

CREDIT SUISSE

Bulletin

Depuis 1895. Le plus ancien magazine bancaire du monde. 4/2015



Avec le
Baromètre
de la jeunesse du
Credit Suisse
2015

#juba15

Décider

L'art de faire les bons choix

OYSTER PERPETUAL DAY-DATE



ROLEX



BUCHERER

1888

bucherer.com



Ont collaboré à cette édition :

1 Clemens Bomsdorf

Ce journaliste de Cologne, passionné par l'Europe du Nord, a étudié les sciences économiques à Stockholm. Âgé de 39 ans, il vit aujourd'hui à Copenhague et couvre des thèmes politiques, économiques et culturels en relation avec les pays scandinaves pour différents médias. Dans cette édition, il explore le miracle pétrolier norvégien. *Page 36*

2 Marcus Bleasdale

Ce photographe d'origine irlandaise, primé plusieurs fois, a illustré le reportage de Clemens Bomsdorf par des photos d'Oslo, où il vit actuellement, et mis en images l'atmosphère du «pays le plus riche du monde». Il visite souvent les régions en crise et travaille pour Human Rights Watch et le magazine «National Geographic». *Page 36*

3 Lucia Malär

Cette Grisonne de 36 ans, originaire de Trimis, est professeur assistant de marketing à l'Université de Berne et étudie les questions centrales de la psychologie des ventes, par exemple : quelles sont les promotions pertinentes et combien de sortes de confiture un supermarché doit-il proposer ? *Page 30*

4 Claude Maurer

Économiste et ancien sportif de haut niveau, il est aujourd'hui responsable du service Swiss Macroeconomic Research du Credit Suisse. Son équipe prévoit et analyse la conjoncture et la politique monétaire suisses. Dans cette édition, Claude Maurer étudie les principales décisions susceptibles d'affecter la Suisse. *Page 20*

Page de couverture : offre alimentaire d'un supermarché Rewe à Berlin.
Photo : Hannes Jung / Laif

Une société aux possibilités infinies

De nos jours, ce sont en moyenne quelque 43 800 articles qui sont en vente dans les supermarchés américains, soit cinq fois plus qu'en 1975. En Suisse, pour un produit du quotidien comme le sel, nous avons le choix entre 18 déclinaisons différentes. La Migros est fermée ? Aucun problème ! Amazon propose à toute heure un choix de 213 (!) sels en provenance de l'Himalaya. Aucune génération jusqu'ici ne disposait d'un tel choix. Pour les courses, mais aussi pour le travail, les loisirs et les relations amoureuses, nous sommes constamment invités – voire obligés – à comparer, à évaluer, à analyser et à choisir. Les conséquences sont différentes, mais ces choix finissent par contrôler notre vie. Que disait le réformateur Martin Luther (1483-1546) ? Seul celui qui décide, existe. En ce sens, nous pouvons dire aujourd'hui que « nous n'avons jamais autant existé ».

Nos décisions influent même sur l'économie. Cette édition du Bulletin analyse le processus d'achat d'un véhicule (p.6). Comment nous devrions investir notre argent et pourquoi nous ne suivons pas ces conseils (p.10). Et comment les Norvégiens ont pris la décision de préserver leur avenir (p.36).

Le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse 2015 (à partir de la p.57) est l'un des dossiers phares de cette édition. Pour la sixième année consécutive, nous avons questionné les 16-25 ans en Suisse, aux États-Unis, au Brésil et à Singapour sur leur mode de vie, puis interrogé le ministre de l'Économie suisse, Johann N. Schneider-Ammann, sur les principaux résultats. Comment ces « Digital Natives » font-ils la part entre réalité et virtualité ? Malgré la mondialisation, il persiste de grandes différences régionales. Est-il vrai que la jeunesse, cette « Génération Maybe », ne serait plus capable de prendre de décisions de par sa liberté de choix ? Non, son comportement est simplement différencié. Et selon Martin Luther, c'est une preuve tangible de son existence.

La rédaction

P.-S. Avec cette édition, nous introduisons une page dédiée aux lecteurs afin d'échanger avec vous (page 4). Nous attendons avec impatience vos avis sur ce Bulletin. Veuillez nous écrire à l'adresse bulletin@abk.ch.

VOS ARCHITECTES SUISSES



ARCHITECTURE

MAISON FAMILIALE

IMMEUBLE

TRANSFORMATION



Nous construisons pour vous la maison de vos rêves!

Contactez nous - nous vous conseillerons volontiers!


BAUTEC SA | www.bautech.ch | info@bautech.ch | 032 387 44 00

BAUTEC

L'art
de la vente —
Page 30.



Sommaire

- 6** **Apprendre à mieux décider**
Six stratégies empruntées à la psychologie pour (presque) toujours faire le bon choix.
- IO** **« L'intuition est surestimée »**
Michael Mauboussin discute des chances et des opportunités d'investissement.
- 
- I6** **Salle de réunion**
Le lieu des plus grandes décisions.
- 20** **La Suisse décide**
D'ici à 2017 seront adoptées d'importantes mesures politiques.

- 22** **Faut-il investir ?**
Les conditions de réussite des PME.
- 24** **Antonio Damásio**
L'avis d'un neuroscientifique sur le cerveau et les sentiments.
- 30** **Cet article est gratuit**
Le marketing ou l'art de la vente.
- 34** **« Le chef décide »**
Le chef de l'armée André Blattmann nous confie comment diriger dans des conditions extrêmes.
- 35** **« Je veux, je peux »**
Emani Lewis est la première de sa famille à faire des études.
- 36** **Le pétrole n'a pas d'odeur**
La réussite de la Norvège repose sur un fonds souverain.

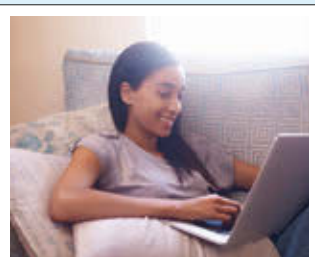


- 47** **Fuir ou se battre ?**
La vie sauvage ou la prise constante de décisions vitales
- 50** **Ce n'est pas ce qui était prévu**
L'histoire et ses conséquences inattendues.
- 52** **« Je ne connais plus la peur »**
Futoshi Toba a dû choisir entre devoir et famille.
- 55** **Et si...**
Ce que les vivants peuvent apprendre des mourants.

BAROMÈTRE DE LA JEUNESSE
DU CREDIT SUISSE 2015

#juba15

- 1 Univers numérique**
On like ou pas ? Classement des meilleurs gadgets, applis et plates-formes. — **Page 59**



En ligne ou hors ligne ?

Les chercheurs de Harvard Sandra Cortesi et Urs Gasser analysent la génération numérique. Ils mettent en garde : les apparences sont trompeuses. — **Page 62**

2 Tendances et médias

Comment s'informent les jeunes ? Quels sont leurs sujets favoris ? Assiste-t-on à l'extinction de la TV ? — **Page 63**

Ministre de l'Économie

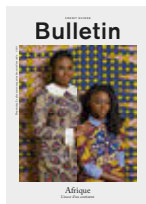
Le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann évoque la jeunesse d'aujourd'hui et sa propre jeunesse. — **Page 65**

3 Travail, finances et carrière

Les métiers des médias sont populaires, les hommes épargnent plus que les femmes, les dettes sont rares. — **Page 68**

4 Politique, valeurs et société

La menace d'une guerre des générations ? — **Page 70**



Réactions

au Bulletin «Afrique», 03/2015

Porte-parole

Cela faisait bien trop longtemps que l'Afrique était surtout perçue comme un continent à problèmes. De nombreuses personnalités et organisations travaillent de manière constructive, créative, résolue et autonome afin d'offrir à ce continent un avenir prometteur. En ce sens, cette édition du Bulletin du Credit Suisse constitue directement et indirectement le porte-parole de cette Afrique.

Brigitte et Leon Eder, Häggenschwil

Sur la bonne voie

Pourquoi n'entendons-nous rien de tel ou seulement très rarement dans nos médias comme les journaux, Internet et la télévision? Sommes-nous envieux en Europe de ne pouvoir rivaliser avec l'Afrique dans de nombreux domaines? Ou bien sommes-nous seulement intéressés par les accidents et actes criminels que nous relatent les médias locaux? Personnellement, je suis ravi d'apprendre que l'Afrique ne se résume pas aux dictatures, à la corruption et à la terreur. Les évolutions et la situation réelle que nous présente ce Bulletin redonnent de l'espoir. Cet immense continent semble avoir trouvé sa voie et offre à sa population un espace vital où les perspectives de liberté et de responsabilité individuelles sont bien réelles.

Peter Kestenholz, Greifensee

Un excellent magazine

Un magazine conceptuel, excellent tant sur le fond que sur la forme: chapeau! Le Bulletin le plus captivant jusqu'ici!

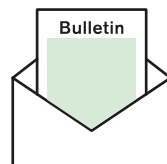
Rolf-Peter Käter, Munich

La fin d'une caricature

Ce Bulletin contribue à mettre fin à une caricature populaire de l'Afrique et à dissiper les préjugés qui persistent encore en Occident. J'ai visité personnellement et à plusieurs reprises dix pays africains au total depuis 1972. L'Afrique m'a dévoilé sa culture, sa population à la fois chaleureuse et passionnante ainsi que son impressionnante nature. De par mon expérience, je ne peux qu'abonder dans le sens des reportages faisant état du développement économique et social de l'Afrique. Et plus particulièrement concernant la position des femmes dans la vie économique et sociale. Je suis donc convaincu que ce continent développera son énorme potentiel malgré les difficultés encore présentes et reste confiant en son avenir prometteur.

Hansruedi Schnyder, Bellach

Service



Abonnement gratuit au Bulletin Credit Suisse!

→ www.credit-suisse.com/bulletin

Nous attendons vos impressions avec impatience. La rédaction se réserve le droit de sélectionner et de répondre aux courriers. Écrivez-nous par:

E-mail: bulletin@abk.ch





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

Disponible sur l'App Store

L'application «News & Expertise» avec le Bulletin et d'autres publications actuelles du Credit Suisse.



Suivez-nous!

 www.twitter.com/creditsuisse
 www.facebook.com/creditsuisse
 www.youtube.com/creditsuisse
 www.flickr.com/creditsuisse

Archives

Toutes les éditions du Bulletin sont disponibles sous forme numérique: www.credit-suisse.com/bulletin

CREDIT SUISSE

Notre engagement? Miser sur les bons numéros.



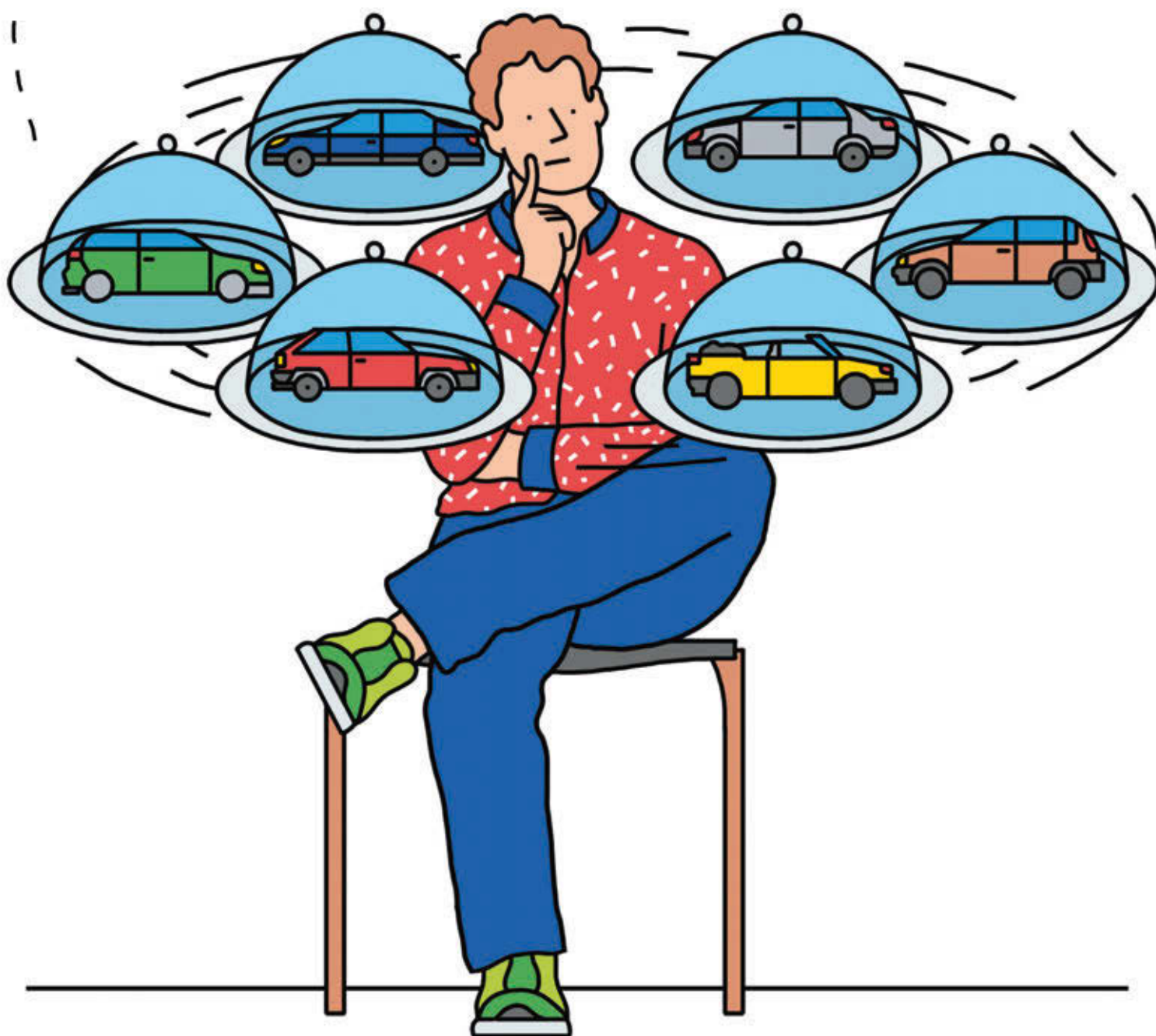
Le Credit Suisse est aussi très actif sur le terrain du football suisse. C'est pourquoi, depuis 1993, nous sommes sponsor principal de l'Association suisse de football et partenaire de toutes les équipes nationales A et M. Ainsi, nous encourageons la haute performance sportive à tous les niveaux.

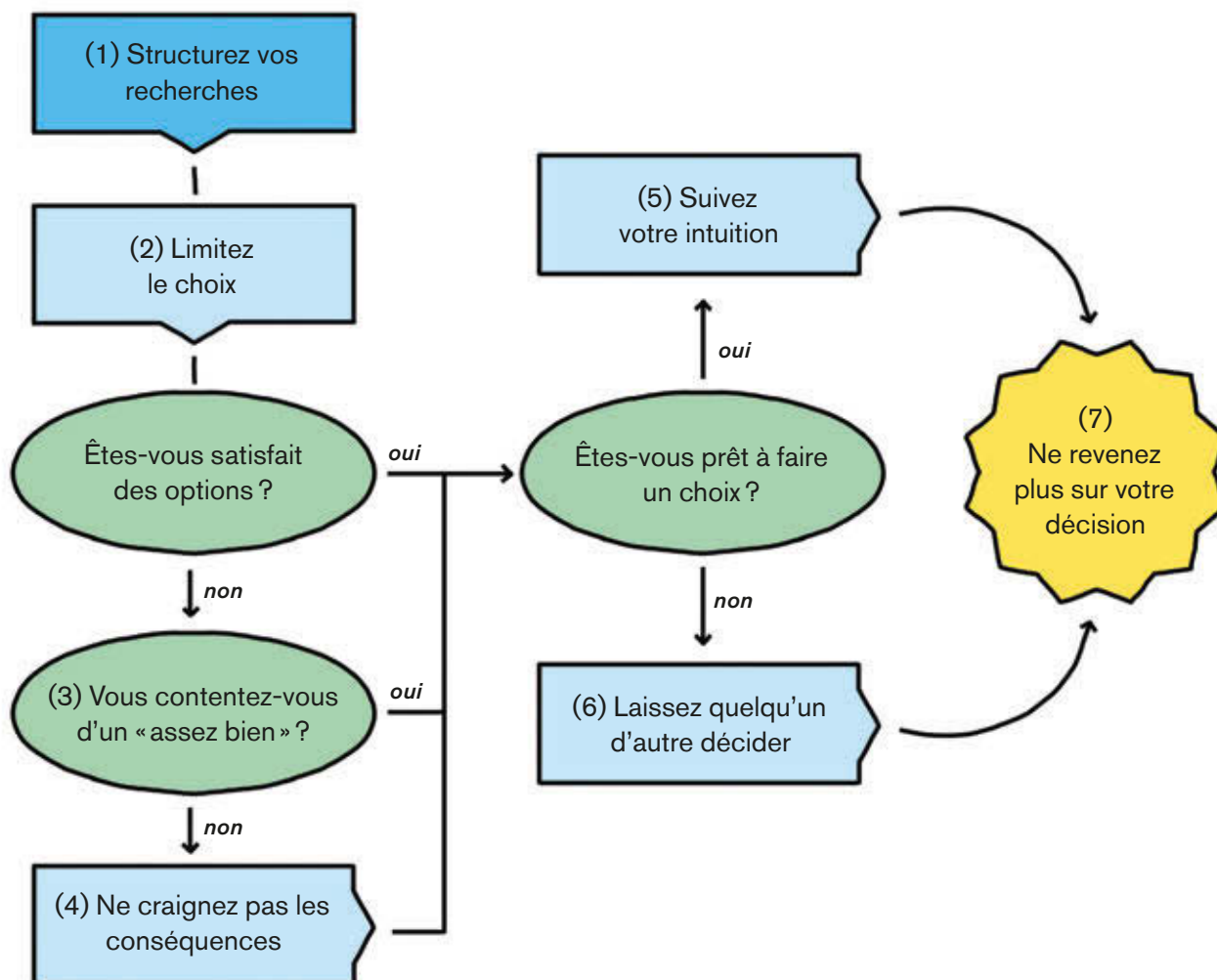
credit-suisse.com/sponsoring

Apprendre à mieux décider

Supposons que vous souhaitiez acheter une voiture, mais que vous n'arriviez pas à vous décider. Voici six stratégies empruntées à la psychologie pour (presque) toujours faire le bon choix.

Par Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler et Jan Buchczik (illustrations)





1 Déterminez une stratégie de recherche.

Les recherches posent un problème : on n'en sait jamais assez, mais on bascule très vite dans l'autre excès. En quelques clics sur Internet, on obtient le niveau de connaissances d'un concessionnaire automobile, et plus on en sait, plus on se sent confiant. Mais il existe un seuil à ne pas dépasser : celui où l'on en sait trop. On peut passer sa vie entière à comparer des tests de voitures, mais le sentiment d'indécision n'en deviendrait que plus grand, avertit Barry Schwartz, professeur de psychologie.

Donc, fixez-vous des limites : par exemple, passer une heure à chercher sur le net, interroger trois amis, consulter un magazine, rechercher deux concessionnaires.

2 Limitez le choix.

Nous préférons, à tort, disposer d'un plus grand choix. En 1995, la chercheuse Sheena Iyengar a démontré que lorsque la sélection

est vaste, nous passons trop de temps à considérer les différentes options sans réussir à trancher.

Donc, la question n'est pas « Quelle est la voiture de mes rêves ? », mais plutôt « Quelles sont celles que je ne veux pas ? » En excluant les caractéristiques dont vous n'avez pas besoin ou que vous n'aimez pas, vous restreignez le choix.

3 Réduisez vos attentes.

Ne recherchez pas la voiture parfaite, mais celle qui répondra à vos besoins principaux. Même si se contenter d'un « assez bien » ne constitue pas la meilleure option possible d'un point de vue objectif, c'est toujours mieux que rien du tout ou qu'une recherche sans fin. *Donc, ne vous évertuez pas à tenter de trouver la voiture idéale, mais demandez plutôt à vos amis s'ils sont satisfaits de leur véhicule. Si c'est le cas pour eux, cela le sera pour vous aussi, indique Barry Schwartz.*



4 Ne craignez pas les conséquences.

La plupart des décisions ont des conséquences moins durables que nous ne le pensons au moment où nous les prenons.

Donc, suivez la méthode 10-10-10 de Suzy Welch, écrivain à succès et diplômée de Harvard (top 5%). Concernant l'achat de votre voiture, demandez-vous : quelles seront les conséquences de mon choix dans 10 jours ? Dans 10 mois ? Dans 10 ans ? Une idée simple, mais qui aide à envisager les effets à long terme d'une décision.

5 Écoutez votre voix intérieure.

Ces dernières années, de nombreuses études se sont intéressées à l'intuition. Il en ressort deux conclusions : de toute évidence, une part de nous en sait plus que ce que nous pensons, et nous tolérons mieux les mauvaises décisions prises de façon machinale que celles qui résultent de longues réflexions. Mais comment faire taire la voix de la raison ?

Donc, suivez la méthode des chercheurs néerlandais Ap Dijksterhuis et Zeger van Olden, qui conseillent un simple processus d'autosuggestion pour neutraliser le cerveau : pensez à votre décision et comptez à rebours à partir de 50, trois par trois. Lorsque vous êtes à zéro, écrivez rapidement, sans réfléchir, le nom de la voiture que vous souhaitez acheter.

6 Laissez quelqu'un d'autre décider.

Nous avons tendance à croire que nous sommes plus heureux lorsque nous faisons nos propres choix. Mais le contraire est souvent vrai. Simona Botti, de l'Université de Cornell, a démontré par des expériences que lorsque nous prenons nos propres décisions, nous sommes rongés par l'inquiétude de ne pas avoir choisi la meilleure variante. Cette angoisse nous est épargnée lorsque nous laissons un tiers choisir : s'il prend une bonne décision, nous sommes satisfaits ; dans le cas contraire, nous pouvons le blâmer.

Donc, si vous devez choisir entre deux voitures dans un même ordre de prix, laissez faire le concessionnaire.

7 Oubliez tous les outils d'aide à la décision.

Achetez cette voiture. Car au final, le plus grand regret est toujours de ne pas avoir agi. □


Mikael Krogerus et **Roman Tschäppeler** sont les auteurs d'ouvrages scientifiques, dont, entre autres best-sellers, « Le livre des décisions : de Bourdieu au Swot, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir » vendu à plus de 500 000 exemplaires dans le monde. Mikael Krogerus et Roman Tschäppeler vivent à Bienne.

Notre engagement. Réduire le chômage des jeunes.

Avec l'initiative de lutte contre le chômage des jeunes, le Credit Suisse s'engage en Suisse depuis 2010 pour les perspectives d'avenir de ceux qui entrent dans la vie active. Plus de 8300 jeunes adultes ont déjà reçu une aide par notre intermédiaire et celui de nos organisations partenaires. Depuis le 1^{er} avril 2015, l'action se poursuit au sein de l'association juridiquement indépendante «Check Your Chance», avec le soutien, dans la durée, des organisations partenaires.

credit-suisse.com/chomagedesjeunes

« L'intuition est totalement surestimée »



Que faire avec son argent ? Le gérer activement ou l'investir dans des titres indexés ? Investir, c'est une question de chance ou de compétence ? Quelles décisions sont vraiment importantes ? Michael Mauboussin nous répond.

Par Simon Brunner (interview) et Jeff Brown (photo)

A black and white photograph of Michael Mauboussin. He is a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. He is gesturing with both hands, palms facing outwards, as if speaking or explaining something. He is holding a small object, possibly a pen, in his right hand. The background is dark and out of focus.

Michael Mauboussin,
51 ans, est responsable
Global Financial Strategies au
Credit Suisse, écrivain et
chroniqueur, maître de
conférences à la Columbia
Business School et président
du Santa Fe Institute, un
institut de recherche et
d'enseignement privé à but
non lucratif pour la recherche
fondamentale interdiscipli-
naire. Il vit avec sa femme à
Darien, dans le Connecticut.
Ils ont cinq enfants.

Monsieur Mauboussin, sommes-nous vraiment faits pour investir ?

Pour moi, c'est la statistique la plus triste de l'investissement : ces dix dernières années, l'indice américain des actions S&P 500 a augmenté de 7,7%, mais l'investisseur moyen n'a enregistré qu'un rendement de 5,3%. Ces chiffres sont identiques sur tous les marchés du monde. Pourquoi ? Nous manquons souvent de stabilité émotionnelle : nous achetons au prix fort et nous vendons à bas prix.

La plupart des investisseurs connaissent ce risque, pourtant il est difficile d'agir autrement. Pourquoi ?

Nous voulons plus de positif et moins de négatif. Quand nous voyons des gens autour de nous gagner beaucoup d'argent avec des actions, nous voulons la même chose. Mais les marchés fonctionnent souvent à l'inverse de l'intuition : lorsqu'ils sont à la hausse, le rendement à attendre diminue et lorsqu'ils sont à la baisse, le rendement augmente, si rien ne change. Le fait est que l'on veut faire partie du groupe, pour se sentir en sécurité. Mais pour les investissements, ce n'est pas toujours positif. Que dit Warren Buffett ? « You want to be greedy when others are fearful and fearful when others are greedy » (« Il faut être gourmand quand les autres sont peureux et peureux quand les autres sont gourmands »). Plus facile à dire qu'à faire.

Qu'en est-il des investisseurs privés ?

Pour ceux qui ne souhaitent pas passer du temps à placer leurs économies, les titres indexés sont une bonne chose, car ils représentent l'ensemble d'un marché ou d'un secteur et devront donc être largement diversifiés. Les autres peuvent se réjouir du fait que les marchés ne reflètent pas toujours la réalité, surtout dans les situations extrêmes, qui recèlent de bonnes opportunités d'investir avec succès. Exemple : au premier trimestre 2009, lorsque les cours ont chuté parce que les investisseurs craignaient le pire.

Facile à dire après coup, mais l'une des principales règles boursières dicte de ne pas rattraper un couteau qui tombe.

« On veut faire partie du groupe. Ce n'est pas toujours positif. »

Des cours à la baisse ne suffisent pas, il peut s'agir d'une simple correction. Mais en 2009, il était assez évident que certaines entreprises étaient sous-évaluées. De nombreux observateurs l'ont écrit, moi aussi.

Si je suis un investisseur privé et si je veux gérer activement mon patrimoine, que dois-je faire ?

Pour gérer mon argent moi-même, je procéderaï comme suit : d'abord, j'analyse le cours d'une action. Quelles sont ses perspectives d'avenir ? Quelles sont les attentes en matière de chiffre d'affaires, de bénéfice d'exploitation et de besoin d'investissement ces prochaines années ?

Et ensuite ?

Ensuite, je cherche à savoir si les résultats stratégiques et financiers de la société sont meilleurs ou moins bons que les prévisions. Enfin, j'achète ou je vends. Ces trois étapes prennent du temps, il faut être motivé. Mais il existe des outils adéquats.

Quels ratios observez-vous pour identifier les bonnes actions ?

Il y en a plusieurs : des ratios cours/valeur comptable ou cours/bénéfices faibles constituent un bon indicateur. Avec ce type d'actions, on a historiquement des chances de revenus élevés, du moins sur le long terme.

Quand j'investis mon argent, je me confronte à des millions d'autres investisseurs qui mènent des réflexions identiques. Le cours d'un titre reflète donc l'opinion d'innombrables personnes...

... Ce qui ne veut pas dire qu'elles ont raison !

Je peux faire mieux ?

Parfois, oui. Mais pour cela, je dois justement comprendre quelles perspectives sont anticipées dans un titre. Je peux alors évaluer si le marché est trop optimiste ou trop pessimiste.

Appliquez-vous vos propres règles ?

J'ai un portefeuille très diversifié avec de nombreux fonds « bon marché », donc avec

des frais de gestion peu élevés.
J'agis rarement activement.

*Si nous devons surtout investir dans des fonds
indiciels et sur le long terme, nous n'avons
donc plus besoin des banques ?*

Il est intéressant de travailler avec une banque pour la plupart d'entre nous : comment trouvez-vous les fonds favorables ? Comment déterminez-vous la diversification correcte ? Et enfin, comment achetez-vous et comment vendez-vous ? Je crois que la plupart d'entre nous, moi y compris, n'avons ni le temps ni l'envie de nous occuper de notre portefeuille au quotidien. Il faut alors se demander qui doit le faire pour nous. Un banquier en qui l'on a confiance peut être une bonne solution.

*Entendons-nous bien : en matière
d'investissements, il s'agit de refréner des
impulsions humaines qui nous ont
pourtant apporté des avantages en termes
d'évolution ?*

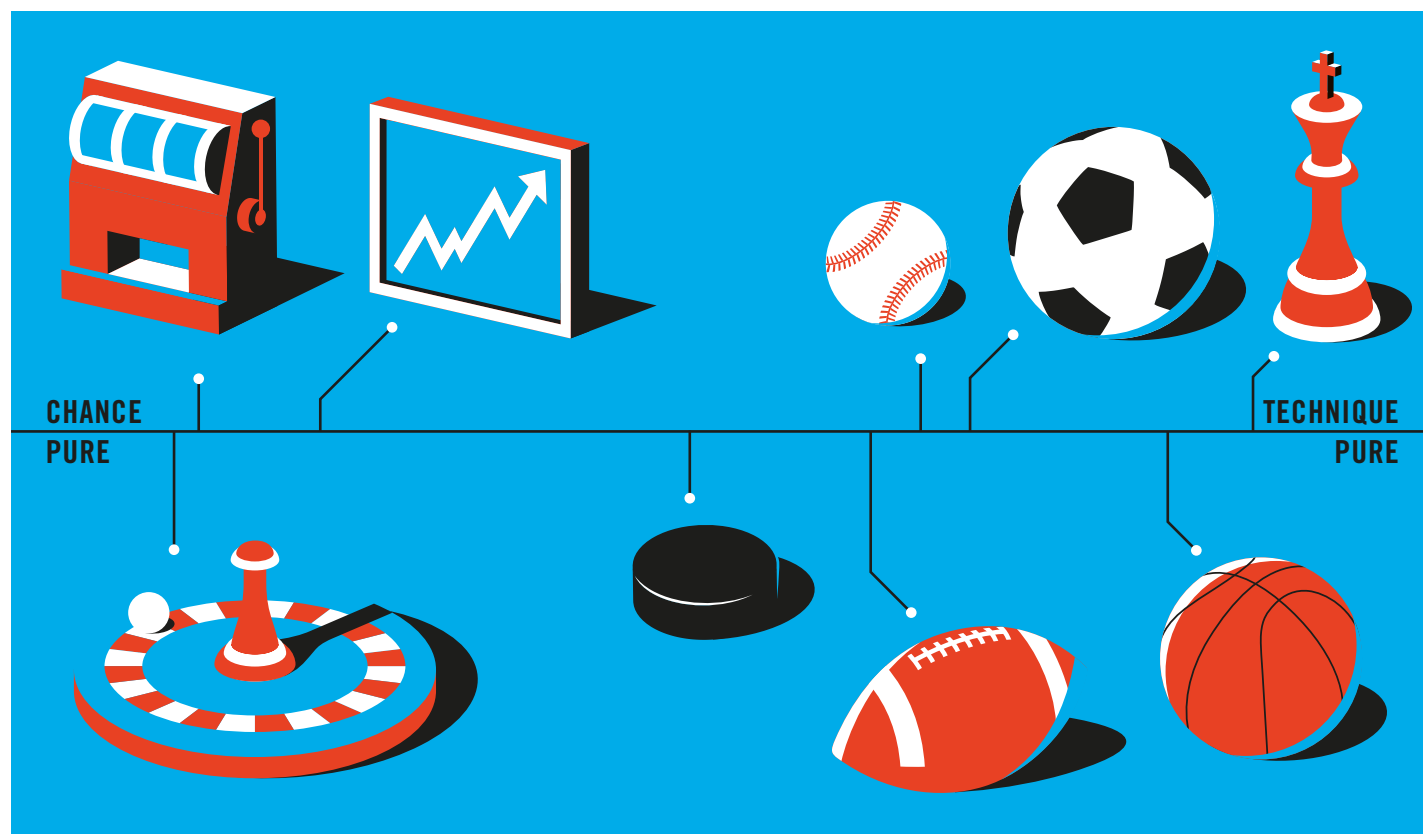
Exactement : dans le domaine de l'investissement, elles ne nous font pas progresser. L'optimisme, par exemple : à long terme, la majorité des entrepreneurs abandonne. Leur optimisme leur fait occulter ce fait, sinon ils ne créeraient jamais leur société. Mais dans l'investissement, l'optimisme peut être dangereux, il n'y a rien à occulter. Notre esprit n'est pas fait pour investir. Nous devrions le savoir pour nous adapter.

*La théorie économique décrit l'homme
comme un pur multiplicateur d'avantages.
C'est exact ?*

Cette image de l'homme convient à une théorie normative : s'il s'agit de la manière dont nous devrions nous comporter, il est logique d'envisager les avantages prévisibles d'une action.

Et dans la réalité ?

Nos actions ne correspondent pas vraiment à ces attentes. Citons l'exemple de notre aversion pour les pertes. Les gens craignent deux fois plus de perdre de >



L'importance de la chance et du savoir : « Ce qui est en ton pouvoir, c'est la compétence ; ce qui ne l'est pas, c'est de la chance. »

l'argent qu'ils ne se réjouissent des gains. Du point de vue de la théorie de l'évolution, c'est logique : si la situation alimentaire est précaire, chaque perte supplémentaire a des conséquences désastreuses. Mais en matière d'investissements, cette logique n'est pas nécessairement correcte : on conserve un titre trop longtemps, car on ne veut pas réaliser les pertes, ou on vend un titre gagnant trop vite. Autre exemple : quand on va au casino, on forme deux piles de jetons : l'une avec l'argent apporté, l'autre avec l'argent gagné. On contrôle constamment celle de l'argent apporté, alors que ce n'est pas pertinent pour le jeu : une grosse pile vaut tout simplement plus qu'une petite.

Votre dernier livre traite de la chance et de la compétence. Qu'est-ce que la chance ?

C'est la définition simple qui me plaît le plus : ce qui est en ton pouvoir, c'est la compétence ; ce qui ne l'est pas, c'est de la chance. La chance a un rôle plus ou moins important. Nous avons mis les deux notions sur un continuum avec la chance à gauche et la compétence à droite (NDLR : voir illustration p. 13). Le loto ou la roulette font partie des activités à gauche, les échecs ou le basket-ball sont à droite. Investir est plutôt à gauche.

Investir est alors une affaire de chance ?

En grande partie, oui. Pour le comprendre, il est important de différencier le savoir absolu et le savoir relatif. Dans le domaine de l'investissement, le niveau de capacité absolu est très élevé : nous avons une grande puissance de calcul, nous possédons de nombreuses informations et nous pouvons appliquer des théories d'investissement très avancées. Or si l'on considère le savoir relatif, il faut admettre qu'il n'y a plus de grosses différences entre les investisseurs moyens et les meilleurs ; tout le monde peut désormais investir comme un professionnel. C'est ce qu'on appelle le « paradoxe du savoir » : le niveau est très élevé et le savoir est réparti uniformément. Dans cette situation, la chance joue un rôle important.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'investissement ?

Pour moins dépendre de la chance, la discipline d'investissement, la diversification et l'horizon à long terme sont très importants.

Entre la chance et la compétence, il y a encore l'intuition. Quel rôle joue-t-elle ?

C'est complexe. Je trouve que l'intuition est totalement surestimée. Quand on s'y connaît dans un domaine et que celui-ci fonctionne toujours à l'identique, de manière linéaire, on peut peut-être utiliser l'intuition. Par exemple, les échecs : quand on demande à un grand maître d'analyser une situation de jeu, il peut dire assez vite qui est devant et quel est dans l'idéal le coup suivant. Il a analysé des millions de situations, l'échiquier a toujours la même taille et les déplacements des pièces sont prédéterminés. Mais si l'environnement est instable et non linéaire, comme souvent dans la vie, l'intuition ne fonctionne pas du tout.

Beaucoup de grandes idées sont nées d'inspirations spontanées !

Il y a peut-être des personnes qui ont eu une idée à 10 milliards de dollars sous la douche, mais il y en a beaucoup d'autres pour qui une idée venue au réveil n'a rien donné du tout. La plupart des idées à 10 milliards de dollars ne sont sûrement pas nées dans une salle de bains.

Venons-en au sport, votre autre passion.

Vous dites qu'au hockey, la chance joue un rôle beaucoup plus grand que dans le football.

Je suis un grand fan de hockey et j'aime bien y jouer. Les hockeyeurs touchent le palet bien moins souvent que les footballeurs ne touchent le ballon. Les meilleurs ont moins de temps de jeu, ils ont donc moins d'importance que les stars du foot. Et dans la ligue nord-américaine de hockey sur glace (NHL), les équipes ont moins d'écart de points au classement que les équipes de foot dans la Premier League anglaise. Il y a donc aussi un « paradoxe du savoir » dans la NHL. Dans un mondial de football, c'est différent, car il y a beaucoup moins de matchs ; la chance est alors plus importante.

« Tout le monde peut désormais investir comme un professionnel. »

Vous avez également analysé les carrières de grands joueurs de tennis : Roger Federer gagnera-t-il un autre titre du Grand Chelem ?

Je pense que Roger Federer est le meilleur joueur de tennis de tous les temps, il y a assez de données qui le prouvent. Dix-sept titres du Grand Chelem, c'est incroyable. Pour diverses raisons, je ne crois pas qu'un autre joueur y parviendra. À 30 ans, Roger Federer a réussi à remporter Wimbledon, un tournoi sur une surface rapide. Et malgré tout, je dis qu'il est invraisemblable qu'il gagne un autre titre du Grand Chelem.

Pourquoi ?

Il a maintenant 34 ans. Le problème avec l'âge est que tout le système est un peu plus lent. La coordination des mains avec les yeux, les muscles, etc. À ce niveau, cela fait une grosse différence, notamment au tennis où le savoir-faire joue un rôle important.

Vous êtes une sorte de décideur professionnel.

Comment faites-vous au quotidien ?

Comment choisissez-vous la destination de vos vacances, le restaurant, votre chemise le matin ?

Je fais toujours ce que ma femme me dit de faire, tout simplement. Sérieusement, ce qui aide beaucoup, c'est de savoir prioriser les décisions selon leurs conséquences possibles. Au café, je ne vais pas perdre des heures à choisir entre un « Frappuccino Caramel Cocoa Cluster » et un « Cotton Candy ». J'en prends un et s'il est mauvais, je prendrai l'autre la fois suivante. Même la décision de l'achat d'une voiture n'est pas vraiment importante à l'échelle de notre vie. En réfléchissant ainsi, il n'y a qu'une poignée de décisions vraiment importantes. Je pense au mariage ou à l'achat d'une maison. Je prends beaucoup de temps pour ces décisions. Pour le reste, mon conseil est de ne pas se perdre dans les détails.

Vous avez cinq enfants. Un choix délibéré ?

Là, vous m'avez piégé : c'était une grande décision à laquelle nous n'avons pas réfléchi dans les moindres détails. Nous avons toujours voulu beaucoup d'enfants,

« Je fais ce
que ma femme
me dit
de faire, tout
simplement. »

mais ma femme était plus enthousiaste que moi pour les deux, voire trois derniers.

Enfin, avez-vous eu beaucoup de chance dans la vie ?

Énormément. J'ai rencontré de nombreuses personnes qui m'ont beaucoup aidé. Pour mon premier poste, je devais passer sept entretiens individuels. La majorité des interlocuteurs n'était pas favorable à mon embauche, mais avec le plus haut placé, j'avais parlé football. J'avais remarqué qu'il y avait l'emblème de son équipe sur sa poubelle et je lui en ai parlé. Il a décidé sans tenir compte des autres.

Est-ce vraiment de la chance ? Vous auriez probablement fini ailleurs malgré tout.

Dans le travail, il faut les deux, de la chance et des compétences. Dans la plupart des scénarios, j'aurais fait une carrière assez bonne, mais peut-être qu'elle n'aurait pas tourné aussi bien.

Où vous placeriez-vous sur le continuum chance/compétence ?

Ne me demandez pas ça : j'ai peur de la réponse. □

Bienvenue à la réunion

Les gens passent en moyenne 5,6 heures par semaine en réunion et 69% d'entre eux les considèrent comme inefficaces*. Dans le monde économique moderne cependant, on ne décide plus seul, mais en groupe. Quatre exemples aux quatre coins du monde.



« S'écarter du sujet n'est pas un souci. »

SINGAPOUR : LA CONTESTATION EN DOUCEUR

« Chaque collaborateur assiste à la réunion hebdomadaire et décrit l'état d'avancement de ses projets. Le chef de projet, ses collaborateurs et son directeur de création répondent à des questions ouvertes, le tout d'un commun accord. On ne conteste le raisonnement de quelqu'un que si l'on peut justifier ses arguments, ainsi on ne blesse personne. Il ne s'agit pas d'un rejet de l'individu : la meilleure idée doit l'emporter. Nos réunions ne suivent pas d'ordre précis, la seule condition est que tout le monde participe. Nous travaillons généralement de façon très ciblée, mais si nous nous écartons du sujet et que la réunion se prolonge, ce n'est pas un souci. C'est pour nous le moyen de

renforcer la cohésion de l'équipe. Notre table de conférence est très particulière : nous y mangeons, nous y travaillons, nous nous y réunissons et nous y faisons la fête. Cette table a participé à tout ce que l'entreprise a vécu depuis 1997. »

Andie Ngoh, 39 ans, General Manager (photo : 4^e à partir de la droite)

QUI : *Work (agence de design)*

OÙ : *Singapour*

ACTIVITÉ : *réunion de projet hebdomadaire*

DURÉE : *1h30*

PARTICIPANTS : *11*

QUAND : *mercredi, 10h00*

* d'après une étude de Microsoft auprès de 38 000 personnes dans 200 pays (2005)

SUISSE : LA PLANIFICATION CLAIRE

« Nous discutons des détails de la prochaine opération publicitaire et décidons des mesures de mise en œuvre appropriées pour le front. Le pouvoir de décision incombe au responsable de projet, en l'occurrence au Chief Communications Officer. Nous sommes tous d'avis que la faisabilité est la priorité. Nous suivons un protocole très structuré en matière de réunions : elles sont clairement planifiées, nous recevons toujours une invitation électronique avec un ordre du jour précis tant au niveau du contenu que du déroulement. Tous les participants arrivent à l'heure et préparés. Les mesures et les décisions sont consignées dans un bref procès-verbal. L'utilisation de téléphones et d'ordinateurs

portables pour discuter, envoyer des SMS ou des e-mails est interdite. Tout fonctionne très bien, nos réunions sont efficaces. »

Susan Gantenbein, 47 ans, Chief Operations Officer, CEO suppléante, copropriétaire

QUI : *Gaia (supermarché bio)*

OÙ : *Pfäffikon SZ*

ACTIVITÉ : *réunion opérationnelle hebdomadaire*

DURÉE : *30 minutes*

PARTICIPANTS : *3 (1 excusé)*

QUAND : *lundi, 11h00*



« L'utilisation de téléphones et d'ordinateurs portables pour discuter, envoyer des SMS ou des e-mails est interdite pendant les réunions. »

Gaia est une société du portefeuille de SVC – SA pour le capital-risque des PME (société affiliée de Credit Suisse AG).

ALLEMAGNE : UN CHANGEMENT FONDAMENTAL

« Ici nous discutons des délais, des livraisons et des responsables de chaque projet et flux de travail. Comment décidons-nous ? Nous nous mettons toujours d'accord en discutant. En cas de doute, le responsable tranche. Il a en général le temps de parole le plus long. Les hiérarchies ne sont pas particulièrement visibles, les responsables de conduite sont surtout là pour aider l'équipe en cas d'incertitude. Les réunions sont annoncées par e-mail ou sont organisées spontanément par chat ou de vive voix. Nous ne nous basons pas sur des règles, mais sur le bon sens. Je crois qu'on observe un changement fondamental en Allemagne : dans les petites entreprises et secteurs créatifs, une culture informelle prévaut depuis longtemps ; désormais, on constate

aussi que le contact avec les clients et la culture interne auprès des clients sont plus détendus. C'est un soulagement pour certains de voir qu'on ne dit pas « Monsieur le président », mais simplement « Salut Sacha, ça va » ? »

Max Orgeldinger, 26 ans, consultant (photo : au centre)

QUI : TLGG (agence Internet)

OÙ : Berlin

ACTIVITÉ : table ronde de l'équipe de consultants

DURÉE : aussi longue que nécessaire, mais la plus courte possible

PARTICIPANTS : 5

QUAND : mercredi, 14h30



« Les hiérarchies ne sont pas particulièrement visibles. »



« En l'absence de solution, nous reportons la décision. »

ÉTATS-UNIS : LA VOIX DU PLUS FORT

« Nous discutons de l'avancement du projet avec les collaborateurs de l'entreprise générale. Ils nous font part des événements sur le chantier et des problèmes rencontrés. Puis nous décidons des mesures à prendre. Le chef de projet propose une solution et les deux partenaires décident. En l'absence de solution immédiate, et si le problème *n'est pas* urgent, nous reportons la décision. Les Américains ont la réputation d'être dans la confrontation, celui qui crie le plus fort l'emporte. Et je dois avouer que cela arrive. »

John Pawlicki, 43 ans, chef de projet et CEO suppléant (photo : à gauche)

QUI : *Ranquist (développement immobilier)*

OÙ : *Chicago*

ACTIVITÉ : *réunion de projet hebdomadaire*

DURÉE : *90 minutes*

PARTICIPANTS : *6*

QUAND : *mercredi, 10h00*



Franc fort, immigration, énergie, imposition des sociétés :
dans les années à venir, la Suisse doit poser des jalons décisifs.
Comment sauver son modèle de réussite ?

Par Claude Maurer

Quiconque pense que l'incertitude économique n'a jamais été aussi forte en Suisse n'est pas au bout de ses surprises. La situation pourrait bientôt devenir encore plus turbulente. C'est la relation entre la Confédération et son premier partenaire commercial, l'Union européenne (UE), qui est en jeu. Le délai de mise en œuvre de l'initiative « contre l'immigration de masse » expire le

9 février 2017. D'ici là, selon la Constitution, l'immigration devra être gérée avec des plafonds et des contingents annuels, tout au moins c'est ce qui est prévu sur le papier.

L'UE a d'autres problèmes

L'accord sur un système de quotas n'est qu'un des deux défis majeurs à relever. La consultation relative au projet du Conseil

fédéral a déjà été controversée et le débat devrait encore s'intensifier après les élections au Parlement et au Conseil fédéral fin 2015, car aucun des partis ne veut se confronter à ce sujet délicat avant les scrutins. Et même si l'on parvenait à un système de quotas majoritairement accepté, le problème ne serait réglé qu'au niveau national.

Le second défi, d'ordre européen, est encore plus ambitieux: l'UE considère que ces contingents enfreignent l'accord sur la libre circulation des personnes, ce qui pourrait menacer l'ensemble des accords bilatéraux au vu de la « clause guillotine » et du lien implicite avec les autres accords bilatéraux. Il est peu probable que l'Union change d'avis à ce sujet d'ici à 2017: ses 28 États membres doivent s'occuper d'autres points chauds et affronter en outre des tendances de repli nationales. Concéder de nouvelles exceptions à la Suisse ne représente pas vraiment une priorité. Il est également peu probable que le pays trouve un système de quotas conforme aux exigences de l'UE. Ce qui est sûr, c'est que rien n'est sûr.

L'insécurité n'est pas saine

Le scénario le plus plausible: en 2017, la Suisse mettra en place des quotas d'immigration modérés et enfreindra ainsi les accords bilatéraux. Mais ni la Suisse ni l'UE ne dénonceront ces accords. L'UE pourrait cependant régulièrement confronter la Suisse à sa déception suite à la violation de ces derniers, par exemple à l'occasion de la mise en œuvre de la déclaration de la TVA ou de la déclaration douanière. Ce qui ne relèverait en rien d'une coopération stable.

L'incertitude crée un terrain peu propice aux investissements: une analyse de régression démontre le rapport étroit entre l'incertitude politique et l'évolution des investissements. Certes, il est difficile d'exprimer l'importance des accords bilatéraux en francs et en centimes. Les accords et l'économie sont beaucoup trop complexes.

Cependant, des enquêtes réalisées auprès d'entreprises laissent supposer qu'une suppression ou une absence d'accords seraient clairement pénalisantes. Pour les entreprises membres d'économiesuisse par exemple, ces accords sont très importants. Sept des huit conventions qui ont fait l'objet de l'enquête sont jugées positives ou très positives par au moins un tiers des entreprises, et près de 90% des personnes interrogées perçoivent au moins un des accords comme positif ou très positif.

L'importance de l'UE pour l'exportation helvétique révèle à elle seule la valeur d'une relation stable avec l'Europe. Pour l'industrie suisse, le monde se limite princi-

palement aux pays voisins (européens): les exportations vers l'UE ont représenté près de 110 milliards de francs l'an dernier, soit plus de la moitié des exportations totales. Le Land allemand de Bade-Wurtemberg importe à lui seul plus de marchandises suisses que la Chine et Hong-Kong réunis. Le Bade-Wurtemberg et la Bavière, les deux Länder limitrophes du pays, sont à eux deux presque aussi importants que les États-Unis.

Les entreprises étrangères recherchent la sécurité lorsqu'elles investissent ici et veulent créer des emplois. Selon une analyse portant sur 245 flux d'investissement bilatéraux entre 19 pays de l'OCDE ainsi que la Chine et le Brésil entre 1991 et 2012, la taille du marché et la stabilité de l'économie dans le pays d'accueil constituent des cri-

Le Bade-Wurtemberg importe plus de produits suisses que la Chine et Hong-Kong.

tères décisifs pour les investissements directs. Et la Suisse ne brille certainement pas par sa taille. L'analyse montre également que la proximité culturelle, basée par exemple sur une langue commune, attire les investissements directs.

Le principal facteur est cependant la fiscalité, notamment la différence d'imposition des sociétés entre leur pays d'origine et le pays d'accueil. Jusqu'à présent, le système fiscal permettait à la Suisse de se démarquer de la concurrence internationale en termes d'implantations. Cependant, le contexte a changé avec la troisième réforme de l'imposition des sociétés et les nouvelles normes internationales qui l'ont précédée: d'une part, les bénéfices des sociétés à statut particulier générés à l'étranger devraient être imposés à taux plein. D'autre part, le programme BEPS (« Base Erosion and Profit Shifting ») de l'OCDE contraint les pays concurrents en matière d'implantation, comme l'Irlande, les Pays-Bas et Singapour, à supprimer leurs modèles fiscaux prévus

pour ce type de sociétés, ce qui renforce la position de la Suisse.

Les thèmes centraux de la troisième réforme de l'imposition des sociétés sont malgré tout controversés, l'implication varie selon les cantons, ce qui rend un accord difficile au niveau national. La réforme n'a pas encore été adoptée et un référendum reste possible, probablement en 2017: encore une décision politique de base essentielle.

Pensions promises surélevées

2017 verra aussi la réduction du secret bancaire pour de nombreux clients étrangers. L'échange automatique de renseignements (EAR) entre la Suisse et l'UE entrera en vigueur en 2017, accélérant la restructuration du système financier. Pour l'Administration fédérale des finances, 2017 joue aussi un rôle crucial: le rapport actuel sur l'état prévisionnel annonce dans le plan financier de la législature 2017–2019 la mise en place de mesures d'austérité d'un milliard de francs afin de remplir les conditions du frein à l'endettement. En 2017, un autre critère important pour l'implantation en Suisse sera testé: la solidité des finances publiques.

Par contre, rien de décisif n'est attendu à cette date sur un autre thème vital pour l'avenir: l'évolution démographique et la protection de la prévoyance vieillesse. Grâce à la forte croissance économique et à l'accroissement de la population, ainsi qu'au développement solide des marchés financiers, la pression était faible et devrait le rester pendant quelques années encore. Par conséquent, la volonté de réformer est peu marquée: tandis que l'ouverture économique (en dehors de l'initiative « contre l'immigration de masse », six des sept projets de loi visant la voie bilatérale ont été adoptés ces dix dernières années) ou la libéralisation du marché du travail (rejet du salaire minimum national, sixième semaine de congés, etc.) et même les réformes fiscales sont soutenues par l'opinion publique, cette dernière s'oppose régulièrement aux réformes de la prévoyance vieillesse. Mais le fait est que la Suisse vieillit (trop) et que les pensions promises aujourd'hui sont surélevées.

Le désastre est proche

Moins urgents mais tout aussi importants sont l'« aménagement du territoire » et >

la «régulation». Leur grande complexité ne laisse présager aucune avancée d'ici à 2017. Il en est de même pour l'approvisionnement en énergie et la transition énergétique visée par le Conseil fédéral. Sur plusieurs points, la stratégie actuelle ne va pas assez loin. Elle ignore les mécanismes du marché et l'interdépendance avec l'étranger, tout autant que la hausse persistante de la consommation d'électricité. Le désastre est proche. Il faudra sûrement attendre bien plus longtemps que 2017 pour savoir si un système d'orientation raisonnable remplacera le système subventionné actuel.

Le franc fort est peut-être l'enjeu le plus pressant, mais il est loin d'être le seul pour la Suisse. La prise de conscience de ce défi majeur pourrait cependant aider à réfléchir aux autres problèmes à venir.

Les décisions judicieuses prises par le passé ont fait de la Suisse un modèle de réussite qu'il convient de protéger pour l'avenir. Il est donc permis d'espérer que les bonnes décisions seront prises en 2017. □

Claude Maurer dirige l'équipe
Swiss Macroeconomic Research au Credit Suisse.

Investir ou ne pas investir, telle est la question

Réglementation, incertitude économique et politique ainsi que pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont autant d'obstacles à l'investissement pour les PME suisses. Comment assurer un avenir pérenne ?

Par Emilie Gachet



Les investissements d'aujourd'hui posent les bases de la croissance de demain – ou celles de grandes pertes.

S'il y a un mot qui circule sans cesse dans la presse économique suisse depuis le début de l'année, c'est bien «incertitude». Avec la suppression du cours plancher le 15 janvier 2015 et la forte revalorisation du franc qui en découle, les perspectives économiques sont devenues incertaines, non seulement pour les exportateurs, mais aussi pour les sous-traitants, les commerçants et le tourisme. Or c'est bien connu, l'incertitude est l'ennemie de l'investissement.

Aujourd'hui, les décisions d'investissement dépendent des attentes. Si l'évolution des entrées de commandes semble trop incertaine, le propriétaire d'une petite entreprise y regarde à deux, trois, quatre fois avant d'acheter une nouvelle machine

«made in Switzerland». Peut-être optera-t-il pour un modèle étranger moins cher, ou peut-être attendra-t-il simplement que la situation s'éclaircisse.

Le succès à long terme d'une entreprise dépend de telles décisions. Les investissements d'aujourd'hui posent les bases de la croissance de demain – ou celles de grandes pertes, si les investissements ne sont pas rentables. La quatrième édition de la série «Facteurs de succès pour les PME suisses» du Credit Suisse s'est intéressée à l'investissement des petites et moyennes entreprises sur la base d'une enquête. Près de 1 000 PME ont expliqué pourquoi elles n'avaient pas réalisé d'importants investissements.

L'incertitude économique et politique représente en effet un réel obstacle pour les PME, et pas seulement depuis le 15 janvier 2015. Plus d'un quart des personnes interrogées ont déclaré que l'incertitude des années 2009 à 2014 avait sérieusement entravé d'importants projets d'investissement de leur entreprise (voir fig. 1). En comparaison avec le boom des investissements entre 2004 et 2008, l'incertitude est davantage considérée comme un obstacle.

Des lois nocives

La crise financière mondiale, la crise de l'euro, le franc fort et une série d'interventions politiques controversées telles que l'initiative « contre l'immigration de masse » ont créé et continuent de créer en Suisse un environnement défavorable aux investissements. Autre obstacle: la réglementation politique. Pour près d'un tiers des PME interrogées, les lois et directives nuisent fortement aux plans d'investissement. Avec 36%, cette part est la plus élevée dans le commerce et le bâtiment. Pour ce second secteur, le durcissement de la réglementation relative aux hypothèques, la révision de la loi sur l'aménagement du territoire ou l'initiative sur les résidences secondaires ont eu un effet négatif sur les investissements.

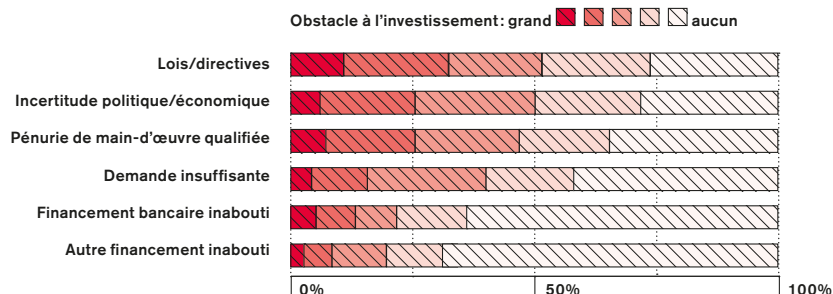
Ces dernières années, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était considérée comme un frein par plus d'un quart des PME. Même si seule une minorité des PME cite la totalité des obstacles, l'effet des événements énumérés ne doit pas être sous-estimé: au total, près de trois PME sur cinq n'ont pas pu réaliser les investissements essentiels souhaités entre 2009 et 2014 en raison d'une demande insuffisante, d'incertitudes, de réglementations, de pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou, plus rarement, par manque de financement.

Néanmoins, 90% des PME ont investi entre 2009 et 2014 – à hauteur de 10% du chiffre d'affaires par an en moyenne. Il s'agissait en premier lieu du remplacement d'infrastructures obsolètes, notamment pour s'adapter aux changements technologiques (voir fig. 2). Les mesures d'amélioration de l'efficacité et de la productivité sont également cruciales pour les PME industrielles (p.ex. automatisation de la production). De tels investissements sont essen-

Fig. 1 : Obstacles à l'investissement

Obstacles aux grands projets d'investissement des PME entre 2009 et 2014

Part des réponses en %

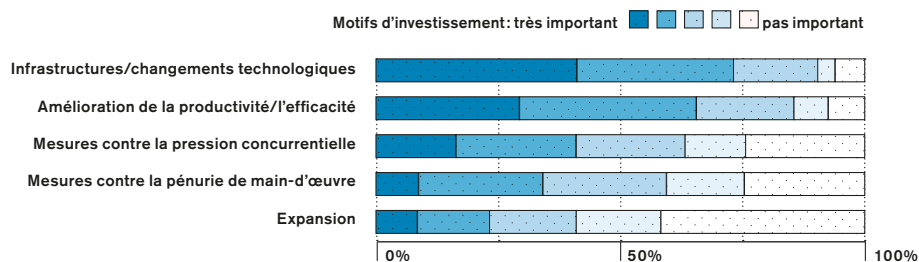


Source: Enquête PME du Credit Suisse 2015

Fig. 2 : Motifs d'investissement

Investissements des PME entre 2009 et 2014

Part des réponses en %



Source: Enquête PME du Credit Suisse 2015

tiels face au franc fort puisqu'ils permettent de réduire les coûts et de récupérer sa compétitivité internationale.


Quelle est la recette du succès ?

23% des PME sondées se déclarent satisfaites de leurs investissements, de leur chiffre d'affaires et de leurs marges au cours des six dernières années. Quel est leur secret? D'après l'analyse, ces PME ont davantage investi dans la formation des collaborateurs ainsi que la recherche et le développement. En outre, leurs investissements ont moins souffert de l'incertitude politique ou économique.

Que doit-on en conclure? Le personnel qualifié, l'innovation et la stabilité sont les ingrédients du succès pour les PME

suisses. Si les entreprises peuvent influencer elles-mêmes sur les deux premiers éléments, la stabilité résulte d'une bonne politique. Conclusion: pour ne pas diminuer les chances de succès des PME suisses, la charge réglementaire ne doit plus augmenter. □

Emilie Gachet travaille au sein de l'équipe Swiss Industry Research du Credit Suisse.



« Le corps et
l'esprit travaillent
en parfaite harmonie
dans le processus
de décision. »

« En prenant des
décisions, il
faut accepter un
degré élevé
d'erreur. »

« Je me fie
souvent à mon
intuition. »

« Les gens qui n'ont plus
de ressenti prennent
des heures à se décider
entre un stylo
noir et un stylo bleu. »

« Les émotions
jouent un
rôle crucial dans le
processus
décisionnel. »



Le neuroscientifique Antonio Damasio
explique les pièges de notre conscience,
l'importance des sentiments et
le rôle crucial du passé de chacun dans
le processus décisionnel.

Par Simon Brunner, Michael Kroboth (interview)
et Nathanael Turner (photo)

« J'essaie d'éliminer
mes préférences
naturelles de l'équation et
de prendre une décision
consciente. »



M.

Damasio, vous venez d'opter pour une eau minérale, pourquoi ?

Dans la vie, nous prenons un grand nombre de décisions parce que nous devons les prendre. Certaines sont importantes pour notre survie. Peut-être ai-je commandé de l'eau parce que mon corps a besoin d'être hydraté.

Que se passe-t-il lorsque l'on prend une décision ?

Toute décision est un processus de sélection. Deux éléments entrent en jeu : au cours de notre vie, nous avons amassé un certain nombre de connaissances sur des options possibles. Sans la regarder, je sais plus ou moins ce que la carte des boissons propose. Vient ensuite la valeur relative de ces options. Les évaluer correctement est un exercice difficile, qui dépend fortement de nos émotions.

Donc nous décidons en écoutant notre cœur ?

C'est une interaction complexe entre les faits et les émotions. Ma contribution à la recherche a consisté à démontrer l'importance de la composante émotionnelle en soutien au raisonnement rationnel. Les émotions jouent un rôle crucial dans le processus décisionnel, notamment en cas d'incertitudes. La plupart du temps, nous ne prenons pas une décision pour la première fois, et nous avons enregistré notre réaction face à des décisions précédentes : quelle eau minérale ai-je bue la dernière fois ? Était-elle bonne ou mauvaise ? L'ai-je trouvée agréable ?

Les « marqueurs somatiques » sont au cœur de votre théorie. Que font-ils ?

Je crois que nous enregistrons la plupart des expériences dans une mémoire empirique et que nous les marquons

comme positives ou négatives : ce sont les marqueurs somatiques. Cette mémoire nous aide dans la prise de décisions. Les marqueurs somatiques que nous avons enregistrés forment un système automatique qui évalue rapidement les options. Ils agissent souvent inconsciemment comme une sorte d'alarme et viennent soutenir la réflexion. Ils présentent les alternatives comme favorables ou dangereuses en fonction de l'expérience de l'individu.

Un exemple concret ?

Vous êtes seul dans les bois et vous entendez un bruit. À travers les arbres, vous distinguez la silhouette d'un homme immense. En situation de stress, notre corps sécrète de l'adrénaline et du cortisol. Notre tension artérielle augmente, notre respiration s'accélère et les vaisseaux sanguins de notre peau se contractent. L'état de nombreux organes internes et des muscles change en quelques secondes. Nous remarquons la modification de notre corps : une émotion apparaît. Nous réagissons. Notre subconscient possède l'expérience de la peur et nous pousse à réagir en fonction de notre vécu : nous prenons la fuite ou nous restons immobiles [voir l'exemple ci-dessous, NDLR].

Nous restons immobiles ?

Oui, les humains ont appris que rester immobile pouvait être la bonne solution pour éviter de se faire repérer. La respiration est alors peu profonde et le pouls ralentit. Mais lorsque nous fuons, ce qui peut être la meilleure solution dans ce cas précis, le rythme cardiaque s'accélère et les jambes sont mieux irriguées pour que les muscles répondent et nous permettent de courir. Le corps et l'esprit travaillent en parfaite harmonie.

Les émotions nous aident-elles à décider rapidement ?

Les émotions sont notre seul moyen de réagir vite et correctement, car elles sont porteuses de nos expériences. Nous voyons une image et nous identifions un modèle connu : nous avons appris à prendre la fuite face à un homme qui se cache dans les bois. Si l'image était nouvelle, nous devrions d'abord réfléchir

à toutes les possibilités et nous aurions peu de chances de réagir correctement.

Les hommes surestiment-ils la raison ?

Historiquement parlant, la pensée logique a été perçue comme un acquis de la civilisation. Nous pensions que plus nous avions de connaissances, plus nous étions logiques et mieux nous décidions. Nous voulions éviter l'affect, considéré comme primitif. Mais c'est faux ! Les émotions ne sont en rien primitives. Au contraire, elles sont extrêmement complexes et jouent un rôle essentiel dans notre prise de décision : elles nous permettent de choisir vite parmi de

« On pensait que plus nos connaissances étaient grandes, meilleures étaient nos décisions. Mais c'est faux ! »

nombreuses possibilités. Par conséquent, elles ne constituent pas un obstacle. Elles soutiennent la raison et en font partie intégrante.

Alors vous annoncez la mort de l'homme tel homo economicus comme strictement rationnel ?

Non, non, vous me faites dire ce que je n'ai pas dit. Cette conception n'est pas morte, mais trop limitée. Outre la maximisation rationnelle des avantages, de nombreux autres facteurs influencent nos décisions, tels que l'affect, l'environnement social et l'identité culturelle. Celle-ci comprend l'origine, l'histoire personnelle, la génération à laquelle on appartient, etc.

Nos décisions ne sont-elles pas meilleures sans émotions ?

Bien au contraire. Prenons par exemple le patient que nous appellerons « E ». C'était un brillant avocat, marié, avec un bel avenir devant lui – jusqu'au diagnostic d'une

tumeur. Une partie de son cortex cérébral a dû être retirée, dont le cerveau émotionnel. L'opération a été un succès et il a guéri. Mais E était devenu un autre homme. Son intelligence était intacte, mais il ne ressentait plus aucune émotion. Des images de maisons en feu et d'hommes se noyant le laissaient totalement froid. Son mariage n'a pas survécu. Au travail, il passait des heures à réfléchir à la façon dont il devait trier ses documents, incapable de prendre une décision. E a perdu son travail, a fait affaire avec des partenaires commerciaux douteux, a fait faillite et a dépensé toutes ses économies.

Comment est-ce possible ?

Les gens dépourvus de ressenti ne sont pas plus rationnels, ils sont malades. Il leur faut des heures pour se décider entre un stylo noir et un stylo bleu. Ils sont la preuve que les émotions sont un élément indispensable de la raison. Les personnes privées d'émotions sont généralement incapables de décider.

Votre théorie dérange beaucoup de gens.

Nous aimerions penser que nous agissons de manière rationnelle. Si nous sommes conscients de l'importance de la composante émotionnelle, qu'est-ce qui change ?

L'important est de ne pas négliger notre socle de connaissances. Pour les grandes décisions (comment gérer une affaire, qui épouser ou comment investir), nous avons besoin de la plus grande base d'informations possible. Il faut comprendre en outre le processus rationnel et être conscient des facteurs qui jouent

un rôle dans la prise de décision et de la façon dont ils peuvent la déformer.

Comment devient-on un meilleur décideur ?

En se connaissant le mieux possible. Voici mon conseil : prenez conscience des tours que votre mémoire peut vous jouer, de ce à quoi vous accordez trop ou pas assez d'importance, et intégrez ce savoir à votre prise de décision. Vous devez aussi réaliser que le contexte joue un rôle. Si vous êtes conscient de tout cela, vous deviendrez un meilleur décideur.

Comment appliquez-vous ces enseignements dans votre vie ?

Voici un exemple : l'une des décisions les plus importantes dans la vie professionnelle est la sélection des collaborateurs. J'y suis souvent confronté, car je dois choisir des étudiants pour mon équipe de recherche, et je trouve toujours cet exercice très difficile. Il y a bien entendu des données objectives, mais dans mon cas, elles sont négligeables, car la plupart des candidats ont d'excellentes qualifications académiques.

Alors que faites-vous ?

Je me fie souvent à mon intuition. Et j'ai remarqué que certaines choses avaient une influence particulièrement forte sur mon jugement : l'élocution du candidat, son histoire personnelle, etc. Je sais désormais que j'ai tendance à apprécier des gens avec qui je partage certaines préférences culturelles, comme la musique par exemple.

Quels artistes doit-on écouter pour être embauché dans votre équipe ?

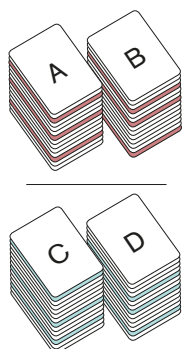
Je ne devrais pas le dévoiler, mais, puisqu'on est à Montreux, je n'en citerais qu'un : apprécier Miles Davis ne peut pas faire de mal [l'interview a eu lieu en marge du Montreux Jazz Festival, où Antonio Damasio a assisté à un concert, NDLR]. Mais j'essaie d'éliminer mes préférences naturelles de l'équation et de prendre une décision consciente. C'est une chose que l'on peut apprendre.

La numérisation influence-t-elle notre cerveau et notre comportement décisionnel ?

Et comment ! Aujourd'hui, notre cerveau est bien plus stimulé. Il n'y a encore pas si longtemps, les gens (au moins aux États-Unis) s'informaient presque exclusivement par les principales chaînes de télévision nationales. Désormais, nous avons Internet et ses millions d'informations que nous devons filtrer et qui présentent toutes une certaine vision de la réalité.

Est-ce positif ou négatif ?

Le cerveau a besoin d'exercice, et la stimulation intellectuelle y contribue. Mais plus les connaissances sont facilement accessibles, moins nous avons besoin d'apprendre et de mémoriser. Certaines personnes ont renoncé au calcul mental, car les ordinateurs le font plus rapidement. Mais le cerveau peut mémoriser d'autres choses et s'exercer d'une autre manière. Est-ce positif ou négatif ? Dans l'ensemble, je dirais positif. >



Expérience du « jeu de hasard » – À l'aide d'un jeu de cartes, Antonio Damasio a démontré la théorie du marqueur somatique. Des patients avec lésion cérébrale et d'autres sans lésion devaient faire fructifier une fortune de 2000 dollars par un jeu dont ils ne connaissaient pas les règles. En prenant une carte des piles A ou B, ils gagnaient

100 dollars, et 50 dollars pour les piles C ou D. Parfois, les cartes des piles A/B entraînaient aussi des pertes élevées, jusqu'à 1250 dollars ●. Avec les piles C/D, les pertes étaient plus petites (100 dollars en moyenne ○). Tous préféraient d'abord les piles A/B. Tandis que ceux sans lésion cérébrale sont passés aux piles C et D au fil

du temps, les autres sont restés fidèles aux cartes risquées même s'ils en connaissaient les conséquences. Tôt ou tard, ils devaient emprunter de l'argent pour continuer à jouer. Antonio Damasio en a déduit que les pertes et gains ne laissaient aucun marqueur émotionnel chez les participants avec des lésions cérébrales : ils ne se souviennent pas du sentiment

désagréable que les autres associent au choix des piles A et B. L'absence de marqueurs les pousse à privilégier la récompense immédiate, au détriment du résultat à long terme.

A full-page photograph of Antonio Damasio standing in front of the Brain and Creativity Institute (BCI) building. He is an older man with white hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a white shirt and dark trousers. He has his hands in his pockets and is looking towards the camera. The building behind him has a large glass window with the text "Brain and Creativity Institute (BCI)" in red. The building's exterior is made of copper-colored panels.

Brain and Creativity Institute (BCI)

Antonio Damasio est l'un des plus éminents neuroscientifiques au monde. Il dirige le « Brain and Creativity Institute » de l'Université de Californie du Sud à Los Angeles et a reçu plus de cinquante prix scientifiques et diplômes honorifiques. Il s'intéresse particulièrement au domaine des émotions, longtemps négligé par la communauté scientifique. Sa théorie démontrant que les émotions naissent de l'interaction entre le cerveau et le corps est décrite dans ses best-sellers « L'erreur de Descartes » et « Le sentiment même de soi ». Dans son dernier ouvrage « L'autre moi-même », il se penche sur l'origine de la conscience humaine. D'origine portugaise, il est marié à la neuroscientifique de renom Hanna Damasio, avec qui il a souvent collaboré et publié. En septembre 2015, ils recevront ensemble un diplôme honorifique de la Sorbonne à Paris.

Notre corps n'a pas évolué depuis l'époque des grottes et de la chasse-cueillette.

Notre « matériel » est-il vraiment adapté au monde actuel ?

Bien que nous n'ayons pas changé depuis des milliers d'années, l'être humain est extrêmement adaptable, notamment son cerveau. Voyez plutôt : un enfant de cinq ans utilise un ordinateur de façon totalement différente de nous. Il a quatre fenêtres ouvertes sur l'écran et les gère toutes en même temps. Pour moi, c'est un cauchemar, mais lui est capable d'utiliser l'attention sélective de façon ciblée.

Revenons à votre eau minérale : votre décision aurait-elle pu être mauvaise ?

C'est tout à fait possible ! Compte tenu du décalage horaire, j'aurais peut-être mieux fait de commander un café (il rit). Quoi qu'il arrive, que vous suiviez ou non votre instinct, les deux pouvant être une erreur, il faut accepter un degré élevé d'erreur lorsque l'on prend une décision. « C'est au fruit qu'on reconnaît l'arbre » comme dit le proverbe. Ce n'est que plus tard que nous savons si notre décision était la bonne.

Donc nous apprenons de nos décisions ?

En principe, oui. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde : certains évitent à tout prix de prendre des risques, s'il leur est arrivé de prendre une mauvaise décision, d'autres sont plus téméraires et continuent de prendre des risques. Mais c'est un autre sujet.

Traitons-nous le passé différemment en fonction de notre personnalité ?

Tout à fait. Les gens ont non seulement des identités culturelles différentes, façonnées par leurs expériences, mais ils ont aussi des tempéraments différents. Certains ne sont jamais satisfaits de ce qu'ils ont. D'autres sont généralement heureux, quelles que soient les circonstances. Et la chose se complique davantage : la personnalité aussi évolue au fil du temps. J'étais moi-même moins optimiste il y a vingt ans, moins heureux qu'aujourd'hui.

Pourquoi ?

Je ne peux que spéculer. Dans le cadre de mon travail, je suis confronté à des

problèmes complexes. Je gère un programme important impliquant de nombreuses personnes. Je dois décider de bourses d'études, et gérer les tâches administratives. J'ai toujours aimé mon travail, mais il m'occupait beaucoup l'esprit et j'avais du mal à déconnecter. Aujourd'hui, les choses sont différentes. Peut-être est-ce dû à l'expérience et

« J'étais moins optimiste il y a vingt ans, et moins heureux qu'aujourd'hui. »

au succès relatif que j'ai rencontré. Quoi qu'il en soit, je suis aujourd'hui bien plus détendu face aux choses qui pourraient mal se passer.

Des livres tels que « Les Secrets du cerveau féminin », de la neuropsychiatre Louann Brizendine, soutiennent que le comportement féminin diffère fondamentalement du comportement masculin. Êtes-vous d'accord ?

Non, c'est une généralisation qui ne correspond pas à la réalité. Je ne crois pas que « femmes » et « hommes » soient de bonnes catégories, car les différences individuelles sont trop marquées. Même s'il est vrai qu'il existe des modèles comportementaux plutôt masculins ou féminins. En moyenne, les femmes sont peut-être plus émotionnelles que les hommes, mais elles sont nombreuses aussi à être moins émotionnelles que bien des hommes. Et cela peut changer : une partie importante de notre personnalité n'est pas innée, elle est inculquée par l'aspect culturel. De nos jours, une jeune fille ne grandit plus de la même manière qu'il y a quarante ans. Nous parlons ici d'idées préconçues, pas de science.

Quelle a été la meilleure décision de votre vie ?

Alors là, comment savoir ?

Qu'est-ce qui vous vient spontanément à l'esprit ?

Disons... épouser ma femme.

Quelle a été la décision la plus difficile ?

J'ai toujours détesté les changements de poste. Je trouve cela difficile pour des raisons de loyauté. J'ai reçu des propositions professionnelles intéressantes, mais je les ai toujours refusées, car je me disais que je ne pouvais pas abandonner mes collègues au laboratoire. Ce n'est que bien plus tard que j'ai réalisé que c'était idiot. Je me prenais certainement trop au sérieux et surestimaux mon importance aux yeux des autres.

On est dans l'émotionnel et non dans le rationnel.

Absolument. C'est bien là tout mon propos. □

Cet article est gratuit

Le marketing sert à refiler à quelqu'un ce que l'on n'achèterait jamais. « Faux ! » s'exclame Lucia Malär. La scientifique nous explique les mécanismes fondamentaux de la vente.

Par Lucia Malär et Holly Wales (illustrations)

Fondamentaux

1. Comment expliqueriez-vous le marketing à un profane en une phrase ?

Le marketing vient du verbe anglais « to market ». Cela signifie « mettre un produit ou un service sur le marché, le vendre ».

2. Comment mesurer l'impact du marketing ?

En collectant régulièrement certains indices, notamment le volume du chiffre d'affaires, la satisfaction du client, la mémorisation publicitaire, la notoriété de la marque, l'image de marque, etc.

Fixation des prix

3. Pourquoi préférons-nous acheter à 1,95 franc plutôt qu'à 2,00 francs ?

C'est l'« effet chiffre de gauche ». On fait attention au chiffre de gauche, c'est-à-dire le premier. 1,95 est plus perçu comme 1 franc que comme 2 francs, 1,95 est donc considéré comme nettement plus avantageux.

4. Comment positionner un produit au-dessus du prix ?

Le positionnement a toujours quelque chose à voir avec le rapport qualité-prix. Un positionnement uniquement au-dessus du prix est dangereux, car dans de nombreux cas, il est facilement

imitable et non différenciable.

En d'autres termes : étiqueter une montre à 10 000 francs ne suffit pas. Il faut des arguments crédibles en plus.



Sponsoring

5. Une société devrait-elle plutôt soutenir un athlète en particulier ou une équipe ?

Les échecs, voire les scandales, qui provoquent un transfert d'image négatif, sont plus probables avec des athlètes – regardez Tiger Woods. C'est plus rare avec des équipes.

Promotions

6. Il existe diverses promotions – «deux pour le prix d'un» ou encore «gratuit pour les enfants». Quel type de promotion s'impose à chaque situation ?

La question est toujours : qu'est-ce que cela apporte ? De nombreuses promotions font courir le risque que les clients remarquent le faible prix et s'en souviennent lors d'un achat ultérieur. Ils considèrent alors le prix normal comme trop élevé. La promotion doit être pertinente pour le client, être adaptée à la marque et à sa stratégie et poursuivre un objectif spécifique. Les coûts de la mise en œuvre ne doivent pas dépasser les chiffres d'affaires accrus sur le court terme, ces derniers n'étant pas durables.



7. Des programmes de fidélité fleurissent partout.

Quand sont-ils pertinents ?

Ils sont recommandés quand ils sont clairement adaptés aux besoins de la clientèle. Les programmes multipartenaires sont en plein essor, mais pas encore vraiment implantés en Suisse ; le consommateur profite alors d'un programme avec de nombreux partenaires différents, comme avec Payback en Allemagne. Ils posent problème quand ils ne sont que des facteurs de coûts (de nombreuses compagnies aériennes ont dû augmenter le nombre de miles pour les vols gratuits) ou quand les données acquises grâce à ces programmes restent inutilisées.

8. Quand est-ce une bonne idée de proposer un produit sur une plate-forme marchande ?

Uniquement dans deux cas : pour un nouveau produit que les consommateurs veulent essayer avant de l'acheter à son prix normal. Ou pour un excédent de produits quand on souhaite vider ses stocks.

Publicité

9. Pouvez-vous donner un exemple de campagne en ligne particulièrement réussie ?

Avec le hashtag #captureeuphoria, les consommateurs pouvaient télécharger leur photo et finir sur une affiche publicitaire du glacier Ben & Jerry's qui était accrochée dans les environs de leur domicile. Cette campagne montre que la publicité classique peut très bien être associée aux campagnes en ligne.



10. Procter & Gamble dépense chaque année 5 milliards de dollars pour la publicité et est ainsi la société qui a les plus grandes dépenses publicitaires dans le monde. Est-ce raisonnable ?

Oui. P & G gère d'innombrables produits et marques dont 23 enregistrent un chiffre d'affaires supérieur à un milliard. Les dépenses en marketing pour chaque dollar de chiffre d'affaires ne sont pas si élevées.

11. Quel rôle jouent les annonces dans les journaux et les magazines dans un monde numérique ?

Le plus gros avantage du papier est le toucher, qui reste important pour beaucoup de gens. L'annonce imprimée ne disparaîtra jamais, il s'agit de trouver la bonne combinaison ou le bon complément.

12. Pourquoi de nombreux spots publicitaires sont si ennuyeux aujourd'hui ?

Parfois, la publicité humoristique accroît l'attention, mais elle induit aussi le risque de distraire du produit et d'atténuer l'impact de la pub. De plus, il faut du courage pour faire une campagne provocante. Dans les grands groupes où les décideurs sont nombreux et où le souci de la réputation est central, un tel concept n'est pas évident. >

13. Quelle est la meilleure campagne publicitaire de tous les temps ?

« Think different » d'Apple aux États-Unis et les deux bouquetins « Gian et Giachen » des Grisons, mais là je ne suis pas objective [l'auteur est originaire de Trimmis, GR, ndlr.]. Toutes deux se distinguent de la même façon : elles sont authentiques et incitent à réfléchir ou à rire.

14. Quelle est la meilleure campagne actuellement ?

Pour sa marque Aerie, un fabricant américain de lingerie a lancé une campagne autour du slogan « The real you is sexy ». Ce fut le point de départ de tout un mouvement qui se prononce avec véhémence contre les retouches sur les mannequins et qui montre combien la beauté est multiple.

15. Avez-vous déjà cliqué sur une des bannières publicitaires Google ? Pourquoi ont-elles autant de succès ?

Rarement. Le succès vient du fait que Google me piège quand je fais des

recherches. C'est-à-dire que je veux des informations et que je vais aussi éventuellement cliquer sur des annonces dont le contenu est adapté. De plus, comme les Google Ads sont positionnées de manière optimale dans les résultats de recherche, il arrive que l'on clique dessus sans réaliser que c'est de la pub.

Biens de consommation

16. Pourquoi un magasin vend-il plus de confiture lorsqu'il y a le choix entre seulement 6 sortes au lieu de 24 ?

Car nous nous sentons submergés. Ce phénomène s'appelle le « choice overload ». Mais un large choix n'est pas systématiquement mauvais. Quand les alternatives sont très différentes et bien catégorisées, quand nous avons assez de temps pour nous décider et quand le sujet nous intéresse, nous n'avons jamais assez de choix. Exemple : les accrocs aux chaussures qui cherchent une nouvelle paire pendant des heures sur le site Zalando.



17. En Inde, les gens achètent de petites doses de shampoing, alors qu'aux États-Unis, les flacons doivent être aussi gros que possible. À quel point un producteur de biens de consommation mondial doit-il tenir compte des besoins locaux ?

C'est l'une des questions essentielles dans le marketing international ! Doit-on standardiser ou s'adapter ? Pour créer des relations client fortes et durables, un producteur mondial doit tenir compte du contexte culturel et s'adapter aux besoins locaux, même si c'est compliqué et onéreux. Nescafé, par exemple, est considéré dans de nombreux pays comme un produit local.

18. Pourquoi les gens achètent-ils plus de Coca-Cola que de Pepsi, alors que Pepsi est mieux placé dans les dégustations à l'aveugle (« Pepsi challenge ») ?

Beaucoup sont persuadés que Pepsi a moins de goût. Notre cerveau traite les informations non seulement en se basant sur le goût, mais aussi en intégrant d'autres informations (nom de marque, associations de marques existantes, informations visuelles, etc.). Idem pour le vin. Buvez le même Bordeaux dans deux bouteilles différentes, avec des étiquettes et un prix différents : vous apprécierez l'un mieux que l'autre, bien que les vins aient le même goût.



Vente

19. La vente mène plutôt une existence dans l'ombre en tant que discipline du marketing. En général, quels sont les facteurs les plus importants dans l'art de la vente ?

L'orientation client (tous les clients ne veulent pas être convaincus de la même manière), l'identification crédible du vendeur avec le produit/la prestation, la communication d'émotions et les capacités rhétoriques.

Marques

20. Le « Swissness » est une grande tendance depuis quelques années. Y a-t-il des marques auxquelles vous ne recommanderiez pas d'utiliser la croix suisse ?

Le Swissness et ses attributs (qualité et précision, par exemple) doivent être adaptés au positionnement. Voici le principe de base : là où on affiche du Swissness, il doit y avoir du Swissness, sinon la promesse de la marque n'est pas tenue.



21. Quelles sont les autres tendances dans la gestion de marque ?

L'authenticité : être naturel et sincère. Les consommateurs ont besoin d'une consommation et de marques authentiques.

22. Le dicton « Le sexe fait vendre » est-il vrai ou est-ce un mythe ?

On accorde, certes, plus d'attention à une publicité qui suscite des émotions. Mais comme avec l'humour, le sexe peut détourner du produit.

23. Grâce à la plate-forme modulaire MQB, Volkswagen est en mesure de vendre des produits presque identiques sur le plan technique comme étant des modèles très différents et à des prix différents (Golf, Audi A3 et TT, Seat Leon, Skoda Octavia). Cette stratégie n'est-elle pas dangereuse ?

Pas forcément. Je pars du principe que de nombreux clients n'en ont pas conscience, étant donné que cela ne se voit pas. De plus, personne n'achète une Audi TT seulement pour aller d'un point A à un point B. Cela va donc au-delà de simples éléments de construction : l'image de marque, le confort, le design, l'identité propre, l'espace, la puissance du moteur, le plaisir de conduire.

24. Le rebranding fait partie des tâches marketing les plus difficiles (et onéreuses). Pourquoi cela a-t-il si bien fonctionné lors du célèbre changement de nom de Raider à Twix ?

Il s'agit ici d'une brusque substitution de marque. Raider a immédiatement été remplacé par Twix, ce qui constitue une forte menace pour l'image de la marque. Cela a marché parce que Twix était déjà très connu à l'international, que le produit n'a pas changé et que le changement de nom a eu la publicité adéquate (« Raider s'appelle maintenant Twix... rien d'autre ne change »).

Personnel

25. Dans l'ensemble du domaine marketing, y a-t-il une question sur laquelle vous avez changé d'avis au fil des années ?

Oui, sur le sens et l'objectif du marketing. Je pense désormais qu'il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais également d'apporter quelque chose à la société afin que les consommateurs se sentent bien et heureux sur la durée. Il ne s'agit pas de mener les clients en bateau, mais de les aider à prendre de meilleures décisions. □

Lucia Malär est professeur assistant en marketing à l'Université de Berne.

« Le chef fixe l'objectif »

Les managers peuvent apprendre des officiers, déclare André Blattmann.
Le chef de l'Armée suisse nous parle de décisions en situations extrêmes et de la gestion d'une grande responsabilité.

Interview : David Schnapp

Que signifie « décider » lorsqu'il est question de vie ou de mort ?

Qu'il peut s'agir d'une décision de la plus grande portée possible pour les hommes et qu'elle doit donc être traitée avec le plus grand soin.

Le plus grand soin ? En situation de guerre, on n'a pas le temps de se demander s'il faut tirer ou non. Comment s'assurer que les soldats prennent la bonne décision ?

Par une formation intensive et ciblée. Et donc l'entraînement, notamment pour la manipulation d'armes ou par la pratique assidue d'exercices de prises de décision. Puis le facteur du commandement entre en jeu : s'il est systématique, la décision sera prise à bon escient.

Comment s'assurer que le soldat agit correctement lorsqu'il doit décider entre sa propre vie ou celle d'un autre ?

En lui inculquant que l'exécution de la mission est la priorité.

Avez-vous déjà pris une décision impliquant une question de vie ou de mort ?

Non.

La culture de décision militaire vous suit-elle dans la vie civile ?

Oui. L'armée est la réserve de sécurité pour presque tous les cas. Elle intervient dans des situations extraordinaires (catastrophes, crises et conflits). Souvent, dans des circonstances troubles et urgentes. Comme dans de nombreux autres domaines de la vie. Il est donc utile d'apprendre et de pratiquer une méthode systématique pour répondre au mieux à de telles situations. Les cadres de l'armée s'y entraînent.

Qu'est-ce qu'un manager pourrait apprendre d'un officier ?

Les techniques de conduite, la résistance au stress, l'endurance, le sens des responsabilités, l'humilité et la loyauté. Ainsi que la technique de commandement que nous utilisons : le chef fixe l'objectif et le subordonné décide de la façon de l'atteindre. Cette approche favorise la prise d'initiatives et l'autonomie.

Comment apprend-on à mieux décider ?

Dans l'armée, nous enseignons aux cadres à décider de façon structurée. L'utilisation cohérente des techniques de conduite militaire mène à une décision qui est réalisable. Seul celui qui aime son prochain peut mieux décider pour le bien des hommes. Les cadres de notre armée doivent aimer les gens.

Vous dirigez des centaines de milliers de personnes. Que signifie cette responsabilité ?

Être prêt à intervenir avec les membres de l'armée et les collaborateurs pour le bien de notre pays. L'armée n'est pas une fin en soi, elle vise à protéger le pays et la population. Elle assure la sécurité. La sécurité ne tombe pas du ciel, elle a un prix. Sans sécurité, il n'y a pas de croissance, ni de bien-être.

Sur quelle base la Suisse doit-elle décider de son armée ?

Sur la base de notre Constitution. La Suisse a décidé : en 2013, 73% de la population de tous les cantons a voté non à la suppression du service militaire obligatoire, approuvant ainsi clairement notre armée de milice. Il n'y a pas de meilleure solution pour garantir la sécurité de la Suisse, j'en suis convaincu. Chez



Le commandant de corps André Blattmann, 59 ans, est chef de l'Armée suisse depuis 2009.

Il a suivi un apprentissage d'employé de commerce, a reçu une formation d'économie d'entreprise à l'ESCEA et a obtenu un Executive MBA de l'Université de Zurich.

nous, les citoyens en uniforme veillent à la sécurité et au contrôle démocratique de l'armée.

De nos jours, un jeune homme n'est plus obligé de faire l'école de recrues, il peut aussi effectuer un service civil. Pourquoi devrait-il néanmoins choisir l'armée ?

Parce que garantir la sécurité est une mission centrale de l'État et que, conformément à la Constitution fédérale, nos citoyens ont le devoir de contribuer à cette sécurité. Sans sécurité, il n'y a pas d'éducation, de culture, de croissance ou de bien-être.

Depuis 1995, les femmes peuvent faire l'école de recrues volontairement. En 2013, elles étaient 181. Pourquoi si peu ?

Ce nombre est proche du maximum jamais atteint (183 en 2004). Entre ces deux dates, l'intérêt a fortement baissé (par exemple, 115 en 2009). À l'heure actuelle, on constate un regain d'intérêt, qui est notamment dû à la situation économique et au contexte général de la sécurité en Suisse, mais aussi aux possibilités qu'offre la fréquentation d'une école de recrues ou d'une école de cadres. □

Ma promesse

Emani Lewis, 21 ans, a été la première de sa famille à étudier à l'université. Toute jeune, elle avait déjà décidé de surmonter tous les obstacles sur son chemin.

J'avais douze ans et je venais d'entrer dans le secondaire. C'était le premier jour dans ma nouvelle école. Ce jour-là, j'ai décidé que j'irais un jour à l'université. Aucun membre de ma famille n'y était parvenu. Mais pour moi, c'était clair : je veux le faire et je peux le faire !

Mon professeur principal (je me souviens qu'elle s'appelait Mme Strand) venait de nous distribuer un article qui disait que moins de la moitié des adolescents afro-américains de l'Oakland finissait l'école secondaire. Nous avons discuté des causes de ce constat. Nous avons évoqué les problèmes financiers, les professeurs mal formés, le taux élevé de grossesses précoces, la violence des gangs dans les rues.

Mais le plus important pour nous était de décider de surmonter tous les obstacles. Mme Strand m'a demandé : « Et toi Emani, où seras-tu dans cinq ans ? » Je lui ai répondu : « Oh, j'irai à l'université. »

J'ai six frères et quatre sœurs. Mon père ayant quitté très tôt le foyer, ma mère a dû s'occuper seule de ses onze enfants. Nous ne pouvions pas nous permettre de payer des frais universitaires malgré toutes les bourses que je percevais. Nous n'avions pas l'argent pour mes manuels scolaires, pour le vol pour New York (où j'ai fini par étudier) ou pour les vêtements chauds dont j'avais besoin là-bas en hiver. J'avais toujours vécu en Californie auparavant, où le froid est aussi rare que la pluie.

Je veux aider

Pendant que j'étudiais à l'université, je me sentais coupable vis-à-vis

de ma mère. J'aurais déjà pu gagner de l'argent pour l'aider à soutenir financièrement mes frères et sœurs, et au lieu de cela, je grevais encore plus le budget de la maison. Mais ma mère m'a encouragée à suivre cette voie. Évidemment, elle ne pouvait pas m'aider à faire mes devoirs ou à chercher un stage, mais elle m'apportait toujours son soutien et était fière de mon parcours.

Aujourd'hui, j'ai 21 ans. Cet été, j'ai terminé l'université. J'ai tenu la promesse que j'avais faite à Mme Strand, et que je m'étais faite à moi-même. Désormais, je souhaite travailler dans le social. Je veux aider les mères de couleur qui ont peu de moyens et qui sont dans la même situation que la mienne. Je crois que ce serait une belle façon de transmettre mes expériences et d'aider les autres. □

Propos recueillis par **Simon Brunner**

Emani Lewis a étudié à l'école secondaire supérieure participant au « Knowledge Is Power Program » (KIPP), qui soutient les enfants issus de familles défavorisées. La Credit Suisse Americas Foundation soutient KIPP depuis 2010 par son programme de formation qui encourage les écoles, les professeurs et les directions d'écoles.



A photograph of an offshore oil platform in the ocean under a blue sky with scattered clouds. The platform is a complex of metal structures, including a large derrick and various pipes and walkways. It is situated in the middle of the water, with the horizon visible in the distance.

Le pétrole n'a pas d'odeur

En matière d'économie de marché et de politique sociale, la Norvège fait figure de pays modèle. Voici comment débute le conte des richesses, de la politique éclairée et de la double morale : il était une fois une sage décision...

Par Clemens Bomsdorf (texte) et Marcus Bleasdale (photos)

Le voyage en bateau à travers le fjord d'Oslo dure des heures. Avant d'atteindre la capitale, le ferry passe d'innombrables îles et longe des centaines de kilomètres de côte. Le paysage abonde de maisons en bois blanc construites à flanc de coteau. Depuis les rives, les terres montent à pic, tandis que des bateaux à moteur et des voiliers privés louvoient dans les eaux froides bleu foncé.

Quiconque souhaite comprendre la Norvège et ses habitants doit opter pour ce chemin pour rejoindre Oslo : par la mer, en provenance du sud, depuis le Danemark ou l'Allemagne. Car depuis le pont, on comprend à quel point le pays et la population sont liés à l'eau et à la nature.

On a également une idée de leur fortune : sur les berges se dressent d'imposantes maisons familiales, devant lesquelles s'étendent d'immenses jardins, tandis que de grands yachts se balancent sur l'eau.

En raison des importantes ressources en pétrole et en gaz de la Norvège, l'économiste Arne Jon Isachsen a qualifié sa patrie de « pays le plus riche du monde ». Même les nouvelles constructions de luxe sur la côte d'Oslo que l'on voit lorsque le ferry entre au port se vendent sans problème, bien que leur prix soit nettement supérieur au prix moyen (déjà élevé) d'Oslo de 6000 francs suisses le mètre carré.

Avec un revenu annuel par habitant s'élevant à près de 77 500 francs, la Norvège se classe deuxième au rang mondial derrière le Luxembourg (Suisse : 63 700 francs), tandis qu'aucun pays d'Europe de l'Ouest n'affiche d'écarts de salaires aussi bas à part le Danemark, d'après l'OCDE. En parallèle, l'État a également épargné près de 160 000 francs par habitant (données du 7 juillet 2015).

L'argent est investi dans le « Fonds de pension étranger » ou « Fonds pétrolier ». Le fonds contrôlé par l'État, dont l'argent est investi en actions, obligations et immobilier, repose sur les recettes des exportations de matières premières. « Investir le fonds a été l'une des décisions les plus sages de la poli-

tique norvégienne », explique le professeur d'économie Erling Steigum.

Depuis 1996, les recettes publiques norvégiennes issues de l'industrie pétrolière, c'est-à-dire les revenus des taxes pétrolières ainsi que les titres du secteur pétrolier et de la compagnie Statoil, principale entreprise du pays, sont investies pour l'avenir du pays via le fonds pétrolier.

La Norvège était autrefois un pays pauvre au climat rude, qui exportait essentiellement un produit : le poisson. Un commerce qui ne permettait pas de s'enrichir dans les décennies suivant la Seconde Guerre mondiale. La Norvège ne faisait donc pas encore partie (contrairement à la Suisse) de la ligue des pays riches en 1970. Le revenu par habitant mesuré en pouvoir d'achat n'atteignait même pas la moitié de celui de la Suisse et était 15% inférieur à celui de la République fédérale d'Allemagne.

Aujourd'hui, la Norvège fait partie des principaux exportateurs mondiaux de pétrole et de gaz et gagne des milliards grâce aux ressources naturelles qui sont en grande partie extraites en mer du Nord près de Bergen et de Stavanger. « Je me souviens encore de Noël 1969, lorsque le premier gisement de pétrole a été trouvé. Nous nous demandions tous ce que la Norvège allait en faire, mais personne ne se doutait que cela deviendrait une si grande entreprise », raconte Erling Steigum, 66 ans, qui enseigne à la BI Norwegian Business School à Oslo.

Politique de la raison

La Norvège sert aujourd'hui d'exemple illustrant comment une politique sensée peut permettre d'éviter le destin tragique des ressources naturelles : la malédiction des ressources et la maladie hollandaise.

Il existe des pays pauvres tels que le Nigeria, dans lesquels la majorité de la population n'a jamais pu profiter pleinement des richesses résultant des ressources naturelles à cause de la corruption. « Les institutions de la Norvège fonctionnent bien et le pays a pu augmenter nettement le niveau de vie au lieu de succomber à cette malédiction », explique Erling Steigum. L'ONG anti-corruption Transparency International a placé la Norvège en cinquième position (avec la Suisse) des pays les moins corrompus au monde.

La Norvège a également réussi à éviter la maladie hollandaise, caractérisée par le fait que les autres secteurs économiques souffrent, car la monnaie locale est fortement appréciée en raison des exportations de matières premières et que presque tous les investissements affluent dans ce secteur. >

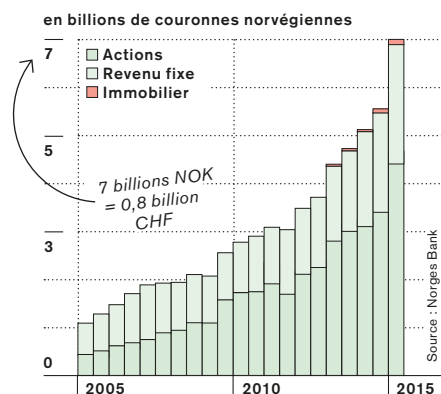
Le fonds pétrolier norvégien en chiffres

- **Volume** : 7153 mrd NOK (830 mrd CHF)
- **Investissements** dans 75 pays et 9000 entreprises (1,3% des actions cotées au niveau mondial, 2,4% des actions cotées en Europe).
- **Rendement** : 5,8% par an entre 1998 et 2014 (déduction faite des frais de gestion et de l'inflation : 3,8%).
- **Usage** : 4% du fonds alimentent le budget de l'État norvégien chaque année.



Évolution du fonds

Sa valeur a septuplé depuis 2005.







« **Image de la richesse norvégienne :**

des bateaux dans le fjord d'Oslo (en haut).

Une toute nouvelle capitale :

le quartier tendance de Tjuvholmen (en bas).

Ce phénomène a été observé aux Pays-Bas en 1960 après la découverte de gisements. En Norvège, une grande partie des revenus pétroliers est reconvertie en monnaies étrangères et investie à l'étranger via le fonds pétrolier.

Entre 1970, année suivant la découverte des gisements, et aujourd'hui, la Norvège est passée du rang 18 au rang 2 sur la liste de l'OCDE des pays au revenu le plus élevé par habitant (mesuré au pouvoir d'achat).

Le fonds affiche désormais un volume de plus de 7 milliards de couronnes (830 milliards de francs) – le double du produit intérieur brut norvégien. Aucun autre fonds souverain n'est aussi gros. D'après le Sovereign Wealth Fund Institute, les suivants sont les fonds d'Abou Dhabi (730 milliards) et de l'Arabie saoudite (715 milliards). Comme ces pays, la Norvège souffre des prix faibles actuels du pétrole et l'économie espère une nouvelle hausse. Mais même si cette matière première, dont la Norvège regorge, n'atteignait plus le niveau de 100 dollars, le pays se porterait toujours nettement mieux que le reste de l'Europe, grâce au fonds pétrolier.

Simplicité typiquement norvégienne

« Je ne m'attendais pas à une telle somme lorsque j'étais ministre des Finances et que nous avons effectué le premier versement le 31 mai 1996 », raconte le social-démocrate Sigbjørn Johnsen près de vingt ans après ce grand jour. Il est assis dans l'ancienne gare de l'est, l'Østbanehallen, et boit du thé vert. « Le premier versement s'élevait à 1 milliard 981 millions. » Il réfléchit un instant. Puis récite le chiffre exact : « 1 981 128 502 couronnes et 16 øre, il me semble. Oui, 16 øre » (près de 400 millions de francs à l'époque).

Il se dégage de lui une certaine simplicité typique des Norvégiens qui ont réussi. Il a longtemps fait partie de l'élite politique du pays, mais il n'en fait pas toute une histoire. Il vient au rendez-vous équipé d'un sac à dos et non d'une serviette en cuir, et nous accorde presque deux heures.

À quelques centaines de mètres de notre café se tient le nouvel opéra d'Oslo. Planté directement au bord du fjord, il symbolise la prospérité de la Norvège, mais aussi son attitude d'équité. À l'instar du

fonds pétrolier, l'opéra blanc en marbre de Carrare doit servir à tous les Norvégiens. Le bureau d'architectes Snøhetta a donc réalisé une surface praticable sur le toit afin que les contribuables non amateurs de musique profitent également du lieu. « Sur le toit, il n'y a rien à vendre », précise Kjetil Trædal Thorsen, architecte responsable du projet lors de l'ouverture en 2008. Les politiques veillent à ce que les habitants – quel que soit leur revenu – bénéficient de nombreuses prestations financées par les impôts : outre la vue époustouflante depuis le toit ouvert de l'opéra, citons également la gratuité des études ou encore les services de santé.



Sigbjørn Johnsen — L'ex-ministre des Finances norvégien a réalisé le premier versement dans le fonds le 31 mai 1996.

Depuis, Sigbjørn Johnsen est devenu préfet du comté de Hedmark, au nord d'Oslo. Il fait partie des personnalités qui ont marqué la politique norvégienne depuis le boom pétrolier. Il était vice-président de la commission des finances lorsque le fonds a été créé en juin 1990, et ministre des Finances de 1990 à 1996, puis de 2009 à 2013.

Dans les années 1970, l'État norvégien utilisait les revenus pétroliers pour maintenir l'économie à crédit, raconte Johnsen. Déjà à l'époque, un rapport commandé par le gouvernement proposait « par égard pour les générations futures [...] d'investir à l'étranger, [...] afin de continuer à

générer des bénéfices lorsque les activités pétrolières seront finies ». En raison de la première apparition de l'idée du fonds pétrolier, Johnsen considère ce document comme une pièce centrale de l'histoire norvégienne.

Ce n'est que dans les années 1980, lorsque le prix du pétrole a bondi, que les revenus sont devenus assez importants pour penser à épargner. Au début des années 1990, la Norvège s'était enfin libérée de ses dettes extérieures nettes et était en mesure d'économiser. « Lorsque nous avons fini par opter pour le fonds au Parlement, c'était très simple, une large majorité soutenait l'idée », raconte Sigbjørn Johnsen.

En dépit de son nom, le fonds sert uniquement à soutenir le budget de l'État. À cette fin, 4% du volume (les rendements estimés) peuvent être prélevés par an. Ce qui correspond actuellement à près de 30 milliards d'euros. Cette année, l'État ne prend que 2,6%.

S'inspirer de la Norvège

Le fonds ne sera sûrement jamais assez important au point que les Norvégiens n'aient plus besoin de payer des impôts ou des charges sociales. Car lorsque les gisements seront épuisés dans quelques décennies, et que l'argent ne s'écoulera plus dans le budget de l'État, le fonds cessera de croître ou ralentira. Mais grâce à l'argent du pétrole, la Norvège a moins de souci à se faire que d'autres pays concernant l'évolution démographique et les dépenses élevées pour les retraites.

Néanmoins, au lieu de s'occuper des générations futures, la politique aurait pu faire plus pour les électeurs du présent. La décision d'un État de penser sur le long terme, à l'instar de la Norvège, ou de dépenser ici et maintenant, dépend essentiellement des réalités institutionnelles et politiques.

« Plus il y a de conflits internes, plus il est difficile d'épargner pour l'avenir », explique Martin Skancke. Il a supervisé le fonds pétrolier de longues années sous Johnsen et d'autres ministres des finances et est désormais conseiller indépendant spécialisé dans les fonds d'État.

Timor oriental, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Kazakhstan, Chypre, Libye, Liban, Myanmar : la liste de ses clients est bien longue. Son but est que d'autres pays >

riches en pétrole ou en d'autres ressources profitent de l'expérience de la Norvège.

«Lorsqu'un gouvernement en exercice part du principe que l'argent qu'il épargne sera dépensé par l'opposition si celle-ci arrive au pouvoir, il préfère évidemment dépenser lui-même l'argent immédiatement et l'annonce ainsi aux électeurs», dit-il. En Norvège, les politiciens de tous les gouvernements ont pu s'appuyer sur le fait que les opposants politiques ne pilleraient pas le fonds s'ils accédaient au pouvoir. D'après Sigbjørn Johnsen, cela est dû à la société de consensus: en Norvège, les écarts entre pauvres et riches n'ont jamais été aussi grands que dans d'autres pays et même les

Traditionnellement, le fonds est composé d'une grande part d'actions. Une part qui a augmenté au fil du temps et qui représente aujourd'hui 60%. En raison de sa taille importante, le fonds possède 2,4% de toutes les actions cotées en Europe. En Suisse, le fonds est fortement investi dans Nestlé (il détient 2,7% du capital, calculé en franc, plus que n'importe quelle autre entreprise), dans Credit Suisse (5,7%) et Novartis (1,9%) (voir l'entretien ci-dessous concernant la stratégie).

Depuis 2010, comme l'avait proposé la commission dirigée par l'économiste Erling Steigum, le fonds investit aussi dans l'immobilier. Il détient également des parts

tions détenues au 31 décembre est publié tous les ans. Depuis quelques années, le site Web www.nbim.no affiche en outre un compteur qui estime en temps réel la valeur du fonds. Celle-ci augmente ou diminue de plusieurs millions de couronnes d'une seconde à l'autre. «J'aime toujours le regarder», déclare l'ancien ministre Sigbjørn Johnsen.

Ce compteur doit permettre aux citoyens d'avoir une idée des richesses du pays. «Je n'en avais pas connaissance, raconte par exemple Trine Otte Bak Nielsen. Nous ne pensons pas souvent au fonds, mais nous savons évidemment qu'il existe et que nous sommes privilégiés en Norvège.» À 37 ans, elle vit avec sa famille dans un deux-



Trine Otte Bak Nielsen et Samson Valland — La jeune famille envisage d'acheter un nouvel appartement plus grand.



Erling Steigum — L'économiste dirige la commission qui prépare les décisions de placement du fonds d'État.

divergences entre partis sont moins marquées qu'ailleurs. «C'est pour cette raison qu'épargner a été possible», déclare Martin Skancke.

Seul le Parti du progrès (FrP) a refusé ce consensus et souhaitait dépenser une grande partie de l'argent du pétrole pour son propre pays, notamment pour la santé. Lorsque le FrP est entré pour la première fois au gouvernement en 2013, la chef du parti Siv Jensen est devenue ministre des Finances. Depuis, le FrP préfère aussi épargner, autrement le parti n'aurait pas pu former de coalition avec le Parti conservateur, le parti du premier ministre.

dans un immeuble dans le centre de Paris, sur le rond-point des Champs-Élysées, et dans Regent Street à Londres, l'une des rues commerçantes les plus connues de Grande-Bretagne. Le contraste avec la banalité du bureau chargé du puissant fonds pétrolier, situé dans un coin tranquille d'Oslo, ne pourrait pas être plus frappant: le bâtiment ne peut guère rivaliser avec les immeubles achetés.

Transparence

Depuis le début, le fonds a été très transparent. Un rapport listant les actions et obliga-

pièces dans un bâtiment en briques rouges de cinq étages. L'appartement est bien situé. Il n'est qu'à deux stations de métro du centre-ville, et à deux minutes à pied du jardin botanique, d'une piscine et du musée dédié à Munch, où elle travaille en tant que commissaire.

Ces dernières années, les prix de l'immobilier à Oslo ont flambé. Comme l'État norvégien crée de la richesse avec le fonds pour ses citoyens, ces derniers l'investissent à leur tour dans la propriété.

Les prix de l'immobilier sont souvent au cœur des discussions chez les >

« Nous ignorons ce que l'avenir nous réserve »

Le vice-président Trond Grande parle de la stratégie de placement du fonds norvégien et des critères pour un immobilier idéal.

Interview : Clemens Bomsdorf



Trond Grande, né en 1970, est vice-président du fonds pétrolier norvégien depuis 2011 et est responsable des placements immobiliers. Il a étudié l'économie à Bergen et à Barcelone.

M. Grande, les rendements du fonds d'État fluctuent fortement et étaient même négatifs en 2009 à cause de la crise financière. Comment expliquez-vous aux Norvégiens que l'on investit de façon responsable même en cas de grosses fluctuations ?

En période favorable, comme actuellement, nous expliquons toujours qu'il ne faut pas s'attendre à ce que les rendements restent aussi élevés à l'avenir. Avec un fonds à très long terme et sans engagements de paiement, nous pouvons traverser des périodes mouvementées. La perte comptable du fonds a été considérable pendant la crise, mais nous avons acheté des actions à grande échelle en même temps, ce qui a été productif. Nous nous efforçons en permanence de le communiquer.

Malgré l'horizon à très long terme, réalisez-vous des opérations de day trading ?

Nous achetons et vendons des titres tous les jours, mais pas dans l'optique de les revendre le même jour. Nous ne faisons donc pas de day trading au sens traditionnel du terme.

Le fonds investit de plus en plus dans le marché immobilier depuis cinq ans. Quels biens vous intéressent ?

Nous avons quatre critères : premièrement, les immeubles doivent se trouver dans de grandes villes mondiales qui devraient rester importantes d'ici 50 ou 100 ans. Deuxièmement, il doit s'agir de centres économiques qui, troisièmement, devraient connaître une

croissance de la population mais qui, quatrièmement, disposent de possibilités limitées de construire de nouveaux immeubles.

Le fonds a quelques petits placements, par exemple tout juste 1821 USD dans Warteck Invest AG. Pourquoi un si gros fonds possède-t-il des parts dans un petit actionnaire privé ?

Notre stratégie de placement vise à répartir largement les placements entre entreprises, secteurs et pays, afin de diversifier le risque et de participer à la croissance mondiale. Nous ne savons pas quels entreprises ou secteurs seront les plus importants dans cent ans.

Ne serait-il pas plus efficace de réduire le nombre de participations et d'investir par exemple au minimum un million de dollars US afin de minimiser les coûts de transaction ?

Nous veillons à maintenir les coûts de transaction à un faible niveau et je crois que nous nous en sortons bien.

La taille de la participation dans une entreprise dépend surtout de l'envergure de celle-ci et de sa pondération dans les indices mondiaux d'actions.

Pourquoi n'achetez-vous pas simplement des ETF qui répliquent ces indices ?

En pratique, cela est difficilement réalisable pour un grand fonds au portefeuille mondial diversifié. Nous atteignons mieux notre objectif par des placements directs. Il s'agit à la fois du rendement mais aussi de notre vision d'un investisseur responsable. Avec une part d'ETF, nous n'avons pas de droit de vote en assemblée générale.

Votre fonds applique le principe « une action, une voix ». Pourquoi êtes-vous contre le fait (comme c'est le cas pour VW et d'autres entreprises internationales) que toutes les actions n'aient pas le même poids en assemblée générale ?

En tant qu'important investisseur mondial, nous nous intéressons fortement à la gouvernance d'entreprise. Nous pensons qu'il est important que chaque actionnaire soit traité de la même manière et que le principe « une action, une voix » s'applique lors des votes et dans le dialogue avec les entreprises. Par exemple, nous avons discuté avec de nombreuses entreprises françaises qui n'avaient pas encore décidé si elles voulaient donner le vote double aux actionnaires à long terme. □

Le pays le plus riche du monde : >>
plongeur à Hamar (en haut).
Flambée des prix : l'immobilier est un
sujet brûlant en Norvège (en bas).

Norvégiens, tandis que le fonds pétrolier est rarement évoqué. « Le fonds et la sécurité que nous avons en Norvège grâce à la richesse de la société peuvent bien sûr jouer un rôle, mais nous n'y pensons pas directement quand nous envisageons en tant que jeune famille d'acheter un appartement plus grand », explique son époux Samson Valland.

Investissement éthique

Le fonds ne cesse de faire parler de lui dans le monde lorsque des parts d'entreprises sont liquidées en raison de scandales liés au travail de mineurs ou à la fabrication d'armes. Les sociétés sont évaluées par un Conseil d'éthique. Lockheed Martin, Boeing et Airbus ont été exclus à cause de leur participation dans la production d'armes atomiques, Walmart à cause de violations des droits de l'homme, diverses compagnies de tabac pour des motifs de santé et des exploitations minières pour des problèmes environnementaux.

La direction du fonds s'attache à être un investisseur actif, mais pas activiste. Elle vote lors des assemblées générales, mais pas toujours dans le sens des recommandations. Néanmoins, le fonds travaille en silence. On ne cherche ni à pousser les entreprises à agir avec des actions de grande visibilité, ni à mener une politique industrielle en forçant les fusions.

La Norvège vit selon la devise « Fais le bien et parles-en ». Cela arrive par exemple tout au nord, dans l'archipel de Svalbard, qui est beaucoup plus proche du pôle Nord que d'Oslo. Il faut trois heures de vol pour relier la capitale norvégienne à Longyearbyen, chef-lieu de Svalbard.

L'aéroport local n'est rien de plus qu'un tarmac de bitume et un hall d'enregistrement de la taille d'un restoroute. À quelques centaines de mètres à vol d'oiseau se trouve la Réserve mondiale de semences du Svalbard, un entrepôt souterrain percé dans la montagne.

Des graines dans le permafrost

Outre du pétrole et du gaz, les sous-sols de la Norvège abritent d'autres précieuses ressources naturelles. « Nous ne voulons pas créer de musée ici, mais une bibliothèque de semences de plantes pour permettre de

nouvelles cultures », explique Brian Lainoff. Le collecteur de fonds de la Réserve est chaudement vêtu pour supporter le froid de la pièce. Depuis 2008, le plus grand nombre possible de graines de plantes sont entreposées ici. En cas de changement climatique ou de maladies rendant nécessaires de nouvelles cultures, ces graines pourraient s'avérer utiles. Au Rwanda ou au Burundi, de telles banques de semences ont été détruites à cause de troubles politiques.

Comme le fonds pétrolier, la Réserve est une institution de prévoyance. Néanmoins, si le grenier caché dans le permafrost est une assurance qui, dans l'idéal, ne sera pas nécessaire, le fonds génère, quant à lui, de l'argent que la Norvège dépense.



Martin Skancke — L'ancien haut fonctionnaire conseille aujourd'hui des pays sur les placements de fonds d'État.

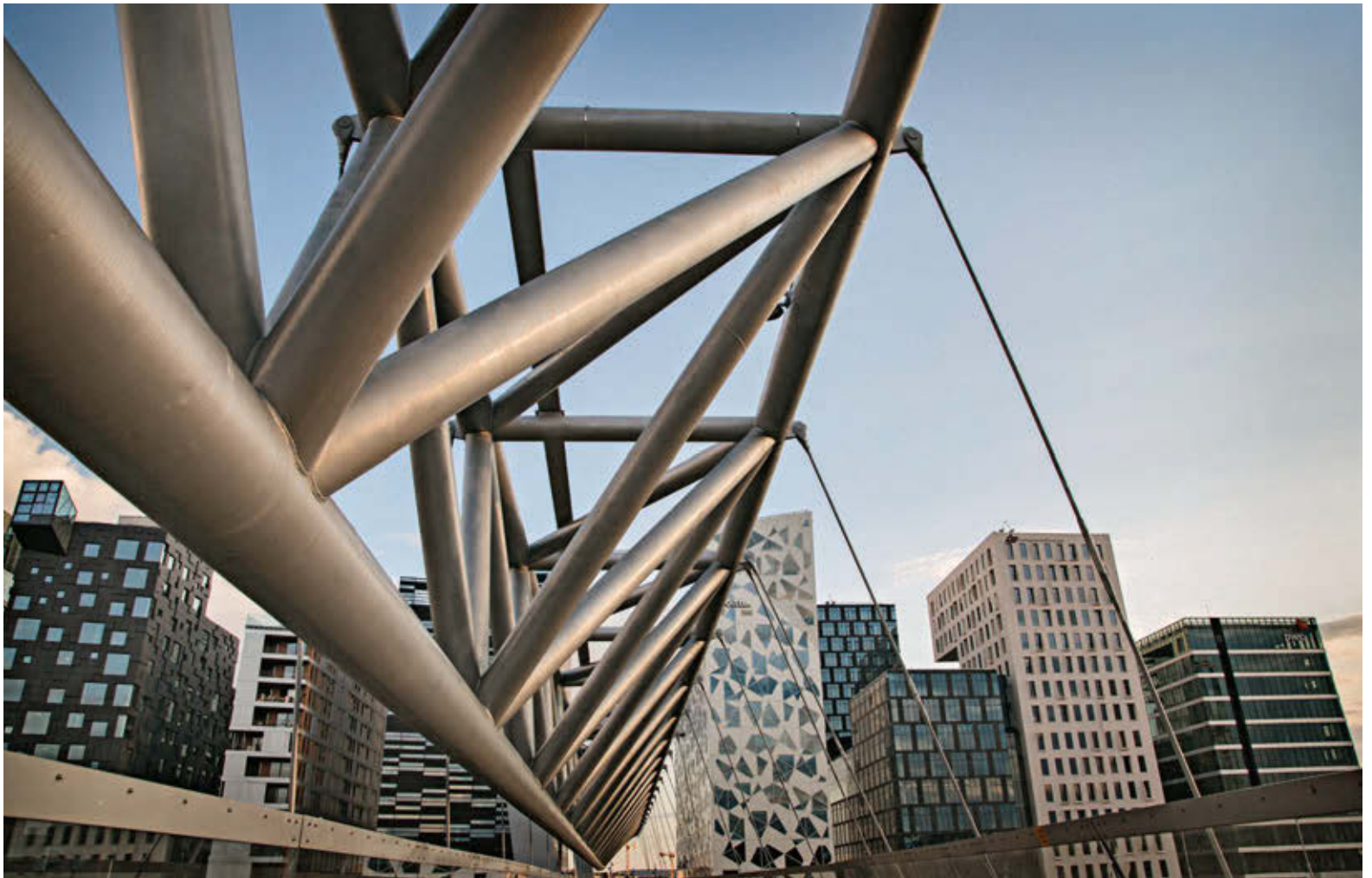
La Réserve de semences a offert un certain prestige à la Norvège : « The Guardian », « Vice » et « Le Figaro » ne sont que quelques-uns des médias ayant couvert le sujet. Ce que l'on sait moins, c'est qu'à Svalbard, on exploite depuis près d'un siècle du charbon, l'une des sources d'énergie les plus nocives pour l'environnement. Le Parlement norvégien a cependant décidé en juin 2015 que le fonds pétrolier ne pourrait plus investir dans des entreprises reposant en trop grande partie sur le charbon.

D'après une étude de Greenpeace et d'autres organisations écologistes, le fonds

était investi fin 2014 à près de 10 milliards d'euros dans des entreprises responsables de 23% de la production mondiale de charbon. Le fait que son exploitation se poursuive à Svalbard illustre bien la double morale norvégienne, déclarent des critiques tels que Rasmus Hansson, du parti écologiste norvégien. Il n'est donc pas surprenant non plus que le fonds, alimenté par des revenus pétroliers, investisse justement dans des éco-technologies, histoire de se donner un petit coup de pinceau vert. Mais on peut aussi le voir comme la première étape. Le fait que les bénéfices ne soient pas l'unique but des investissements semble, d'une certaine manière, typiquement norvégien. □

Clemens Bomsdorf est journaliste free-lance. Il a étudié à la Stockholm School of Economics et est correspondant du « Wall Street Journal » depuis 2014. Il écrit aujourd'hui pour « Focus » et « The Art Newspaper » depuis l'Europe du Nord.

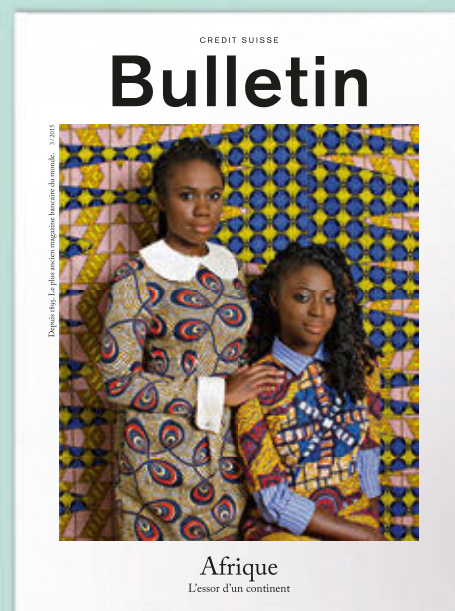
Marcus Bleasdale est un photographe-reporter britannique plusieurs fois primé. Il voyage régulièrement en zones de crise où il travaille pour Human Rights Watch ou « National Geographic ».



**Dans
l'App Store**

L'application «News & Expertise»
est proposée avec le nouveau
Bulletin et d'autres publications
actuelles, articles et vidéos
du Credit Suisse.

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.



Dame Nature : des capitalistes et des spéculateurs de tout poil.

Fuir

ou se battre ?

Nos amies les bêtes ne sont pas aussi paisibles qu'il y paraît. En réalité, l'animal vit en permanence dans un monde hostile où il doit faire des choix cruciaux.

Par Herbert Cerutti

Dans notre monde dominé par la technique et le commerce, nous aspirons parfois à l'innocence et à la simplicité de la nature, dans laquelle l'animal jouit de l'instant présent sans se soucier du passé ni du futur. À contrario, l'homme civilisé, confronté à des problèmes nouveaux chaque jour, se trouve face à des décisions à prendre. En réalité, quand on observe de plus près le comportement du règne animal, un constat s'impose :

l'univers de dame Nature est peuplé de capitalistes et de spéculateurs en tout genre, et les animaux y luttent en permanence pour leur survie.

La question économique que se posent nos amies les bêtes, en tant que travailleurs et consommateurs, est simple : de quelle énergie disposai-je et quels risques puis-je prendre pour atteindre mon but avec plus d'avantages que d'inconvénients ? Qu'il

s'agisse de récolter du nectar, de chasser une proie, de conquérir un partenaire sexuel ou d'élever ses petits, les spécialistes sont unanimes : l'animal déploie une stratégie visant à obtenir un résultat positif sinon neutre. Le fait qu'il choisisse, sans que la pensée n'intervienne, tel comportement plutôt que tel autre du fait de l'optimisation de son capital génétique au cours des millénaires, n'enlève rien à l'efficacité prodigieuse de la nature. >

Que de bruit... La crécelle du serpent à sonnette croit au fil des ans et renseigne la proie sur la taille du reptile.



Prenons l'exemple de la nourriture : pour aller butiner, les insectes qui vivent du nectar des fleurs doivent gérer leur capital temps et énergie. Chaque fleur de la gerbe d'or retient l'attention du bourdon jusqu'à une centaine de secondes, alors que deux lui suffiront pour les gouttelettes de nectar de l'épilobe. Dans les zones richement pourvues, l'insecte explore une douzaine de fleurs avant de rechercher d'autres plantes dans son environnement immédiat. Au contact d'une végétation moins nectarifère, il visite deux fleurs tout au plus, et le voilà reparti en quête d'un secteur plus rentable.

La vie ? Un combat !

La recherche de nourriture peut se révéler dangereuse pour l'animal, car les plantes se protègent avec toutes sortes d'épines ou d'armes chimiques. Ainsi, les alcaloïdes comme l'atropine de la belladone, la quinine du quinquina ou la nicotine et la caféine sont de puissantes neurotoxines. Méfiant, le


panda se compose un menu exclusivement à base de bambous inoffensifs qu'il doit toutefois consommer en quantités énormes en raison de leur faible valeur nutritive. Rien à voir avec le rat, cet omnivore qui a conquis le monde grâce à ses facultés d'adaptation. Mais prudence : les poisons sont partout. Notre rongeur commence donc par goûter puis, si tout va bien, décide de consommer le repas en entier. Une nouvelle pitance réussit-elle à ses congénères qu'il se jette dessus lui aussi. Et si, malgré ses précautions, il sent les signes d'un empoisonnement, l'absorption d'argile neutralisera les toxines présentes dans son estomac.

Pour l'animal, vivre revient à lutter. Encore faut-il que le jeu en vaille la chandelle. Si les chances semblent faibles, on évitera l'épreuve de force. Ainsi, en période de rut, de nombreux mâles signalent leur force à leurs adversaires. Le cerf commun et le crapaud vulgaire, par exemple, donnent de la voix. Plus le brame ou le coassement porte, plus le mâle en question est considéré comme vigoureux. Quand le message sonore de l'un des deux cerfs mâles traduit clairement sa suprématie, l'autre passe son

chemin. Mais si ce dernier a l'impression d'être à la hauteur, il cherche la confrontation. Les deux rivaux se toisent alors en marchant côte à côte pour se faire une idée de la taille réelle de l'adversaire, et ce n'est qu'en dernier recours qu'ils en viennent à croiser leurs bois.

Le prédateur et sa proie

Les animaux ont cette capacité à évaluer avec une grande précision leurs chances au combat. Les mouches diopsides mâles, par exemple, se tiennent tête contre tête pour déterminer au millimètre près qui a le plus grand espace entre les yeux... et donc qui est le chef. Entre le prédateur et sa proie, les enjeux sont différents. Certes, la souris se moque pas mal de la taille du chat – l'essentiel étant de regagner au plus vite son trou, mais ce respect inconditionnel face à l'ennemi ne va pas toujours de soi.



S'adapter à l'ennemi :
l'évolution des gènes et
l'empirisme, deux alliés du
souslik pour lutter
contre son plus terrible
adversaire (le crotale).

lemme crucial : comment protéger mes petits sans m'exposer moi-même outre mesure au danger ?

Des biologistes du zoo de San Diego ont analysé les forces en présence. Quand la maman souslik découvre un crotale, elle se dresse à bonne distance sur ses membres postérieurs pour jauger la situation. Puis l'alerte est donnée : frappant le sol de sa queue et lâchant des sifflements perçants, elle ameuté les autres membres en glissant à l'intéressé : « Ça va, on t'a vu. » Bien souvent, le reptile démasqué se contente de filer doux.

Un crotale immobile est toujours un danger. S'il est encore jeune et de petite taille, c'est le spermophile qui l'attaque : petit sprint en direction du reptile, puis volte-face sans crier gare pour finir avec une salve de sable et de saletés en pleine gueule ! Si cela ne suffit pas, il sort le grand jeu, se jette sur le serpent et lui plante les dents dans les entrailles.

Face à un spécimen adulte, le spermophile renonce au combat rapproché, car un reptile de grande taille bondit plus rapidement, son rayon d'action est bien supérieur et il inocule davantage de venin. Si l'alerte ne donne rien, la femelle évacue ses petits dans un terrier à l'écart.

Le souslik doit donc adapter sa défense, et ce n'est pas une mince affaire, car le crotale aime bien rester tapi dans les fourrés. De plus, la température s'en mêle et empêche de bien jauger l'ennemi : à la mi-journée, avec un organisme à 35 degrés, le reptile bondit deux fois plus vite que dans la fraîcheur matinale où il chute à 10 degrés. Les plus dangereux sont donc les grands serpents chauds, qui se ruent jusqu'à dix fois plus vite que les petits, plus froids.

Sacrée crécelle

Comment le spermophile peut-il, après avoir détecté un crotale, en évaluer la taille et la chaleur ? Les observations ont montré que ses bonds incessants irritent le serpent à l'affût qui, excédé, déclenche sa crécelle. Et

voilà le petit mammifère aussitôt renseigné grâce à cet appendice sonore, appelé aussi cascabelle.

Les serpents à sonnette muent trois fois par an. À chaque mue, un morceau d'écaille reste accroché à l'extrémité de leur queue, et c'est ainsi que se forme au fil des ans une suite d'anneaux mobiles à base de corne, la fameuse crécelle. Lorsque le serpent est dérangé, il fait vibrer rapidement le bout de sa queue, et les anneaux en s'entrechoquant produisent un son sec caractéristique qui s'entend à plus de 30 mètres. On suppose que le reptile a développé ce système au cours du temps pour prévenir de sa présence et éviter de se faire piétiner dans la prairie par les ancêtres du bison.

Avec l'âge, les segments de la cascabelle s'accroissent et le son se fait plus fort et plus grave. Plus la température augmente, plus l'animal est vif, plus l'instrument vibre rapidement. Voilà comment, à la faveur de l'évolution, le souslik a détecté ce talon d'Achille du crotale, lui permettant à coup sûr de prendre la bonne décision : croiser le fer ou battre en retraite. □

Sousliks et serpents... sonnés

À Camp Ohlone, une ancienne noyeraie de Californie, se trouve un important peuplement de spermophiles, ou sousliks, cet écureuil terrestre cousin de la marmotte, qui vit dans des galeries souterraines et dont les petits font le régal du serpent à sonnette. En mai et juin, quand les jeunes sousliks sortent de leur cachette pour profiter du soleil printanier, l'ennemi les guette par myriades dans les broussailles. En dix millions d'années, les gènes de ces animaux se sont si bien adaptés que le sang du souslik contient des molécules de protéines qui se fixent sur celles du venin et en amoindrissent sensiblement l'effet.

Le spermophile survit ainsi à la morsure, mais comme l'injection de venin l'affaiblit et le rend vulnérable à d'autres prédateurs, il reste quand même sur ses gardes. Pour les petits cependant, cette morsure signifie une mort rapide. Le serpent à sonnette met donc les femelles face à un di-

Herbert Cerutti est physicien et a reçu plusieurs prix pour son travail de journaliste scientifique. Il vit à Maseltrangen (SG).

Ce n'est pas ce qui était prévu

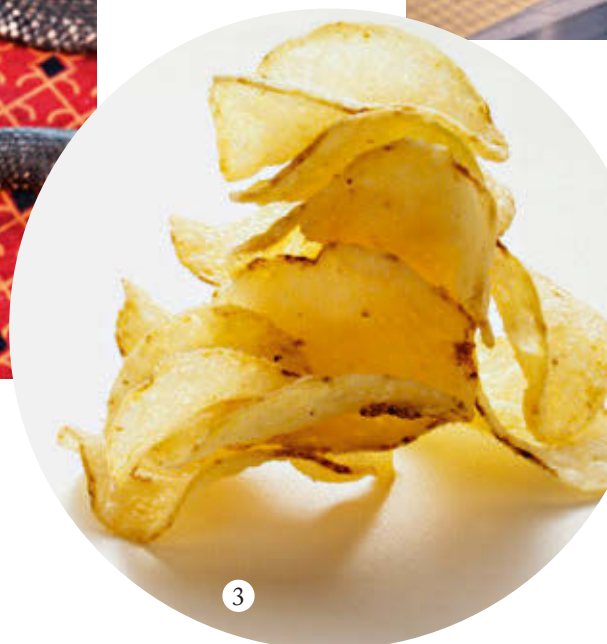
Certaines décisions n'ont pas les conséquences attendues, la preuve par six.

Par Mathias Plüss

1 — Des tempêtes féminines

Comment les ouragans ont été rebaptisés

Aux États-Unis, jusque dans les années 1970, tous les ouragans portaient des prénoms féminins. Pour apaiser le sentiment d'injustice ressenti, il fut décidé d'alterner prénoms masculins et féminins. Ce qu'on ne savait pas alors, c'est que le genre influence la réaction de la population. D'après une étude de l'Université de l'Illinois publiée l'an dernier, les tempêtes aux prénoms masculins sont considérées comme menaçantes alors que celles aux prénoms féminins sont perçues comme inoffensives. Par conséquent, un ouragan féminin est en moyenne trois fois plus mortel qu'un ouragan masculin de même intensité, car les gens prennent moins de précautions. Le sexisme n'a donc pas disparu, bien au contraire. Logiquement, il serait préférable pour la population que tous les ouragans portent des prénoms masculins.



2 — L'effet cobra

Wanted : cobras morts

À l'époque coloniale, le gouvernement britannique accordait une prime pour la capture des cobras en Inde. De nombreux cobras morts furent ainsi rapportés, non pas parce que les Indiens les avaient capturés mais parce qu'ils s'étaient lancés dans l'élevage de serpents. Lorsque la prime fut supprimée, les éleveurs libérèrent leurs reptiles : il y avait donc finalement plus de cobras en Inde qu'auparavant. Les colons français vécurent la même chose avec une prime aux rats au Vietnam. L'effet cobra est considéré comme l'exemple typique du résultat contre-productif que peuvent avoir les incitations de l'État.



3 — Chips

C'est lui qui les a inventées

Elles sont l'invention fortuite d'un cuisinier vexé. En 1853, le client d'un restaurant de Saratoga Springs, aux États-Unis, se serait plaint à plusieurs reprises que ses pommes de terre sautées étaient trop épaisses. Furieux, le chef coupa les patates en tranches ultrafines et les fit frire jusqu'à ce qu'elles soient croustillantes. À sa grande surprise, le client fut satisfait du résultat, et il ne fut pas le seul. Le produit commença à se diffuser rapidement sous le nom de « Saratoga Chips ».

4 — La chute du Mur

La fin de la RDA

En réalité, le gouvernement de la RDA voulait seulement assouplir son régime de visa afin de répondre aux attentes des citoyens qui souhaitaient plus de liberté. Mais cette décision déclencha une réaction en chaîne dans un contexte déjà électrique. Günter Schabowski, membre mal informé du Politburo, déclara par erreur, lors d'une conférence de presse à Berlin-Est le 9 novembre 1989, que l'assouplissement entraînait en vigueur immédiatement et autorisait les voyages à l'étranger « sans condition ». Les médias interprétèrent cette information comme une ouverture des frontières, les citoyens se ruèrent aux postes de contrôle. Au bout de quelques jours, le Mur tomba.

5 — Grosses chaussures et maigres sciences

Le mieux est souvent l'ennemi du bien

Pour relancer la production de chaussures, l'Union soviétique créa des incitations pour faire consommer le plus de matériaux possible dans l'industrie de la chaussure. Résultat : pas plus de chaussures, seulement des chaussures plus lourdes. Même chose aujourd'hui dans le monde universitaire : les chercheurs sont évalués sur le volume de leurs publications. La qualité des sciences n'en est pas meilleure, mais cette décision a déclenché un flot de publications souvent peu pertinentes. Même pour les spécialistes, il est devenu difficile de distinguer dans la masse les travaux vraiment importants.

6 — Port du casque obligatoire

Têtes pensantes, ou pas

Quand on porte un casque, on est mieux protégé, c'est certain. Mais le port du casque obligatoire pour les cyclistes n'a pas que des conséquences positives. Lorsqu'en 1991, certaines régions d'Australie ont imposé le port du casque, le nombre des cyclistes a nettement diminué. On a également observé des effets comparables ailleurs. Selon des experts, le préjudice pour la santé dû au fait de renoncer au vélo serait bien plus important que l'avantage de la diminution des blessures. Autre effet imprévu : les automobilistes conduisent souvent moins prudemment quand il y a moins de vélos sur les routes.



Mathias Plüss est journaliste scientifique indépendant.

«Je ne redoute plus la mort»



Futoshi Toba, maire
de Rikuzentakata,
un an après
le tsunami de 2011.

Futoshi Toba a dû trancher en une fraction de seconde : alerter son épouse en danger de mort ou s'acquitter de son devoir ?

Par Sonja Blaschke



Trois minutes en voiture. Il ne lui aurait pas fallu plus de temps pour rentrer chez lui et alerter son épouse, Kumi. Et le réseau téléphonique surchargé l'obligeait à s'y rendre en personne. En dix minutes à peine, il aurait pu être de retour à la mairie.

Mais si quelque chose arrivait en son absence ? La terre avait fortement tremblé. Le bureau météorologique avait lancé une alerte au tsunami. Dilemme. Futoshi Toba vit à Rikuzentakata, ville de 24 000 habitants sur la côte orientale du Japon, dont il est le maire depuis seulement un mois. Il sent monter subitement le poids des responsabilités. S'il quitte son poste, personne ne pourra prendre les décisions nécessaires. Et il aura par la suite des comptes à rendre. Les autres fonctionnaires, dans la même situation, sont à leur poste. Alors, affichant un calme exemplaire, il s'empare des commandes opérationnelles et renonce à prendre la route.

Plus de trois semaines après, le 5 avril, Futoshi Toba reçoit un appel : on a retrouvé un corps qui pourrait être celui de son épouse. Depuis la date fatidique, il se jette à corps perdu dans le travail, dort dans le poste de commandement qu'il a improvisé à côté de son bureau et tâche de répondre aux besoins des survivants de la ville dé-

« Le maire a peut-être été à la hauteur, mais quel mari ai-je fait ? »

vastée. Il n'a pas encore eu le temps, comme tout le monde, d'arpenter les morgues provisoires où s'entassaient les cadavres. Un citoyen sur dix est mort ou disparu. « Le maire a peut-être été à la hauteur, mais quel mari ai-je fait ? » s'interroge-t-il.

Un mur de 16 mètres de haut

Le 11 mars 2011, en début d'après-midi, il téléphone à Kumi. Ils envisagent de dîner dans un restaurant de grillades avec leur fils. À 14 h 46, de violentes secousses de magnitude 9 sur l'échelle de Richter ébranlent de larges parties du Japon. Dans sa voiture, sur le parking de la mairie, il entend l'alerte au tsunami. Le raz-de-marée est estimé à 3 mètres de haut. C'est beaucoup, mais le mur de protection mesure 5,5 mètres. « Nous allons patauger dans l'eau, qui ne dépassera pas le niveau des genoux », pense-t-on.

Mais c'est un mur d'eau de 16 mètres qui se rue à grande vitesse sur Rikuzentakata.

Un fonctionnaire qui observe l'océan à la jumelle est le premier à crier : « Le tsunami dépasse le mur de protection ! » Les flots noirs de l'embouchure du fleuve remontent inéluctablement vers le >

cœur de la ville. Ils arrachent la forêt de 70 000 pins censée la protéger et submergent les maisons comme s'il s'agissait de jouets, englutissant une fabrique d'alcool de riz. Les ravages du monstre marin s'étalent sur 8 kilomètres à l'intérieur du pays.

La catastrophe fait 18 000 victimes sur la côte est, dont 10% à Rikuzentakata. Ce jour-là, quelques secondes suffisent à faire basculer des vies. C'est le drame de Futoshi Toba et de Kumi. Alors que leurs fils Taiga et Kanato sont en sécurité dans une école primaire sur les hauteurs, Kumi est retranchée dans leur maison de trois étages. Futoshi Toba se rassure en se disant qu'elle secourt les personnes âgées et les enfants, obéissant aux consignes des exercices de catastrophe – se réunir, se compter, s'éloigner ensemble du danger. «J'ai espéré de toutes mes forces qu'elle s'en sortirait.»

Consignes ou instinct

Le danger n'épargne pas le maire. Il échappe in extremis à la marée par le toit de la mairie, vieux bâtiment en béton armé de quatre étages.

«Tout autour, je voyais les habitations disparaître les unes après les autres et je n'avais qu'une idée en tête : protéger ma famille. Mais je n'ai pas pu intervenir. Aujourd'hui, je comprends que c'était impossible.»

Immédiatement après le séisme, Futoshi Toba doit tenir une réunion de crise, comme le lui rappelle un collaborateur respectant à la lettre les consignes de catastrophe. Mais s'avisant de la force exceptionnelle du tsunami, il n'en fait rien et sauve ainsi de nombreuses vies. «La leçon que nous en tirons est qu'il est certes essentiel d'avoir

je ne savais pas comment l'annoncer à son jeune frère Kanato, se souvient-il. Je n'ai rien dit. Le lendemain non plus.» Quand ils montent dans la voiture, le garçonnet de dix ans demande à plusieurs reprises : «Où va-t-on ?» Futoshi Toba garde le silence. Au moment d'arriver, Kanato aperçoit l'urne et la photo de sa mère. Il pleure trois jours durant.

En mai 2012, tous trois déménagent dans un nouvel appartement. «Tout en haut de la montagne, explique Futoshi Toba. Parfois, les ours sortent de la forêt.» Tous les matins, il se lève à cinq heures pour préparer le «bento» du plus grand, le repas de midi qu'il prend à l'école. «Il est difficile de composer chaque jour un menu pour lui», dit-il en riant. Ses garçons ont retrouvé leur vitalité.

«Depuis le tsunami, je ne redoute plus la mort», explique Futoshi Toba. Il s'inquiète toutefois de laisser ses fils orphelins s'il venait à disparaître. Il fait donc plus attention à sa santé et a arrêté de fumer. «On n'a qu'une vie, philosophe-t-il. Et on ne sait jamais ce qui peut advenir.» □

«Finalement, j'ai compris que c'était impossible.»

des directives, mais qu'il faut aussi écouter ce que l'on ressent sur le moment.» Il est important de tenir compte de l'avis d'autrui, mais pas trop. «Faute de quoi, on tue sa propre intuition.»

Le jeune maire a rapidement acquis la réputation de quelqu'un qui appelle un chat un chat. Tandis que certains louent son esprit de décision et ses idées pour la reconstruction, d'autres lui reprochent de faire cavalier seul. «Si je ne décide pas, cette ville n'avance pas», explique-t-il. Il vient d'être réélu.

Politicien décidé – père de famille hésitant

Cet homme politique déterminé est très différent du père de famille. Pendant des semaines, il s'est demandé comment annoncer à ses fils le décès de leur mère. Il a longuement hésité. Ce n'est qu'après la crémation, la veille de la fête des morts, qui tombait le 21 mai 2011, que Futoshi Toba prend son aîné à part et lui fait part de la terrible nouvelle. Taiga, âgé de douze ans à l'époque, reste impassible. «Mais

Sonja Blaschke est correspondante indépendante en Asie de l'Est et productrice de télévision pour les médias germanophones. Elle vit au Japon depuis 2005.

Et si...



Ultimes questions :
a-t-on toujours
pris la bonne bifurcation ?

Les spécialistes en médecine palliative sont confrontés
aux actes ultimes des individus, mais aussi à leurs
manquements et à leurs mauvaises décisions. La dernière
heure arrivée, que regrettent le plus les patients ?

Par Roland Kunz, médecin-chef

Aujourd'hui, la mort survient dans près de 90% des cas au terme d'une maladie incurable qui dure plusieurs mois ou plusieurs années. Au moment de partir, nombreux sont ceux qui ont une vision critique de leur vie et s'interrogent sur les choix qu'ils ont faits.

D'abord le passé récent. Au cours de l'évolution de la maladie, les patients ont dû prendre une série de décisions concernant les trai-

tements, une nouvelle intervention ou une chimiothérapie. Sachant leur mort inéluctable, certains souhaitent profiter des derniers instants pour vivre la maladie autrement : domine d'abord l'espoir de pouvoir enrayer le déclin. Beaucoup d'énergie est investie. Avec du recul, la majorité des personnes aurait aimé prendre le temps d'organiser leur vie consciemment. >

Considérant globalement leur existence, ce sont surtout les mauvaises décisions ou les manquements d'ordre privé qui, à la fin, les préoccupent. Un divorce ou la détérioration des relations avec les enfants sont souvent cités, de même que les décisions financières et successorales ayant déchiré la famille. Le constat qu'au seuil de la mort, le temps manque pour renouer le contact ou réparer les pots cassés, est difficile.

Certains pensent surtout à ce qu'ils ont raté. Ils voient le verre à moitié vide. Quand je parle avec des mourants, j'essaie de sonder ce qui a été important dans leur vie, de quoi ils sont fiers et ce dont les proches doivent se souvenir. Très peu regrettent d'avoir tenté leur chance – même quand le résultat n'a pas été à la hauteur de leurs espérances. Mais ceux qui, durant leur existence, pensaient que le meilleur restait à venir et remettaient leurs projets et leurs souhaits à plus tard, ont des remords.

La leçon des mourants

Les vivants peuvent apprendre beaucoup des mourants. Aujourd'hui, je ne remets plus rien à plus tard. Je m'octroie des instants privilégiés avec ma femme, je profite des moments passés avec mes enfants et mes petits-enfants. Les voyages dont je rêve, nous les faisons maintenant, sans attendre que je sois retraité. Il y a deux ans, un grave accident m'a prouvé qu'il n'existe aucune garantie de vivre vieux.

Je conseille de réfléchir davantage aux aspects positifs de son existence et de ne pas les considérer comme acquis. Quand je quitte l'hôpital, je suis reconnaissant d'être bien portant, de pouvoir vivre cette journée et de pouvoir encore faire des projets d'avenir.

À ma mort, je voudrais regarder en arrière et contempler une vie pleine de sens, d'où seraient exclus égoïsme et vanité. Mon travail de spécialiste des soins palliatifs et de l'accompagnement en fin de vie m'a marqué. L'expérience qu'il m'a donnée m'aidera, je

Pour beaucoup, le dogme de l'autodétermination devient une pression plutôt qu'une liberté.

l'espère, à bien vivre mes dernières heures. Le cas échéant, je souhaite bénéficier d'un traitement palliatif de qualité, c'est-à-dire un soulagement des symptômes et le respect de mes souhaits et de mes besoins. Évidemment, mes proches connaissent mes choix. Il est essentiel qu'ils soient informés de mes volontés.

Un mourant doit prendre des décisions importantes. Exception faite des patients souffrant de démence, qui formulent généralement leurs souhaits à l'avance dans des directives anticipées, les autres conservent le plus souvent leur libre arbitre. Ils doivent donc être bien informés et assumer leurs responsabilités.

Il est capital de prendre des décisions permettant de poser soi-même ses limites. Dans le cadre de l'offre importante de la médecine moderne, on décidera par exemple de poursuivre ou d'interrompre les mesures visant à prolonger la vie, on choisira le lieu du

décès ou on indiquera si l'on est prêt à accepter de perdre tout ou partie de sa conscience pour soulager la douleur.

Le suicide assisté est une décision difficile

Les personnes gravement malades ont droit à des informations détaillées susceptibles de les aider à prendre ces décisions. Toutefois, celles-ci sont très délicates. Le suicide assisté est une autre grande question. Plus facile ou non ? Je ne souhaite pas en juger. Souvent, la peur d'une mort lente est à son origine. Dans notre société, la perspective de devenir incapable et de dépendre de plus en plus de l'aide des autres est considérée négativement. Nous voulons tout décider nous-mêmes, y compris pour notre mort.

Mon expérience m'enseigne que le dogme de l'autodétermination devient pour beaucoup une pression plutôt qu'une liberté. N'oublions pas que notre entourage doit vivre avec les conséquences

À l'approche de la mort, certaines personnes pensent surtout à ce qu'elles ont manqué.

d'une telle décision. L'autodétermination est également possible dans la mort naturelle, et les mesures palliatives peuvent soulager efficacement la souffrance. Cependant, l'accompagnement professionnel des personnes très gravement malades a encore des marges de progrès.

En fin de compte, je dirais que c'est la sécurité qui fait disparaître la peur de mourir. Les patients qui ont confiance en leur médecin et qui savent qu'il réagira immédiatement en cas d'aggravation des douleurs et appliquera leurs décisions souhaitent vivre consciemment leurs derniers jours et non pas seulement voir arriver une fin rapide. □

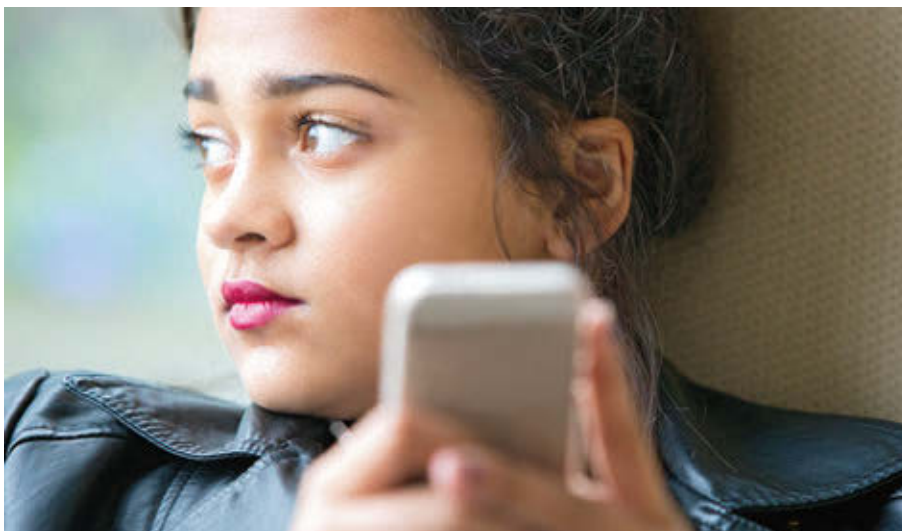


Roland Kunz, 59 ans, est chef du service Soins palliatifs et gériatrie à l'hôpital d'Affoltern am Albis. Il est marié et a trois enfants. Jusqu'en 2012, il était président de la Société suisse de médecine et de soins palliatifs.

Enregistré par **Franziska K. Müller**

#juba15

63% des sondés au Brésil passent deux heures et plus chaque jour sur le Net.



72% des personnes interrogées en Suisse et **67%** de celles interrogées à Singapour considèrent que la situation démographique dans leur pays est problématique.



76% des jeunes aux États-Unis aspirent à devenir propriétaires.



Passer du temps avec ses amis est important uniquement en Suisse. Dans les trois autres pays, c'est le numérique qui occupe une grande place.



Grande enquête aux États-Unis, au Brésil, à Singapour et en Suisse.

Il ne faut pas craindre la jeunesse

« You are terrified of your own children, since they are natives in a world where you will always be immigrants. »* On raconte que le terme « Digital Natives » est apparu pour la première fois en 1996 au Forum économique de Davos. L'orateur, un cybermilitant, y a tenu un discours enflammé en faveur de l'Internet libre, dont les parents – qu'il nomme les « immigrés numériques » – ignorent tout et qu'ils tentent en conséquence de réglementer.

Vingt ans plus tard, les scientifiques analysent cette nouvelle espèce que constituent les « Digital Natives » (nés après 1980). Ces derniers ont grandi, ce sont désormais de jeunes adultes qui présentent leur vie, leurs valeurs, leurs aspirations et leur métier dans la sixième édition du Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse. Alors, c'est comment la vie dans l'univers du numérique ? La diversité règne ! La bonne nouvelle pour les « immigrés », c'est que les 16-25 ans ne fuient pas les contrées analogiques.

La rédaction

* En français : « Vous avez peur de vos propres enfants, car ils appartiennent à un monde dans lequel vous serez à jamais des immigrés. »
John Perry Barlow,
« A Declaration of the Independence of Cyberspace », Davos,
8 février 1996

SOMMAIRE

1 Univers numérique

On like ou pas ? Classement des meilleurs gadgets, apps et plates-formes. — 59

En ligne ou hors ligne ?

Les chercheurs de Harvard Sandra Cortesi et Urs Gasser analysent la génération numérique. Ils mettent en garde : les apparences peuvent être trompeuses. — 62

2 Tendances et médias

Comment s'informent les jeunes ? Quels sont leurs sujets favoris ? Assiste-t-on à l'extinction de la TV ? — 63

« L'immigration était déjà au centre des débats »

Le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann sur les résultats du Baromètre de la jeunesse 2015 et les préoccupations des jeunes. — 65

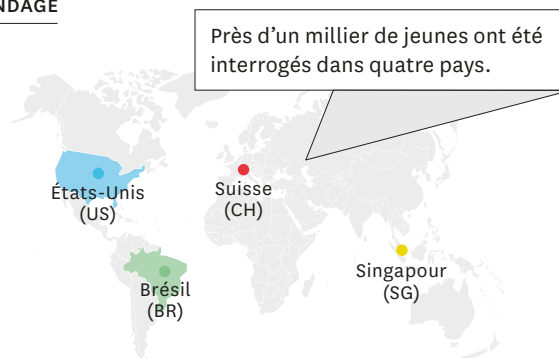
3 Travail, finances et carrière

Les métiers des médias sont populaires, les hommes épargnent plus que les femmes, les dettes sont rares. — 68

4 Politique, valeurs et société

La menace d'une guerre des générations ? — 70

LE SONDAGE



Pour le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse 2015, près d'un millier de jeunes âgés de 16 à 25 ans ont été interrogés en Suisse, au Brésil, à Singapour et aux États-Unis. L'enquête a été réalisée principalement en ligne par l'institut de recherche gfs.bern entre avril et juin 2015. Le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse est établi chaque année depuis 2010. La rédaction (Simon Brunner) a évalué les résultats pour ce Bulletin.

Dans ce dossier, vous trouverez les principaux résultats et interprétations des experts. L'étude est disponible dans son intégralité sur le site Web du Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse :

www.credit-suisse.com/barometre/jeunesse

1 Le monde numérique

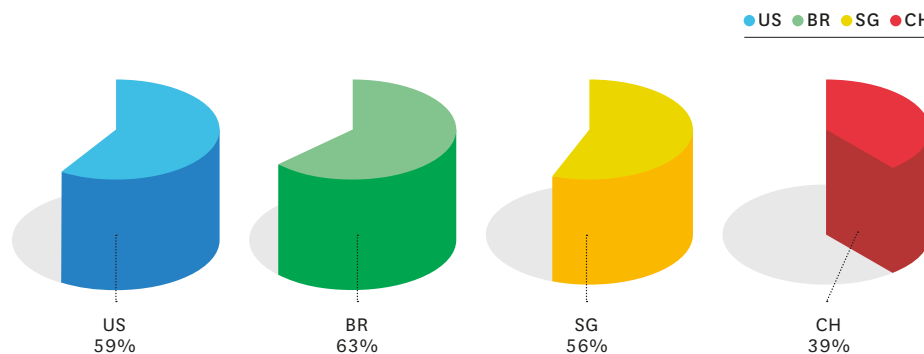
À la fin des années 1990, les bacheliers suisses traitaient le sujet «Internet: phénomène surfait?» Aujourd'hui, se poser cette question reviendrait à se demander si la Terre est ronde. Pour plus de **85%** des jeunes dans chacun des quatre pays étudiés, Internet joue un rôle important, voire indispensable (► *fait 1.2*). On le constate également dans la durée d'utilisation: hormis en Suisse, la majorité des jeunes passent plus de deux heures par jour sur le net à des fins personnelles, en plus des heures au travail ou à l'école (● *ill. 1.1*).

Mais bien que cette génération n'ait presque pas vécu sans Internet, ou peut-être à cause de cela, les résultats varient fortement. Selon le service, l'opération ou la procédure, les jeunes choisissent la voie traditionnelle ou virtuelle (● *ill. 1.4, page suivante*): paiements, activités sociales et politiques, loisirs et recherche d'emploi sont souvent effectués en ligne. Les loisirs comprennent aussi bien les jeux et les chats en ligne que le football et le scoutisme

● 1.1 / UTILISATION DES MÉDIAS

Surfer plus de deux heures

«Utilisez-vous Internet en moyenne plus de deux heures par jour à des fins privées?»



hors ligne. Les activités suivantes sont en revanche plus appréciées dans le réel: flirts et rendez-vous, travail, conseil financier, achats vestimentaires, amitiés et, sauf pour la Suisse, comparaison de produits.

Les résultats, malgré la mondialisation, comportent de grandes différences régionales: les jeunes Brésiliens sont particulièrement férus d'Internet. Pour les Suisses en revanche, cela dépend de la situation. Les votations et élections, l'engagement politique et social ainsi que les loisirs restent des activités hors ligne: en somme, tous les domaines de la vie découlant de la culture politique. Rien d'étonnant à ce que 60% des jeunes expriment un sentiment d'appartenance à une communauté, contre 52% il y a quatre ans (► *fait 1.3*). En revanche, la recherche d'emploi et la comparaison de produits appartiennent clairement à la sphère numérique pour les Suisses.

Contre toute attente, les enfants du numérique émettent des réserves concernant Internet. Si 72% des Américains et 86% des Brésiliens y voient des avantages personnels (● *ill. 1.5, page suivante*), ils sont beaucoup moins convaincus de l'effet salutaire d'une connectivité toujours plus grande sur la société (de 60% aux États-Unis à 83% au Brésil). L'écart entre avantages personnels et bénéfices sociétaux est particulièrement important en Suisse (13%).

Pour comprendre la jeune génération, il faut avant tout étudier ses moyens de communication (● *ill. 1.8*). Constats: 1. L'emploi du téléphone portable prédomine, contrairement au fixe, qui tombe en désuétude. 2. On constate ici encore de grandes différences

► 1.2 / IMPORTANCE D'INTERNET

Pour **85%**

des jeunes, le web est important, voire indispensable.



► 1.3

60%
des jeunes se sentent appartenir à une communauté, contre **52%** en 2011.

régionales. Par exemple, le service de messagerie populaire WhatsApp n'est que très peu utilisé aux États-Unis. Pourquoi? L'envoi de SMS gratuits ou presque depuis le début rend l'utilisation d'un autre service sans intérêt. Les Américains sont donc les seuls aujourd'hui à encore envoyer des SMS régulièrement. 3. Facebook joue toujours un rôle numérique central, une majorité de jeunes considérant ce réseau social comme étant révolutionnaire (►fait 1.6). Pourtant, il n'est que peu employé pour communiquer (explication au chapitre 2).

Les parents ne comprennent pas toujours le monde numérique dans lequel vivent leurs enfants, mais qu'ils se rassurent, ces derniers sont bien conscients des responsabilités qui leur incombent : plus de 78% (►fait 1.7) savent qu'il faut être vigilant sur Internet et 69% souhaiteraient que l'État s'investisse plus à ce sujet. Voilà qui clôt ce chapitre sur une note positive. □

● 1.4 / VIRTUEL OU RÉEL

Paielements : en ligne Amitié : hors ligne

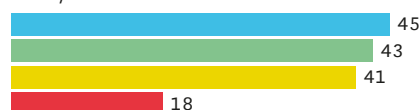
« Quels sont les domaines pour lesquels vous choisissez l'offre en ligne et ceux pour lesquels vous vous passez d'Internet? »

Réponses « en ligne » et « plutôt en ligne » additionnées, en %

Paielements



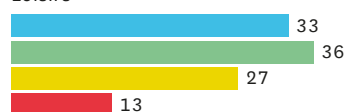
Voter/élire



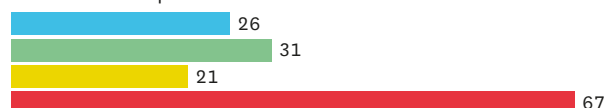
Engagement politique/social



Loisirs

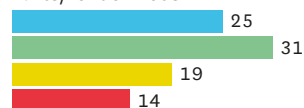


Recherche d'emploi

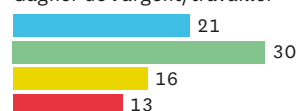


● US ● BR ● SG ● CH

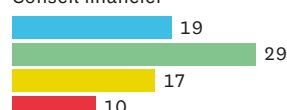
Flirts/rendez-vous



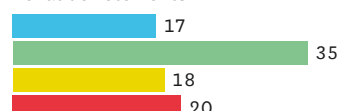
Gagner de l'argent/travailler



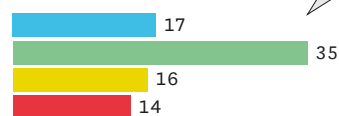
Conseil financier



Achat de vêtements



Amitiés



Comparaison de produits



14%

des jeunes en Suisse contre 35% au Brésil entretiennent des amitiés en ligne.

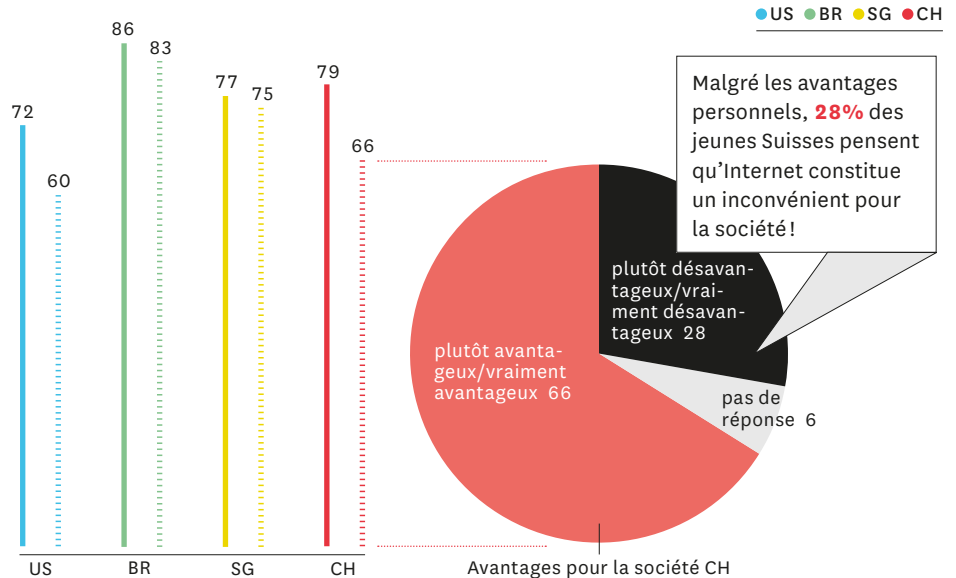


1.5 / UTILISATION DU NUMÉRIQUE

Internet, oui, mais...

« Notre vie est de plus en plus virtuelle, régie par des données numériques toujours plus influentes. Est-ce salubre pour vous et pour la société? »

Réponses « plutôt avantageux » et « vraiment avantageux » additionnées, en %
 — Pour moi personnellement
 Pour la société



1.6 / IMPORTANCE DE FACEBOOK

Plus de la moitié des jeunes interrogés considèrent Facebook comme révolutionnaire. À Singapour, ils sont même 73% de cet avis.



1.7 / SÉCURITÉ SUR INTERNET

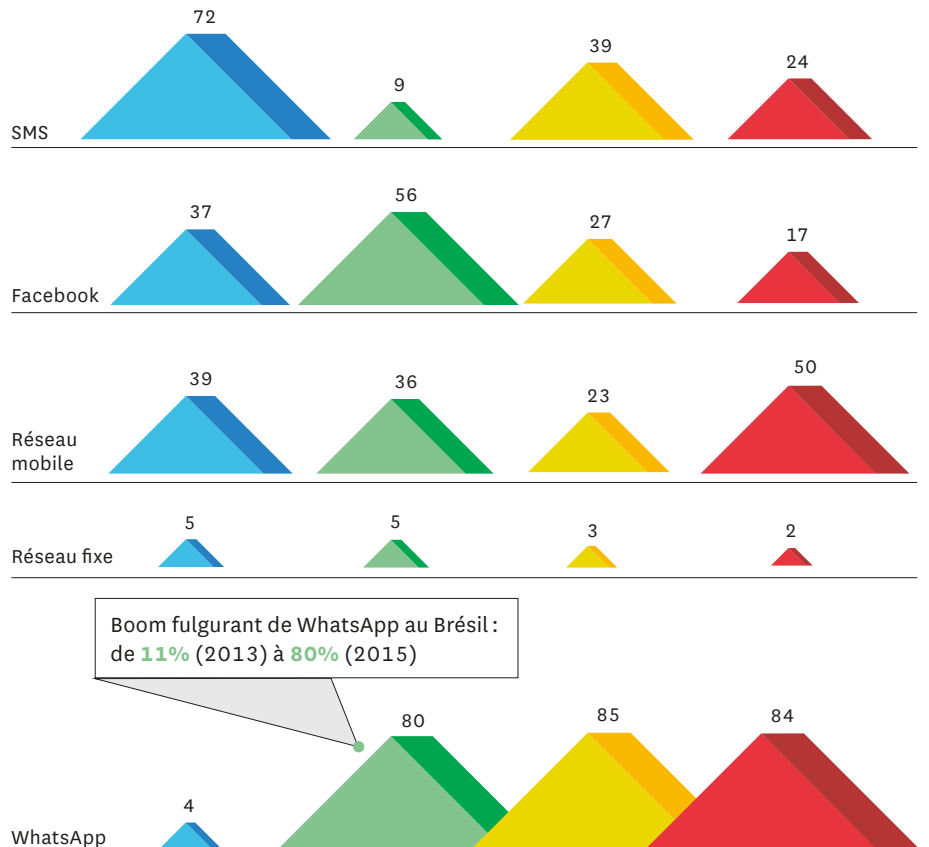
Plus de **78%** des jeunes pensent devoir se protéger eux-mêmes sur Internet et **69%** réclament un engagement plus important de l'État.

1.8 / COMMUNICATION ENTRE AMIS

Le monde de WhatsApp

« Quels sont vos moyens de communication avec vos amis? »

Premier et deuxième moyens de communication additionnés, en %



En ligne ou hors ligne ? — Seuls les adultes se posent encore cette question.

De Sandra Cortesi et Urs Gasser

Seule ombre au tableau : les jeunes ne sont que peu conscients des risques d'utilisation commerciale abusive des données sur Internet.

Sandra Cortesi est Fellow au Berkman Center de Harvard et responsable du département « Youth and Media ». D'origine suisse, elle a étudié la psychologie à l'Université de Bâle et a dirigé la collaboration entre le Berkman Center et l'UNICEF.
 @SandraCortesi



Le dernier Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse ne devrait pas étonner les plus grands globe-trotteurs de ce monde. Que ce soit dans le métro à New York, au stade de football Maracanã de Rio de Janeiro, dans les centres commerciaux de Singapour ou au bord du lac de Zurich, les jeunes semblent être sans cesse sur leurs téléphones portables et connectés pour la plupart en permanence. Les données du Baromètre de la jeunesse confirment que les 16 à 25 ans aux États-Unis, au Brésil, à Singapour et en Suisse disposent en principe « d'un accès à Internet illimité grâce à la généralisation des smartphones ».

Même si, en 2015, seule une minorité de la population mondiale dispose d'un accès à la technologie, une culture globale des « enfants du numérique » semble se renforcer dans les quatre pays cités. Concernant l'importance du numérique, nous en sommes arrivés aux mêmes conclusions dans nos travaux de recherche à l'Université de Harvard et avons pu approfondir ces résultats avec des groupes de discussion.

Le Baromètre démontre par exemple le succès de YouTube auprès des 16 à 25 ans. Discuter avec la jeune génération nous a permis d'apporter un nouvel éclairage à cet égard. Sans doute contre toute attente, YouTube n'est pas seulement exploité pour ses clips vidéo, mais aussi pour son contenu informatif utile dans le contexte scolaire (p. ex. pour comprendre les calculs de pourcentages) et pendant les loisirs (p. ex. jeux, conseils de beauté, recettes de cuisine).

Par ailleurs, nos échanges nous ont permis de mieux comprendre le taux mentionné concernant la responsabilité individuelle et d'obtenir un aperçu sur l'usage des données personnelles. Pour contourner la question du respect de la vie privée dans la sphère numérique, les jeunes utilisateurs ont développé des stratégies sophistiquées, allant de l'autocensure à la gestion de la réputation. Seule ombre au tableau : les jeunes ne sont que peu conscients des risques d'utilisation commerciale abusive des données.

Il ne faut cependant pas oublier que les données publiées, et surtout leur analyse, sont rédigées par des adultes (tout comme ce commentaire !). On peut par exemple facilement déceler la délimitation entre « en ligne » et « hors ligne » que ce rapport établit. Une telle différenciation, comme le suggèrent nos groupes de discussion, ne revêt pas la même signification pour les jeunes : aujourd'hui, la jeune génération est connectée à Internet presque 24h/24, non seulement de par la banalisation des smartphones et la baisse des prix des services de données, mais aussi grâce à la recrudescence des hotspots WiFi publics et à l'optimisation de l'accès WiFi à l'école. Résultat : la délimitation en ligne / hors ligne s'estompe de plus en plus (remise également en question à l'heure de l'Internet des objets).

Notre approche révèle que l'analyse des données n'est pas seulement une question de perspective adulte ou jeune. Pour classer les données de manière adéquate et en comprendre la signification, il est nécessaire d'acquérir une solide compréhension des conditions sociales, économiques et même légales. En particulier lorsque l'on souhaite comparer plusieurs pays.

Le Baromètre de la jeunesse nous offre matière à réflexion pour une analyse plus poussée. Mais il invite surtout à engager le dialogue avec la jeune génération afin de mieux appréhender son rapport au monde numérique et de réfléchir avec elle à la gestion future d'un monde globalisé et interconnecté. □

Urs Gasser est responsable du Berkman Center for Internet & Society de Harvard et enseigne à l'Université Kei au Japon. Ce juriste a étudié à la HSG et à l'École de management de l'Université Fudan en Chine. Il est l'auteur de plusieurs livres et coauteur du best-seller « Born Digital ».
 @ugasser



2 Tendances et médias

Poursuivons sur cette note positive avec l'utilisation des médias : entre un tiers et la moitié des jeunes suivent l'actualité internationale plusieurs fois par jour (● *ill. 2.1*). Notamment aux États-Unis (+14 points de pourcentage) et en Suisse (+12 pp), où les chiffres témoignent d'une forte hausse durant les cinq dernières années. Les sujets phares (● *fait 2.2*) sont étonnamment larges : la musique et la météo sont en tête, suivies par les actualités régionales, la culture et les nouveaux produits.

Les jeunes ont une idée bien précise de ce qui est branché ou démodé. L'étude de ces tendances (● *ill. 2.3, page suivante*), un incontournable du Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse, démontre clairement cette année l'importance du monde virtuel. Dix-sept des 20 activités tendance mentionnées ont un rapport avec le numérique. Deux des trois activités « réelles » ont par ailleurs été citées par la Suisse : sortir entre amis et partir

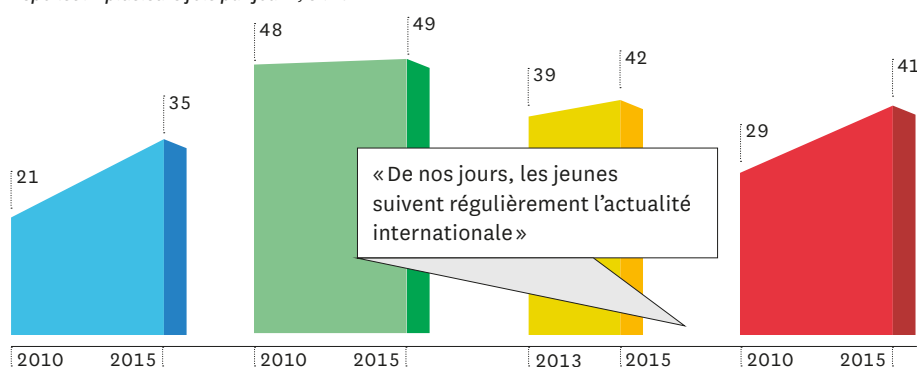
● 2.1 / L'ACTUALITÉ

US BR SG CH

Suivre l'actualité plusieurs fois par jour

« À quelle fréquence consultez-vous l'actualité via les médias ? »

Réponse : « plusieurs fois par jour », en %



en vacances à l'étranger. Le smartphone, YouTube (dans les quatre pays) et WhatsApp (dans trois pays) ont du succès.

Si l'on devait choisir le symbole de cette nouvelle génération, ce serait sans aucun doute le smartphone. Ce gadget occupe la 1^{re} place à Singapour et en Suisse, la 2^e place aux États-Unis et la 4^e place au Brésil. En Suisse, sa cote de popularité en hausse reflète bien ce résultat (● *ill. 2.4, page suivante*) : si en 2010, seuls 47% en-censaient le smartphone, ils sont aujourd'hui 95%.

Si les quotidiens payants ont perdu nombre de leurs lecteurs, comme l'avait prédit le Baromètre, la télévision n'est pas loin de subir le même sort : même aux États-Unis, celle-ci sort pour la première fois du top 3 (● *ill. 2.3, page suivante*) et sa notoriété en Suisse a chuté en cinq ans de 80% à 62% (● *ill. 2.4, page suivante*). Parallèlement, l'enthousiasme pour la plate-forme vidéo YouTube s'envole. La radio a toujours le vent en poupe, du moins en Suisse (● *fait 2.5, page suivante*). Intéressant, mais pas si surprenant, compte tenu du fait qu'Apple vient d'intégrer à son lecteur audio numérique une station de radio traditionnelle.

● 2.2 / LES INFORMATIONS US, BR, SG et CH

Les sujets phares

« Qu'est-ce qui vous intéresse dans l'actualité ? »

1 Musique



2 Météo

3 Régions

4 Culture

5 Nouveaux produits

6 Informatique

7 Politique

8 Événements

9 Sport

10 Économie

11 Célébrités

Mais même les outils numériques peuvent perdre l'engouement des jeunes, moins fidèles aux produits et aux services. Les e-mails par exemple n'apparaissent plus que dans un seul top 3, contre trois l'an dernier. La popularité de ces courriers électroniques en Suisse est passée de 88% à 71% (● ill. 2.4). La plate-forme Orkut, qui s'est vue fermée entre-temps, et MySpace sont délaissés à l'unanimité (● ill. 2.3). Consommation de drogues, tabagisme, partis politiques et religion sont également passés de mode.

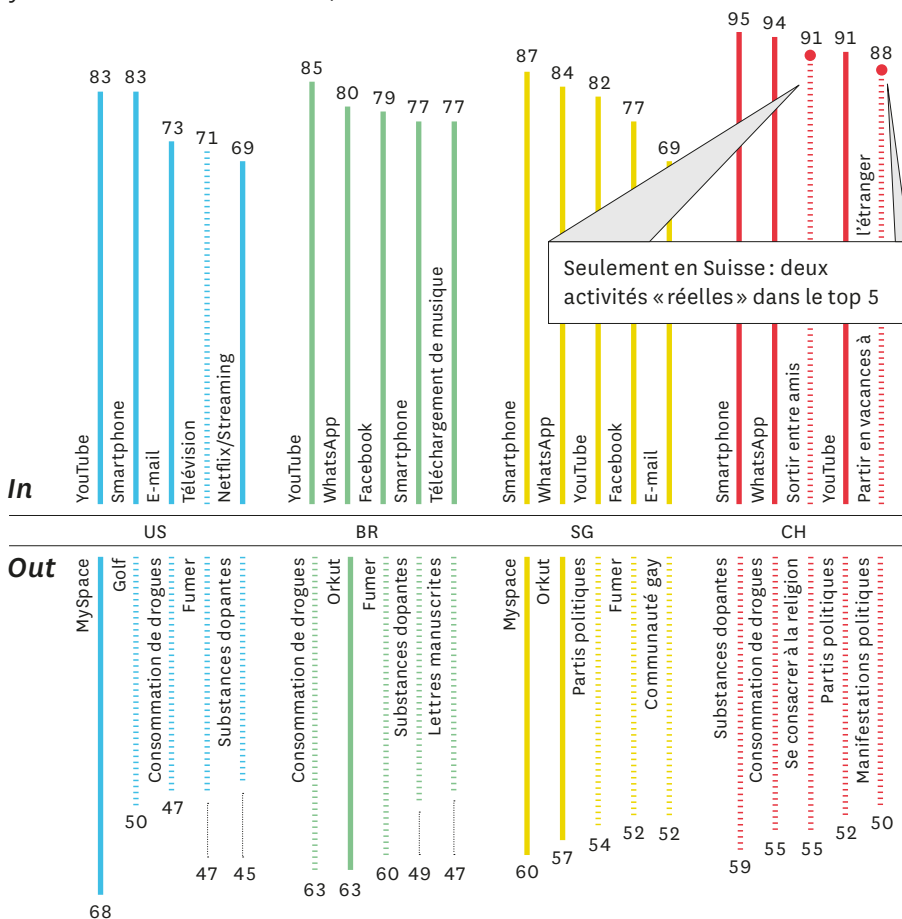
Facebook: média de référence de la génération actuelle ou réseau social en déclin? La réponse se situe quelque part au milieu. Comme nous l'avons vu précédemment, plus de 50% des jeunes le qualifient encore de site révolutionnaire. Pourtant, il perd en popularité (● ill. 2.3), surtout auprès des Suisses (● ill. 2.4). Le réseau revêt aujourd'hui une fonction moins tendance: pour 27% des jeunes à Singapour, 22% aux États-Unis, 17% au Brésil et 5% en Suisse, il constitue leur première source d'informations. Par conséquent, Facebook représente pour cette génération un média d'information principal au même titre que les applications d'actualités, la radio, la télévision ou les journaux. Pour sa fonction initiale, la communication, les principaux intéressés préfèrent utiliser WhatsApp, service de messagerie privé (voir chapitre 1). □

● 2.3 / TENDANCES MONDIALES

US BR SG CH

Le numérique est tendance, la cigarette, les drogues et les partis politiques sont démodés

«Voici une liste de divers objets et loisirs. Évaluez si vous les jugez tendance dans votre sphère privée et si vous vous en servez ou vous y adonnez.» En % — virtuel / réel

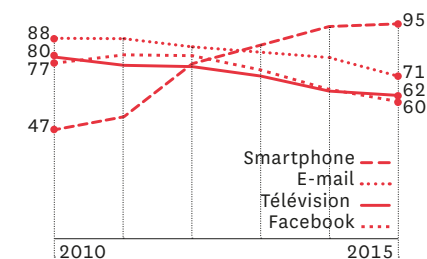


● 2.4 / MOYEN DE COMMUNICATION

CH

E-mails et TV en déclin

«Évaluez si vous jugez ces objets et loisirs tendance dans votre sphère privée et si vous vous en servez ou vous y adonnez.» En %



► 2.5 / RADIO

Malgré une rude concurrence, 53% des Suisses s'informent via la radio. Cette tendance est même en légère hausse.





«L'immigration était déjà au cœur des débats à mon époque»

Exigences de la jeunesse suisse et rapport de celle-ci aux étrangers : interview du ministre de l'Économie Johann Schneider-Ammann, au parcours professionnel bien différent de celui de son père.

Par Schirin Razavi

Monsieur le conseiller fédéral, en quoi se distingue la jeunesse suisse d'aujourd'hui ?

Elle est en grande majorité curieuse, passionnée et prête à s'engager et à prendre ses responsabilités en main. Sur ce point, il n'y a pas de grandes différences avec les générations précédentes. Mais aujourd'hui, avec les réseaux sociaux et leur rapide évolution, les jeunes gens sont constamment sollicités. Ils ont donc besoin de se recentrer et de fixer des priorités.

Quels sont les défis les plus difficiles à relever pour la génération actuelle des 16 à 25 ans ?

Je ne pense pas qu'il existe de réponse unique à cette question. Mais nous pouvons sans aucun doute citer le vieillissement de la population, la pénurie de ressources, le changement climatique tout comme les questions liées à la sécurité.

Quand on est jeune, on pose les bases de son avenir, notamment avec le choix des études ou du métier. Quelles ont été les décisions qui vous ont le plus marqué dans votre jeunesse ?

Lorsque j'étais au gymnase, mon père, vétérinaire, voulait que je suive le même parcours. Mais j'ai rapidement réalisé que ce n'était pas ce que je souhaitais faire et me suis dirigé vers l'électrotechnique à l'EPF de Zurich. Aujourd'hui, le système éducatif est très bien conçu et surtout plus souple. Les jeunes peuvent changer de direction facilement et sans trop perdre de temps. La formation professionnelle n'est plus une voie à sens unique à l'instar de la formation gymnasiale. Mais l'offre variée qui leur est proposée aujourd'hui ne leur facilite pas le choix.

Le conseiller fédéral **Johann N. Schneider-Ammann** (PLR) préside le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Auparavant, il présidait le groupe Ammann ainsi que l'association suisse de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux Swissmem et siégeait au Conseil d'administration de Swatch Group. Il a étudié à l'EPF de Zurich et obtenu un MBA à l'INSEAD. Il a 63 ans, est marié et a deux enfants.

🐦 @_BR_JSA

Les résultats du Baromètre de la jeunesse confirment une fois encore l'éloignement de cette génération vis-à-vis de la politique. Les partis, les organisations pour la jeunesse et les manifestations politiques semblent être délaissés. Comment l'expliquez-vous ?

Si je regarde en arrière, seuls le scoutisme, les associations sportives et un peu plus tard les associations d'étudiants existaient. J'ai actuellement le sentiment que l'offre d'activités de loisirs est bien plus développée et que les jeunes ont de moins en moins d'attaches. Les partis politiques n'avaient pas non plus la cote dans le passé. Mais aujourd'hui, il est d'autant plus difficile d'intéresser cette tranche d'âge à un engagement politique avec une telle offre de loisirs.

Pour les jeunes Suisses, il est indispensable de pouvoir concilier travail et loisirs. En revanche, avoir une carrière ou une aisance financière à l'image de leurs parents semble moins important. L'avenir de l'économie suisse est-il en danger ?

Comme je l'ai déjà dit, l'offre de loisirs est bien plus importante qu'auparavant. Afin de relâcher la pression exercée par le monde du travail, le besoin d'établir une relation équilibrée entre activités professionnelles et temps libre est donc manifeste. Cependant, je croise encore beaucoup de jeunes ambitieux, dont la volonté est de faire carrière. J'ai reçu il y a peu des étudiants très préoccupés par cette question. Concernant la conjoncture de demain, je doute que la volonté professionnelle de la jeunesse helvétique soit le seul facteur déterminant.

Selon le Baromètre des préoccupations du Credit Suisse, la question de l'AVS reste d'actualité. La prévoyance vieillesse figure même au top 3 des problèmes cités dans le Baromètre de la jeunesse. Comment garantir la pérennité de la prévoyance vieillesse ?

La réforme « Prévoyance vieillesse 2020 » approuvée par le Conseil fédéral est actuellement débattue au Parlement. L'objectif de cette réforme est d'assurer un niveau de prestations suffisant pour les premier et deuxième piliers obligatoires (AVS et caisses de pension), d'adapter ces prestations aux nouveaux besoins de la société et d'obtenir des fonds suffisants pour les financer. Le problème a été identifié depuis longtemps et une solution semble enfin se profiler. Les propositions comprennent un éventail de mesures qui devraient assurer un résultat équilibré.

Outre la prévoyance vieillesse, l'immigration et le droit d'asile sont des questions qui gagnent en importance auprès des jeunes. Le rapport aux étrangers est tendu. Pour autant, les jeunes dénoncent le racisme et la xénophobie. Comment réduire ces tensions ?

Ce sujet ne concerne pas seulement la jeune génération, mais la société dans son ensemble, comme le démontre l'initiative « contre l'immigration de masse » votée en février 2014. Mais je souhaiterais rappeler que l'immigration était déjà au cœur des débats à mon époque, que ce soit à table, au travail ou à l'école. Jusqu'ici, la Suisse est toujours parvenue à intégrer dans la société les réfugiés et les immigrants, même lorsqu'on disait la barque pleine. J'espère que l'on parviendra à faire de même à l'avenir et que l'on gardera cette ouverture tout en fixant des limites pour prévenir les abus.

« Certains milieux pensent que nous pouvons très bien réussir seuls. Ils n'ont de cesse de vouloir minimiser les accords bilatéraux avec l'UE. À ce propos, je reste intransigent : c'est irresponsable. »

L'un des grands défis de la Suisse réside dans la politique européenne. La majorité des jeunes se prononcent en faveur des accords bilatéraux. Avec l'abandon éventuel de l'accord sur la libre circulation à la suite du vote du 9 février 2014, on se demande quelles en seront les conséquences.

Dans notre pays, certains milieux pensent que nous pouvons très bien réussir seuls. Ils n'ont de cesse de vouloir minimiser les accords bilatéraux avec l'UE. À ce propos, je reste intransigent : c'est irresponsable. Nous avons besoin d'un accès au marché européen le plus libre possible si nous souhaitons pouvoir maintenir une production locale et continuer à offrir des emplois. Je rappelle que la Suisse gagne un franc sur deux à l'étranger et que deux tiers de nos exportations sont destinés à l'UE. C'est pourquoi je plaide en faveur d'une ouverture différenciée, à savoir mettre en œuvre une réglementation de l'immigration autonome en maintenant la bilatéralité.

Interrogés sur leurs revendications politiques à l'égard d'Internet, les jeunes expriment à 77% le souhait d'une meilleure protection contre les attaques criminelles sur les données numériques.

« La cybercriminalité préoccupe réellement les autorités. Il s'agit là d'un crime aux dimensions inexplorées. »

L'action du gouvernement est-elle insuffisante ?

La cybercriminalité préoccupe réellement les autorités. Il s'agit là d'un crime aux dimensions inexplorées. Les auteurs se trouvent le plus souvent à l'étranger, alors que la poursuite pénale est cantonale ou nationale. Ces criminels sont rapides et savent comment protéger leur identité. À l'heure actuelle, la Suisse n'a pas encore décidé légalement si la poursuite judiciaire de la cybercriminalité dépend des cantons ou de la Confédération.

La jeunesse suisse n'est pas aussi férue de numérique que ses homologues américaine, brésilienne ou singapourienne, en particulier en ce qui concerne les échanges personnels. Les jeunes Suisses sont-ils à la traîne ou font-ils simplement plus la différence entre monde virtuel et monde réel ?

Comme vous, je ne peux faire que des suppositions. J'appartiens incontestablement à cette génération qui certes utilise les moyens numériques, mais sûrement pas aussi fréquemment que les jeunes.

Intéressant : aux États-Unis, le chômage arrive en tête des préoccupations des jeunes (50%) alors qu'il ne figure qu'à la 9^e place en Suisse (22%). Quelle en est la raison selon vous ?

Les chiffres. En Suisse, le taux de chômage est bien plus bas qu'aux États-Unis. En juin 2015, on enregistrait pour la tranche d'âge des 15 à 24 ans un taux de chômage de 2,8%. Aux États-Unis, le chiffre dépasse 10%. Le faible taux suisse est très réjouissant. Les jeunes sont notre avenir. Ils ont besoin de perspectives. Je mets tout en œuvre pour que chacun d'entre eux dispose d'une formation et d'un travail pour bâtir son avenir.

Si vous comparez la jeunesse d'aujourd'hui à celle de votre époque, quelles sont les plus grandes différences ?

Le changement le plus marquant est sans aucun doute la rapidité. L'avènement du numérique a bouleversé de nombreux domaines du quotidien. Lorsque j'étais enfant, il n'y avait pas encore de téléphone dans chaque foyer et encore moins de téléviseur. Nous écrivions sur des machines à écrire. Les jeunes d'aujourd'hui ont grandi dans un environnement numérique et appréhendent par conséquent le monde différemment. Tout est plus petit, plus rapide. Je ne porte pas de jugement. Le monde évolue tout simplement et nous devons nous tourner vers l'avenir.

« Les jeunes d'aujourd'hui ont grandi dans un environnement numérique et appréhendent par conséquent le monde différemment. Tout est plus petit, plus rapide. »

Rétrospectivement, comment étiez-vous plus jeune ?

J'étais sans aucun doute un représentant typique de mon époque, à l'aise et intégré à son environnement. En somme, un jeune homme tout à fait normal. □

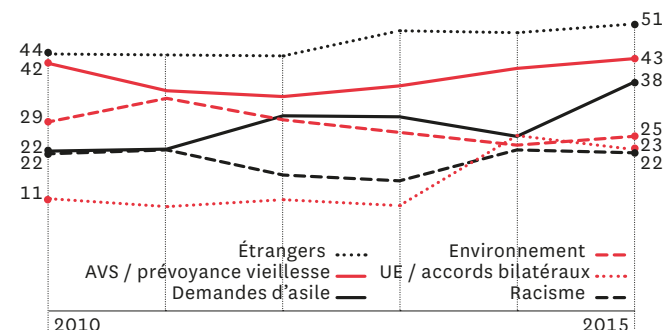
LES PRINCIPAUX PROBLÈMES

CH

Le sujet de l'immigration domine

« Choisissez dans la liste les cinq points qui vous paraissent être les plus problématiques en Suisse. »

En %



3 Travail, finances et carrière

Quand on a un enfant entre 16 et 25 ans, on se préoccupe sans doute moins de savoir si sa progéniture préfère envoyer des SMS ou utiliser WhatsApp (chap. 1) ou de la manière dont elle s'informe de l'actualité (chap. 2), que de savoir ce que son (grand) bébé fera de sa vie.

À la question « Quelle qualité doit avoir un employeur? » plus de 91% des jeunes répondent très raisonnablement: « Être un bon manager » (►fait 3.1). Et quand on les interroge sur les secteurs qui les intéressent le plus (►fig. 3.6), on constate de façon assez surprenante que dans tous les pays, les médias figurent au premier rang, bien que la télévision et les journaux n'aient plus autant la cote (chap. 2). Sans doute les « médias sociaux » ont-ils été compris dans cette catégorie et les jeunes d'aujourd'hui aspirent-ils à devenir des YouTubeurs célèbres. Les autres secteurs cités sont notamment, dans l'ordre, le tourisme, l'éducation, les télécommunications, la santé et, en sixième position, la banque. En fin de classement arrivent les assurances (14^e rang) et le bâtiment (15^e rang).

Constat inquiétant, une grande partie des jeunes interrogés, tous pays confondus mais surtout en Suisse (57%), ont fait l'expérience de situations professionnelles dans lesquelles les femmes étaient désavantagées (►fait 3.2).

Réaliste, cette génération est moins endettée que ce que disent souvent les médias (►fig. 3.5): aux États-Unis et au Brésil, 20% à 30% des jeunes sondés ont des engagements financiers en cours, dont une grande part auprès de leurs proches. Le nombre de jeunes endettés est très faible à Singapour (12%) et encore plus en Suisse (3%), et ce depuis des années.

Que feraient les jeunes Suisses d'un don de 10 000 francs (►fig. 3.4)? Marqués par la situation économique difficile des dernières années, ils sont beaucoup plus nombreux qu'en 2011 à répondre « épargner pour les temps difficiles » au détriment du budget vacances. Des différences importantes se dessinent toutefois selon le sexe: en Suisse, les hommes consacraient 400 francs de moins aux vacances et 300 francs de plus à l'épargne que les femmes interrogées, ces dernières semblant moins inquiètes quant à la situation économique.

► 3.1

« Quelle qualité doit avoir un employeur? » Plus de **91%** répondent: « Être un bon manager. »

► 3.2

57%

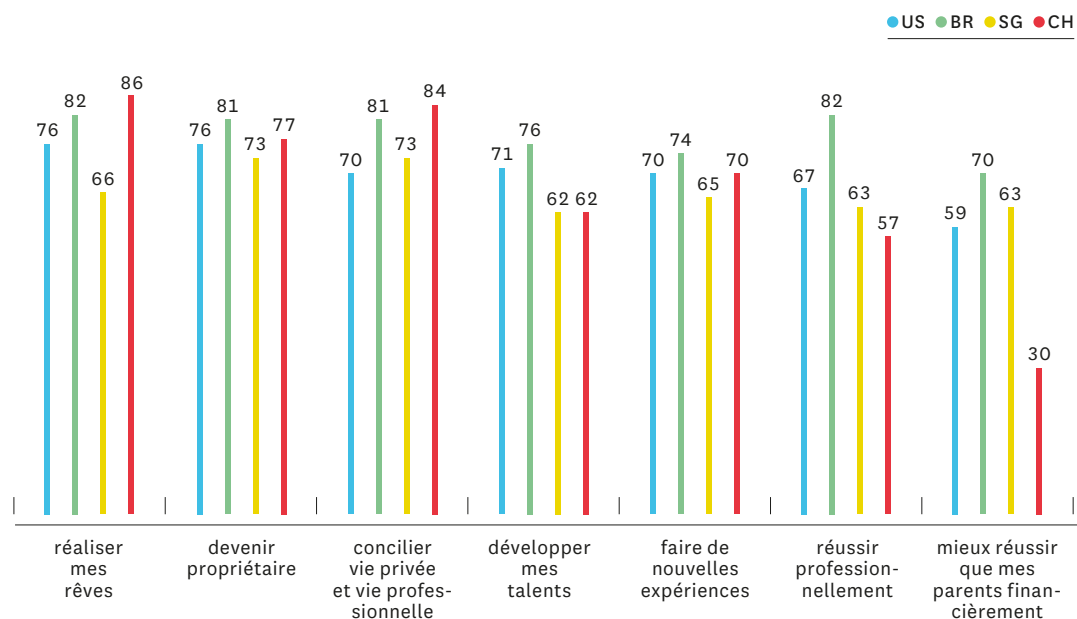
des sondés en Suisse estiment que les femmes sont désavantagées au travail. États-Unis et Brésil: **50%**; Singapour: **45%**.

● 3.3 / OBJECTIFS DE VIE

Ne renoncer à rien

« Quels objectifs poursuivez-vous dans la vie? »

Réponses « je le poursuis à tout prix » et « j'essaie de le poursuivre » additionnées, en pourcentage



Quels objectifs de vie cette génération poursuit-elle? Là encore, les jeunes adoptent une approche pragmatique (●fig. 3.3): ils désirent réaliser leurs propres rêves tout autant qu'acquérir un logement en propriété; concilier vie privée et vie professionnelle, développer leurs propres talents et faire de nouvelles expériences. Enfin, ils citent ce qui satisfait peut-être plus les attentes de leurs parents: faire carrière et mieux réussir qu'eux financièrement. Fait significatif, ces deux points sont beaucoup cités au Brésil, pays au plus faible revenu par habitant. □

● 3.4 / ARGENT

● CH

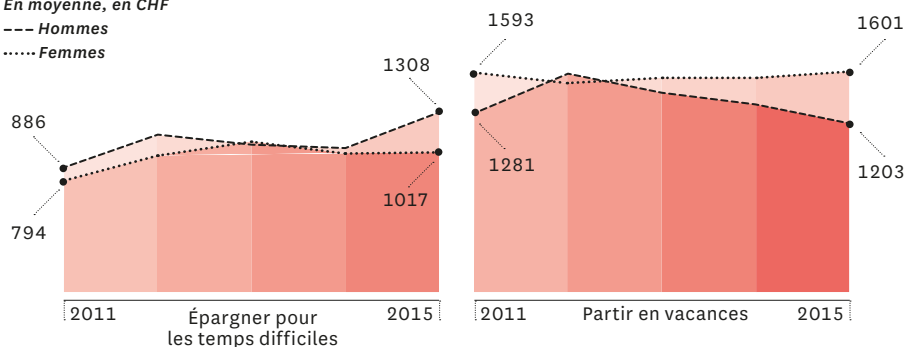
Les hommes épargnent, les femmes partent en vacances

«Si on vous offrait 10 000 francs, qu'en feriez-vous?»

En moyenne, en CHF

--- Hommes

..... Femmes



● 3.6 / SOUHAITS PROFESSIONNELS

US, BR,

SG et CH

Quand je serai grand...

«Dans quels secteurs aimeriez-vous travailler?»

- 1 Médias
- 2 Tourisme
- 3 Éducation
- 4 Télécom-munications
- 5 Santé
- 6 Banque
- 7 Luxe
- 8 Show-business
- 9 Alimentation
- 10 Commerce
- 11 Mode
- 12 Pharmaceutique
- 13 Horlogerie
- 14 Assurances
- 15 Bâtiment

● 3.5 / DETTES

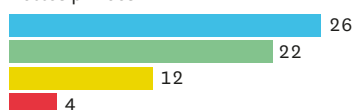
● US ● BR ● SG ● CH

Les Suisses n'ont presque pas de dettes

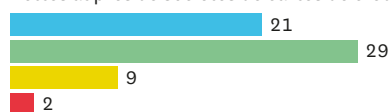
«Êtes-vous soumis aux engagements financiers suivants?»

En pourcentage

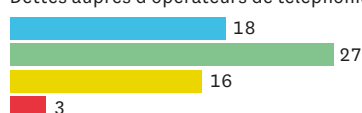
Dettes privées



Dettes auprès de sociétés de cartes de crédit



Dettes auprès d'opérateurs de téléphonie mobile



29%

Plus du quart des jeunes interrogés au Brésil sont en retard dans le paiement de leurs factures de carte de crédit. Le problème est moindre dans les autres pays.



4 Politique, valeurs et société

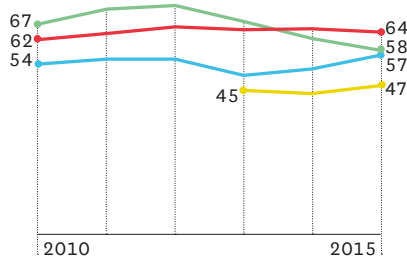
● 4.1 / OPTIMISME

● US ● BR ● SG ● CH

Des perspectives positives!

« Comment évaluez-vous votre avenir? »

Réponse « plutôt confiant », en %



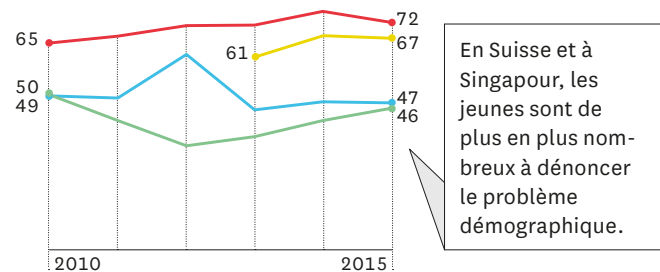
● 4.2 / VIE COMMUNE

● US ● BR ● SG ● CH

Conflit générationnel

« Dans les années à venir, le nombre de personnes âgées à la retraite augmentera et celui des jeunes gens diminuera. Pensez-vous que cela soit un problème? »

Réponses « c'est un problème » et « c'est un problème majeur », en %



En Suisse et à Singapour, les jeunes sont de plus en plus nombreux à dénoncer le problème démographique.

Les jeunes interrogés, nés entre 1990 et 1999, envisagent l'avenir avec optimisme (● *ill.* 4.1). En Suisse, la confiance est en hausse depuis 2010, et 64% des jeunes sont positifs quant à leurs perspectives. Aucun autre pays ne présente de tels chiffres. De coutume, les Brésiliens sont pleins d'espoir, mais les dernières années difficiles et les prévisions peu réjouissantes quant à la conjoncture économique ont abaissé à 58% le nombre d'optimistes (-15 points de pourcentage depuis 2012). Aux États-Unis et à Singapour en revanche, les 16-25 ans regagnent confiance en leur avenir par rapport aux deux dernières années. Le pessimisme des Brésiliens est étroitement lié aux difficultés du pays (● *ill.* 4.4) : trois jeunes sur quatre pensent qu'il y a trop de corruption. Nulle autre préoccupation citée dans l'un des quatre pays n'est à ce point montrée du doigt. L'inquiétude face au chômage est également grandissante au Brésil. Ce qui n'est pas une surprise, avec un taux de chômage en constante hausse depuis 2014 et qui vient encore de subir une augmentation.

Le chômage à Singapour et aux États-Unis est également un thème central, mais a perdu de son importance. Aux États-Unis, la récente reprise économique a apaisé les esprits ; à Singapour, malgré le ralentissement de la croissance, le taux de chômage a baissé entre 2009 et 2014.

Les Suisses, quant à eux, ne s'en préoccupent pas. En revanche, en Suisse et à Singapour se profile un conflit générationnel dû à l'évolution démographique. À Singapour, le vieillissement de la population et le faible taux de natalité revêtent un caractère primordial ; en Suisse, la prévoyance vieillesse arrive en deuxième position. Si on leur demande directement si la proportion toujours plus grande des personnes âgées pose problème, les jeunes Suisses et Singapouriens sont de plus en plus nombreux à répondre « oui » (● *ill.* 4.2). Les résultats ne correspondent pas à l'âge médian de la population : la Suisse est certes le pays le plus âgé (50% de la population a plus de 42 ans), mais Singapour (34 ans) n'arrive qu'en troisième position après les États-Unis (38 ans). Le Brésil est le pays

● 4.3 / POLITIQUE

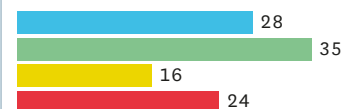
● US ● BR ● SG ● CH

Mobilisation de la jeunesse

Engagement politique des jeunes

Réponses « plutôt engagé » et « très fortement engagé » additionnées

Réponses à plusieurs questions, en %



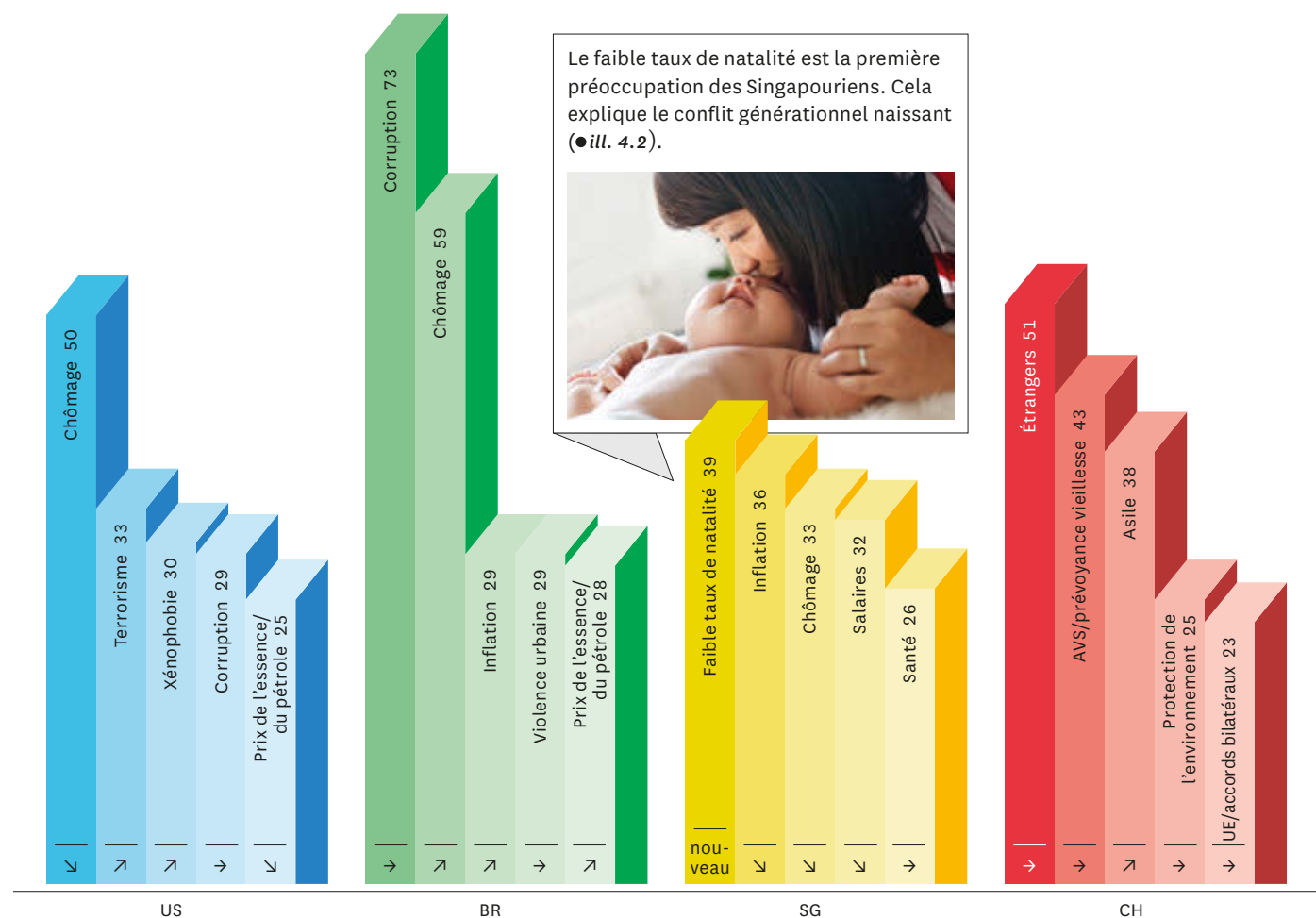
● 4.4 / PROBLÈMES MAJEURS

● US ● BR ● SG ● CH

Une jeunesse brésilienne inquiète

« Dans cette liste, repérez les sujets qui ces temps-ci provoquent la polémique et choisissez dans la liste les cinq points qui vous paraissent être les plus problématiques dans votre pays. »

en %



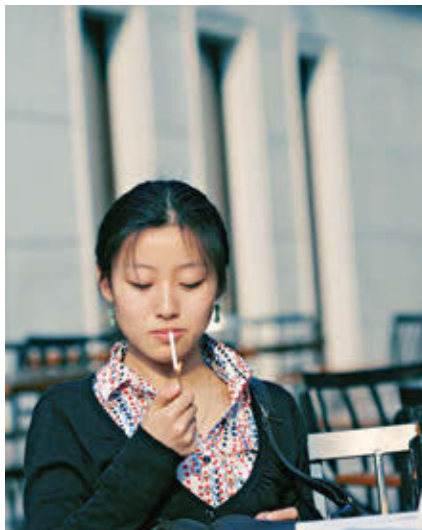
le plus jeune (31 ans). La taille du pays est l'une des explications possibles : dans les deux plus petits pays où l'on habite à proximité les uns des autres, la perception de la mixité sociale est accrue.

De plus, en Suisse, l'une des préoccupations majeures des cinq dernières années concerne les étrangers et plus précisément les réfugiés (voir les défis et les problèmes de la jeunesse suisse dans l'interview du conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann en page 65) et Singapour est le seul pays jusqu'ici où le nombre croissant d'étrangers est considéré comme un problème central par une majorité de jeunes.

L'identification de ces problèmes pousse-t-elle les jeunes à l'engagement politique et à la volonté de changer les choses ? Les partis politiques n'ont pas la cote (voir chapitre 2), mais une lassitude générale envers la politique n'est pas encore perceptible. Là où la situation est à déplorer, les jeunes sont volontaires pour se mobiliser activement (●ill. 4.3) : au Brésil, 35% des jeunes sont engagés politiquement, 4% de plus que l'année précédente.

Bilan : une jeunesse paresseuse, gâtée et constamment distraite ? Bien au contraire ! Les jeunes de 16 à 25 ans sont réfléchis et réalistes. Ils aiment certes passer du temps sur leurs petits gadgets, mais c'est bien là le privilège sacré de la jeunesse : posséder quelque chose dont les adultes ignorent tout. □

La jeunesse change : la cigarette et les drogues sont passées de mode.



Même aux États-Unis, la télévision n'est plus dans le top 3 pour la première fois.



Quels sont les sujets qui vous intéressent le plus ?
Les jeunes sont unanimes : la musique.



60% des jeunes en Suisse expriment un sentiment d'appartenance à une communauté, contre **52%** en 2011.



Les femmes suisses dépensent **400 francs** de plus pour les vacances que les hommes.





Faites des économies là où personne ne les attend.

Les nouveaux modèles Mercedes-Benz séduisent par une faible consommation de carburant, des émissions de CO₂ réduites et des rabais flotte intéressants. Demandez une offre personnalisée à votre partenaire Mercedes-Benz et informez-vous sur www.mercedes-benz.ch/fleet

MERCEDES-BENZ BUSINESS

L'offre flotte pour vous.





**Je veux des informations
régulières sur mes
opportunités de placement.**

Credit Suisse Invest – le nouveau conseil en placement.

Notre solution de placement Partner s'adapte à votre rythme. Nous vous procurons des informations de première main sur les opportunités et risques actuels. Le tout à un tarif avantageux.

Pour en savoir plus: credit-suisse.com/invest