

Combien vaudrait cette  
publication pour vous ?  
CHF \_\_\_\_\_

p. 3 / p. 36

CREDIT SUISSE

# Bulletin

Depuis 1895. Le plus ancien magazine bancaire du monde.

Édition 1/2019



## Les grandes questions de notre monde

Discussions sur les défis  
du XXI<sup>e</sup> siècle



# ENCOURAGER LE CHANGEMENT DANS L'ÉDUCATION

Depuis 2005, le Credit Suisse et Room to Read unissent leurs efforts pour accélérer l'alphabétisation des enfants et faciliter le changement générationnel à travers l'éducation en Asie et en Afrique.



Nous voulons construire un monde dans lequel tous les enfants pourront suivre un enseignement de qualité qui leur permettra d'exploiter l'ensemble de leur potentiel et de contribuer au bien-être de leurs communautés et du monde. Cette année, nous célébrons une étape importante: nous avons permis à 10 millions d'enfants de bénéficier des programmes Room to Read, POUR EN SAVOIR PLUS [WWW.ROOMTOREAD.ORG](http://WWW.ROOMTOREAD.ORG)

## 17 questions

- 1 Comment va le monde ? <sup>14</sup>
- 2 Quels sont les principaux risques pour le monde ? <sup>20</sup>
- 3 Comment prendre soin de nos écosystèmes ? <sup>22</sup>
- 4 Comment éviter la polarisation de la société ? <sup>25</sup>
- 5 Comment évolue le monde du travail ? <sup>26</sup>
- 6 Une mondialisation à bout de souffle ? <sup>28</sup>
- 7 Quel avenir pour les médias ? <sup>36</sup>
- 8 L'avènement de l'ère du narcissisme ? <sup>40</sup>
- 9 Peut-on parler de réindustrialisation en Occident ? <sup>44</sup>
- 10 Comment se protéger sur Internet ? <sup>46</sup>
- 11 Quels sont actuellement les plus grands risques pour une banque ? <sup>50</sup>
- 12 Quel visage aura le vivre-ensemble de demain ? <sup>54</sup>
- 13 L'aurais-je su ? <sup>60</sup>
- 14 Comment éradiquer l'extrême pauvreté ? <sup>62</sup>
- 15 Quelle est la place des femmes dans le monde du travail ? <sup>65</sup>
- 16 Peut-on arrêter la désertification ? <sup>68</sup>
- 17 Quel est votre plus grand défi personnel ? <sup>72</sup>



Beni Bischof



Cindy Cohn



Aengus Collins



Peter Frankopan



Arnold Furtwaengler



Edward Glaeser



Craig Malkin



Miriam Meckel



Joachim Oechslin



Tony Rinaudo



Jeffrey Sachs



Michael Strobaek



Pavan Sukhdev



Swiss Economics du Credit Suisse

Carla Wassmer



Couverture:



Fareed Zakaria

« À ne pas faire » 72

« Presque rien de ce que nous faisons en ligne ne reste privé » 46

« Remettez tout en question ! » 20

« Jadis, tous les chemins menaient à Rome... » 28

« Je suis convaincu par la Suisse en tant que pays de production » 44

« Les villes sont le terreau de la réussite » 54

« Chacun se croit spécial » 40

« Confronter les positions consomme de l'énergie » 36

« Nous transformons les incertitudes en risques calculables » 50

Quiz « Plus de poissons ou de plastique dans l'océan ? » 60

« Les arbres sont déjà là » 68

« Donner rend plus heureux que recevoir » 62

« Un changement de paradigme » 25

« Nous considérons les dons de la nature comme gratuits » 22

« 68% ont vu leur salaire augmenter après un nouveau diplôme » 26

« Je devais expliquer qui j'étais » 65

« Personne n'a le monopole de la vérité » 14

À partir de la page 5

*Comment l'art s'inscrit-il dans  
les défis du monde actuel ?*

VOS ARCHITECTES  
SUISSES



ARCHITECTURE

MAISON FAMILIALE

IMMEUBLE

TRANSFORMATION



**BAUTEC**

BAUTEC AG ▪ [www.bautec.swiss](http://www.bautec.swiss)



# La valeur du débat public

Notre époque fait face à des défis de taille. Nous assistons à la montée du protectionnisme et des risques géopolitiques. Les accords commerciaux internationaux sont malmenés. Les progrès technologiques fulgurants influencent notre société. Dans cette édition du Bulletin, le débat est à l'honneur : nous interrogeons intellectuels sur plusieurs défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous analysons avec eux les thèmes les plus divers et répondons à des questions qui animent notre monde.

Selon le géostratège Fareed Zakaria, nous sommes entrés dans un ordre mondial postaméricain : « Nous allons au-devant d'un moment sans précédent dans l'Histoire, à l'issue incertaine », déclare le journaliste auteur de best-sellers (page 14). Joachim Oechsli, Senior Advisor - Risk Management au Credit Suisse, évoque les défis que pose la volatilité des marchés pour l'analyse des risques et montre comment les incertitudes sont transformées en risques calculables (page 50). Quant à Cindy Cohn, avocate spécialisée dans les droits civiques sur Internet, elle explique pourquoi les enfants sont les véritables experts de la sécurité des données (page 46).

Il est d'une importance capitale de discuter de valeur(s). Tel est l'avis, unanime, des personnalités avec lesquelles nous nous sommes entretenus pour cette édition. Comme le disait déjà Oscar Wilde : « Aujourd'hui, les gens connaissent le prix de tout et la valeur de rien. » Pavan Sukhdev, président de WWF International, illustre parfaitement l'importance de ce débat : il montre pourquoi il est essentiel de reconnaître la valeur de la nature et de ses produits, et de l'inclure dans les calculs économiques (page 22).

Nous aussi, nous avons voulu nous emparer de cette thématique en abordant un autre grand défi de notre époque : la valeur du journalisme, et par là même la pluralité des médias et l'avenir du secteur. En tant qu'éditeur du plus ancien magazine bancaire du monde, nous nous interrogeons sur la valeur de notre publication en tant que voix au débat public. Nous en avons discuté avec Miriam Meckel, journaliste, fondatrice et éditrice du magazine « ada » et professeur de gestion de la communication à l'Université de Saint-Gall (page 36).

Nous souhaitons également vous inclure, chères lectrices et chers lecteurs, dans cette discussion : sur la page de couverture, vous avez la possibilité d'évaluer cette publication. Combien valent les contenus de ce magazine pour vous ? Faites-nous part de vos réflexions sur [credit-suisse.com/bulletin](https://credit-suisse.com/bulletin)

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de vos réactions et vous souhaitons une agréable lecture.

Steven F. Althaus,  
Responsable  
Global Marketing & Brand  
Communications

Mandana Razavi,  
Responsable Corporate  
Responsibility & Stakeholder  
Communications



Le Bulletin primé :  
lors des renommés  
Mercury Excellence  
Awards à New York, le  
Bulletin a reçu l'or  
dans la catégorie  
« Writing: Magazine ».

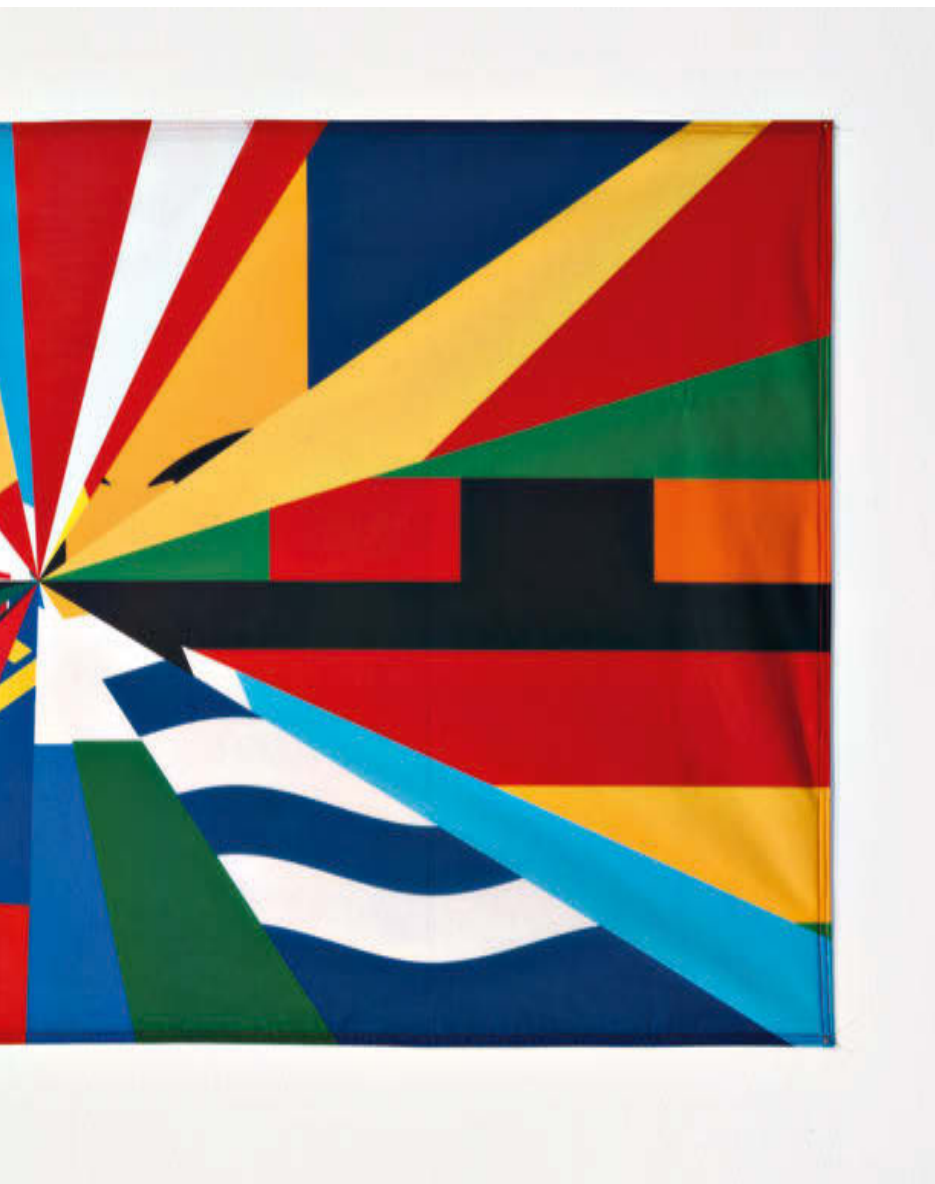
# Images



*Comment l'art s'inscrit-il dans les défis du monde*



# actuelles



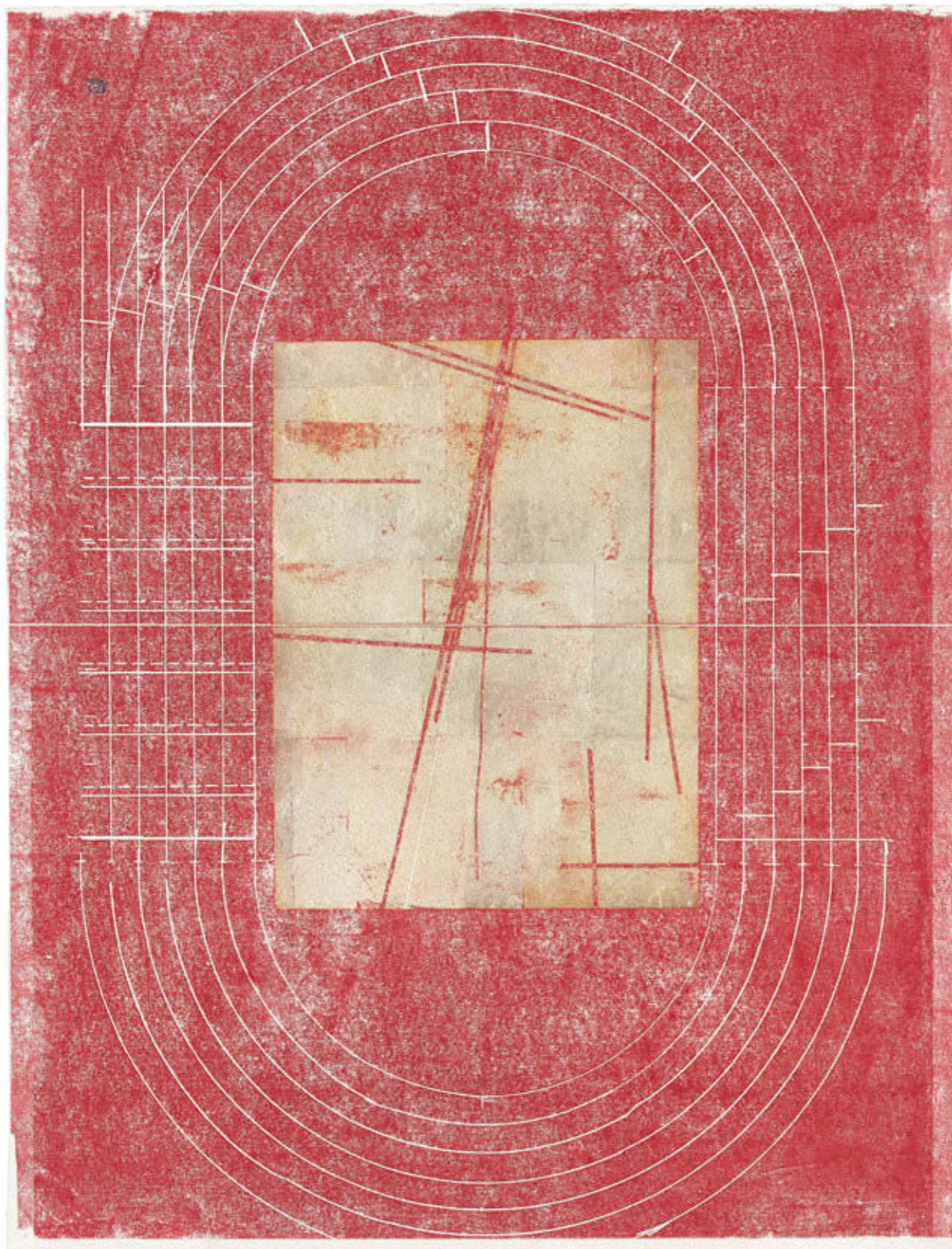
1

*actuel ?* Sept réponses, de Guayaquil à Morges.

1 James Bridle (de Londres) / *Citizen Ex Flags*, 2015 Ces drapeaux nationaux font partie d'un projet de calcul de la « nationalité algorithmique » en fonction de notre comportement en ligne. L'idée : aussi virtuels que paraissent les sites Internet que nous consultons chaque jour, ils sont originaires de lieux bien réels. 2 Amalia Ulman (de Buenos Aires, vit à Los Angeles) / *Privilege 1/14/2016*, 2016 L'artiste argentine s'est spécialisée dans les performances sur les médias sociaux. Dans «Privilege» elle met notamment en scène sa grossesse dans le quotidien au bureau et tisse ainsi le lien entre identité et prestation ainsi que sa représentation dans les médias. 3 Ronny Quevedo (de Guayaquil, Équateur, vit à New York) / *Nazca Half-Time*, 2018 Ce tableau dépeint les lignes antiques de Nazca, du nom de cette culture indigène péruvienne, avec une piste de course tout autour. Comme souvent, l'artiste mêle patrimoine culturel traditionnel de Mésos-amérique et représentations contemporaines du sport. Il travaille principalement sur les expériences migratoires des immigrants d'Amérique centrale et du Sud.













4









5 Olafur Eliasson (de Copenhague, vit à Berlin) / *Glacial currents (yellow, sienna)*, 2018 Dans cette série d'aquarelles grand format, le comportement des pigments, de l'encre et de la glace qui fond est calculé avec précision tout en laissant une place centrale au hasard. Par ses travaux, Olafur Eliasson cherche à amener le changement climatique et ses répercussions dans le champ d'expérience du spectateur. 6 Julian Charrière (de Morges, Suisse, vit à Berlin) / *The Blue Fossil Entropic Stories*, 2013 L'artiste a gravi un iceberg de l'océan Arctique et fait fondre pendant huit heures la glace sous ses pieds avec un chalumeau à gaz, mettant ainsi en évidence la différence entre le temps géologique et le temps humain. 7 Cao Fei (de Canton, vit à Beijing) / *Asia One*, 2018 Cette installation multimédia projette un film de fiction sur des sites industriels modernes de Chine, avec notamment le premier centre mondial de tri 100% automatique à Kunshan, dans la province du Jiangsu. Le film suit les deux seuls travailleurs humains restants et montre à quoi pourrait ressembler le travail de demain avec des machines.







*Comment va le monde ?*

Le géostratège Fareed Zakaria analyse la montée de l'Asie et l'ordre mondial postaméricain. Il met en garde contre la « démocratie illibérale » et l'érosion des droits constitutionnels.

# « Personne n'a le monopole de la vérité »

Il explique aussi comment l'Occident peut mieux intégrer les perdants de la mondialisation.

Interview Daniel Ammann et Simon Brunner Photos Jeff Brown

Fareed Zakaria, vous comptez parmi les plus éminents observateurs et commentateurs du présent. Selon vous, où en est la planète aujourd'hui ?  
Nous nous trouvons dans un ordre mondial postaméricain : les États-Unis se sont retirés d'un monde qu'ils dominaient économiquement et politiquement depuis près d'un siècle et aucune autre puissance n'est venue prendre leur place. Pour l'heure, la Chine ne semble ni pouvoir assumer ce rôle ni vouloir établir une feuille de route mondiale.

Cette constellation est donc instable ?  
Oui. La situation actuelle a un caractère expérimental : ces 250 dernières années ont été dominées soit par le Royaume-Uni, soit par les États-Unis, soit par le chaos et les guerres mondiales – raison pour laquelle on parle de Pax Britannica ou de Pax Americana. Il n'y a pas de système multipolaire ou d'autres approches permettant de maintenir l'ordre et la stabilité ainsi que les structures internationales. Vous me trouvez pessimiste ? Non, je dis juste que nous nous dirigeons vers un épisode sans précédent de notre histoire, dont l'issue est incertaine.

Un vide du pouvoir mène rarement à la paix et à la prospérité.

C'est vrai, hélas. La situation au Proche-Orient nous le montre bien. Depuis le retrait soviétique d'Égypte dans les années 1970, la région est en grande partie sous le joug américain. L'Oncle Sam a endossé le rôle dont Bismarck rêvait pour l'Allemagne au XIX<sup>e</sup> siècle, entretenant avec chaque État de meilleurs rapports que les acteurs locaux entre eux et se posant comme le centre névralgique de toutes les relations. Après la guerre en Irak, ce système s'est disloqué car la puissance outre-Atlantique n'était plus disposée à investir autant de temps, d'argent et d'énergie dans la région. Depuis, Israël, la Turquie, l'Arabie saoudite et l'Iran tentent de gagner en influence. L'instabilité est grande. Et on y déplore aussi l'une des pires crises humanitaires : douze millions de personnes souffrent de famine au Yémen et douze autres millions requièrent une aide humanitaire d'urgence. Dans ce contexte dramatique, demandons-nous ce qui se passerait si l'engagement des États-Unis en Asie ou en Europe faiblissait.

Vous avez parlé de la Chine, qui ne se profile certes pas comme la puissance hégémonique à l'instar des États-Unis au siècle dernier, mais affiche malgré tout une multiplication par quatorze de son produit national brut en vingt ans et représente aujourd'hui 15% de l'économie mondiale. En quoi la donne a-t-elle changé ?

Sur le plan économique, c'est incontestablement une bonne nouvelle. Les consommateurs, épargnants et investisseurs sont plus nombreux à travers la planète et entraînent une expansion de l'économie dans son ensemble. Après la Chine, c'est l'Inde qui connaîtra un tel essor. Mais l'Empire du Milieu n'a pas seulement renforcé son économie, il s'est aussi hissé très vite et très haut dans la chaîne de création de valeur. Rendez-vous compte : dans le top 20 des groupes technologiques

mondiaux, neuf sont chinois ! Les onze autres sont bien américains, mais il y a tout juste dix ans, ils étaient 18 ou 19. Désormais à la pointe de l'économie numérique, le pays tente naturellement de défendre ses intérêts et d'exercer son influence, comme le Royaume-Uni et les États-Unis avant lui. Il serait donc intéressant de voir si ces derniers sont enclins à tolérer cette expansion.

Qu'en est-il, selon vous ?

J'ai discuté de la question avec de nombreux décisionnaires de Washington. Globalement, ils se plaignent de l'attitude de la Chine, mais quand on leur demande ce qui serait acceptable à leurs yeux, ils ne donnent aucune réponse. Quand un autre pays devient une superpuissance économique et donc un concurrent, quelles sont les conséquences concrètes ? De toute évidence, personne n'a encore mené de réflexion stratégique à ce sujet. C'est ce que le politologue Graham T. Allison nomme « le cas Thucydide », en référence à la peur des Spartiates face à la montée en puissance des Athéniens et à la guerre du Péloponnèse qui en a résulté [N.D.L.R. : -431 av. J.-C. à -404 av. J.-C.]. Selon un point de vue bien répandu aux États-Unis, le pays ne se sent jamais à l'aise dans des situations où il ne peut ni s'isoler du monde ni le dominer. C'est exactement le cas aujourd'hui.

Dans le contexte actuel, quel sens revêt le concept de démocratie libérale qui est le fondement des États-nations occidentaux ?

Les statistiques et les recherches montrant que le monde s'améliore sans cesse abondent : la population est en meilleure santé, la pauvreté recule, de même que le nombre de guerres. Mais d'après moi, malgré toutes ces avancées, un paramètre semble reculer : la démocratie libérale. Il y a 20 ou 25 ans, la Turquie était un pays plus démocratique et il en va de

1 « Les États-Unis se sont retirés d'un monde qu'ils dominaient économiquement et politiquement depuis près d'un siècle et aucune autre puissance n'est venue prendre leur place. » Photo : sommet du G20 de novembre 2018 à Buenos Aires.

2 « Beaucoup sont surpris de savoir que dans le top 20 des groupes technologiques mondiaux, 9 sont chinois ». Photo : le nouveau quartier général de l'entreprise technologique Tencent à Shenzhen.

**Fareed Zakaria (55 ans)** est un journaliste et auteur de best-sellers indo-américain. Il anime notamment sa propre émission sur CNN et publie sa tribune dans le « Washington Post ». Il a été récompensé par de nombreux prix d'honneur universitaires, d'un National Magazine Award et de plusieurs nominations aux Emmy Awards. Il a passé sa thèse à 28 ans à l'Université de Harvard et a été le plus jeune éditeur du « Foreign Affairs », « think tank » consacré à la politique étrangère. Fareed Zakaria vit à New York. Il a trois enfants.









même pour la Hongrie, la Pologne et l'Inde. Même tendance en Amérique latine, avec le Brésil ou encore le Mexique, qui pourraient suivre la même trajectoire. Tous ces pays sont gouvernés par ce que j'appelle la « démocratie illibérale », des dirigeants politiques qui profitent de leur popularité éphémère pour saper la constitution démocratique libérale.

Dans ces pays, le gouvernement a été élu démocratiquement et a même parfois remis l'économie sur la voie de la réussite. Pourquoi êtes-vous inquiet ? La démocratie libérale repose sur deux éléments : la démocratie, assurée par la participation citoyenne lors des votes et des élections, et le libéralisme, caractérisé par l'État de droit, la protection des libertés individuelles, la séparation de l'Église et de l'État et la liberté de la presse. Aux États-Unis, cet élément libéral est inscrit dans la Déclaration des droits. Les droits fondamentaux et constitutionnels édictés sont inaliénables et ne pourraient donc être abolis, même avec l'accord de la majorité. Ils fonctionnent quasiment comme un mécanisme de contrôle de la démocratie et protègent les citoyens de la « tyrannie de la majorité », pour citer Alexis de Tocqueville. Mais dans les démocraties illibérales, même les droits constitutionnels semblent s'éroder.

Pourquoi les politiciens qui prônent ces systèmes illibéraux sont-ils si populaires ? Le plus grand défi du monde occidental est de réussir à combler le fossé toujours aussi grand entre les uns qui ont accès au savoir et au capital et qui se portent donc bien, et les autres qui en sont privés. Il est clair désormais que ce clivage est surtout de nature géographique : les bénéficiaires du monde moderne vivent en ville ou en zone urbaine, tandis que les perdants se situent dans les territoires ruraux. Il suffit de regarder les troubles qui agitent la France en ce moment. Cette révolte est le fait de ceux qui ne sont connectés au monde qu'en pointillé, ceux qui ne profitent pas du performant système de transports publics des grandes villes françaises et doivent aller au travail en voiture. Leurs revenus sont faibles et ils doivent en plus financer la hausse de la taxe sur les carburants en payant davantage leur essence et diesel ? Il y a

bien un tiers de la population occidentale, voire plus, qui a le sentiment de ne pas suffisamment profiter des prétendus bienfaits de la mondialisation et de la révolution de l'information. Ces gens oubliés entendent parler de la croissance et de l'augmentation des salaires, mais ces phénomènes ne font pas partie de leur réalité quotidienne.

Selon vous, qu'est-ce qui ne tourne pas rond ?

Ce qui est intéressant, c'est que cette situation trouve sa source dans la méritocratie que l'on porte aux nues en Occident (bien plus qu'à l'époque de l'aristocratie). Selon la définition, on réussit et on gravit les échelons en raison de ses bonnes performances. Cet ordre social justifie et légitime le succès individuel tout autant qu'il suggère que ceux qui réussissent moins bien sont eux-mêmes responsables de leur échec. Ce faisant, on occulte le fait que notre système n'est pas purement méritocratique : tout le monde ne démarre pas de la même case départ et des facteurs comme la chance jouent un rôle prépondérant. La méritocratie cache remarquablement bien son potentiel à déclencher des conflits de classes.

Que faire pour pallier ce déséquilibre ?

C'est une vaste question. Nous connaissons les forces qui déchirent la société, mais qu'en est-il de celles qui nous réunissent ? À mon avis, la première chose à faire est d'offrir plus de possibilités aux personnes exclues de l'accès au capital et au savoir. Pour moi, il s'agit notamment d'investir davantage dans les infrastructures. Nous devons aussi accepter que certaines activités requièrent plus d'aide et donc plus de dépenses publiques.

Je suis partisan d'une nouvelle forme de répartition qui s'intéresse aux perdants de la mondialisation et des technologies de l'information.

Quel rôle l'Europe peut-elle jouer dans le monde ?

L'Europe est une expérience exceptionnelle qui, dans l'ensemble, fonctionne très bien. Le continent a créé et préservé des institutions et des normes pour protéger la liberté et les droits individuels. On y trouve des pays autrefois en guerre qui coexistent et coopèrent aujourd'hui pacifiquement. Le résultat n'est peut-être pas à la hauteur des espérances, mais cette performance unique est à saluer. Sur la scène mondiale, l'Union européenne doit mener une action plus forte et plus stratégique pour consolider ce deuxième pilier de la liberté et de la démocratie dans le monde qu'elle incarne, en particulier à une époque où le premier pilier, les États-Unis, est affaibli ou, tout du moins, semble se désintéresser de ce rôle.

L'Ouest est à la peine tandis que l'Est s'épanouit. Vous-même avez vécu ce phénomène de renversement des équilibres.

Lorsque je l'ai quittée dans les années 1980, l'Inde était un pays de ténèbres et de ruines, de pessimisme et de déchéance. Je suis venu en Amérique, un lieu bien plus positif où l'on écrivait l'avenir. Aujourd'hui, je ressens exactement l'inverse.

« Le plus grand défi est de réussir à combler le fossé toujours aussi grand entre les uns qui ont accès au savoir et au capital et qui se portent donc bien, et les autres qui en sont privés. »

Même le président américain dégage un certain pessimisme, puisque son slogan « Make America Great Again » suggère un déclin. C'est tout le contraire en Inde et dans d'autres régions d'Asie, où prédomine un optimisme à tous crins, en dépit d'une mondialisation qui a aussi plongé des millions de personnes dans la pauvreté.

Comment ressentez-vous cet élan en Inde ?

Un seul exemple : j'ai assisté là-bas au mariage le plus fou du monde, celui de la fille de Mukesh Ambani, l'homme le plus riche du pays. À côté, « Crazy Rich Asians », le blockbuster sur la jeunesse dorée de Singapour, semble mettre en scène la classe moyenne ! Ambani est l'archétype du « self-made-man » à l'asiatique qui s'est constitué un patrimoine incroyable en très peu de temps.

Dans votre enfance, l'Inde aussi était un lieu encore animé des espoirs que le mouvement pacifique d'indépendance de 1947 avait fait naître. Quels sont vos souvenirs de cette époque ?

Jawaharlal Nehru, le premier ministre indien est mort l'année de ma naissance [N.D.L.R. : en 1964], mais il nous restait des enregistrements de ses discours, que nous écoutions comme de la musique. Aujourd'hui encore, je connais sa proclamation d'indépendance par cœur. Mon père a pris part au combat politique et ma mère était journaliste. Un vent nouveau soufflait : celui de la liberté et d'un avenir radieux, laissant derrière lui un parfum d'espoir et de promesse. Gandhi et Nehru ont donné l'impulsion à une Inde forte de son

pluralisme, de sa démocratie et de son sécularisme. Ma famille était musulmane, mais nous célébrions toutes les fêtes hindoues, nous fêtions Noël et nous avions même notre père Noël : un oncle jovial qui a versé plus tard dans le fondamentalisme islamique...

Les espoirs de votre enfance ne se sont pas réalisés.

J'étais adolescent quand les problèmes ont commencé. À cause de la direction quasi socialiste empruntée par Nehru, l'économie s'est effondrée. Sa fille, Indira Gandhi, a pris des mesures encore plus radicales, nationalisant les banques et régulant l'activité afin de protéger l'industrie nationale, notamment en taxant lourdement les importations. Dans les années 1975-1977, la démocratie est mise entre parenthèses, l'opposition muselée et la presse censurée. Il était douloureux d'assister à cette évaporation des attentes et de l'optimisme des années 1970.

Comment ces années-là ont-elles influencé votre vision du monde ?

Elles ont marqué le partisan de la sécularité et le farouche opposant que je suis à toutes formes de bigoterie et de chauvinisme, car c'est ce qui a fait dérailler l'Inde. J'ai vu de mes yeux le prix à payer : mon père nous a emmenés avec lui pour que nous soyons témoins des agitations qui ont envoyé des milliers et des milliers de personnes mourir dans la rue. Je me suis rendu compte de l'importance des valeurs occidentales ou plutôt, des conséquences de leur non-respect. Et j'ai compris toute l'inefficacité du socialisme économique. Rien ne fonctionnait, tout était stagnation, corruption et élite qui a abusé du système à son propre avantage.

En 1982, vous êtes parti étudier aux États-Unis. Quelles étaient vos premières impressions ?

En Inde, j'étais le marginal du lycée. Mes camarades de classe n'avaient en tête que leurs études de médecine ou de droit, puis leur carrière. Comme j'étais fasciné par l'ouverture intellectuelle que m'apportait l'école, je lisais et voulais comprendre le monde, mais je n'ai pas trouvé mon âme



sœur en la matière. Puis je suis arrivé avec une bourse d'études à Yale et je me suis enfin senti chez moi. J'ai trouvé mes semblables dans les autres étudiants : nous restions debout jusqu'à quatre heures du matin pour parler de politique, d'économie et de littérature. Quelle époque magique ! Je suis tout de suite tombé amoureux des États-Unis, mais bien sûr, j'étais dans un monde à part.

Vous êtes commentateur et essayiste. Vous ne vous identifiez à aucun bord politique – ni de droite ni de gauche – et vous ne vous prononcez pas explicitement pour ou contre l'immigration. La vie est-elle plus simple ou plus difficile ainsi ? Bien plus difficile. Je voudrais comprendre le monde et j'essaie d'aborder chaque sujet sans préjugé. Je me suis attiré beaucoup d'ennuis en déclarant que certaines dérégulations lancées par Donald Trump étaient nécessaires et qu'elles expliquaient la résilience économique unique de l'Amérique. Dans certains milieux, c'est presque un crime d'affirmer une telle chose, mais ce n'est que mon avis. Je continue de compter sur le pragmatisme d'une grande partie du public et sur sa capacité à ne pas voir le monde comme deux équipes sportives, l'une toujours dans la vérité tandis que l'autre aurait toujours tort. Personne n'a le monopole de la vérité. Naturellement, les voix modérées portent moins – mais elles existent dans toutes les sociétés. Moi, je me considère comme la voix de ce centre qu'on a oublié. ■

## « Remettez tout en question ! »

*Quels sont les principaux risques pour le monde ?* Selon Aengus Collins, principal auteur du « Global Risks Report » du WEF, les thèmes environnementaux dominant et l'humain gagne en importance.

Interview Simon Brunner Illustration Max Löffler

Monsieur Collins, le Forum économique mondial (WEF) publie son « Global Risks Report » depuis 2006. Aujourd'hui, le monde est-il plus sûr ou plus dangereux qu'avant ?

De manière générale, il faut prendre garde à ne pas trop romancer le passé. En 2006, le monde était sur le point de connaître la pire crise financière depuis presque un siècle. Cette période était bien plus problématique que les gens ne le pensaient et influence sans nul doute une grande partie des risques auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui.

Si les risques économiques étaient prépondérants entre 2008 et 2014, ils semblent désormais perdre en importance. L'économie est-elle plus stable qu'il y a cinq ou dix ans ?

Je crains au contraire qu'ils ne soient simplement négligés au profit d'autres thèmes.





Lesquels ?

Depuis plusieurs années, l'importance croissante des risques environnementaux s'impose comme thème récurrent de notre sondage annuel. Cela est à la fois un bon et un mauvais signe. En effet, cela démontre que ces questions sont désormais bien ancrées et que les gens reconnaissent la gravité de la situation, mais également qu'il s'agit réellement d'une crise majeure. Depuis six ans, les événements météorologiques extrêmes occupent la première ou la deuxième place des risques les plus susceptibles de se réaliser. Il s'agit là d'un signe fort.

Pour la première fois, le « Global Risks Report 2019 » a demandé aux sondés de juger des risques pouvant survenir à court terme. Quels sont les résultats ?

Les questions géopolitiques se trouvent au premier plan. 85% des sondés ont ainsi indiqué que le risque de confrontation politique entre les grandes puissances a augmenté. Récemment, nous avons également étudié l'aspect humain des risques globaux : de nombreux indices attestent que la colère, la peur et la solitude s'accroissent et se muent en une charge émotionnelle et psychique qui pourrait fortement marquer les risques des années à venir.

La technologie pourrait constituer la prochaine grande source de risques. Peut-on déjà observer des indices en ce sens ?

Oui. En réalité, les personnes sondées sont plutôt optimistes concernant la technologie. Il est d'autant plus étonnant de voir que des thèmes comme la sécurité des données et les cyberattaques gagnent en importance depuis deux ans. Et dans la partie « court terme » de l'étude que vous évoquiez, une nouvelle catégorie de risques technologiques a fait son apparition, incluant les « fake news », les bulles de filtrage et des inquiétudes au sujet de la protection des données et de l'usurpation d'identité.

L'interdépendance globale croissante a-t-elle amélioré ou diminué la résilience du monde ?

La grande complexité peut engendrer des angles morts ainsi que de nouvelles voies d'aggravation, qui compliquent grandement le processus d'estimation et de résolution des risques. De plus, l'interdépendance des risques augmente également et nous force à réfléchir à des compromis. En effet, les mesures visant à réduire un risque donné peuvent en aggraver d'autres, comme dans le cas des voitures électriques : elles constituent à la fois un moyen prometteur de diminuer la pollution dans les grandes villes et une source potentielle de pollution encore plus grande, à travers la production d'électricité et de batteries.

De nombreuses expériences ont montré que l'homme n'est pas particulièrement doué pour estimer les risques. Comment pallier cette lacune ?

Cela restera toujours un des plus grands défis de l'homme. À mon sens, l'essentiel est de sans cesse tout remettre en question ! Soyez ouverts aux différentes opinions et entourez-vous de gens qui vous poussent à aller toujours plus loin. ■

Aengus Collins (45 ans) est responsable Global Risks et Geopolitical Agenda au Forum économique mondial et auteur principal du « Global Risks Report », qui interroge annuellement 1000 experts en risque et décideurs. [reports.weforum.org/global-risks-2019](https://reports.weforum.org/global-risks-2019)



# « Nous considérons les dons de la nature comme gratuits »

*Comment prendre soin  
de nos écosystèmes ?*

Selon Pavan Sukhdev, économiste de l'environnement, président de WWF International et fervent défenseur de la nature, il est possible de réconcilier économie et écologie en intégrant la destruction environnementale dans la comptabilité des États et des entreprises.

Interview Bruno Bischoff, responsable  
Sustainability Affairs du Credit Suisse  
Photo Anoush Abrar







Monsieur Sukhdev, la protection de l'environnement est un défi majeur du XXI<sup>e</sup> siècle. Qu'est-ce qui vous inquiète le plus ? La destruction des écosystèmes et la perte inexorable de biodiversité – espèces, génomes et habitats – engendrent des risques énormes pour notre santé, notre société et notre économie. La nature est la base de tout et il est urgent d'agir.

Forêts, faune, océans... que devons-nous protéger en priorité ?

La situation des récifs de corail, un écosystème des plus fragiles qui a déjà diminué de 20%, est à la fois la plus importante et la plus urgente. En effet, leur destruction menace non seulement la nature, mais aussi les 500 millions de personnes qui en dépendent.

En tant que pionnier de l'économie verte, vous décrivez la destruction de l'environnement comme une défaillance de marché.

Tout à fait. Le cœur du problème est que nous considérons les dons de la nature comme gratuits. Nous ne déboursions pas le moindre centime pour notre air pur, notre eau potable ou encore la pollinisation de nos plantes. Avez-vous déjà eu à payer une abeille ? Ce qui est gratuit nous apparaît comme sans valeur. Par conséquent, nous surexploitions la nature sans que cela ne nous coûte quoi que ce soit. En économie, une telle lacune comptable s'appelle un « effet externe ». C'est pourquoi nous devons nous appliquer à inclure la valeur de la nature et de ses produits – ainsi que les coûts engendrés par leur perte – dans nos calculs économiques.

La valeur de la nature peut-elle être chiffrée ?

Dans le cadre de l'étude TEEB [*The Economics of Ecosystems and Biodiversity, N.D.L.R.*] réalisée pour l'ONU en 2008, nous avons développé une méthode de calcul selon laquelle les pertes annuelles en matière d'environnement atteindraient deux à quatre milliards de dollars. La seule

Financer la protection de la nature  
Le Credit Suisse développe en permanence ses activités en matière de financement de la protection de la nature. Ce marché financier environnemental, qui met l'accent sur la création de sources de revenus diversifiées et durables, connaît une rapide croissance et pourrait jouer un rôle important dans la conservation de la biodiversité et la santé des écosystèmes naturels.

Processus de contrôle des risques environnementaux

Le Credit Suisse tient compte de l'environnement dans ses activités, notamment dans sa gestion du risque lié aux transactions envisagées. Ainsi, dans son évaluation du risque de réputation, il identifie les risques potentiellement importants concernant l'environnement, le climat et la biodiversité.

destruction des récifs coralliens évoquée plus haut entraîne la perte de quelque 170 milliards de dollars de performance économique annuelle liée à ces récifs – protection côtière, tourisme ou encore pisciculture. États et entreprises doivent prendre ces coûts externes en compte dans une « comptabilité verte ». Lorsque les bilans montreront la situation réelle de l'écologie, nous prendrons alors conscience de la pénurie de ressources naturelles et l'intégrerons dans nos décisions économiques.

Mais comment atteindre un tel objectif ?

L'empreinte mondiale ne cesse d'augmenter et nous consomons déjà 1,7 fois plus de ressources que ce que la planète peut nous offrir sur le long terme. La politique doit mettre en place différentes réglementations et incitations. Il faut supprimer les subventions contre-productives aux industries nocives, comme les 1000 milliards de dollars par an pour les carburants fossiles. Il faut axer les investissements publics sur une infrastructure écologique et stimuler les investissements privés dans une économie verte : agriculture durable, énergies et mobilité durables, efficacité des énergies et ressources renouvelables. Le secteur privé doit également participer : il est responsable de deux tiers des emplois mondiaux, mais



Pavan Sukhdev (58 ans) est président de WWF International depuis 2017. De 2008 à 2011, il a été conseiller spécial et responsable de la Green Economy Initiative du Programme pour l'environnement de l'ONU. Originaire d'Inde, cet économiste et ancien banquier vit à Nyon. Il a deux filles adultes, qui le motivent à œuvrer pour une planète habitable et saine.

également de coûts environnementaux très élevés. Selon des estimations, les 3000 plus grands groupes causent à eux seuls 2,15 milliards de dollars de dommages par an.

Quelles mesures envisagez-vous ?

L'imposition des entreprises ne doit pas se faire en fonction de leurs bénéfices, mais de leur consommation en ressources. Leur empreinte écologique doit être transparente, non seulement dans leurs bilans, mais également dans leur publicité et sur leurs emballages. Les sociétés doivent cesser les publicités agressives pour leurs produits ainsi que le lobbying pour faire pencher les décisions politiques en leur faveur. Quant aux banques centrales, elles doivent limiter le niveau d'endettement des entreprises.

Votre livre « Corporation 2020 » soutient une nouvelle culture d'entreprise et élève certaines sociétés au rang d'exemple. Quelles sont leurs particularités ? Leur point commun est leur responsabilité écologique et sociale. L'entreprise de vêtements de sport Patagonia cherche à produire des équipements de qualité sans détruire le capital naturel. Des sociétés comme l'éditeur de logiciels Infosys proposent d'excellentes solutions de formation et aspirent à améliorer le capital humain. D'autres adoptent un modèle associatif : ainsi, dans un souci de durabilité, l'entreprise brésilienne Natura Cosméticos vend ses produits via un réseau de 1,2 million de femmes au foyer, ce qui bénéficie à tout le monde. De telles entreprises dégagent des bénéfices financiers, mais aussi environnementaux et sociétaux. C'est ce modèle qui doit prévaloir à l'avenir.

Vivons-nous un changement de paradigme, la durabilité s'impose-t-elle dans l'économie ?

De plus en plus d'entreprises vont dans ce sens. Mais les grands groupes tels que Walmart, Puma ou Unilever, qui affichent des objectifs écologiques ambitieux, sont

minoritaires. Même en calculant large, ils ne totalisent pas plus de 700 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, soit moins de 1% du PNB mondial. Le problème ne vient pas des modèles, mais du manque d'adeptes. Si nous harmonisons les conditions de concurrence et taxons la destruction de l'environnement, les entreprises seront automatiquement plus rentables en 2020 et le problème de la reprise de ce modèle sera résolu.

Quel rôle jouent ici les organisations environnementales comme le WWF, dont vous êtes président depuis 2017 ? Notre mission principale consiste à informer et à sensibiliser des centaines de millions de citoyens et de consommateurs au sujet de la protection de l'environnement. Seules la transparence dans ce domaine et la mobilisation des consommateurs peuvent amener politiciens et entreprises à changer de cap. Par ailleurs, en partenariat avec des organisations politiques, nous travaillons au développement de réglementations indispensables et conseillons les entreprises en matière de durabilité. Il nous faut au demeurant renforcer notre coopération avec d'autres ONG. Je pense que c'est particulièrement important, car le temps presse.

À quoi pensez-vous concrètement ?

Comme l'indique notre rapport « Living Planet Report 2018 », la diversité biologique moyenne a diminué d'environ 60% en cinquante ans, voire de plus de 80% pour certains insectes et poissons d'eau douce. Pour mettre un terme à cette tendance, nous établissons avec d'autres organisations une recommandation consensuelle pour la protection de la biodiversité, en vue de la conférence sur les changements climatiques de 2020.

Vous voyagez aux quatre coins du monde pour soutenir la cause environnementale. Comment vivez-vous cette contradiction ? En compensant les émissions liées à mes vols, notamment en plantant des arbres en Australie, où j'ai fondé un petit projet

d'écotourisme. Je dirige aussi, dans le sud de l'Inde, une plantation qui a adopté une production écologique. Ainsi, ses sols stockent davantage de CO<sub>2</sub>.

Avant les ONG, vous travailliez dans l'industrie financière. Pourquoi un tel changement ?

J'ai toujours été passionné par l'économie de l'environnement. Pendant que d'autres banquiers jouaient au golf, je lisais et écrivais sur ce sujet. Lorsqu'on m'a proposé de diriger l'étude TEEB, mon passe-temps est devenu ma profession – une chance incroyable.

Originaire d'Inde, vous avez passé une partie de votre enfance en Suisse. Cela a-t-il contribué à votre intérêt pour l'environnement ?

En effet. Ici, avec mes jumelles, j'ai observé des heures durant le comportement des oiseaux dans le prunier du jardin. Et pendant les vacances, je pouvais contempler la beauté de la Suisse. J'ai donc beaucoup pu profiter de la nature. C'est en grande partie pour cela que je me suis toujours demandé pourquoi nous détruisions une telle merveille sans faire plus d'efforts pour la protéger.

En ce qui concerne les défis de la biodiversité et de la protection de l'environnement, le verre est-il plutôt à moitié plein ou à moitié vide ? Je citerai Winston Churchill : « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. » Je crois qu'il y a beaucoup à faire et, à mon avis, nous avons déjà remporté quelques petites victoires. Mais il faut persévérer. ■



## « Un changement de paradigme »

*Comment éviter la polarisation de la société ?*

Michael Strobaek revient sur les inquiétudes liées à la mondialisation, le déclassement de la classe moyenne et la répartition des richesses.

Interview Daniel Ammann  
Photo Cyrill Matter

Michael Strobaek, il y a plus d'un an, vous formuliez la mise en garde suivante dans le Bulletin : « Les disparitions d'emplois par millions seront notre plus grande préoccupation à l'avenir. » L'actualité vient-elle plutôt renforcer ou atténuer votre inquiétude ? Elle la renforce plutôt. Nous assistons à un changement de paradigme. Le conflit commercial entre la Chine et les États-Unis, le nouveau gouvernement italien et le Brexit : tous ces événements sont l'expression d'un profond mécontentement et de l'inquiétude suscitée par la mondialisation et par les rapides progrès technologiques. Pour beaucoup, l'évolution du monde du travail fait peur.

Les experts du Credit Suisse estiment que la robotisation créera au moins autant de postes qu'elle n'en supprimera. La crise de l'emploi serait-elle seulement passagère ? Oui, je crois. La révolution industrielle a entraîné, sur le long terme, une augmentation des postes de travail et une amélio-

ration du niveau de vie. Au début de ce type de phase cependant, des bouleversements technologiques profonds vont de pair avec la perte de places de travail et un changement socio-culturel, qui exige énormément des États et des entreprises.

Vous disiez qu'il faudrait garantir aux chômeurs les moyens de leur subsistance, faute de quoi ils se rebelleront comme pendant la Révolution française. Une grande partie de la population estime ne pas profiter de la mondialisation et du progrès technologique. Dans bien des pays, les plus pauvres ont vu leur situation s'améliorer, mais la classe moyenne, elle, subit un déclassement relatif, surtout en Occident. Nous devons réfléchir à la façon de parvenir à une répartition plus uniforme du bien-être par l'égalité des chances et l'accès à la formation, afin d'éviter la poursuite de la polarisation de la société.

Comment faudrait-il soutenir les perdants de la mondialisation ?

L'une des mesures les plus importantes reste la garantie des moyens de subsistance. En parallèle, il me semble que l'État et le secteur privé ont la responsabilité commune d'ouvrir de nouvelles perspectives aux « perdants de la mondialisation ». La transition vers les nouveaux métiers ne sera pas chose aisée et doit passer par des offres de formation ciblées. Dans cette optique, les entreprises doivent voir ces offres de formation comme un investissement dans l'avenir.

Un de vos thèmes de prédilection est l'intégration des femmes dans le marché du travail. Dans ce domaine, la Suisse souffre de la comparaison avec d'autres pays. Que faudrait-il faire ?

Des modifications en profondeur sont nécessaires pour soutenir les parents, afin que ces derniers puissent travailler et s'occuper de leurs enfants. Étant moi-même père de trois enfants, je constate au quotidien les lacunes des structures actuelles. En Suisse, il n'est pas aisé de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un changement de mentalité s'impose si on veut vraiment faire bouger les choses. ■

Michael Strobaek (49 ans) est Global Chief Investment Officer (CIO) du Credit Suisse depuis 2013.

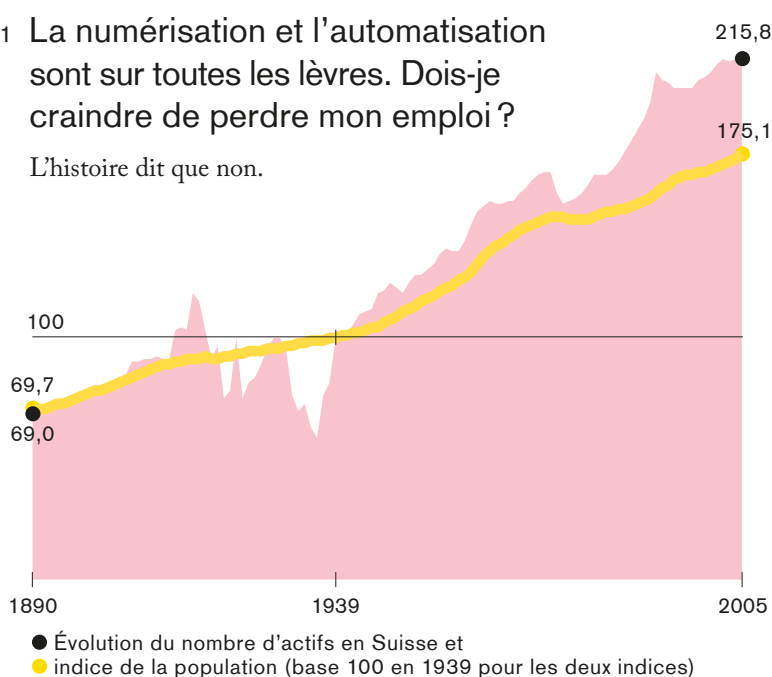


*Comment évolue le monde du travail ?* Interview en huit graphiques, compilés par les économistes du Credit Suisse.

# « 68% ont vu leur salaire augmenter après un nouveau diplôme »

## 1 La numérisation et l'automatisation sont sur toutes les lèvres. Dois-je craindre de perdre mon emploi ?

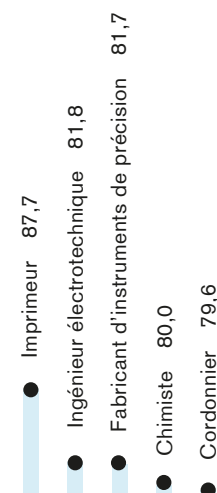
L'histoire dit que non.



## 2 Pourtant, tous les emplois n'y survivront pas. Quels métiers ont à l'heure actuelle le plus de risques d'être remplacés ?

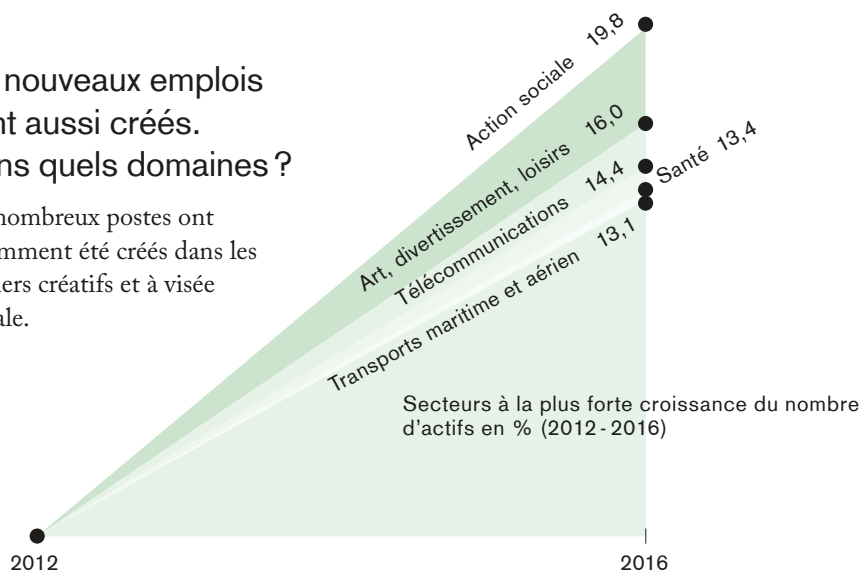
Les emplois comportant une part importante de tâches automatisables sont les plus menacés.

Top 5 : potentiel de substitution (part des emplois qui pourraient être automatisés), en %



## 3 De nouveaux emplois sont aussi créés. Dans quels domaines ?

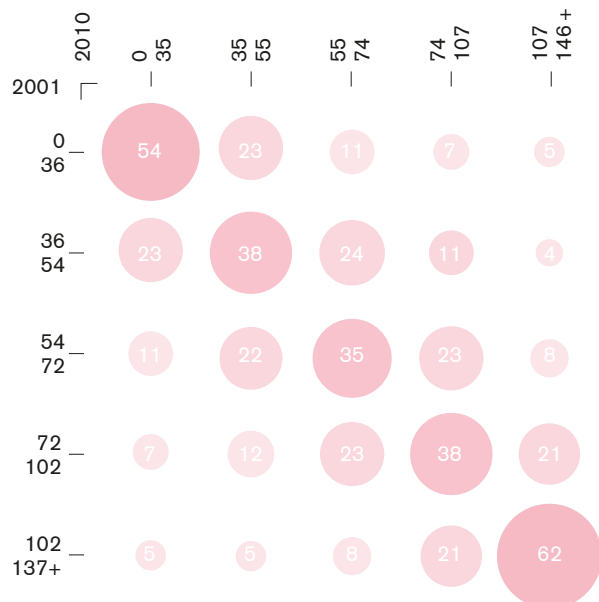
De nombreux postes ont récemment été créés dans les métiers créatifs et à visée sociale.



#### 4 Mon salaire a-t-il plus de chances d'augmenter ou de risques de baisser ?

Difficile à dire : les classes de revenus ont toutes affiché environ la même proportion de hausses et de baisses entre 2001 et 2010.

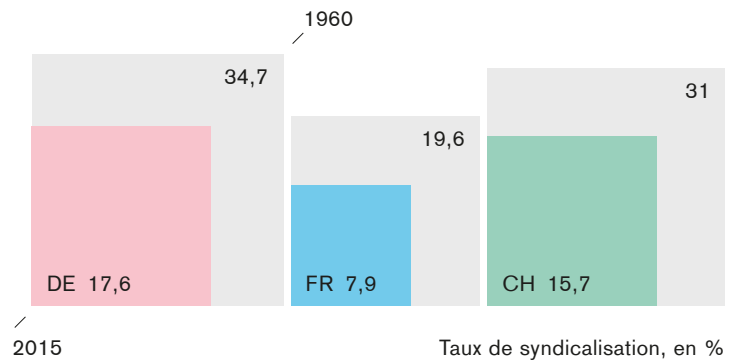
Matrice des revenus en milliers CHF



25-64 ans (2001), imposables dans le canton de Zurich, en %

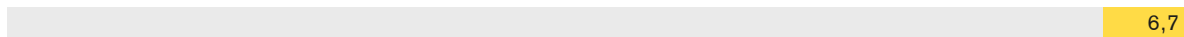
#### 5 Les salariés syndiqués sont-ils plus ou moins nombreux qu'avant ?

Leur nombre ne cesse de baisser dans la plupart des pays occidentaux.



#### 7 Quelle est l'ampleur de la « gig economy » en Suisse ?

Indépendants solos CH en %

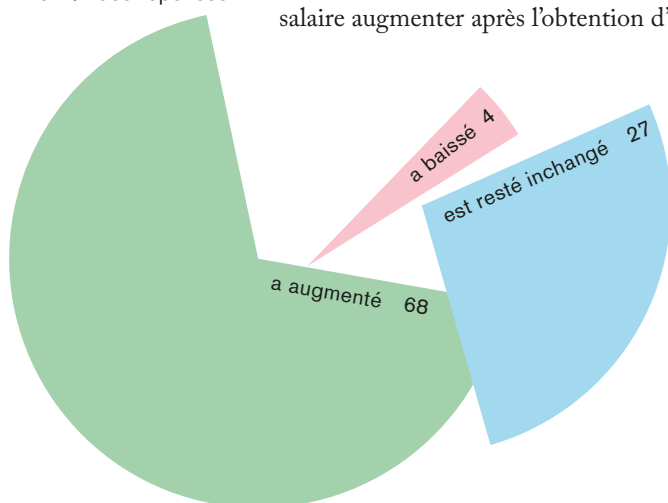


6,7% sont des travailleurs indépendants dits « solos » : ils ont une société, mais aucun salarié.

#### 6 Le perfectionnement serait essentiel à la réussite professionnelle. Est-ce prouvé ?

Oui : environ deux tiers des personnes ont vu leur salaire augmenter après l'obtention d'un nouveau diplôme.

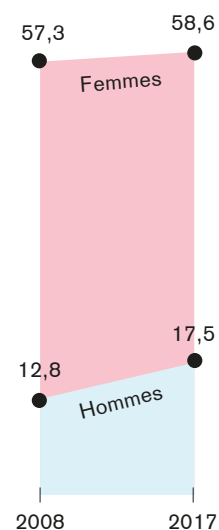
Mon salaire..., en % des réponses



#### 8 L'homme moderne qui travaille à temps partiel existe-t-il ?

Oui, et de plus en plus, mais les femmes restent beaucoup plus nombreuses à travailler à temps partiel.

Actifs à temps partiel, en %



Oliver Adler est Chief Economist Switzerland, Sara Carnazzi Weber dirige Swiss Sector and Regional Analysis et Tiziana Hunziker est économiste au Credit Suisse.



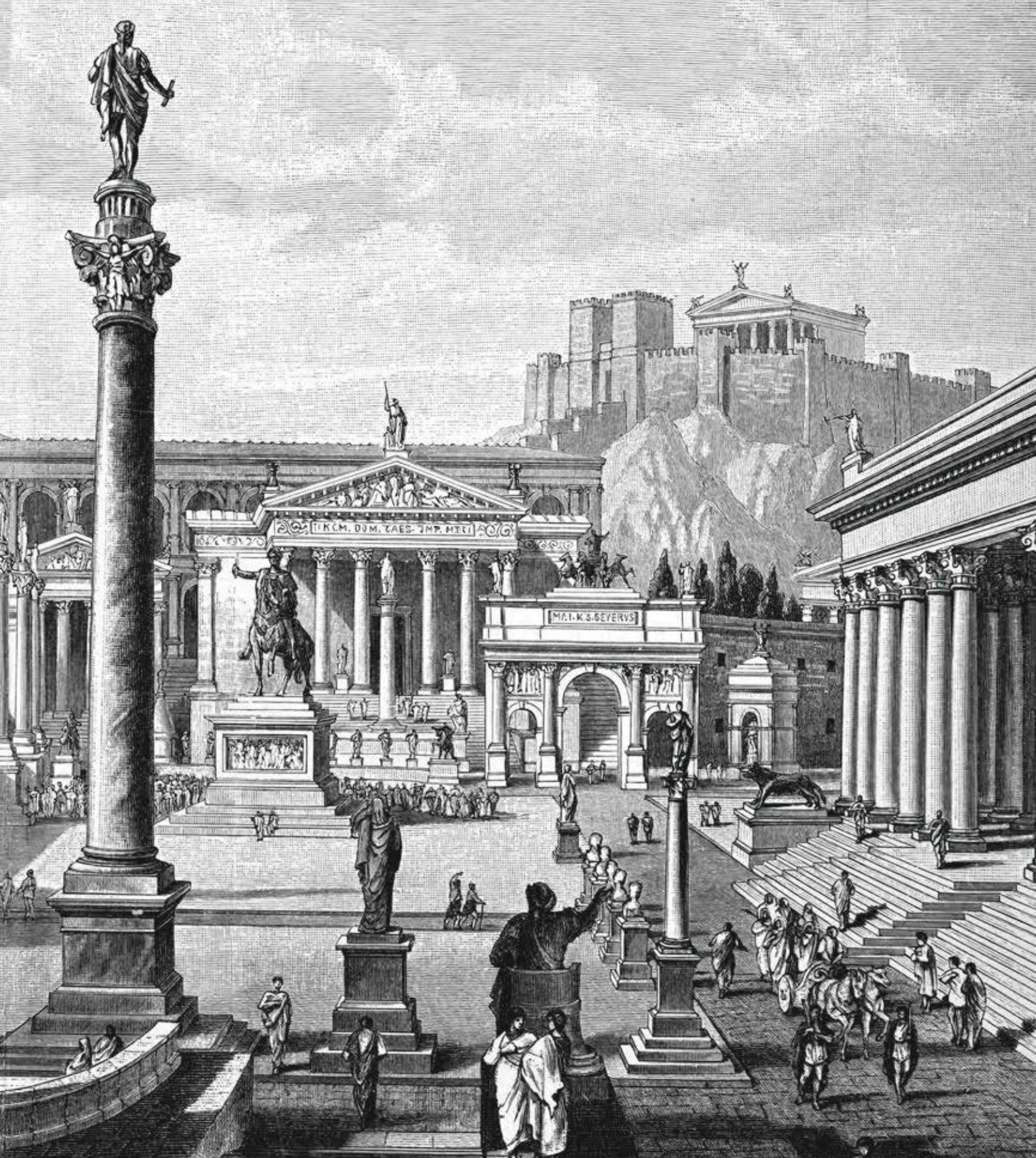


6

PETER FRANKOPAN

« Jadis, tous





les chemins menaient à Rome.



Aujourd'hui, ils mènent à  
Pékin »



1



*Une mondialisation à bout de souffle ?* Non, estime l'historien britannique Peter Frankopan. La fin du monde ultra-mondialisé dans lequel nous vivons n'est pas pour tout de suite. Et demain comme hier, l'Asie jouera un rôle prépondérant.

Interview Daniel Ammann



2

1 « En 2001, la Chine a enregistré un PIB d'un peu plus de 1000 milliards de dollars. À présent, il dépasse 12 000 milliards. » Photo : Le quartier d'affaires de Pékin.

2 « Les Chinois achètent un tiers des produits de luxe du monde. » Photo : sac à main géant de la marque Miu Miu dans le showroom, à Shanghai.

Peter Frankopan, à quelle époque voudriez-vous vivre ?

Ici et maintenant. Dans toute l'histoire de l'humanité, le présent reste encore la meilleure époque qui soit pour la plupart d'entre nous, et ce, sur bien des plans : soins médicaux, accès à l'éducation, liberté individuelle et politique, espérance de vie et même possibilités de restauration.

Pourtant, les sociétés occidentales semblent avoir peur du lendemain. Que se passe-t-il donc chez nous ? La peur de l'imprévu est à l'œuvre. Nous vivons un énorme décalage du centre de gravité mondial et cette situation affecte profondément notre quotidien. En Europe, nous sommes beaucoup à penser – sans doute à raison, d'ailleurs – que nos enfants et petits-enfants auront

une vie plus dure que la nôtre. Nous craignons d'être à la traîne sur le plan économique face à d'autres pays et régions qui se développent plus rapidement.

Vous faites allusion à l'essor économique rapide de l'Asie.

Jadis, tous les chemins menaient à Rome. Aujourd'hui, ils mènent à Pékin. La Chine est entrée dans l'Organisation mondiale du commerce en 2001, année où elle a enregistré un produit intérieur brut d'un peu plus de 1000 milliards de dollars. Aujourd'hui, celui-ci dépasse 12 000 milliards. Selon la Banque mondiale, 800 millions de personnes ont pu sortir de la pauvreté depuis l'ouverture économique du pays. Le changement s'opère à une allure stupéfiante.

Le XXI<sup>e</sup> siècle sera-t-il asiatique ?

C'est déjà le cas. Un chiffre tiré de mon dernier livre : en 1990, les consommateurs chinois n'achetaient aucun produit international de luxe et étaient absents de ce segment commercial. De nos jours, un tiers des articles de luxe du monde sont vendus à des Chinois. Dans dix ans, ce

sera la moitié. Les plus grands bénéficiaires de ces trente ou quarante dernières années de mondialisation sont les populations pauvres d'Asie du Sud-Est et de Chine, où un nombre incroyable d'habitants a connu une ascension économique. Le rapport à la mondialisation y est donc bien plus positif qu'en Occident. Les parents asiatiques sont convaincus que leurs enfants seront plus riches et mieux lotis qu'eux.

Sous nos latitudes en revanche, le protectionnisme et l'antimondialisme gagnent clairement du terrain. Même si la mondialisation a globalement accéléré la prospérité mondiale, elle a également entraîné des pertes d'emplois, des pressions salariales en Occident et produit des perdants, qui font de plus en plus entendre leur voix. Ce phénomène a contribué à la montée de Donald Trump, des partisans du Brexit et des partis extrémistes en Europe, et il s'interprète aussi comme une tentative de rectifier un postulat : en Occident, nous voulons de toute évidence exporter en Asie, mais nous





## « L'Histoire montre que les sociétés qui réussissent sont celles qui intègrent et s'ouvrent. »

ne sommes pas prêts à importer d'Asie si nous craignons pour notre prospérité et nos emplois.

La mondialisation est-elle à bout de souffle ?

Parfois, il nous arrive de gonfler l'importance des problèmes actuels. Or, les désaccords commerciaux et la recherche de meilleures conditions font partie intégrante de l'Histoire. Cela dit, il n'est pas question de retourner à un monde où chacun cultive son propre potager et s'isole des influences extérieures. Nous vivons dans un monde ultra-mondialisé, ce n'est pas près de changer. L'ordre mondial est assez robuste et résilient, et offre une très bonne entente générale.

Dans vos essais, vous montrez que ni la mondialisation ni la position dominante de l'Asie ne sont nouvelles.

La mondialisation existe depuis des millénaires : les Routes de la soie ont été ouvertes il y a 2000 ans pour former un réseau de routes commerciales entre l'Asie, l'Europe et l'Afrique, des terres et mers de l'Empire romain à la côte Pacifique chinoise. On apprend rarement à l'école que le berceau de notre civilisation n'est pas la Grèce antique, mais un endroit entre la Méditerranée et le Pacifique. Le nom de Merv vous dit-il quelque chose ?

Vous allez devoir me souffler la réponse... C'est une ville située dans l'actuel Turkménistan, qui a été le plus grand centre urbain au monde pendant des siècles et des siècles. Son importance économique était telle qu'on la surnomme la « Mère du monde ». En 1200, elle comptait un million d'habitants, cinq religions pratiquées librement et douze bibliothèques publiques, dont une réservée aux femmes. À cette époque, il n'y avait que 20 000 âmes

à Londres et très peu d'Européens savaient lire. Des villes d'Asie centrale comme Merv ont joué un énorme rôle dans la formation du monde moderne. À partir de 1700, lors de leurs grandes expéditions vers l'est, les Européens étaient ébahis par l'hospitalité et l'accueil réservés aux voyageurs étrangers à Merv, à Ispahan dans l'actuel Iran, à Bagdad ou encore à Samarcande en Ouzbékistan. Quel contraste avec l'Europe, où les juifs devaient vivre dans les terribles conditions des ghettos et où l'on chassait les protestants dans un pays et les catholiques dans un autre !

Au fil des ans, les phases de mondialisation et les périodes d'isolement se sont toujours succédé en alternance. Sur le plan historique, lesquelles ont été plus bénéfiques à la population dans son ensemble ?

Pour généraliser, les élites en haut de la pyramide profitent toujours du commerce. En revanche, le paysan lambda de l'Europe médiévale ne voyait aucun intérêt dans l'intensification des relations commerciales entre Venise, le Proche-Orient et la Chine. À l'inverse, la rivalité grandissante entre les cités-États italiennes, l'embargo commercial avec Alexandrie et l'Égypte ainsi que les invasions mongoles en Europe de l'Est n'ont ébranlé que les palais et le commerce. Pour de vastes pans de la population, la vie suivait son cours. Ce n'est qu'à partir du XX<sup>e</sup> siècle que la tendance a changé.

L'Histoire nous dit-elle que les sociétés mondialisées sont plus prospères ?

Elle montre que les sociétés qui réussissent sont celles qui intègrent d'autres peuples, s'ouvrent au monde et instaurent de grandes alliances. Les grandes villes d'hier adoptaient cette démarche. Les lieux qui connaissaient un commerce florissant étaient généralement tolérants vis-à-vis de toutes les minorités et ethnies.

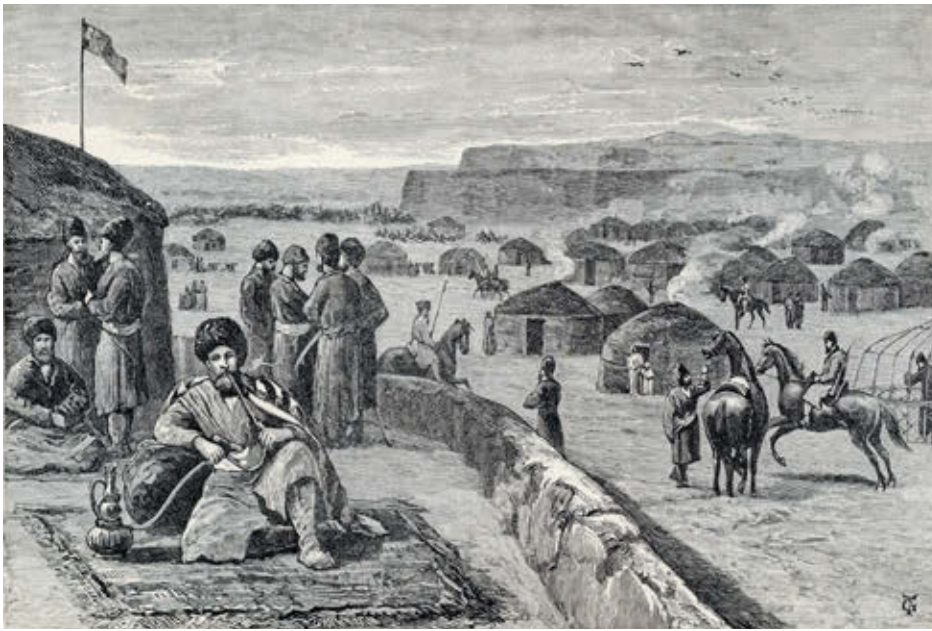
Quelles en sont les causes ?

Les commerçants dépassent habituellement leurs préjugés : pour acheter ou vendre, ils se retrouvent face à des partenaires commerciaux dont la couleur de peau, la langue, la religion et la musique peuvent être différentes. S'ils souhaitent conclure une transaction, ils ne doivent pas s'en formaliser, mais trouver un « *modus vivendi* ». Et, comme très souvent, lorsqu'on se familiarise avec l'autre, la peur s'évanouit.

Quel serait le facteur commun à toutes les sociétés prospères ?

Les sociétés qui rencontrent le plus de succès sont des méritocraties, où les meilleurs talents peuvent se propulser au sommet, quels que soient leur origine ethnique, leur statut, leur contexte familial ou leur religion. Cette mobilité sociale est extrêmement importante, car le talent et l'aptitude se retrouvent dans toutes





1

1 « Merv, située dans l'actuel Turkménistan, a été la plus grande ville du monde durant des siècles. » Image : gravure de la forteresse de Merv (1882).

2 et 3 « Les perdants de la mondialisation font de plus en plus entendre leur voix. » Photos :  
2 Fête pour l'élection de Donald Trump à New York.  
3 Le comté d'Essex, haut lieu des partisans du retrait de l'UE (photos de 2016).

2



3

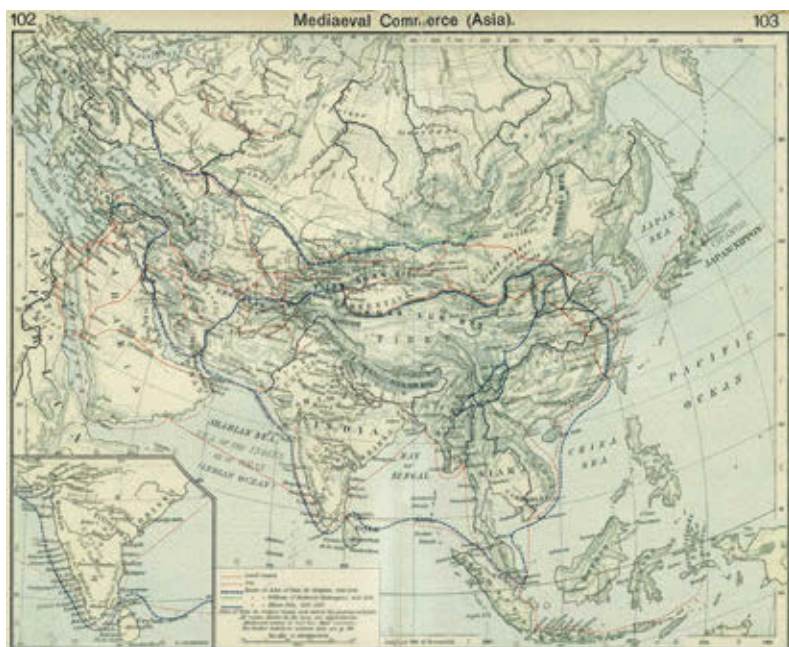




1

1 «Je suis de l'ancienne école : l'accès aux matières premières sera crucial à l'avenir.» Photo : mine en Mongolie-Intérieure.

2 «Les Routes de la soie ont été ouvertes il y a 2000 ans pour former un réseau de routes commerciales entre l'Asie, l'Europe et l'Afrique.» Image : routes commerciales médiévales en Asie.



2

3 «La liste des pays susceptibles de détrôner la Suisse est plutôt courte.» Photo : cabane du Mont-Rose et Cervin.

3



les strates sociales. Le système éducatif ne saurait donc être réservé aux élites, mais doit être accessible à toutes les classes et permettre la promotion sociale. L'État a un rôle important à jouer pour assurer l'égalité des chances, qui est le prérequis de la mobilité sociale.

Dans vos travaux, vous montrez que l'accès aux ressources naturelles, notamment aux réserves d'énergie, est essentiel à la survie des sociétés. L'accès aux matières premières sera crucial à l'avenir. Sur ce sujet, je suis de l'ancienne école, mais en fin de compte, les mêmes questions se posent toujours : qui dispose des ressources nécessaires ? Et qui contrôle les chaînes d'approvisionnement ? Aujourd'hui, tout converge vers l'Asie. Les plus grandes réserves d'énergie (pétrole et gaz) sont en Arabie saoudite, en Iran et en Russie. Les terres rares, qui entrent dans la composition de technologies clés, se trouvent essentiellement en Mongolie-Intérieure et dans les républiques d'Asie centrale. C'est un fait, qu'on le veuille ou non.

#### Résultat ?

Résultat : si vous critiquez l'action du gouvernement d'un pays riche en matières premières ou si vous vous y opposez, vous pouvez subir des conséquences non négligeables. C'est ce qui se passe lorsque des gens que vous n'aimez peut-être pas possèdent des choses ou contrôlent les ressources que vous convoitez.

#### Que pensez-vous de l'avenir de l'Europe ?

En Europe, nous sommes plutôt résilients. Nous vivons avec ce grand traumatisme des deux guerres mondiales, nous avons connu la tyrannie du fascisme comme celle du communisme. Nous sommes très innovants, notre système juridique fonctionne, la transparence règne dans nos gouvernements et leur niveau de corruption est bas. L'Europe restera encore longtemps un lieu attractif pour ses citoyens et ceux d'autres régions du monde.

#### Mais ?

Nous devons rester vigilants. Nous voyons de la violence et du danger dans d'autres cultures, à commencer par les Syriens, les Irakiens, les Libyens et les Ouest-Africains. Nous avons oublié les leçons d'un passé qui n'est pas si lointain. Il en a fallu peu pour que se déclenchent chez nous d'horribles guerres : il y a cent ans, l'assassinat d'un homme dans les rues de Sarajevo a déclenché une guerre mondiale. Avec du recul, nous voyons que tout ou presque tourne autour des guerres. La Suisse est une exception pleine d'espoir, qui montre qu'il est possible de ne pas s'ingérer dans les affaires d'autrui.

À cet égard, il est plus facile d'être un petit pays qu'une superpuissance. Exactement. C'est également ce qu'a écrit mon ami le philosophe Nassim Nicholas Taleb : plus un État est gros, plus il est fragile. Les petits pays sont plus résistants,

ce qui explique pourquoi les cités-États de la Grèce antique, d'Asie centrale et d'Italie ont tant prospéré. Les petites nations sans ressources particulières ne peuvent pas se permettre d'être isolationnistes ou de rester inactives. Elles doivent planifier, se montrer flexibles et coopérer avec tous les partenaires possibles. Dans cette ère inédite, ce monde en mutation, l'agilité et la volonté de coopérer sont de grands atouts.

Tous les 25 ans, « The Economist » dresse le classement des pays offrant les meilleures perspectives pour mener une vie saine, sûre et réussie. En 1988, les États-Unis étaient en tête, en 2013, c'était la Suisse. Et en 2038, à votre avis ? Certainement pas les États-Unis. C'est l'un des rares pays où l'espérance de vie chute. La mobilité sociale des 20% les plus pauvres est meilleure au Kazakhstan qu'aux États-Unis ou au Royaume-Uni. La liste des pays susceptibles de détrôner la Suisse est plutôt courte ; ils sont nombreux à pâtir de difficultés climatiques ou démographiques. Singapour pourrait être une bonne candidate, ou la Norvège, un pays riche en ressources. Dans tous les cas, ce sera un petit pays capable de réunir à la fois les moyens financiers nécessaires et le pragmatisme indispensable pour trouver sa place dans un monde complexe. À mon sens, nous entrons dans l'ère du « small is beautiful ». ■



Peter Frankopan (47 ans) est professeur d'Histoire du monde à l'Université d'Oxford et directeur de l'Oxford Centre for Byzantine Research. Son livre « *The Silk Roads: A New History of the World* » a conquis le monde en 2015/16. Son dernier ouvrage, « *The New Silk Roads – The Present and Future of the World* », est paru récemment.







# « Confronter les positions consomme de l'énergie »

*Quel avenir pour les médias ?*

Miriam Meckel, fondatrice et  
éditrice d'« ada », parle de la valeur  
du journalisme, des facteurs de  
succès des entreprises de presse et  
de sa propre bulle de filtres.

Interview Steven F. Althaus Photo Mark Niedermann

Madame Meckel, avez-vous un  
« rituel presse » le matin ?

C'est même un rituel plutôt intense,  
puisqu'il dure environ 90 minutes et que  
je me lève un peu plus tôt à cette fin.  
En voyage, je lis dans l'avion ou le train.

Que lisez-vous ?

Au quotidien : « Handelsblatt », « Bild »,  
« Financial Times », « Neue Zürcher  
Zeitung » et « Süddeutsche Zeitung ».  
À l'occasion, la « F.A.Z. ». Pendant la  
semaine, je me penche aussi sérieusement  
sur « The Economist » et « The New  
Yorker » et je parcours le « Spiegel ».  
« The Atlantic » et « Harper's Magazine »  
comptent aussi parmi mes lectures  
mensuelles obligatoires. On peut le dire,  
je suis accro à la presse (*rire*).

Lisez-vous la version imprimée ou numé-  
rique de ces journaux et revues ?

Quasi exclusivement sur ma tablette :  
je suis bien trop paresseuse pour me  
trimballer tous ces vieux papiers. En plus,  
je suis souvent en déplacement.

Vous avez démarré votre carrière dans  
les années 1990 comme rédactrice  
de télévision. Comment le secteur des  
médias a-t-il évolué, depuis ?

On distingue deux périodes. La première  
se résumerait à un « suicide face à la  
peur de la mort » : les éditeurs ont déversé  
tout leur contenu en ligne pour être  
dans le coup, sans se demander comment  
faire d'Internet un lieu rentable. Les  
clients se sont naturellement vite habitués



à la gratuité. Dans une seconde phase, ils constatent leurs erreurs passées et commencent à éduquer le lectorat. « Nous ne vendons pas du papier, mais du contenu », entend-on désormais.

Cette « rééducation » fonctionne-t-elle ? Il s'agit d'un changement de paradigme qui ne peut se produire en une nuit. Mais les signaux sont positifs, quelques titres anglophones s'en sortent très bien et chez nous aussi, le numérique prend son envol. Pas au point de pouvoir compenser l'écroulement du marché classique, certes. En tout cas, le rythme de cette mutation laisse entrevoir de grands espoirs.

Pourquoi ?

Au début, on n'accordait aucune importance à ces mutations. Ou on y était aveugle. Il faut dire que les journalistes sont touchés par un mal narcissique : pendant des décennies, ils n'ont eu aucun besoin de s'enquérir des états d'âme de la population, mais tout à coup, avec l'avènement du numérique, voilà qu'ils reçoivent du feed-back en permanence. Lorsqu'une histoire tourne mal, on le voit à coups d'analyses de données. Nous avons d'abord dû travailler sur ce point et avons progressé depuis.

Autre question d'intérêt personnel : le Bulletin est le plus ancien magazine bancaire du monde. Notre but est d'apporter une voix crédible aux débats publics en proposant des contenus journalistiques sur des thèmes politico-économiques et sociaux. Notre réflexion nous porte aujourd'hui vers une « étiquette de prix » pour donner au lectorat une idée de la qualité de nos contenus.

Il est extrêmement important de lui faire prendre conscience de la valeur des produits de médias, sinon c'est la mort du journalisme par manque de viabilité financière. Le prix montre aussi que l'on tient entre les mains un objet de valeur. L'attribution d'un prix de vente à un magazine d'entreprise comme le Bulletin susciterait des réactions, vous pourriez donc envisager de demander aux lecteurs quelle valeur ils lui accordent. Et au lieu de régler ce montant à l'entreprise, ils pourraient, par exemple, soutenir une bonne cause.

Projetons-nous un peu : quels seront les facteurs de réussite des entreprises de presse ?

Les entreprises de presse innovent à un rythme encore trop lent. Défaçons-nous de cette tendance à travailler pour nous-mêmes et à ne voir nos lecteurs que comme des clients. De plus, il nous faut une culture de l'essai et de l'audace, cette fameuse approche « trial and error ». Cela me peine de voir des entreprises étrangères lancer des produits qui marchent chez nous et dont nous avons nous aussi discuté sans oser les tester sur le marché.

Un terme revient souvent dans les discussions ces dernières années : la « bulle de filtres », qui désigne le fait de nous couper d'informations qui ne nous correspondent pas. Mais ce phénomène est-il vraiment nouveau ? Non, il existait bien avant l'avènement du numérique. L'Homme recherche la compagnie de semblables avec qui il aime passer du temps et qui le confortent dans ses idées. La dissonance est épuisante et confronter les positions consomme de l'énergie. Les nouveaux médias numériques ont exacerbé et accéléré cet aspect foncièrement humain : sur les réseaux sociaux, on ne voit souvent plus que ce qui nous plaît.

Alors, comment s'assurer de se confronter à des avis contraires ?

Je mets un point d'honneur à ne pas prendre certaines choses pour acquises et à discuter avec des personnes issues d'autres milieux sociaux. Certes, les réseaux sociaux peuvent restreindre notre champ visuel, mais Twitter m'apporte beaucoup, car j'y lis diverses réactions : certains ont de l'estime pour mon travail, d'autres me détestent et m'envoient des menaces



Miriam Meckel a lancé avec une équipe le nouveau projet journalistique « ada », sous la bannière de la « WirtschaftsWoche ». Formats live, magazine en ligne et papier, podcasts, newsletters et vidéos... Cette plate-forme a pour vocation de préparer les citoyens et les entreprises à la vie et au travail de demain.

« Toute ouverture à un débat est souvent interprétée comme une prise de position idéologique et se retrouve sous le feu des attaques. »

de mort. Je n'oublie ainsi jamais que je ne représente qu'une position parmi tant d'autres et que je dois toujours la remettre en question.

Existe-t-il de vrais débats dans les médias ?

Dans le paysage allemand actuel, il est incroyablement risqué de publier une tribune à rebours de l'opinion publique. Toute ouverture à un débat est souvent interprétée comme une prise de position idéologique et se retrouve alors sous le feu des attaques. Puis la polémique désenfile avant d'avoir commencé. Pourtant, le débat est un exercice intellectuel dont nous avons cruellement besoin pour rester dans l'air du temps.

De nos jours, on parle souvent de «journalisme de qualité». Comment le définiriez-vous ?

Un journalisme capable d'évaluer la pertinence des sujets et les besoins des lecteurs et disposant de suffisamment de moyens financiers pour mener des recherches poussées et pratiquer une double vérification des informations pour proposer un contenu qui ne dépend pas d'intérêts tiers.

Aujourd'hui, les journalistes deviennent eux-mêmes des marques, au point d'éclipser les entreprises dont ils sont les collaborateurs. Est-ce un problème ? Ce phénomène fait penser aux débuts d'Hollywood et à l'essor du «star system». En tout cas, l'industrie cinématographique n'en a pas été lésée. Cette starification ne me semble pas non plus problématique dans les médias : les gens s'intéressent aux gens et les lecteurs peuvent construire une relation plus personnelle avec un média lorsqu'ils en connaissent les journalistes.

Dans «The Economist», vous ne trouvez aucun article signé, puisque la notion d'équipe et l'égalité des droits prévalent. Pourtant, le magazine a 175 ans. S'il avait été fondé à notre époque, les choses seraient probablement différentes. Pendant des décennies, seules les initiales des journalistes avaient droit de cité dans la «NZZ» et aujourd'hui, le nom des journalistes est presque systématiquement écrit en toutes lettres.

Selon le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse\*, 38% des Suisses de 16 à 25 ans ne s'informent que rarement ou jamais de l'actualité quotidienne. Ce chiffre n'a jamais été aussi élevé. Êtes-vous inquiète ?

Oui. Nous devons engager une réflexion à moyen et long terme : comment une société se réinvente-t-elle quand il n'y a plus de convergence des sujets ? Si chacun reste dans son petit monde d'informations, comment un esprit collectif peut-il émerger ? Et quels principes guident nos décisions au moment d'un vote ? Au cœur de cet univers d'informations numériques, peut-être devrions-nous restaurer la «place du village», ce lieu qui suscitait les échanges et permettait de prendre la température dans un milieu social donné.

En 2018, vous avez lancé avec le groupe de presse Handelsblatt une nouvelle plate-forme ainsi qu'un titre papier, «ada». Quel est le sens de cette démarche ? Ada Lovelace était la première programmeuse informatique au monde. C'était une femme tout à fait à part : courageuse, cultivant le goût du risque, innovante, résistante... Autant de valeurs que nous

partageons. Dans la sphère germanophone, nous voyons la technologie d'un mauvais œil alors que nous en profitons. Nous voulons être à l'origine d'un mouvement qui reconnaisse les opportunités qu'offre le tournant technologique sans en occulter les risques et les dangers.

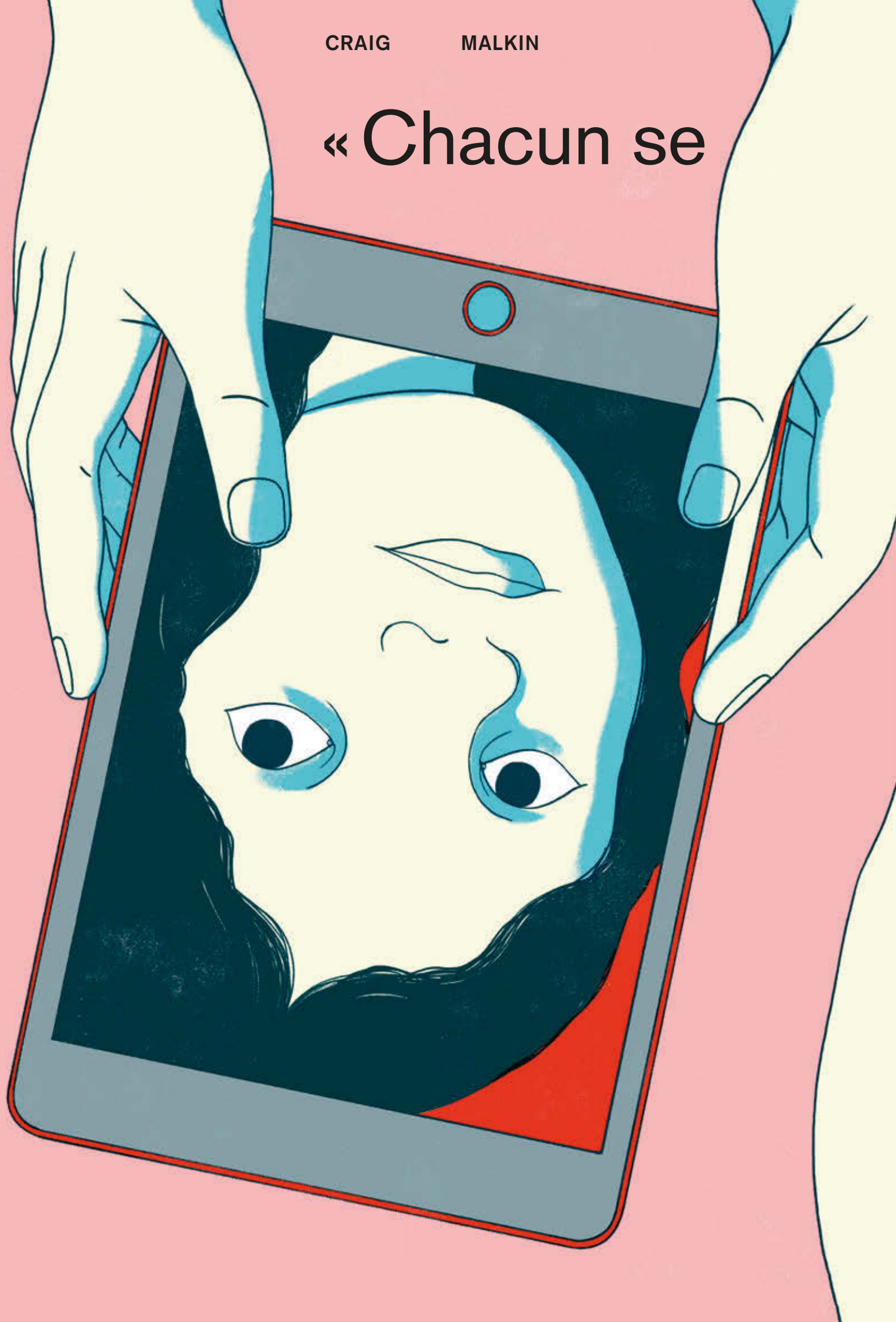
Quel accueil avez-vous reçu ?

Les premières réactions sont très positives, seul mon père a dit : «Ce n'est pas trop mon domaine.» Il a 90 ans, alors ça va. Le magazine, les newsletters et les podcasts de la marque «ada» constituent les supports journalistiques de cette plate-forme éducative numérique que nous avons lancée avec le monde économique. Sur le plan du contenu comme du modèle commercial, nous voulons tenter quelque chose de nouveau. Ce serait formidable de réussir le pari, mais si quelque chose ne fonctionne pas, nous avons assez de répondant pour opérer un ajustement radical. Nous travaillons comme une start-up au sein d'un éditeur de presse traditionnel. ■

\* credit-suisse.com/  
youthbarometer



# « Chacun se



croit spécial »







*Les réseaux sociaux marquent-ils  
l'avènement de l'ère du narcissisme ?*  
Accros des selfies, stars d'Instagram  
et autres égocentriques imbus  
de leur personne : le narcissisme  
semble gagner le monde entier.  
Craig Malkin, psychologue  
à Harvard, décrit ce phénomène  
et ses symptômes.

Interview Beatrice Schlag Illustration Cristina Daura

M

M. Malkin, une étude approfondie a démontré que l'expansion épidémique du narcissisme touchait surtout les millennials. Ces résultats concordent-ils avec vos propres recherches et votre expérience clinique ?

Non, cette image est bien trop exagérée. Le test de narcissisme sur lequel cette étude se basait est considéré par la communauté scientifique comme trop rigide et négatif. En déduire une « épidémie de narcissisme » chez les millennials est parfaitement injustifié.

Pourtant, cette image des millennials s'est ancrée dans les esprits. L'arrivée des réseaux sociaux y a fortement contribué. Et, comme leur nom même l'indique, les « enfants du numérique » sont particulièrement actifs sur ces plates-formes.

Un angoissant nouveau monde a tout d'un coup fait son apparition, dans lequel l'unique but semble être d'attirer le plus possible l'attention. Les photos d'adolescentes quasi nues, évidemment choquantes, sont devenues l'emblème des réseaux sociaux. En réalité, les millennials ne sont pas les seuls à avoir été qualifiés d'hypernarcissiques : il suffit de se rappeler les baby-boomers, appelés aussi la « Me Generation ».

Si le narcissisme est l'un des termes les plus recherchés sur Google, le concept demeure flou et chacun s'en fait sa propre idée. Quelle en est votre définition ?

Je définis le narcissisme sain comme un besoin normal et présent en chacun de se sentir spécial. Cette définition s'appuie sur plus de cinquante ans de recherches démontrant que les personnes normales et heureuses ne se considèrent pas comme ordinaires, elles s'estiment exceptionnelles ou uniques. Ce filtre positif, ce sentiment d'être spécial, rend les gens plus heureux, plus solides dans les moments difficiles, plus audacieux, plus généreux dans leurs relations. Pour moi, le narcissisme sain est une surévaluation modérée de soi. Cet amour-propre – non pas réaliste, mais plutôt exagérément positif – nous apporte des choses positives.



Quand le narcissisme devient-il malsain ? Lorsque ce besoin normal de se sentir spécial parmi sept milliards de personnes se transforme en dépendance. Lorsque les gens perdent tout scrupule et se mettent à mentir, tricher ou voler à cette fin, quelles que soient les conséquences pour autrui. Le narcissisme déséquilibré se caractérise par le « triple E » : Exploitation, Entitlement, Empathy Impairment [*exploitation, sentiment de droit, manque d'empathie, N.D.L.R.*].

Le narcissisme malsain est généralement associé à ceux qui se mettent en scène de manière tapageuse. Cela est-il correct ? Le spectre est bien plus large que cela. Un narcissisme déséquilibré peut tout aussi bien amener à se penser inférieur ou particulièrement laid. Certaines personnes narcissiques sont calmes et introverties, mais ne supportent pas qu'on ne leur accorde pas toute notre attention. Et certaines personnes narcissiques « d'utilité publique » croient que personne n'aide plus le monde qu'eux.

Ce mauvais narcissisme est-il très répandu ?

Selon les estimations, il doit concerner environ 1% de la population, avec deux fois plus d'hommes que de femmes. Avec un taux de testostérone plus élevé, les hommes sont plus agressifs, y compris dans leurs revendications et leur exploitation, d'autant plus que la société continue de tolérer davantage ce type de comportement chez les hommes que chez les femmes.

Le narcissisme est-il inné ou acquis ?

Les deux à la fois. Il existe des prédispositions génétiques au narcissisme malsain. Ce dernier s'observe déjà chez certains jeunes enfants, particulièrement agressifs ou mélodramatiques. Néanmoins, si ces enfants sont élevés par des parents chaleureux auprès desquels ils se sentent aimés et en sécurité, ils finiront généralement par développer un narcissisme sain. À l'inverse, les enfants privés de ce sentiment de

## « Un narcissisme modéré nous apporte des choses positives. »

protection et de sécurité émotionnelle conserveront leur narcissisme malsain une fois devenus adultes.

Selon vous, le narcissisme sain est le meilleur signe d'une relation amoureuse saine.

En effet. C'est ce qu'ont révélé des recherches auprès de quelque 40 000 couples. Les résultats les plus positifs concernaient de loin les personnes qui, adorant leur partenaire, lui attribuaient une image plus positive que celle que d'autres avaient de lui. En retour, elles-mêmes se sentaient spéciales parce qu'elles avaient été choisies par cette personne. D'expérience, je pense que, sur le long terme, les relations fonctionnent mieux lorsque les deux parties se mettent mutuellement « sur un piédestal », faute de quoi il se crée un déséquilibre. Mais sur ce point, nous manquons encore de résultats de recherche clairs.

Existe-t-il des personnes dénuées de toute forme de narcissisme, y compris sain ?

Oui. De manière générale, elles sont plus anxieuses et déprimées et cherchent à éviter les relations, de peur d'être perçues comme narcissiques. Je les appelle « échoïstes », en référence au mythe de Narcisse et de la nymphe Écho. Celle-ci aimait Narcisse, mais ne pouvait s'exprimer qu'en répétant les paroles d'autrui. Les échoïstes occupent le moins de place possible. Ils craignent d'accabler les autres avec leurs besoins et ont la fâcheuse tendance de se mettre en couple avec des personnes au narcissisme extrême.

Quelle est la meilleure façon de gérer un supérieur ou collègue très narcissique qui nous humilie ?

Safety first. Il convient de bien documenter chaque tâche, car souvent, la personne narcissique s'approprie votre travail pour vous dénigrer. Mais en soi, une personne seule ne peut pas faire grand-chose contre un chef ou un collègue insultant ou offensant. C'est là la responsabilité de l'entreprise. Si celle-ci ne peut ou ne veut pas s'en occuper, on ne peut que démissionner ou attendre de recevoir un compliment, puis s'en montrer reconnaissant.

La victime doit remercier la personne qui l'humilie ?

À moins d'un cas désespéré de narcissisme, témoigner de la gratitude lorsque l'on est félicité produit souvent des effets positifs étonnamment rapides sur l'entourage. Mais cela reste très difficile, il faut bien se demander si l'emploi concerné en vaut la peine.

Les gens atteints de troubles narcissiques de la personnalité reconnaissent-ils qu'ils sont malades et ont besoin d'aide ?

Bien sûr. Un de mes patients m'a dit : « Je suis un monstre et j'ai besoin d'aide. » Les personnes narcissiques ignorant tout de leur état sont un mythe. Lorsqu'elles le souhaitent vraiment, il est possible de les aider. C'est certes difficile, mais cela vaut pour tous les troubles de la personnalité.

Est-il vrai que beaucoup de psychologues et de psychiatres sont particulièrement narcissiques ?

Non, il s'agit là d'un cliché. Le narcissisme touche toutes les catégories sociales et professionnelles de manière plus ou moins égale ; nous en sommes au mieux un peu plus conscients. Mais nous sommes loin d'être le secteur le plus touché : c'est sur la scène politique qu'on trouve le plus de narcissiques, tout particulièrement chez les chefs d'État, ainsi que dans le monde du spectacle, notamment parmi les stars de la télé-réalité. ►

Craig Malkin (50 ans) est psychologue clinique depuis plus de vingt ans. Il enseigne à la Harvard Medical School et est publié par de nombreux magazines. Son livre « Rethinking Narcissism » décrit les différentes formes de narcissisme : insuffisant, sain ou excessif. M. Malkin vit à Boston avec sa famille.

Selon vous, le degré de narcissisme n'est pas figé, mais peut changer avec la situation ou l'âge.

De nombreuses études ont indiqué que le narcissisme est nettement plus marqué chez les jeunes. Cela semble logique, car à cet âge, on doit se définir et on souffre de se sentir incompris. D'après les données actuelles, le degré de narcissisme baisse souvent de moitié après la puberté.

Les réseaux sociaux risquent-ils de compliquer cette sortie du narcissisme adolescent ?

Tout dépend de l'utilisation du cyber-espace. Tout ce qui nous éloigne des relations réelles risque d'alimenter notre penchant narcissique. Cela vaut pour le monde numérique comme pour le monde réel. Nous pouvons passer des heures à retoucher nos photos et à cliquer sur les photos retouchées d'autrui. Cela peut nous amener soit à nous focaliser entièrement sur notre aspect extérieur, soit à déprimer parce que nous trouvons toujours quelqu'un de plus beau ou qui semble vivre une vie plus glamour que la nôtre. Mais les réseaux sociaux ne servent pas qu'à prendre des poses, loin de là.

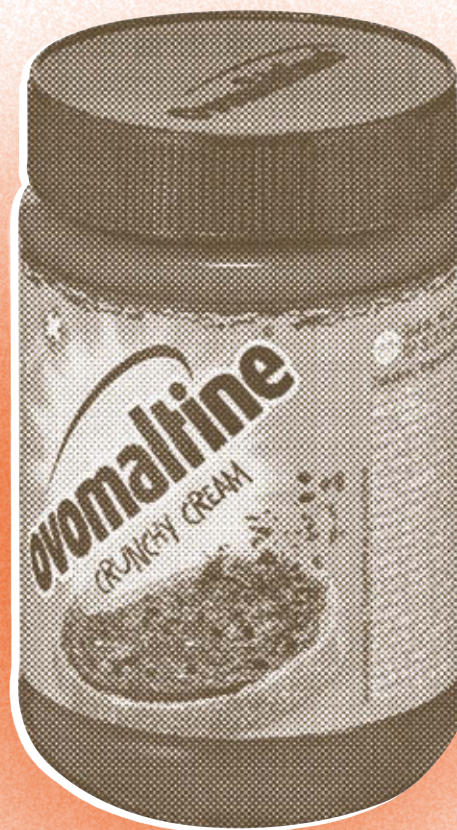
À quoi pensez-vous ?

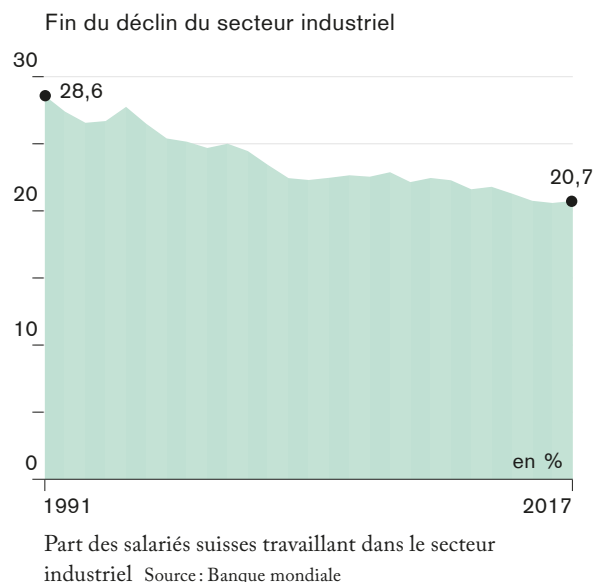
Des études montrent que les réseaux sociaux sont surtout bénéfiques à ceux qui peuvent s'exprimer plus librement sur Internet que dans la réalité. Ils élargissent leur champ relationnel et gagnent en assurance. Mais pour tirer profit des réseaux sociaux, il faut être sincère. Passer son temps à regarder des photos et des posts n'apporte clairement rien. ■

## « Je suis convaincu par la Suisse en tant que pays de production »

*Peut-on parler de réindustrialisation en Occident ?* « Oui », selon Arnold Furtwaengler, CEO de Wander SA. L'automatisation serait une opportunité unique pour la Suisse.

Interview Simon Brunner





Arnold Furtwaengler, vous avez inauguré en 2016 un important site de production à Neueneegg (canton de Berne) pour y fabriquer la pâte à tartiner Ovomaltine Crunchy Cream, produite auparavant en Belgique. Qu'est-ce qui fait l'attractivité de la Suisse en tant que pays de production ? Le pays est sûr et stable sur le plan politique. La main-d'œuvre y est parfaitement formée et motivée, nos universités font partie des meilleures au monde et le système de formation duale fonctionne. Nous avons déjà une usine Ovomaltine à Neueneegg, où nous avons développé un certain savoir-faire, ce qui a aussi influé sur notre décision : un tiers des ingrédients de la pâte y sont fabriqués, et cela permet de réduire les frais de transport. Je suis convaincu par la Suisse en tant que pays de production.

Le propriétaire de Wander SA, le groupe britannique Associated British Foods (ABF), était sceptique à l'idée d'une nouvelle usine en Suisse. La Pologne, où le travail est moins cher, était privilégiée. Comment l'avez-vous convaincu d'opter pour la Suisse ? Cela m'a pris deux ans. ABF nous avait demandé de démontrer la rentabilité du site, un défi que nous avons volontiers relevé. Nombre de coûts sont similaires

à travers le monde, car les entreprises se procurent des emballages ou certaines matières premières (dans notre cas, du cacao, entre autres) à l'international, par exemple. Avec des distances ultra-courtes pour le transport, une gestion rigoureuse des coûts et un haut degré d'automatisation, la masse salariale pèse moins lourd dans la balance.

L'exploitation ne nécessite que trois collaborateurs par équipe. La nouvelle usine a-t-elle créé des emplois ? Nous avons créé six emplois directs. Les nouvelles technologies nous ont ouvert un marché à fort potentiel : depuis son lancement, Ovomaltine Crunchy Cream affiche une croissance annuelle à deux chiffres. Neueneegg est ainsi davantage diversifié que par le passé, ce dont profitent nos 250 collaborateurs.

Selon la Banque mondiale, le secteur industriel suisse regagne du terrain après un déclin de plusieurs décennies. Pensez-vous que d'autres entreprises suisses suivront votre exemple ? C'est bien possible. Plus le degré d'automatisation est élevé, moins la masse salariale pèse dans la balance et plus le savoir-faire gagne en importance. En effet, ces usines entièrement robotisées sont

complexes et exigent une main-d'œuvre qualifiée pour l'exploitation et l'entretien. Ces facteurs font de la Suisse un pays de production attractif du fait de la qualité de son éducation et de sa formation. Le secteur alimentaire local bénéficie actuellement d'investissements importants. Je m'en réjouis : cela renforce la place économique suisse, ce qui est avantageux pour nous tous.

Votre produit phare reste la poudre Ovomaltine, disponible dans plus de 100 pays. Est-elle identique partout dans le monde ?

Non. Contrairement à d'autres marques, nous avons toujours adapté l'Ovo aux besoins locaux, à commencer par son nom. En Suisse et dans les pays voisins, elle s'appelle Ovomaltine ; en Angleterre, Ovaltine. Et tandis que nous connaissons l'Ovo comme une boisson énergisante qui permet d'améliorer non pas les performances mais l'endurance, en Angleterre, Ovaltine se boit le soir, avant de se coucher. Son goût varie lui aussi selon les régions. La poudre suisse est la plus fidèle à la version d'origine de 1904, sans sucre blanc, mais nos voisins en consomment une variante plus sucrée. Et les plus grands amateurs d'Ovomaltine sont... les Thaïlandais. ■

Arnold Furtwaengler (55 ans) dirige Wander SA depuis 2011. Cette filiale d'Associated British Foods (ABF) fabrique l'Ovomaltine pour toute l'Europe à Neueneegg, près de Berne.



Cindy Cohn, votre organisation, l'Electronic Frontier Foundation (EFF), se présente comme le « 112 d'Internet », en référence au numéro d'urgence. Quel message souhaitez-vous transmettre ainsi ? Lorsque survient un problème sur Internet, en particulier concernant les droits et libertés individuels, on peut appeler l'EFF. Notre mission est d'y défendre les droits civiques.

Quelles demandes recevez-vous le plus fréquemment ?

Elles concernent souvent la surveillance ou la liberté d'expression en ligne. Sauvegarde illégale de données, violation de droits d'auteur, menaces proférées à l'encontre de personnes devant cacher leur identité ou leur lieu de résidence.

# « Presque rien de ce que



## nous faisons en ligne ne reste privé »

*Comment se protéger sur Internet ?* Cindy Cohn, avocate spécialisée dans la défense des droits civiques, et son organisation ont rendu possible l'envoi de messages cryptés. Sa recommandation : « Demandez conseil à vos enfants. »

Interview Simon Brunner Photos Brian Flaherty

Ce dernier problème touche notamment les journalistes et les militants des droits de l'homme, mais également les victimes de violences conjugales. On nous contacte également dans le cadre de menaces proférées par les chasseurs – ou trolls – de brevets [*qui cherchent à percevoir des droits de licence par des moyens inhabituels mais légaux, N.D.L.R.*]. Enfin, il y a les experts en sécurité informatique, qui vérifient si les appareils que nous utilisons au quotidien sont sûrs ou non. Par le passé, ils ont dû faire face aux poursuites ou représailles de l'État et d'entreprises dont ils étudient les produits, et ils recherchent donc notre protection.

Votre objectif affiché est « d'améliorer Internet autant que possible ».  
Qu'entendez-vous par là ?

## « Ma mission est de faire d'Internet le meilleur endroit possible. »

relevait donc de la liberté d'expression et des droits fondamentaux de la Constitution des États-Unis. C'est ainsi que cette technologie a également pu être appliquée à des fins civiles, notamment pour le cryptage d'e-mails, de chats et du trafic en ligne de manière générale.

Au fil du temps, Internet est-il devenu un lieu meilleur ou pire ?  
Difficile à dire. La tendance actuelle de recentralisation, qui confère beaucoup de



L'utilisateur devrait avoir le contrôle absolu de l'ensemble de ses données sur Internet, plutôt que de servir les intérêts d'une tierce partie à son insu. De nombreuses plates-formes fonctionnent selon un modèle publicitaire, ce qui implique que le service est essentiellement lié au marché des annonces. Par conséquent, ces plates-formes surveillent étroitement leurs utilisateurs. Par ailleurs, il est indispensable que notre sécurité ne soit pas compromise par l'absence d'un chiffrement performant ou la présence d'accès cachés dans le matériel ou les logiciels. L'un de nos principes fondateurs est : « L'architecture est une décision politique. » La conception du matériel et des logiciels est un facteur déterminant pour les droits des utilisateurs.

Vous avez grandement contribué à ce que la majorité des échanges soient désormais cryptés et ne puissent être lus que par l'expéditeur et le destinataire concernés. Comment êtes-vous parvenue à ce résultat ?

C'était ma première affaire, *Bernstein contre les États-Unis*. Un étudiant, Daniel Bernstein, souhaitait publier ses recherches concernant une technologie de cryptage, ainsi que le code informatique. Mais à l'époque, ces technologies figuraient sur la Munitions List, qui regroupe les produits, technologies et services essentiels au Ministère de la défense des États-Unis, et faisaient donc l'objet de restrictions d'exportation. En 1996, la justice a conclu qu'au fond, un code informatique n'était rien de plus qu'une série de commandes et

pouvoir à certains grands groupes, ainsi que le modèle d'entreprise basé sur la publicité et la surveillance de ces plates-formes constituent à nos yeux une régression. Mais il existe aussi de nombreux développements positifs, tels que Wikipédia ou encore l'Internet Archive, qui œuvre pour archiver les données numériques sur le long terme et met déjà gratuitement à disposition des millions de livres, films et fichiers audio. Avec le temps, de nombreuses technologies que nous utilisons au quotidien se sont améliorées et sécurisées, comme la navigation cryptée sur Internet. Mais il est vrai qu'Internet est surveillé et que la grande majorité des entreprises amassent autant de données qu'elles le peuvent. On dit

qu'œuvrer pour la démocratie et la liberté de la société est un travail sans fin. Cela vaut également pour Internet.

Défendriez-vous également une personne dont la propagande extrémiste a été bloquée sur Internet ?

Ce n'est pas impossible. Le terme « propagande extrémiste » est très vague : même les militants des droits de l'homme en sont parfois accusés. Au fond, l'EFF est une organisation d'Impact Litigation [*qui mène des procès ayant de grandes répercussions, N.D.L.R.*]. Nous sélectionnons soigneusement nos affaires afin d'améliorer la jurisprudence dans son ensemble. Nous évaluons si chaque procès est susceptible de créer un principe ou une jurisprudence pouvant être utile à de nombreuses personnes. Notre organisation est assez petite et submergée de demandes. En outre, nous cherchons également à protéger des personnes marginalisées et manquant de moyens pour se faire conseiller – pas nécessairement les voix les plus fortes ou les plus controversées.

À votre avis, les réseaux sociaux ont-ils une responsabilité de modération vis-à-vis des contenus mis en ligne par les utilisateurs ?

Les plates-formes peuvent censurer les contenus à leur guise, mais nous les avons poussées à le faire de manière plus responsable et moins réactive. Nous leur avons fermement demandé d'adopter des lignes directrices claires afin de garantir un processus de modération équitable et juridiquement valide, avec un droit d'appel et avec transparence. À cette fin, nous avons rédigé avec d'autres ONG une proposition connue sous le nom de « Santa Clara Principles ».

En Europe, certaines déclarations, notamment racistes, sont interdites. Les États-Unis favorisent une liberté d'expression inviolable par-dessus tout. Quel système est le plus efficace ? Pour l'instant, il semblerait qu'aucun des deux ne soit bien conçu pour lutter contre les contenus racistes en ligne.

En Europe comme aux États-Unis, nous constatons malheureusement une augmentation de propos – et d'actions – racistes. La différence réside dans la stratégie employée pour lutter contre ce phénomène. Aux États-Unis, nous n'interdisons quasiment rien, car nous estimons que les lois ne supprimeront pas les idéologies racistes et craignons en outre qu'une utilisation malintentionnée et injuste de telles lois impose le silence à des voix non racistes. Du point de vue américain, la liberté d'expression doit ôter aux messages racistes leur pouvoir et ôter aux racistes leur impression d'être les victimes.

Et le modèle européen ?

Il cherche à tuer ce genre d'idées dans l'œuf en empêchant les gens de les exprimer. Il espère qu'ainsi ces idéologies s'estomperont. J'aimerais qu'il en soit ainsi, mais je ne crois pas qu'il existe des preuves dans ce sens. Je crois aussi que les Européens sont majoritairement satisfaits de l'idée que l'État les protège. Aux États-Unis, le système gouvernemental est davantage basé sur l'idée qu'un jour l'État pourrait ne plus être de notre côté et que nous devons nous en protéger. Parfois, on me dit : « Nous aussi, nous devrions multiplier les lois contre toute cette haine sur Internet. » Je réponds : « Souhaitez-vous vraiment que le gouvernement actuel décide de ce qui est bien ou mal ? Et le suivant, lui faites-vous confiance aussi ? » Néanmoins, bien que je m'inquiète de la montée des idéologies haineuses, je suis également convaincue que, sur le long terme, la liberté et la justice l'emporteront sur la haine dans la course des idéologies.

L'attitude parfois imprudente des gens sur Internet vous indigne-t-elle ?

Chaque génération se retrouvant confrontée à de nouvelles technologies commence par faire des erreurs. Au début de l'ère de l'automobile, il se produisait toutes sortes d'accidents. Il restait encore à établir le bon usage et les bonnes règles. Bien sûr, il y a sur Internet des choses qui m'indignent, voire m'horrifient, mais je suis convaincue

qu'ici aussi nous finirons par trouver le bon usage et les bonnes règles. Une technologie n'est ni bonne ni mauvaise en soi ; cela dépend de notre manière de l'utiliser. Ma mission est de faire d'Internet le meilleur endroit possible. J'espère pouvoir un jour prendre ma retraite et ouvrir un bar, mais d'ici là, il reste encore beaucoup à faire.

Comment chacun peut-il contribuer à améliorer Internet ?

Il faut s'organiser car, seul, on ne peut pas effectuer de grandes avancées. De nombreuses organisations comme la nôtre réalisent un travail important visant à rendre le monde meilleur. Par ailleurs, je recommande d'utiliser des services de communication et un matériel sécurisés et de contrôler ses paramètres de sécurité. Enfin, il est nécessaire de se montrer sous son meilleur jour et de ne pas répandre de sarcasmes ou de nihilisme. On a parfois l'impression qu'Internet fait surtout remonter nos pires aspects – mais on peut également choisir de favoriser les meilleurs.

Comment enseigner à nos enfants une utilisation raisonnable des nouveaux médias ?

(Rires) Je crois que nous ferions mieux de demander conseil à nos enfants : des études montrent que les jeunes vérifient mieux leurs paramètres de sécurité, disposent de plusieurs profils et réfléchissent sérieusement à ce qu'ils partagent, et où ils le font. Les enfants ont toujours été des experts en matière de vie privée : petits, nous avions tous des secrets que nous voulions cacher à nos parents, à nos professeurs et aux autres adultes. Mais pour les enfants comme pour les adultes, la technologie donne bien souvent un faux sentiment d'intimité. Nous avons l'impression d'être seuls devant notre écran, mais presque rien de ce que nous faisons en ligne ne reste privé. En tout cas, pas pour l'instant. ■

Cindy Cohn (55 ans) est avocate spécialisée dans la défense des droits civiques et directrice générale de l'Electronic Frontier Foundation (EFF), ONG fondée en 1990 œuvrant pour le droit de protection des données, la liberté d'expression et l'innovation en ligne.



200<sup>ans</sup>  
Alfred Escher

CREDIT SUISSE 



# Un héritage qui a de l'avenir. 200 ans d'Alfred Escher.

L'esprit d'entreprise de notre fondateur inspire aujourd'hui encore notre pensée et notre action. Comme partenaire financier solide de nos clients dans le monde entier.  
[credit-suisse.com](https://credit-suisse.com)







# « Nous transformons les incertitudes en risques calculables »

Joachim Oechslin, quels sont les principaux risques sur lesquels vous avez travaillé au cours des dernières semaines ? \*

Je dirais la volatilité élevée des marchés financiers. Les accès de volatilité se traduisent toujours pour nous, responsables de la gestion des risques, par des analyses supplémentaires, car ils peuvent par exemple affecter lourdement notre portefeuille de crédits. Nous devons donc surveiller la situation en permanence.

Concrètement, quelles conséquences ont eues vos analyses ?

Prenons un exemple simple : les crédits que nous octroyons sont souvent garantis par des titres. Compte tenu des incertitudes politiques et économiques, les cours de nombreuses actions se sont repliés ces dernières semaines. Rien de dramatique, mais cela a déclenché des appels de marge pour plusieurs crédits : les clients ont dû constituer des garanties financières supplémentaires. Il s'agit toutefois d'une pratique courante sur les marchés financiers, laquelle ne pose la plupart du temps aucun problème. Ces appels de marge sont justement une conséquence concrète d'une hausse de la volatilité.

*Quels sont actuellement les plus grands risques pour une banque ? Comment interpréter la montée du protectionnisme ? Quelle est l'importance du bon sens et de l'intuition dans la gestion des risques ? Réponses de Joachim Oechslin, Senior Advisor - Risk Management au Credit Suisse, qui doit toujours anticiper le pire.*

Interview Daniel Ammann Photo Christian Grund

\* L'interview a eu lieu le 18.12.2018.



Quel est le principal objectif de la gestion des risques au Credit Suisse ?  
Notre réussite dépend de notre capacité à agir de manière responsable tout en tenant compte des risques et ce, dans l'ensemble de nos activités opérationnelles. À cet effet, nous essayons d'attribuer des probabilités à l'évolution future de facteurs économiques majeurs : nous transformons les incertitudes en risques calculables afin de les surmonter. Le principal objectif consiste à garantir notre solidité financière et notre réputation, tout en nous assurant d'allouer notre capital-risque aux activités les plus rentables.

Comment procédez-vous ?  
Nous avons conçu une gouvernance propre – un cadre – pour la gestion des risques, avec une première et une deuxième ligne de défense. Tout collaborateur de la banque qui conclut une affaire doit l'évaluer à l'aune des risques (première ligne de défense). À partir d'un certain volume et d'un certain niveau de risque, le domaine Risk Management procède à une évaluation totalement indépendante. L'importance de cette deuxième ligne de défense s'est considérablement accrue ces dernières années au sein du secteur financier : si, au début de ma carrière, la gestion du risque ne rassemblait qu'une poignée de personnes, mon domaine compte aujourd'hui quelque 3500 experts.

Comment transpose-t-on d'innombrables opérations individuelles impliquant différents risques dans un profil de risque à l'échelle de la banque ?  
Notre bilan d'environ 800 milliards de francs est constitué d'actifs et de passifs sensibles aux fluctuations des taux d'intérêt, aux cours des actions et des devises, à la volatilité et à bien d'autres facteurs.

Nous travaillons avec plusieurs milliers de variables en corrélation. Pour chaque évolution des paramètres sur les marchés des capitaux, nous essayons d'en comprendre l'impact sur notre bilan. Dans le cas d'un risque, nous examinons la probabilité de perte, puis la comparons à notre capacité à supporter le risque : comment une telle perte se répercuterait-elle sur nos fonds propres ? L'analyse de ces scénarios est l'une de nos principales tâches, c'est pourquoi des centaines de physiciens, mathématiciens et économistes modélisent notre bilan en permanence. Au niveau du Directoire, nous déterminons toujours le niveau de risque que nous sommes prêts à assumer. Les exigences de fonds propres réglementaires sont également importantes dans ce cadre.

À quels risques majeurs la banque a-t-elle été exposée ces derniers mois ?  
Deux thèmes ont dominé : la normalisation de la politique de taux d'intérêt aux États-Unis et les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine.

Quels sont les dangers inhérents à la politique de taux d'intérêt américaine ?  
Il est juste et important de mettre un terme à l'extrême faiblesse persistante des taux d'intérêt. Ce changement de cap est approprié aux États-Unis, car le pays bénéficie d'une économie très solide. S'il peut se permettre de relever les taux d'intérêt, ce n'est pas le cas d'autres régions. En Europe, par exemple, la croissance est de nouveau en perte de vitesse et dans les marchés émergents subsiste le risque d'une fuite des capitaux en dollars vers des taux américains plus rémunérateurs. Ces sorties de capitaux placent ces pays – et leur monnaie – sous pression.

Observez-vous déjà des répercussions du bras de fer entre Washington et Beijing ?  
La monnaie et les actions chinoises sont sous pression, tandis qu'aux États-Unis, mais aussi dans d'autres pays, des signes indiquent que les barrières commerciales supplémentaires pèsent sur les décisions d'investissement des entreprises. Ce conflit est un thème important qui nous occupera pendant encore un certain temps.

Comment interprétez-vous la montée du protectionnisme ?  
Je vois dans la hausse des mesures protectionnistes l'expression d'un populisme politique. L'ordre économique et sécuritaire établi après la Seconde Guerre mondiale repose sur des principes – tels que le multilatéralisme fondé sur des valeurs et la fiabilité des relations géopolitiques – aujourd'hui remis en question, ce qui accroît encore l'incertitude.

En tant que gestionnaire des risques, comment gérez-vous ces incertitudes politiques ?  
Le populisme politique est très difficile à évaluer, car toutes sortes d'événements auxquels nous n'avons encore jamais été confrontés par le passé peuvent se produire. Quelle est son influence sur les échanges commerciaux des grands blocs, sur les interdépendances économiques qui, avec la mondialisation, n'ont jamais été aussi fortes ? L'utilité des modèles de risque quantitatifs est limitée face à ces nouveaux risques non linéaires.

Que pouvez-vous faire alors ?  
Les risques politiques exigent de plus en plus d'imagination, de bon sens et d'intuition. Il faut pouvoir analyser et interpréter les dernières évolutions – une tâche difficilement réalisable avec un

« L'importance et la gestion des risques de réputation se sont considérablement renforcées. »

Joachim Oechslin (48 ans) a près de 20 ans d'expérience dans la gestion des risques. Il a étudié les mathématiques à l'EPFZ (Master of Science) et a travaillé plusieurs années comme conseiller chez McKinsey avant d'intégrer en 2001 l'ancienne Winterthur Assurances. Après un passage chez AXA à Paris et Munich Re à Munich, il a rejoint le Credit Suisse Group en 2014 en tant que Chief Risk Officer et membre du Directoire. Depuis février 2019, il est Senior Advisor – Risk Management.

robot ou un algorithme. Il faut anticiper et se poser les bonnes questions : qu'advierait-il en cas d'effondrement du multilatéralisme ? Quel événement pourrait se produire qui ne s'est encore jamais produit ?

La célèbre théorie du « cygne noir ». Exactement. Dans le domaine des assurances, par exemple, il s'agit d'envisager des catastrophes naturelles qui ne se sont encore jamais produites, mais qui le pourraient. Les scénarios constituent l'un des outils essentiels pour couvrir ces événements extrêmes.

Faites-vous des simulations de risques spécifiques ?

En permanence. Les scénarios de stress revêtent une importance capitale.

Sur quels risques portaient-elles dernièrement ?

Un atterrissage brutal des économies émergentes, notamment en Chine, une crise de la dette américaine, une crise immobilière en Suisse, les répercussions des différentes issues éventuelles des négociations sur le Brexit, un renforcement de la politique commerciale protectionniste américaine, etc.

Les risques de réputation semblent avoir gagné en importance.

Leur importance et leur gestion se sont considérablement renforcées.

À quoi l'attribuez-vous ?

C'est un fait, la crise financière a sapé la confiance dans les banques et a nui à leur réputation. L'ensemble du secteur devait en tirer les enseignements. Ainsi, la discussion sur le « too big to fail » portait, outre sur des aspects financiers, sur l'im-

portance économique et la responsabilité des établissements financiers. C'est aussi pour cela que nous devons aujourd'hui surveiller de plus près nos risques de réputation comme bon nombre d'entreprises. Par ailleurs, de nombreux conflits d'intérêts dans le monde sont gérés plus souvent qu'auparavant par l'intermédiaire des établissements financiers.

Par exemple ?

Prenons le changement climatique, et l'Accord de Paris visant à limiter l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2°C. La question de la mise en œuvre de cet objectif fait l'objet de nombreux débats et controverses dans le monde. Nous observons que l'on tente de plus en plus de mener de telles discussions via des établissements financiers – aussi en partie pour atteindre le public, par exemple lors d'une assemblée générale.

Comment gérez-vous cette situation ?

Les banques internationales opèrent dans le monde entier. En matière de décisions, il est difficile de trouver le juste équilibre acceptable tant à l'échelon local que mondial, et sur notre marché national. En tant qu'intermédiaire financier, notre fonction est très étendue et dans l'exercice de nos activités, nous devons soigneusement considérer divers risques et intérêts – parfois très différents. Restons dans l'environnement : la fracturation hydraulique est un procédé d'extraction de gaz et de pétrole assez largement reconnu aux États-Unis, mais pas en Europe. En Suisse, il faut pouvoir comprendre que des relations d'affaires sont également nouées dans ce domaine aux États-Unis et qu'elles y sont socialement acceptables. À l'inverse, il faut que les États-Unis soient conscients

qu'une telle méthode est vivement critiquée en Europe et en Suisse du fait de ses risques potentiels pour l'environnement.

Comment parvenez-vous à trouver un équilibre ?

C'est un processus continu : il faut se familiariser avec différentes positions et perspectives, échanger avec les différentes parties prenantes et se rapprocher les uns des autres. En tant que banque, nous devons nous forger une opinion sur des enjeux politiques et sociaux. Prenons les combustibles fossiles : cela fait près de 200 ans que l'Occident profite de ces sources d'énergie. Savoir si une sortie brutale est également pertinente et économiquement viable pour d'autres pays ou si une transition progressive vers d'autres sources d'énergie est préférable font partie des nombreuses questions sur lesquelles nous devons, en tant que banque, prendre position – pour orienter nos activités en conséquence. ■





« New York est ma seconde patrie », déclare le spécialiste en urbanisation Edward Glaeser.



« Les  
villes  
sont le  
terreau  
de la  
réussite »



« Plus heureux que leurs concitoyens villageois » : Edward Glaeser à propos des habitants des bidonvilles de Mumbai.



## *Quel visage aura le vivre-ensemble de demain ?*

Le monde ne cesse de s'urbaniser et, selon Edward Glaeser, économiste et professeur à Harvard, c'est tant mieux.

Interview Lars Jensen

# E

Edward Glaeser, dans votre livre « *Triumph of the City* » publié en 2011, vous prédisiez un brillant avenir aux villes. Votre pronostic s'est-il confirmé depuis ?

Oui, car la tendance se poursuit : la proportion des personnes vivant en ville augmente dans quasiment tous les pays et, avec elle, la productivité des citadins.

C'est étonnant. Avec les moyens de communication modernes, on s'attendrait plutôt à ce que beaucoup quittent les centres-villes coûteux et travaillent à distance.

Dans une économie qui est de plus en plus fondée sur le savoir, l'échange personnel d'idées est primordial : le matin autour d'un café, dans le métro en allant travailler ou le soir au restaurant. L'urbanité n'est rien d'autre qu'une très faible distance entre les personnes. Plus nous sommes proches les uns des autres, plus notre travail est productif. De nombreux individus sont ainsi prêts à payer des loyers élevés à New York, Londres, Zurich ou Tokyo, et à s'accommoder d'une forte densité démographique.

Qu'est-ce qui fait le succès d'une ville ?

Prenez Seattle : comme la plupart des villes industrielles traditionnelles d'Amérique du Nord, elle a connu une crise au début des années 1970. L'enseignement supérieur a toutefois bénéficié d'investissements massifs avec, à la clé, une population hautement qualifiée.

L'administration a soutenu de jeunes pousses : Starbucks, Microsoft, Amazon. Et des dizaines de petites entreprises ont émergé. En raison de ce succès, la ville doit lutter contre la pénurie de logements et un fort trafic routier – une situation impensable il y a vingt ans.

Pourquoi les universités sont-elles si importantes ?

Nous avons découvert que deux facteurs influençaient autant l'un que l'autre le revenu d'un actif : son niveau de formation et celui de son entourage. Grâce à leurs universités, les villes sont le terreau de la réussite.

Toutes les villes ne sont pas florissantes : Detroit, par exemple, comptait dans les années 1950 parmi les zones économiques les plus productives et innovantes du monde, avant que le départ de la production automobile ne précipite la ville dans une crise profonde. L'histoire

pourrait-elle se répéter avec des villes telles que San Francisco ou Séoul, aujourd'hui en plein boom ?

C'est certes envisageable, mais très peu probable. Le succès de Detroit était le fruit d'une situation idéale, d'une main-d'œuvre bon marché et d'une idée : la production de masse. Celui de San Francisco ou de Séoul repose sur des réseaux complexes basés sur la connaissance, lesquels ne peuvent pas facilement migrer dans d'autres régions.

Bientôt, 60% de l'humanité vivra en ville, les métropoles des pays en développement enregistrant la plus forte croissance. Pourquoi les centres urbains y ont-ils un tel pouvoir d'attraction ?

Les villes sont synonymes d'espoir – et à juste titre : selon nos analyses, même les habitants les plus pauvres des grandes villes indiennes sont plus heureux que leurs concitoyens villageois.

Même dans des bidonvilles surpeuplés et anonymes ?

Des villes telles que Mumbai, Rio de Janeiro ou Lagos sont dans la même situation que nos villes au siècle dernier : elles ne peuvent remédier aux inconvénients d'une forte densité de population. Les gouvernements n'ont pas les fonds pour réaliser les investissements nécessaires. Malgré tout, même les favélas de Rio ou les bidonvilles de Mumbai constituent pour beaucoup la meilleure option. Par rapport aux zones rurales sans prestations sociales ni possibilités de développement économique, les villes leur offrent des perspectives meilleures et, sans doute aussi, une vie meilleure.

Ces dernières années, l'urbanisme a vu émerger le concept de « smart city ». Ainsi, Google construit à Toronto un quartier totalement connecté. Quel rôle les technologies peuvent-elles jouer en contexte urbain ?



Chaque ville recherche des solutions sur mesure à ses problèmes spécifiques. Kinshasa a besoin d'égouts, Rome d'un métro, New York d'un million de logements, Rio doit contrer la criminalité et Beijing assainir l'air. Nombre de ces problèmes concernent les infrastructures analogiques classiques.

Voyez-vous dans les drones qui livrent des colis ou les voitures autonomes des solutions ?

Le progrès technologique crée bien entendu des opportunités pour améliorer la qualité de vie dans nos villes, mais uniquement s'il s'accompagne de meilleures mesures incitatives et de cadres institutionnels. La voiture autonome, par exemple, améliore l'organisation du trafic urbain et la productivité du temps passé dans les bouchons, étant donné que l'on peut travailler au lieu de conduire. Toutefois, si les embouteillages en deviennent plus supportables, davantage de personnes seront prêtes à les subir et le trafic augmentera.

Comment y remédier ?

Il faut introduire un péage urbain peu onéreux et efficace basé sur le suivi GPS. En facturant aux usagers les encombrements de la circulation et les dommages écologiques qu'ils occasionnent, nous pouvons nous assurer que les véhicules autonomes améliorent réellement la situation. Dans l'idéal, ces taxes sont ajustées partout en temps réel en fonction du volume de trafic pour inciter les conducteurs à mieux choisir l'heure de leurs déplacements et leur destination.

De nombreuses villes débattent de l'instauration d'un péage urbain, mais ses inconvénients pour les habitants moins aisés des banlieues plaident en sa défaveur. Il faut suivre l'exemple de Singapour : la ville investit la totalité des recettes dans les transports en commun. Comme les voies sont désengorgées, les bus peuvent rouler normalement.

## «Le plus important reste la qualité de l'administration.»

Le changement climatique constitue une menace existentielle pour près de la moitié des villes de plus d'un million d'habitants. Bangkok, Miami et La Nouvelle-Orléans sont régulièrement inondées, Los Angeles et Le Caire ne cessent de s'assécher. Sur les dix villes les plus menacées par les inondations d'ici à 2070, neuf sont situées en Asie. Des métropoles telles que Mumbai, Calcutta et Dacca sont déjà prises d'assaut par les réfugiés climatiques, et elles-mêmes ne pourront plus continuer d'exister sous leur forme actuelle. Malgré tout, nous devons faire en sorte d'accroître le nombre de citoyens, car l'urbanisation reste l'une des armes les plus efficaces contre le changement climatique.

Dans quelle mesure ?

Les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation énergétique du trafic par habitant sont moins élevées en ville qu'à la campagne.

En outre, les personnes vivant en appartement consomment moins d'électricité ou d'énergie pour se chauffer que les habitants des périphéries ou des zones rurales. Aux États-Unis, la maison d'une famille consomme en moyenne 83% d'électricité de plus qu'un appartement en ville. Le prix du terrain est décisif : il incite à vivre dans des logements plus petits.

Votre collègue de Harvard, Susan Fainstein, a forgé l'expression « just city ». Elle écrit que l'urbanisme pro-croissance ignore les plus faibles au sein de la communauté.

Je répète que l'on ne doit pas freiner la croissance des villes, mais l'accélérer. Susan Fainstein a toutefois raison : les inégalités de revenus sont de plus en plus criantes. Je préconise des projets de logements plus hauts et plus denses : seule une offre plus abondante peut réduire le prix des logements. Susan cite, à juste titre, le logement social à Amsterdam comme modèle de réussite.

Depuis des années, les mêmes villes arrivent en tête des classements sur la qualité de vie : Copenhague, Vienne, Zurich et des villes en Australie et au Canada. Pourquoi est-ce si difficile pour les autres ?

Ces villes ont plusieurs points communs : une taille raisonnable, parfaite pour circuler à vélo, un patrimoine architectural, d'excellentes universités, une administration éclairée et, pour la plupart, elles sont à la fois la capitale et le centre économique et culturel du pays – un cocktail imbattable.

Vous faites l'éloge des petites villes – les grandes métropoles n'ont-elles aucune chance ?

Si, le plus important reste la qualité de l'administration. Prenons Singapour. Elle est pour moi très proche de la ville idéale : urbanisation extrêmement dense compensée par de nombreux espaces publics, transports publics très efficaces, hautes écoles de classe mondiale et climat économique favorable à la création d'entreprises. Il y a encore 50 ans, la ville était comparable à Manille ou à Saïgon. Aujourd'hui, elle devance la plupart des métropoles occidentales.



Edward Glaeser (51 ans) est professeur d'économie à Harvard. Ses travaux de recherche portent notamment sur les facteurs de la croissance urbaine et le rôle des villes en tant que centres de transmission des idées. Il est également célèbre pour son livre «Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier», publié en 2011.

Que faites-vous en premier lorsque vous visitez une ville ?

Je me promène et me laisse porter.  
Pour comprendre une ville, il faut saisir ses rythmes en arpentant ses trottoirs.

Hormis Singapour, quelle est votre ville préférée ?

Singapour est très bien gérée, mais trop ordonnée à mon goût. J'aime Rio, malgré ses problèmes. Mumbai est fascinante. Vancouver est bien conçue. Et New York, c'est chez moi. Les villes sont un peu comme mes enfants : je les aime toutes pour leur singularité. ■



«Très proche de la ville idéale» : Edward Glaeser à propos de Singapour.



# « Plus de poissons ou de plastique dans l'océan ? »

*L'aurais-je su ?*

Pour changer de comportement, il faut identifier le problème. Voici 13 questions sur le développement durable et leurs réponses surprenantes, démoralisantes, mais parfois aussi réconfortantes.

Préparé par la rédaction

1 Laquelle de ces deux cultures consomme le plus d'eau ?

A Les pommes B Les oranges

12 Il faudrait éviter les transferts d'argent aux foyers démunis, ces fonds étant souvent utilisés à mauvais escient.

A Vrai B Faux

2 Le nombre d'enfants dans le monde est passé de 0,3 à 1,9 milliard entre 1960 et 2000. Combien y aura-t-il d'enfants sur la planète en 2050 ?

A Augmentation jusqu'à 2,3 milliards  
B Le nombre d'enfants restera constant

6 Quel pourcentage de la population mondiale n'a pas accès à l'éducation dans une langue qu'elle parle ou qu'elle comprend ?

A 5% B 40%

3 Il y a davantage de réfugiés vivant dans...

A les pays à revenu élevé (revenu national brut (RNB) par habitant supérieur à 12 736 USD par an).  
B les pays à faible revenu (RNB par habitant inférieur à 1045 USD par an).

4 Si la tendance actuelle se maintient, les récifs coralliens auront disparu d'ici à...

A 2050. B 2150.

9 En Afrique subsaharienne, ces dix dernières années, le nombre de nouvelles infections par le VIH/sida a...

A augmenté. B diminué.

10 Si la tendance actuelle se poursuit, en poids, il y aura dans l'océan en 2050 plus de...

A poissons. B plastique.

11 Qui dispose d'une plus grande capacité installée en énergies renouvelables ?

A La Chine B L'Europe

8 Combien de planètes seraient nécessaires si la population mondiale consommait autant qu'un Suisse moyen ?

A 1,5 planète B 3,3 planètes

5 En quelle année le paludisme a-t-il été éradiqué en Europe ?

A 1875 B 1975

13 Dans le monde entier, il y a plus de personnes...

A en surpoids.  
B sous-alimentées.

7 À l'échelle mondiale, quel est le plus grand défi en matière d'éducation ?

A L'accès  
B La qualité

1 A) – Les pommes. Il faut 125 litres d'eau pour produire une pomme, contre 80 litres pour une orange. Bien entendu, d'autres facteurs (emplacement, méthodes de production et les conditions de travail déterminent l'aspect durable d'un produit).

2 B) – Le nombre d'enfants restera constant. Même si la hausse de la population mondiale se poursuivra pour atteindre 10 milliards d'habitants en 2050, ce ne sera pas en raison d'un taux de natalité élevé, mais plutôt d'une forte natalité lors des précédentes décennies qui fait qu'un grand nombre de personnes sont maintenant en âge d'avoir à leur tour des enfants.

3 B) – Les pays à faible revenu. En 2015, 3,2 millions de réfugiés vivaient dans les 31 pays à faible revenu, alors qu'ils étaient 1,9 million dans les 77 pays à revenu élevé. L'Allemagne, championne des pays à revenu élevé (315 115) se classe derrière l'Éthiopie (736 086), l'Ouganda (477 187), la RDC (383 095) et le Tchad (369 540).

4 A) – 2050. En plus de la hausse des températures, l'acidification, la pollution et l'exploitation inconsidérée des océans menacent les récifs coralliens. Or, 500 millions de personnes dépendent de leur existence pour se nourrir et être rémunérées.

5 B) – 1975. Il y a moins d'un siècle, la maladie était répandue sur toute la planète. La dernière épidémie majeure en Europe a eu lieu aux Pays-Bas, en 1946. Ce n'est qu'en 1975 que l'OMS a pu certifier le dernier pays d'Europe exempt de paludisme (la Grèce).

6 B) – 40%. L'éducation bilingue est importante, spécialement dans les pays où cohabitent diverses ethnies. Il est démontré qu'elle améliore les résultats de l'apprentissage et le taux de fréquentation scolaire.

7 B) – La qualité. En Afrique subsaharienne, alors que seuls 52% des enfants avaient accès à l'éducation en 1990, ils étaient 78% à pouvoir en profiter en 2012. Mais de gros progrès restent à faire concernant la qualité des cours.

8 B) – 3,3 planètes. Le concept d'empreinte écologique considère la quantité de ressources naturelles que nous consommons et la quantité de déchets que nous produisons, qui doit être absorbée par la planète. Au niveau mondial, nous utilisons actuellement la capacité d'une planète et demie pour satisfaire nos besoins.

9 B) – diminué. Globalement, le nombre de nouvelles infections par le VIH/sida continue de diminuer. De toutes les régions du monde, c'est l'Afrique subsaharienne qui enregistre les plus grands progrès. Les investissements réalisés dans la prévention du virus portent leurs fruits puisque, entre 2001 et 2012, les nouvelles infections y ont diminué de 40%.

10 B) – plastique. Si la tendance continue, on comptera une tonne de plastique pour 3 tonnes de poissons dans l'océan d'ici à 2025, et plus de plastique (au poids) que de poissons en 2050.

11 A) – La Chine. Avec une capacité installée de 519 748 mégawatts (MW) en 2015, la Chine surpasse l'ensemble de l'Europe (487 378 MW) et fait deux fois mieux que les États-Unis (219 343 MW).

12 B) – Faux. L'argent a pour avantage d'offrir une marge de manœuvre à ses destinataires et la possibilité d'acquiescer ce dont ils ont réellement besoin. En outre, ces transferts monétaires stimulent le marché local au lieu de l'inonder de biens venus de l'extérieur.

13 A) – en surpoids. Dans le monde, près de 800 millions de personnes souffrent de malnutrition. Tandis que leur nombre n'a cessé de diminuer ces dernières décennies, celui des personnes en surpoids a constamment augmenté pour atteindre 1,9 milliard en 2014.

Les questions reproduites ici proviennent du jeu « Sustainable Development Geek » édité par la Direction du développement et de la coopération (DDC). Commande gratuite sur [eda.admin.ch/sdgame](http://eda.admin.ch/sdgame)



# « C'est un vieux cliché qui se vérifie : donner rend plus heureux que recevoir »

*Comment éradiquer l'extrême pauvreté ?* Un milliard de personnes luttent pour survivre. Selon l'économiste américain Jeffrey Sachs, moins de 1% du revenu des pays les plus riches suffirait à leur venir en aide.

Interview Daniel Ammann et Michael Krobath

Professeur Sachs, quels sont les plus grands progrès réalisés dans la lutte mondiale contre la pauvreté ?

Les taux d'extrême pauvreté\* ont considérablement diminué de par le monde au cours des dernières décennies. Par extrême pauvreté, on entend communément une privation si sévère qu'elle met gravement en danger la vie des personnes qui la subissent.

Dans quels pays ont été enregistrés les plus forts reculs ?

La Chine est exemplaire en la matière. Il y a 50 ans, le pays, très rural, était rongé par la pauvreté. Aujourd'hui, la Chine est l'usine du monde et fait partie des pays à revenu intermédiaire. L'Inde a également enregistré un net recul. De gros progrès ont donc été réalisés. Toutefois, 8% à 10% de la population mondiale vivent encore dans l'extrême pauvreté et autant d'individus dans des conditions que la majorité d'entre nous trouveraient pour le moins très difficiles. Alors que certaines régions du monde vivent dans la prospérité, un milliard de personnes luttent chaque jour pour survivre.

\* La Banque mondiale définit le seuil de l'extrême pauvreté à 1,90 dollar par jour. Selon ses données, 10% de la population mondiale vivaient dans l'extrême pauvreté en 2015.

Jeffrey Sachs (64 ans) est directeur du Center for Sustainable Development de la Columbia University. Considéré comme l'un des plus grands experts de la lutte contre la pauvreté et du développement durable, cet économiste a joué un rôle clé dans l'élaboration des Objectifs pour le développement durable des Nations Unies, et le Credit Suisse participe activement à leur mise en œuvre.



Parmi les Objectifs du développement durable des Nations Unies figure notamment l'éradication de l'extrême pauvreté dans le monde d'ici à 2030. Pouvons-nous gagner ce combat au cours des dix prochaines années ? Nous n'en prenons malheureusement pas le chemin. Lorsque nous avons défini l'objectif en 2015, il semblait encore réalisable.

Que s'est-il passé depuis ?

Les pays dont l'action pourrait faire la différence ne prennent pas cet objectif très au sérieux, à commencer par ma propre nation, les États-Unis. Il serait tout à fait possible d'éradiquer l'extrême pauvreté dans le monde, mais les pays n'arrivent pas à comprendre que la réalisation de cet objectif exige un effort mondial. Aucune rencontre des chefs d'État du G20 ne souligne qu'un engagement a été pris ou que l'on s'interroge sur les actions qui per-

mettraient d'atteindre cet objectif. Le monde politique semble plus que jamais se détourner de cette problématique.

Quel est le plus grand défi dans la lutte contre la pauvreté mondiale ?

Le plus grand défi – et de loin – est de faire comprendre aux personnes vivant dans les pays riches qu'il existe des régions dans lesquelles les individus sont dans un tel état de dénuement qu'ils ne peuvent s'affranchir de la pauvreté par leurs propres moyens, quels que soient leurs efforts. Ces régions n'ont pas d'électricité ni de fibre de verre, il n'y a ni routes, ni écoles, ni hôpitaux. Époque coloniale, mauvaise gestion ou isolement extrême – de multiples causes pour un seul et même résultat : des centaines de millions d'individus n'ont pas accès à l'économie de marché. Ils n'ont aucun revenu et leur environnement est dépourvu de toute

infrastructure de base. Ces personnes souffrent, et elles ont besoin de notre aide.

Que faudrait-il faire ?

Moins de 1% du revenu des pays riches suffirait à sortir ces régions de la pauvreté. Mais aussi absurde que cela puisse paraître, nous n'arrivons pas à mettre ce montant sur la table pour venir en aide aux populations les plus démunies.

Comment utiliseriez-vous cet argent ?

Nous construirions des écoles, des hôpitaux et des routes, approvisionnerions les populations en eau potable et en électricité issue d'énergies renouvelables, notamment le soleil et le vent. Les enfants iraient à l'école. On lutterait contre les épidémies afin que les individus soient physiquement en état de travailler. On pourrait permettre à ces régions de vendre des produits agricoles, de proposer des services ou de développer le tourisme. Les individus vivant dans l'extrême pauvreté ont besoin d'infrastructures de base leur permettant de gagner leur vie et d'engager le processus de développement économique. Tout cela ne tombe pas du ciel, la machine doit être mise en branle – et c'est un immense problème.

D'aucuns affirmeraient que ces régions sont pauvres surtout parce qu'elles sont mal gouvernées et gangrénées par la violence et la corruption.

Je leur répondrais que dans d'innombrables cas, ces problèmes ne sont pas les causes profondes, mais les symptômes de l'extrême pauvreté. Enlisées dans le piège de la pauvreté, ces régions ne pourront s'en extraire sans infrastructures essentielles, sans compétences et sans système de santé.

Au cours des dernières décennies, des centaines de milliards de dollars ont été injectés dans l'aide au développement. Pourtant, la situation reste problématique





dans nombre de pays, notamment en Afrique.

Cette situation s'explique en partie par ce qu'un médecin appellerait un « sous-dosage thérapeutique » : une aide est administrée, mais pas en quantité suffisante pour résoudre le problème. Si vous recevez une dose de médicament insuffisante et que celui-ci n'agit pas, vous estimerez probablement qu'il s'agit d'un mauvais médicament, alors que vous devriez plutôt en conclure qu'il ne vous a pas été administré en quantité suffisante.

Est-ce scientifiquement prouvé ?

Absolument. Une analyse que je viens de mener avec le Fonds monétaire international révèle que les pays en voie de développement à bas revenu auraient besoin de bien plus d'aide qu'ils n'en reçoivent. On peut les critiquer, mais le fait est que ces pays ne disposent pas de suffisamment de moyens. L'aide que nous leur apportons est minime. La partie la plus riche du monde n'y consacre en moyenne que 0,3% de son revenu. De surcroît, une grande partie de ces fonds n'est même pas injectée dans l'aide à proprement parler, puisqu'ils sont dépensés dans nos pays pour les réfugiés, les bourses d'études ou le personnel administratif.

Qu'en est-il des entreprises ?

Elles peuvent apporter une énorme contribution. Elles disposent de capacités d'organisation et de technologies. Elles peuvent proposer des solutions pour les plus démunis, même si les bénéfices potentiels restent pour l'instant limités. Novartis par exemple, avec qui je travaille, a joué un rôle clé dans la lutte contre le paludisme. J'inviterais également les sociétés de télécommunications et d'informatique à s'engager plus fortement dans l'éducation, car la formation en ligne, la formation d'enseignants, la mise en réseau de classes et l'accompagnement des enfants dans l'apprentissage revêtent une importance capitale. Sans oublier les propriétaires des entreprises : les détenteurs de capital peuvent aussi faire bouger les choses.

L'engagement du Credit Suisse

Dans le cadre de sa Financial Inclusion Initiative, le Credit Suisse soutient le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) dans son travail de développement de systèmes financiers inclusifs et responsables qui aident les individus à s'affranchir de la pauvreté, protègent leurs ressources économiques et font progresser l'agenda global du développement. Le CGAP est un partenariat mondial qui réunit plus de 30 organisations de premier plan (organismes de financement du développement, fondations privées et gouvernements).

À l'image de Bill et Melinda Gates avec leur fondation.

Leur fortune avoisine les 95 milliards de dollars. Celle de Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, dépasse les 160 milliards.

Les 2000 milliardaires de la planète détiennent au total près de 10 000 milliards de dollars. C'est bien plus que tout ce que l'on pourrait dépenser en une vie.

Je suis convaincu qu'un système de marché qui produit une richesse si incommensurable exige un élan philanthropique qui l'est tout autant. 1% seulement de la fortune des 2000 plus riches – 100 milliards – suffirait à scolariser chaque enfant dans le monde jusqu'à ses 15 ans ou à garantir l'accès aux soins médicaux pour les populations des pays les plus pauvres.

Que peuvent faire les personnes disposant d'un revenu moyen ?

En tant que citoyens, nous devons dire haut et fort à nos gouvernements qu'il n'est ni sûr ni juste de laisser souffrir un milliard de personnes démunies alors que les solutions sont à portée de main. Dans un monde aussi riche que le nôtre, l'extrême pauvreté est un non-sens. Les faits parlent d'eux-mêmes : les sociétés mues par la générosité et l'altruisme sont plus heureuses. C'est un vieux cliché qui se vérifie : donner rend plus heureux que recevoir. ■





# « Je devais expliquer qui j'étais »

*Quelle est la place des femmes dans le monde du travail ? Véritable pionnière, l'économiste et avocate Carla Wassmer décrit son parcours ardu. Son conseil aux femmes : voir le travail comme une part importante de leur vie, qu'elles soient mères ou non.*

Interview Philipp Fanchini Photos Joan Minder

Madame Wassmer, de secrétaire à avocate, vous avez grimpé les échelons jusqu'au niveau doctoral. Comment était-ce de faire carrière dans les années 1970 et 1980 ?

La situation des femmes était très différente à cette époque-là. Quand j'avais la vingtaine, faire carrière en tant que femme était impensable. Avec mes trois sœurs, j'ai grandi dans une famille d'artisans. Nos parents nous traitaient toutes de la même manière, et je n'avais pas de frère qui aurait pu me faire de l'ombre. Pour autant, poursuivre un enseignement secondaire était tout bonnement inconcevable. Sur les





50 filles de ma classe de primaire, aucune n'a fréquenté le gymnase. La scolarité représentait des frais, et c'est généralement leurs fils que les familles envoyaient étudier. Un tel milieu social ne m'a jamais incitée à penser à des projets de carrière.

Après une formation commerciale, vous avez obtenu votre maturité fédérale et étudié l'économie à l'Université de Saint-Gall. Pourquoi avoir choisi cette spécialité ?

Je me suis sciemment détournée des spécialités sociales, que choisissaient de nombreuses femmes à l'époque. Ayant toujours eu un raisonnement économique, les études m'ont beaucoup plu. Par la suite, lorsque j'ai constaté que l'on ne me prenait pas au sérieux parce que j'étais une femme, j'ai poursuivi un doctorat et ai été admise au barreau. Et quand j'ai débuté comme avocate, je devais expliquer qui j'étais, bien des gens me prenant pour la secrétaire.

Au cours de vos études, vous êtes allée à Sienne et à Durham. Suite à cela, comment avez-vous vécu votre installation en tant qu'avocate dans le canton rural de Schwyz ?

J'étais la première femme à intégrer l'Ordre des avocats du canton. Je me rappelle fort bien le discours de bienvenue du président du tribunal du district : il a récité un poème de Christian Morgenstern, « La poule », qui parle d'une poule errant dans une gare où elle n'a pas sa place.

Plus tard, vous avez également été la seule femme à siéger à l'autorité de surveillance du Ministère public de la Confédération. De manière générale, quels sont les facteurs de réussite ?

En tant que femme, quels que soient les postes que j'occupais, il m'était indispensable d'être très sérieuse et de travailler davantage que la moyenne. Je devais me distinguer par mes performances afin de prouver que j'étais la personne idéale pour le poste. Cela dit, je ne peux pas me plaindre : à cette époque, il était bien

vu pour une entreprise ou une institution d'État de compter une femme dans ses rangs, et j'étais très sollicitée dans le canton. Dans une grande partie des commissions où je siégeais, les autres membres – exclusivement masculins – m'accueillaient bien et m'acceptaient comme leur égale.

Les femmes suisses n'ont obtenu le droit de vote qu'en 1971. Étiez-vous engagée pour cette cause ?

Bien sûr, je me suis engagée pour le droit de vote des femmes – dans mon propre intérêt. Aujourd'hui, une telle situation n'est même plus imaginable : tout en travaillant et en payant mes impôts, j'étais exclue du processus démocratique et ne pouvais ni voter ni être élue à une fonction publique.



« Quand j'ai débuté comme avocate, on me prenait pour la secrétaire. »

En 1981, l'égalité des sexes a été inscrite dans la Constitution. Cela a-t-il engendré des changements ?

Malheureusement, la manière dont les choses ont évolué me déçoit au plus haut point. Aujourd'hui, de nombreuses jeunes femmes semblent de nouveau considérer le mariage et la maternité comme leurs priorités, au détriment du travail. Bien qu'elles bénéficient de formations poussées, beaucoup d'entre elles ne sont pas motivées par les études et le travail. Peut-être la Suisse devrait-elle adopter un système de prêts pour les études. De fait, l'on ne se lancerait plus dans les études sans être véritablement motivé.

Donc, vous êtes plutôt opposée au modèle classique-conservateur ?  
Qu'une femme décide de se marier et d'avoir des enfants ne me pose aucun problème. Cependant, il faut bien être conscient des conséquences d'un tel choix. Par exemple, lorsqu'une femme travaille à temps partiel pour s'occuper de ses enfants et de son ménage, cela joue en sa défaveur face à la concurrence masculine. Qui plus est, la femme accroît sa dépendance financière vis-à-vis de son partenaire. Il convient donc de prendre ses précautions dans l'éventualité d'un divorce. Tout est une question de projets de vie : la femme doit se demander ce qu'elle souhaite, comment elle peut y parvenir et – sur-tout – ce qu'elle est capable de sacrifier pour cela.

Comment résoudre ce problème de manque de projets de vie ?  
Créer plus de places en crèche, introduire un congé de paternité ou prolonger le congé de maternité ne font qu'asseoir davantage le mode de pensée prévalent. Les femmes doivent intégrer le fait que le travail occupe une place importante dans la vie, qu'elles aient des enfants ou non.

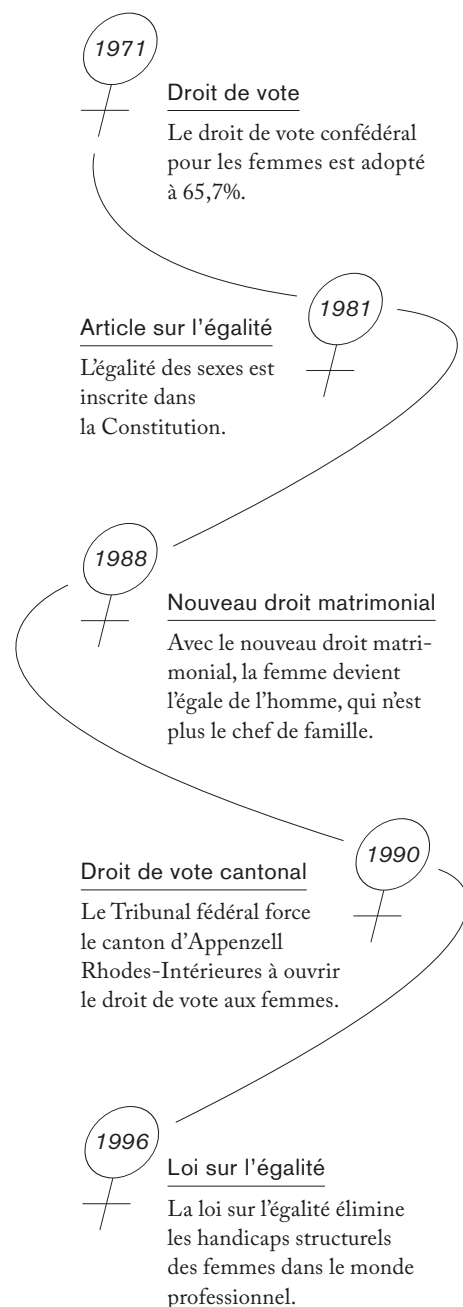
Qu'avez-vous sacrifié pour votre carrière ?  
À mon époque, il n'y avait aucune structure qui m'aurait permis, en tant que femme, d'être pleinement active tout en étant mère. C'est pourquoi j'ai décidé de ne pas avoir d'enfants. Non pas parce que je ne les aime pas – bien au contraire, j'aurais sans doute été incapable de confier mon enfant à qui que ce soit, si ce n'est peut-être à ma sœur. J'ai également renoncé à me marier. Mon engagement professionnel faisait de moi une décalée, mais je n'ai jamais regretté ma vie, car j'ai pris mes propres décisions et je l'ai fait de manière consciente et réfléchie.

Pourquoi existe-t-il une différence salariale entre les sexes ?  
Les femmes qui sont tout aussi compétentes que leurs collègues masculins sont en droit de toucher le même salaire ; les entreprises doivent s'y engager.

À propos des hommes : comment gèrent-ils leurs projets de vie ?  
Je pense que, contrairement aux femmes, beaucoup d'hommes ont en tête un projet de vie approximatif et s'y conforment. Bien souvent, le travail figure en tête de liste et eux-mêmes se trouvent au cœur de ce projet. Pour beaucoup, cela ne change d'ailleurs pas lorsqu'ils se marient, alors qu'une organisation commune serait justement essentielle à ce moment-là.

Pour finir : comment envisagez-vous votre vieillesse ?  
Il nous faut accepter que toute chose a une fin, y compris nous-mêmes. Je vois la vieillesse comme une phase de vie palpitante et riche en apprentissages. J'ai le luxe d'être en bonne santé et de pouvoir m'adonner à des choses qui m'intéressent. Je peux profiter du temps que j'ai et j'espère que ma dernière heure, lorsqu'elle viendra, sera heureuse. ■

## Droit des femmes en Suisse



Carla Wassmer (74 ans) docteur en économie, a été partenaire dans un cabinet d'avocats et la première femme à siéger à l'autorité de surveillance du Ministère public de la Confédération. Elle vit à Schwyz.



# « Les arbres sont déjà là »

*Peut-on arrêter la désertification ?*

Tony Rinaudo est confiant : même depuis l'espace, son action pour la nature est visible. Des images satellite de l'Afrique confirment que le désert a laissé place à la forêt. En 2018, l'agronome australien a reçu le prix Nobel alternatif pour sa technique de végétalisation, qui trouve enfin un écho auprès des experts.

Interview Michael Krobath

M. Rinaudo, l'ONU affirme que la désertification constitue « le plus grand défi environnemental de notre époque ». Que se passe-t-il exactement ? Plus de 40% de la surface de la planète sont concernés ou menacés par la désertification. Ce phénomène est dû à la déforestation, au surpâturage, à l'érosion et au changement climatique et a depuis longtemps dépassé les frontières de l'Afrique subsaharienne pour s'étendre à l'Afrique du Nord, au Moyen-Orient ainsi qu'à l'Asie et l'Europe du Sud. Les conséquences : pauvreté, famine et migration. La progression du désert menace un tiers de la population mondiale et nous fait perdre chaque année sept millions d'hectares de forêts. Ce sont des chiffres choquants.

Ces dernières décennies ont vu des milliards de dollars dépensés dans la reforestation. Ces investissements n'ont-ils servi à rien ?

Nous ne sommes pas partis du bon paradigme et avons planté des arbres à tort et à travers. Or, ce ne sont pas des arbrisseaux qui peuvent faire reculer le désert face à un vent, une chaleur et une sécheresse sans pitié. Lorsque je suis arrivé au Niger en 1980, comme coopérant au développement, j'avais passé trois ans à chercher comment reboiser ces régions arides. En vain. On pouvait s'estimer heureux si un quart des arbres plantés survivait. J'étais désespéré.

Puis vous inventez la Farmer Managed Natural Regeneration (FMNR), une méthode de reforestation à l'origine du « plus grand changement environnemental qu'ait connu l'Afrique en un siècle », d'après le World Resources Institute. Comment y êtes-vous parvenu ? Un jour, après trois ans dans la zone sahélienne, je suis resté coincé avec ma voiture dans le sable du désert. En m'en extrayant, j'ai aperçu de minuscules

buissons et après un examen plus approfondi, j'ai vu qu'il ne s'agissait pas d'herbes du désert, mais de brindilles d'arbres qui avaient poussé des décennies auparavant, avant d'être abattus sans pouvoir reprendre leur croissance. Dans sa misère, la population utilisait jusqu'aux plantes les plus frêles pour faire du feu. J'ai alors compris que la solution se trouvait devant moi. Inutile de planter des arbres, ils sont *déjà* là. Sous terre, toute une forêt ne demandait qu'à refaire surface.

Et cette méthode, comment fonctionne-t-elle ?

Elle est très simple. Il ne faut qu'un couteau de poche et des hommes capables de le manier. Les agriculteurs doivent prendre soin de quelques pousses d'arbres, les protéger des chèvres, du feu et les tailler régulièrement. Après deux ou trois ans, de nouveaux arbres adaptés au climat et aux sols locaux voient le jour. En conséquence, le microclimat s'améliore et le niveau des eaux souterraines s'élève.

Les fermiers de la zone du Sahel devaient être ravis de votre découverte.

Au contraire ! Autrefois, ils abattaient la quasi-totalité des arbres pour les transformer en matériau de construction et en bois de chauffage et croyaient que les arbres causaient l'infertilité des sols, attirant serpents et oiseaux. De plus, ils s'entendaient dire depuis des décennies qu'ils devaient se débarrasser des arbres qui freinaient leurs récoltes. Et voilà qu'un « nez blanc » débarque et leur affirme

qu'ils doivent laisser les arbres pousser pour que leur production augmente ! C'était l'exact inverse de ce qu'ils faisaient. Ils se moquaient de « Tony le fou » et c'est non sans mal que j'ai réussi à convaincre dix paysans d'essayer ma méthode.

Avec quel résultat ?

Les années suivantes, des sécheresses ont frappé la région et ces dix paysans étaient les seuls à obtenir de bonnes récoltes. Les racines des arbres avaient fait office de capteurs d'humidité et arrêté l'érosion, et les feuilles dispensaient de l'ombre, nourrissaient les chèvres et fertilisaient les sols. Les branches débitées ont servi au chauffage et à la construction. Les autres paysans, étonnés, ont suivi le mouvement.

Aujourd'hui, cette méthode est employée dans 24 pays d'Afrique. Rien qu'au Niger, plus de 200 millions d'arbres ont ainsi pu être plantés sur une superficie de 50 000 km<sup>2</sup> et sont même visibles depuis l'espace. Pourtant, vous et votre méthode avez longtemps été ignorés par l'aide internationale au développement. Cela aurait été un aveu d'échec de la part des organisations. Ou peut-être que tout semblait trop beau pour être vrai ? Là où la reforestation classique coûtait environ 8000 dollars par hectare, la méthode FMNR, elle, n'en demandait que 20. De plus, grâce à leurs longues racines, près de 100% des arbres ont survécu. Mais c'est un fait : ce n'est qu'en 1999, lorsque j'ai été engagé comme consultant par World Vision [*l'une des plus grandes organisations d'aide au développement, N.D.L.R.*] que j'ai été entendu par les experts. Et grâce au « Right Livelihood



Award 2018», le «prix Nobel alternatif», je suis enfin invité à la table des grandes conférences sur le climat.

En quoi le fait de pouvoir combattre la désertification au XXI<sup>e</sup> siècle vous rend-il si optimiste ?

La situation du Niger. Quand l'un des pays les plus pauvres, doté d'un climat aride, réussit à améliorer sa situation, alors ceux qui connaissent plus de précipitations et disposent de sols meilleurs vont aussi réussir. Les arbres sont la solution contre la désertification. Des scientifiques ont établi que 20% à 25% du CO<sub>2</sub> était assimilé par les arbres et qu'il était au moins possible de réduire le réchauffement de la planète. Mais il faut agir maintenant ! Les organisations doivent former des coalitions dans tous les pays.

Qu'avez-vous appris sur la nature grâce à votre découverte ?

La nature semble fragile, mais elle est très résistante. Et si nous cessons de la mettre à mal et travaillons avec elle, elle saura se réaffirmer.

Et qu'avez-vous appris sur les Hommes ?

En arrivant dans la zone sahélienne, je me suis dit qu'ici, tout n'était que pauvreté et faim. Mais j'ai compris qu'il s'agissait en réalité de responsabilité et d'autodétermination, de perspectives d'avenir – pour soi comme pour ses enfants. C'est ce à quoi les humains aspirent le plus, et ce que nous devons obtenir. La méthode FMNR redonne durablement aux agriculteurs leurs moyens de subsistance, voilà la véritable raison de son succès.

Quel est votre plus grand rêve ?

Le mouvement FMNR s'est développé dans l'ensemble du Niger, à mon insu. Nous avons posé les bases et l'idée s'est répandue d'elle-même. Mon rêve, c'est que d'ici à 2030, un tel mouvement voie

le jour dans cent pays. Les projets ont une durée limitée et sont tributaires d'un budget. Mais avec un «mouvement», c'est une nouvelle conscience qui émerge. Et c'est un impératif, car nous n'avons pas d'autre choix.

Les paysans vous surnomment-ils toujours «Tony le fou» ?

Je suis devenu «le chef de tous les agriculteurs». Certains ont même nommé leur fils comme moi, ce qui est plutôt gênant. Mais, je suis heureux quand ils disent que je leur ai rendu leur dignité. ■



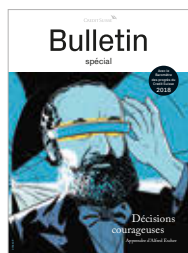
« Au début, ils se moquaient de 'Tony le fou' » : Tony Rinaudo, agronome, avec des agriculteurs de la zone sahélienne.

**Tony Rinaudo (61 ans)** est agronome et travaille depuis 1999 pour l'organisation caritative World Vision. La méthode de reforestation qu'il a mise au point, la FMNR (Farmer Managed Natural Regeneration), compte parmi les plus efficaces et bénéfiques pour préserver le climat. En 2018, il est récompensé du Right Livelihood Award (prix Nobel alternatif). Il est marié, père de quatre enfants et vit à Melbourne. [worldvision.ch](http://worldvision.ch)



Bulletin 3/2018

« Idées suisses »



Bulletin spécial

« Décisions courageuses /  
Apprendre d'Alfred Escher »

## Une traduction parfaite

Le Bulletin du Credit Suisse est une publication fantastique regorgeant d'articles passionnants qui donnent un aperçu de la Suisse, de ses habitants et de ses institutions. Très bien écrit, subtilement traduit en anglais, richement illustré, imprimé sur un papier de grande qualité et relié avec soin. Un grand merci pour ce travail d'orfèvre.

Robert Hastings, Wallisellen

## Chapeau bas !

Je ne suis pas client du Credit Suisse, mais je reçois régulièrement le Bulletin. Je tiens à vous en remercier et à vous tirer mon chapeau pour la grande diversité des thèmes abordés. C'est vraiment très appréciable.

Peter Müller, Reckingen

## Assez travaillé

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt l'article sur la prévoyance-vieillesse, car je fêterai mes 65 ans en 2020 et bénéficierai enfin d'une retraite bien méritée. Croyez-vous vraiment que l'âge du départ à la retraite puisse être relevé à 65 ans pour les femmes et à 67 ans pour les hommes à l'issue d'une votation ? Une telle proposition serait rejetée en bloc ! Homme ou femme, chacun a déjà suffisamment travaillé. Les jeunes se plaignent qu'ils ne recevront plus d'AVS à leur retraite, mais ils doivent d'abord cotiser, comme l'ont fait des années durant les générations précédentes.

Markus Schneider, Nidau

## Une pensée à Wilhelm Busch

Enfant de l'analogique, j'affectionne le format papier et, à ce titre, le plus ancien – et le meilleur – magazine bancaire au monde, surtout pour ses articles de fond. Le premier Baromètre des progrès du Credit Suisse m'a fait penser à un vers de Wilhelm Busch dans « Dideldum! » :

« La musique, c'est bien joli, mais pour tout dire, ça fait du bruit ! » Je le reformulerais ainsi : « Le progrès, c'est bien joli, mais pour tout dire, ça bouleverse aussi ! » Le progrès n'en reste pas moins essentiel.

Gustavo A. Lang, Brissago

## Édition spéciale pour un grand homme

Je vous adresse mes sincères félicitations pour l'édition spéciale consacrée à Alfred Escher et pour la qualité des articles présentés dans ce numéro.

Henri Rougier, Chamoson

## Nous attendons vos impressions avec impatience.

Écrivez-nous par :

E-mail : [bulletin@abk.ch](mailto:bulletin@abk.ch)

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

Abonnement gratuit au Bulletin du Credit Suisse [abo.bulletin@credit-suisse.com](mailto:abo.bulletin@credit-suisse.com)

## Suivez-nous !



[twitter.com/creditsuisse](https://twitter.com/creditsuisse)

[linkedin.com/company/credit-suisse](https://linkedin.com/company/credit-suisse)

[facebook.com/creditsuisse](https://facebook.com/creditsuisse)

[youtube.com/creditsuisse](https://youtube.com/creditsuisse)

## Impressum

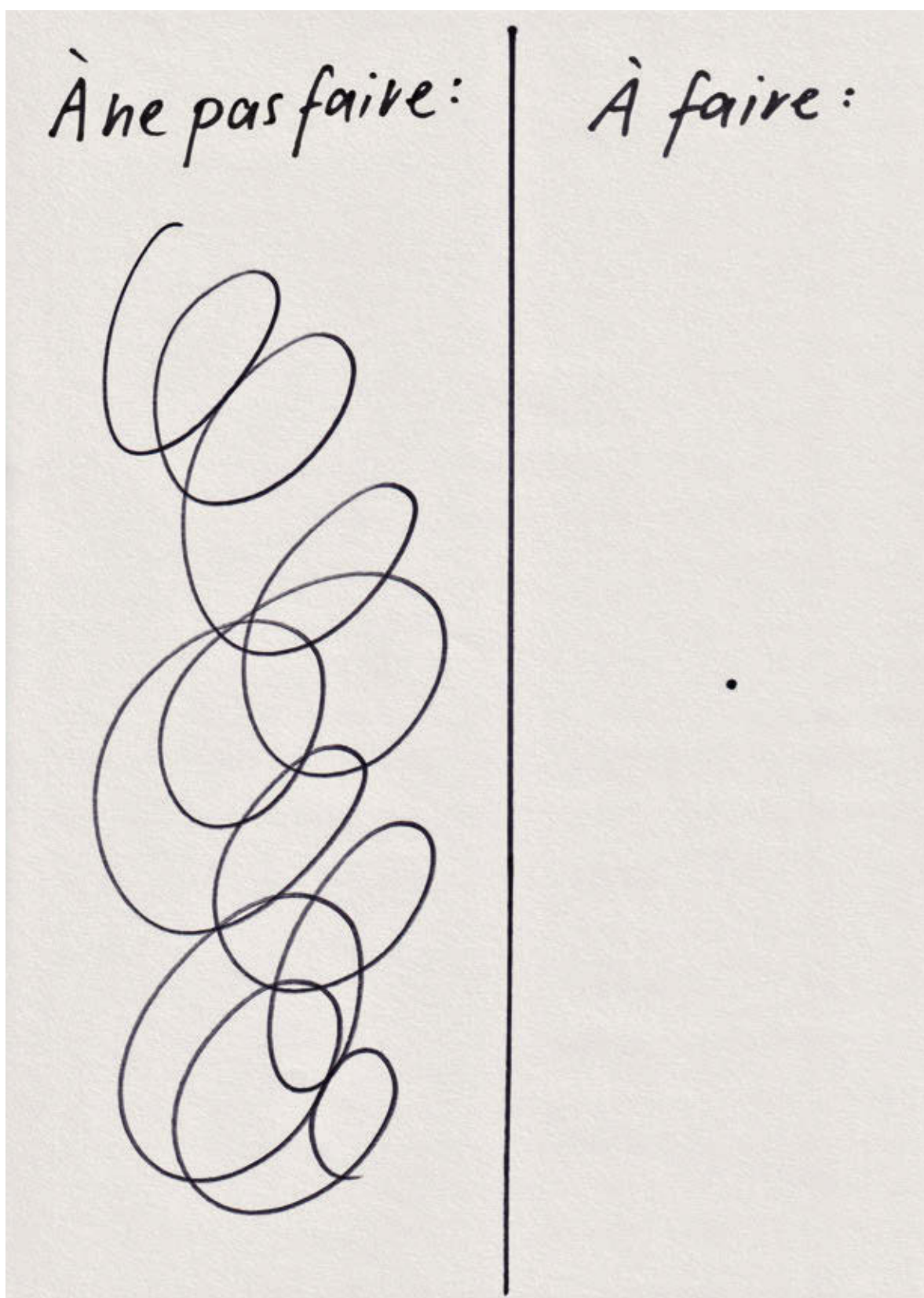
Éditeur : Credit Suisse AG • responsabilité du projet : Steven F. Althaus, Mandana Razavi • collaboration : Jessica Cunti, Philipp Fanchini, Katrin Schaad, Simon Stauffer, Yanik Schubiger • contenu, rédaction : Ammann, Brunner & Krobath AG (abk.ch) • conception, mise en page, réalisation : Crafft Kommunikation AG (crafft.ch) • rédaction photo : Studio Andreas Wellnitz • pré-impression : n c ag (ncag.ch) • adaptation française : Credit Suisse Language & Translation Services • impression : Stämpfli AG • tirage : 79 000

Commission de rédaction : Oliver Adler, Felix Baumgartner, Gabriela Cotti Musio, Marzio Grassi, Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Antonia König Zuppiger, Carsten Luther, Jsabelle Reist, Manuel Rybach, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner





*Quel est votre plus grand défi personnel ?*



Beni Bischof est un artiste de Suisse orientale maintes fois primé. Il veut intégrer l'humour à l'art et se revendique de la tradition des bouffons de cour. Ses moyens stylistiques sont les dessins caustiques et les collages absurdes.



60  
années

CRÉER DES  
OPPORTUNITÉS

Depuis 60 ans, Swisscontact améliore les conditions pour les entrepreneurs dans des pays qui font face à des défis structurels. Grâce au soutien du Credit Suisse, nous pouvons donner aux entrepreneurs les moyens d'agir en leur facilitant l'accès aux produits et aux services financiers.

Nous travaillons à la mise en œuvre de plus de 120 projets dans 36 pays en concentrant nos efforts sur le développement des compétences, la promotion de l'entreprise, la finance inclusive et une économie intelligente face au climat. Ce faisant, nous pouvons créer un environnement favorable à un secteur privé socialement et écologiquement responsable, contribuant à réduire la pauvreté dans chacun des pays concernés.

Nous créons des opportunités.

Swisscontact  
Swiss Foundation  
for Technical Cooperation

[www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)





## VOS OBJETS DE VALEUR SONT EN SURETÉ CHEZ NOUS.

En tant que plus grand négociant de métaux précieux en Europe, nous offrons un service de stockage dans des coffres-forts personnels au centre de Genève, Quai du Mont-Blanc 5, et à Zürich, Bleicherweg 41. Vous pouvez ainsi stocker vos documents et vos objets de valeur de manière discrète dans nos salles des coffres hautement sécurisées en dehors du secteur bancaire.

**DEGUSSA-  
GOLDHANDEL.CH**

**Nos boutiques:**

Bleicherweg 41 · 8002 Zurich  
Téléphone: 044 403 41 10

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

**Degussa**   
GOLD AND SILVER.



Zurich | Genève | Francfort | Madrid | Londres