

N°100
JUN 2012

Éditeur
Swiss Business Media
49, route des Jeunes
1227 Carouge / Genève
tél. + 41 22 301 59 18
fax. + 41 22 301 59 14
ISSN 1661-934X

Directeur de la publication
Boris Sakowitsch
tél. + 41 22 301 59 12
bsakowitsch@swiss-business-media.ch

Rédactrice en chef
Véronique Bühlmann
tél. + 41 22 301 75 47
vbuhlmann@market.ch

Chef d'édition
Philippe Clerc
tél. + 41 22 301 59 52
pclerc@market.ch

Rédaction
Nicolas Ambrosetti, Aurélie Brégnac,
Véronique Bühlmann, Philippe Clerc,
Dirk Craen, Aurélie Chassot, Amandine
Edet, John Hartung, Xavier Oberson,
Jean-Luc Perrenoud, Boris Sakowitsch,
Thomas Veillet

Correction
Caroline Gadenne

Directeur artistique
Pascal Erard
Pascal.erard@gmail.com

Photographies
iStockphoto

Directeur commercial et marketing
John Hartung
tél. + 41 22 301 59 13
jhartung@swiss-business-media.ch

Publicité
Matteo Ercolani
tél. + 41 22 301 59 51
mercolani@swiss-business-media.ch

Virginie Chapuis
tél. + 41 22 301 59 18
vchapuis@swiss-business-media.ch

Damian Sanchez
tél. + 41 22 301 59 16
dsanchez@market.ch

Imane Kaci
tél. + 41 78 654 00 34
ikaci@market.ch

Marketing
Anne-Françoise Hulliger
tél. + 41 76 431 64 76
afhulliger@market.ch

Directeur financier
Xavier Villalba
Tél. + 41 22 309 59 19
xvillalba@swiss-business-media.ch

Traductions
MKT International

Abonnements
Dynapresse
38, avenue Vibert, 1227 Carouge
abonnements@dynapresse.ch
www.dynapresse.ch
tél. + 41 22 308 08 08

Impression
PCL Presses Centrales SA

Édito

Fédérés... À lui seul cet adjectif contient et transcende les centaines d'heures de travail qui ont été nécessaires à la réalisation de ce 100e numéro de market.ch. À première vue loufoque, voire qualifiée d'irréalisable, la tentative d'imaginer ce que pourrait être la Suisse dans 100 ans a finalement séduit.

Qu'ils se trouvent au fin fond de la Chine, courant entre deux avions ou plus simplement pris par des agendas surchargés, tous nos contributeurs ont néanmoins pris le temps de réfléchir aux invariants de la Confoederatio Helvetica et nous les en remercions.

Qu'un certain nombre de points fassent consensus n'a rien d'étonnant, c'est le propre des «fédérés». Ce qui l'est plus, c'est que chacun a dévoilé une vision très personnelle, voire presque émotionnelle, de sa «suisstude» au travers de ses réponses à nos cinq questions (cf. questionnaire ci-dessous).

N'est-ce pas là l'essence de la démocratie directe? Des êtres humains d'une extrême diversité et non pas des titres, des fonctions, des homo oeconomicus, des classes d'âge ou toute autre mesure théorique de l'homme ou de la femme moyens. Que ces derniers n'existent pas mais que le pays compte au contraire bon nombre de ces hurluberlus chers à Mark Twain ainsi qu'à Matthäus Den Otter, le directeur de la Swiss Funds Association, est plutôt réjouissant... et peut-être la meilleure garantie d'échapper à l'enfer de type orwellien esquissé en page 44 et 45 par le Professeur Xavier Oberson qui, faut-il le rappeler, est un spécialiste du droit fiscal et international.

Véronique Bühlmann

Rédactrice en chef

RÉAGISSEZ!

Et vous aussi devenez journaliste d'un jour de market.ch en nous faisant part de votre vision de la Suisse dans 100 ans. Envoyez vos réponses à nos 5 questions à market100@market.ch; les plus originales seront publiées dans un prochain numéro et récompensées par un cadeau surprise.

«Das isch nümme mini Schwiiz»... «Les Suisses réclament un Swissness fort». Ces récents extraits de quotidiens reflètent un besoin de redéfinition de la «Confoederatio Helvetica». Comment décririez-vous «votre Suisse»?

Les marges de manœuvre des Etats sont de plus en plus étroites, ce constat est devenu un leitmotiv. Cependant, l'étroitesse de sa marge de manœuvre n'est-elle pas une constante historique de l'économie suisse? «Glocale» avant l'heure, quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir cette avance à long terme?

«L'histoire est, à côté de la langue, l'un des piliers de l'identité d'une population» écrivait Doris Leuthard, alors Présidente de la Confédération, pour saluer la parution de l'édition romanche du Dictionnaire historique de la Suisse, le Lexicon Istorico Retic. Le multilinguisme/multiculturalisme mérite-t-il d'être cultivé? Faut-il introduire une 5e langue nationale, «l'heveticançais»?

En février 1912, le vaudois René Grandjean s'envolait du lac de Davos avec le premier avion à skis du monde. En mai 2012, Planet Solar termine le 1er tour du monde en bateau solaire. «Planet Solar, c'est l'adéquation parfaite entre l'image et la réalité de la Suisse», affirme alors Didier Burkhalter, Conseiller Fédéral Suisse et Chef du Département Fédéral des Affaires Étrangères. Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

«Il faut du temps pour que ce que nous apprenons devienne notre nature», écrivait Aristote. En cette époque où le rapport au temps se concrétise par «l'éphémère» et le «pop up», la lenteur de décision, n'est-elle pas garante d'une évolution peut-être moins chaotique qu'ailleurs? Comment définiriez-vous le temps helvétique?





Sommaire

- 8 **Eloge de la lenteur**
- 10 Patrick Odier
- 16 André Kudelski
- 17 Tobias Richter
- 18 Darius Rochebin
- 21 Jean-Claude Biver
- 22 Matthaus den Otter
- 24 Marc Brodard
- 26 Bernard Nicod
- 28 Stéphane Lambiel

- 30 Eric Favre
- 32 Anne Héritier Lachat
- 34 Yves Daccord
- 35 Graeme Fidler et Michael Herz
- 36 Blaise Goetschin
- 39 Bénédic G.F. Hentsch
- 40 Grégoire Bordier
- 42 Jean-Pierre Roth
- 44 Xavier Oberson
- 46 Patrick Delarive
- 48 Alexis Keller
- 51 Marian Stepczynski
- 52 Nicolas Le Moigne
- 54 Olivier Calloud
- 56 Adrienne Corboud Fumagalli
- 58 Joseph Blatter
- 60 Fiona Frick
- 62 Philippe Cardis
- 64 **L'avenir politique de la Suisse**
- 66 Jean-Bernard Rondeau
- 67 François-Paul Journe
- 68 Guy Parmelin
- 72 Suzette Sandoz
- 74 Christine Chappuis
- 76 Thomas Sieber
- 77 Patrick Richard
- 78 Alain Broyon
- 80 René-Georges Gaultier
- 82 Philippe Glasson
- 83 Guillaume Tetu
- 84 Charles Morerod
- 86 Charles Spierer
- 87 Nicolas Ambrosetti
- 89 Charles Beer
- 90 Dirk Craen
- 92 Andrés Taracido
- 94 Reinhard Steiner
- 98 Thomas Veillet
- 100 Jacqueline Curzon

- 103 Anthony Collé
- 104 Thierry Mossé
- 105 Stéphane Wyssa
- 106 Sylvain Marchand
- 108 Jean Laville
- 109 Vincent Jatton
- 110 Eymeric Segard
- 111 Isabelle Nordmann
- 112 Jürg Schmid
- 113 Stephan Wirz
- 114 **La Suisse du 22e siècle**



100+

LA SUISSE DANS 100 ANS

la suisse dans

100

ans



DANS L'ŒIL DU PEINTRE, ENTRETEN AVEC *Vinc*

Artiste de renommée internationale, Vinc nous fait l'honneur de nous dédier la page de couverture de cette édition spéciale en réalisant une oeuvre originale sur toile (format original: 90 x 130 cm, acrylique sur toile). Décryptage de l'œuvre avec l'artiste qui a bien voulu nous recevoir dans son «showroom» genevois.

Pourquoi avoir choisi le langage binaire comme trame de fond de la toile market.ch N°100?

Dans cent ans... on peut tout imaginer! On peut spéculer sur la globalisation et l'évolution vers une langue universelle, mais une chose est certaine, le langage binaire, à l'instar du morse, aura toujours une signification et sera encore compris de tous. Par conséquent les deux symboles le composant se devaient de tisser la trame de fond de la toile, avec un code couleur reprenant le drapeau suisse: ces deux idées combinées ensemble ont retenti en moi comme une évidence!

Swatch, UBS, Swisscom, Nestlé... Pourquoi avoir choisi des sociétés du SMI (Swiss Market Index) pour composer avec le «background»?

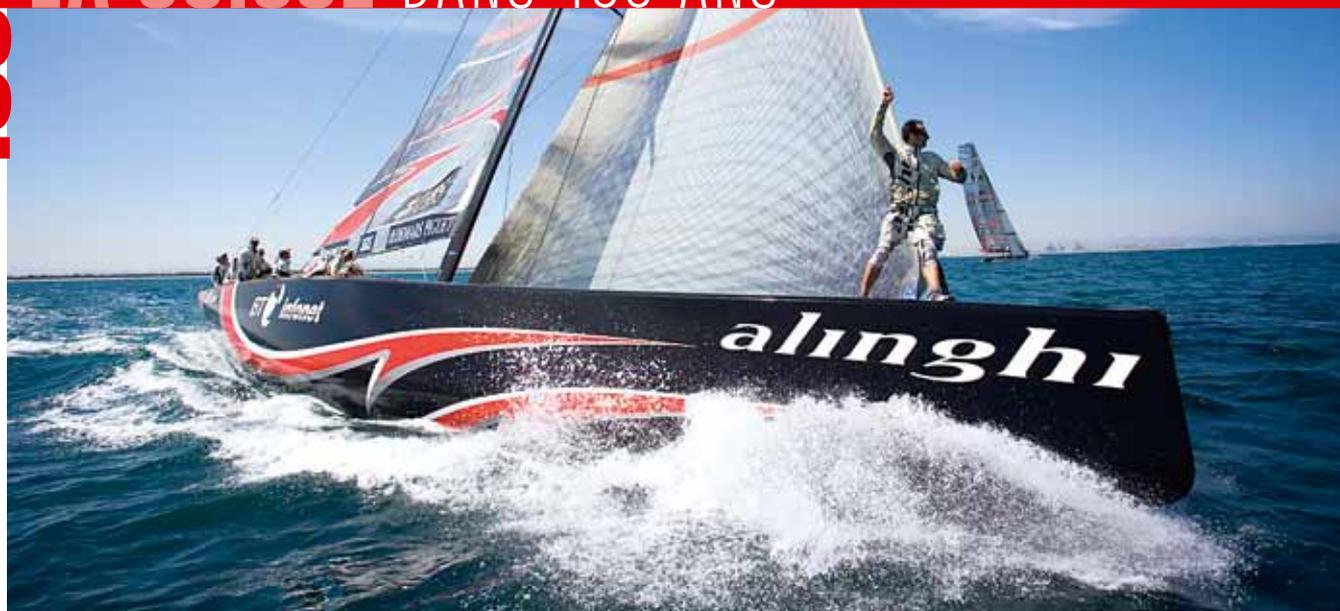
market.ch est un magazine financier et économique... Un numéro anniversaire qui pose la question de ses valeurs et de leur pérennité à cent ans ne peut éluder la question de l'avenir des sociétés composant le SMI, le poumon économique de notre pays. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé d'en inclure certaines en filigrane dans la trame de fond et en alternance avec les codes binaires.

Votre vision de la Suisse dans cent ans?

La Suisse restera une plateforme internationale qui attirera les meilleures compétences dans tous les secteurs d'activité mais aussi dans tous les corps de métier. La richesse de notre pays est formidable sous tous ses aspects: géographie, qualité de vie, offre culturelle... Chacun peut y trouver son bonheur et il semble évident que son attrait continuera de rayonner par-delà ses frontières. 



JULIEN HUMBERT-DROZ 2012 // WWW.DALICOMMUNICATION.CH



Eloge de la lenteur

Boris Sakowitsch

PARADOXE DES PARADOXES, le pays des garde-temps est celui qui échapperait à toutes les règles de la chronométrie, et, par extension, au temps et à sa mesure: en cela consiste précisément cette lenteur suisse que l'on se plaît tant à fustiger. Jamais par excès de zèle, mais parce qu'il «prend son temps», le temps suisse est celui qui «évalue» avant de juger du bon et de l'utile, du mauvais et du superflu. *Le temps suisse est le temps de la réflexion.*

Le temps suisse ne se fragmente pas en état successifs mais s'appréhende dans la durée, c'est là sa dimension existentielle: le voilier qui vire de bord attend le vent favorable, et, une fois engagé dans sa trajectoire, ne peut plus changer de direction ni stopper sa manœuvre; c'est la magie de l'inertie, et qui demande une énergie moindre que lors d'un parcours torturé par des changements de cap incessants. Dès lors aucune déperdition, et la métaphore s'impose par son évidence: la prise de décision suisse, toujours plus réfléchie et plus mesurée, est celle qui choisit le moment le plus opportun pour se lancer, mais sans jamais revenir en arrière puisqu'elle navigue toujours «à vue». *Le temps suisse est le temps de la décision.*

Si le temps suisse est plus lent, c'est parce qu'au fond de lui sommeille un grand sceptique, fatigué du théâtre du monde, et qui s'est fait sienne cette maxime selon laquelle la vérité, sorte de moyenne arithmétique, est toujours «entre les deux»

Par la connaissance des causes, des tenants et des aboutissants, le temps suisse de la décision est celui qui s'inscrit dans les lois de la convergence: le temps de la réflexion est toujours proportionnel aux enjeux en présence, et devient dès lors le temps du consensus, de la réflexion partagée, de la décision unanime. *Le temps suisse est le temps de la liberté.*

Si le temps suisse est plus lent, c'est parce qu'au fond de lui sommeille un grand sceptique, fatigué du théâtre du monde, et qui s'est fait sienne cette maxime selon laquelle la vérité, sorte de moyenne arithmétique, est toujours «entre les deux». Ainsi son neutralisme et son impartialité sont à rechercher dans le constat de l'ordre des choses, plutôt que dans ce manque de diligence si critiqué par ses voisins. *Le temps suisse est le temps de la vérité.*

Si la vieille Europe a noyé depuis fort longtemps son principe d'autonomie dans un démocratisme de masse syndicalisé et militant, on ne s'étonnera plus dès lors de la voir perdre son temps en s'amusant d'une dimension qui la dépasse; car son temps à elle, si loin du nôtre,

est celui de la réforme, de la revendication, toujours à contretemps et tourné vers le passé. *Le temps suisse est le temps du futur.*

Gageons donc que dans cent ans la Suisse continue de prendre tout son temps, et nous avec...

Pour garder une

longueur d'avance

Le succès des innovations de Schroders repose sur une réflexion méthodique à long terme. Dans un monde en mutation rapide, nous avons le recul, l'expertise et les ressources nécessaires pour identifier et tirer parti du plus large potentiel d'investissement à l'échelle internationale.

Dès aujourd'hui prenez une longueur d'avance grâce à la richesse de nos solutions d'investissement.



Élue Société de gestion d'actifs européenne de la décennie*

www.schroders.ch



Schroders

Patrick Odier

REPRENDRE L'INITIATIVE

SE PROMOUVOIR DE MANIÈRE OFFENSIVE, RENFORCER LES TROIS PILIERS DE L'INNOVATION, REMETTRE EN QUESTION CERTAINS TABOUS, COMBATTRE POUR L'EXCELLENCE AU QUOTIDIEN, ASSUMER SES RESPONSABILITÉS, TELLES SONT LES GRANDES DIRECTIONS PROPOSÉES PAR PATRICK ODIER, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS (ASB) ET ASSOCIÉ SENIOR DE LOMBARD ODIER, POUR ALLER AU-DELÀ DES INCERTITUDES ACTUELLES ET PASSER DU CONFORT À LA SÉCURITÉ.



«En ce qui concerne la restructuration d'entreprises, vu les enjeux sociaux, on ne peut pas se comporter de manière irresponsable»

HUBLOT



HUBLOT

BOUTIQUE GENEVE
78 rue du Rhône / 3 rue Céard

Classico Ultra-Thin Skeleton King Gold.
Mécanique ultra-fine réalisée dans un nouvel
alliage unique, le King Gold. Cadran squelette.
Bracelet en caoutchouc et alligator noir.
Série limitée à 500 exemplaires.



BOGGI[®]

MILANO

CASA FONDATA NEL 1939

GENÈVE 116 RUE DU RHONE
CRANS S/SIERRE RUE DU PRADO

www.boggi.com - shop.boggi.com

Vous paraît-il nécessaire de redéfinir notre Confoederatio Helvetica?

Je dirais plutôt qu'il existe un besoin de «repromotion» de la Suisse dans la mesure où nombre de nos valeurs traditionnelles sont devenues encore plus différentiantes. Ces valeurs doivent être rappelées dans un effort de promotion et de communication commun qui, dans un environnement international devenu beaucoup plus agressif, doit être rendu beaucoup plus efficace.

Aujourd'hui, la Suisse continue de pratiquer l'autocritique sur des détails et oublie de se promouvoir. Elle omet de mettre en avant ses capacités d'innovation, sa compétitivité, l'efficacité globale de son organisation politique ainsi que nombre de ses qualités distinctives au niveau économique comme le surplus de sa balance courante, son faible taux de chômage ou encore sa capacité à financer ses entreprises. Bref, malgré la période économique difficile que nous traversons, la Suisse affiche une bonne santé financière ce qui tend donc à démontrer qu'elle s'appuie sur un certain nombre de valeurs de qualité.

Je pense par exemple à des politiques économiques judicieuses à long terme et reposant sur des principes assez simples tels que: ne dépensez pas plus que vous ne gagnez, y compris lorsque le franc suisse est cher! Malgré les difficultés passagères qu'elle engendre, cette attitude a permis d'éviter de coûteux programmes de relance et ceci est un exemple parmi d'autres de ce que la Suisse sait bien faire. Ainsi, il n'y a jamais eu de déficit de l'offre de crédit en Suisse. Alors que pour les trois plus grands pays européens les crédits mis à disposition des entreprises par le secteur bancaire ont diminué de 7%, en Suisse, les encours ont augmenté de 6% depuis la crise de 2008. En conclusion: la place financière suisse demeure le poumon de l'industrie.

Dans un contexte plus difficile, serons-nous en mesure de maintenir notre capacité d'innovation?

L'innovation est la seule voie possible dans une optique d'augmentation de la productivité à long terme car la pression sur les coûts a ses limites, notamment en ce qui concerne la restructuration d'entreprises. Dans ce domaine, au vu des enjeux sociaux, on ne peut pas se comporter de manière irresponsable!

Selon moi, une bonne politique d'innovation repose sur trois facteurs essentiels, à savoir une population bien formée, un environnement favorable au développement des entreprises ainsi que l'existence d'un véritable partenariat entre les secteurs public et privé.



«Il faut bien comprendre que l'apport de l'étranger aide davantage à construire la prospérité de la Suisse plutôt qu'il ne l'affaiblit»

Pour s'assurer d'un avantage en matière d'innovation, la Suisse devra se renforcer dans ces trois domaines.

Pour ce qui est de la formation, je la considère comme un invariant extraordinairement fort de la Suisse. Toutes les études internationales le montrent, notre pays se classe toujours parmi les meilleurs, qu'il s'agisse de formation académique ou non. Et paradoxalement, nous sommes l'un des rares pays qui n'ait pas de Ministère de l'éducation et de la formation!

En ce qui concerne l'environnement des entreprises, la situation est là encore de manière générale favorable. Elle s'exprime notamment par la flexibilité du marché du travail. Cette flexibilité aboutit à ce que la population de jeunes sous-employés soit moindre que chez nos voisins de même qu'à un taux de chômage globalement inférieur. Toutefois, il faut absolument éviter des propositions qui iraient plutôt dans le sens d'une rigidification de la capacité d'entreprendre, telles que l'initiative Minder par exemple.

Enfin, pour ce qui a trait au partenariat entre le public et le privé, il me paraît nécessaire d'innover. Dans le domaine financier, je pense par exemple à la mise à disposition d'instruments qui faciliteraient la réalisation de grandes infrastructures nécessaires à la Suisse telles que le tunnel du Gothard ou le renforcement du réseau routier entre Genève et Lausanne. Pour des projets de cette envergure, le partenariat public/privé permettrait d'aboutir à des solutions profitables pour toutes les parties: les travaux pourraient avancer plus rapidement et plus efficacement et les grandes caisses de pension disposeraient d'opportunités de placements intéressantes à long terme. Evidemment une telle approche supposerait de dépasser certains tabous, comme celui du péage autoroutier, par exemple. Il en va de même pour le secteur de l'énergie où la finance pourrait accompagner

le changement nécessaire en créant des instruments adaptés et capables de financer de manière novatrice les énergies alternatives, la préservation des forêts et attirer le marché des certificats d'émissions de CO2.

Après une longue période de croissance, nous entrons dans une phase moins favorable qui pourrait remettre en question certains équilibres. Comment aborder ce changement de paradigme?

Il faut réaliser que nous avons vécu dans une situation très confortable. Il importe aujourd'hui de prendre l'initiative plutôt que de rester dans une position attentiste afin de sécuriser le long

terme. Conserver notre avance signifie prévoir et revoir certains tabous. Je pense par exemple à celui de la souveraineté cantonale, notamment en matière fiscale. Bien que la concurrence fiscale intercantonale se soit avérée plutôt efficace, elle représente aujourd'hui un écueil vis-à-vis de l'Europe. Il me semble donc qu'il faudrait à cet égard faire évoluer l'autonomie cantonale vers une plus grande coordination au niveau fédéral, mieux adaptée à cette nouvelle donne qu'est le «continent Europe». Il n'est plus possible d'ignorer cette réalité.

La valeur accordée à la sphère privée mérite également une attention particulière: il s'agit de démontrer qu'il n'existe pas de contradiction entre la défense de la sphère privée et la conformité fiscale. Nous ne pouvons pas faire l'économie d'une telle démarche. Avec Rubik et les accords libérateurs à la source, la place financière a démontré sa capacité à être innovante, il faut continuer à investir dans ce sens et ce, avec l'objectif de créer les conditions d'après-demain, malgré le fait que certaines mesures puissent se traduire à court terme par des investissements en infrastructure, une moindre rentabilité et une évolution des modèles d'affaires. Ne rien faire aurait représenté un grand danger pour la Suisse dans la mesure où cette question comporte des éléments moraux, politiques et sociaux aussi bien qu'économiques et commerciaux. La libre circulation est également une question qu'il faut aborder de manière claire. Globalement l'ouverture s'est révélée judicieuse, attirant notamment une population très qualifiée. Elle est restée sans impact significatif sur le chômage et des mesures d'accompagnement renforcées devraient permettre de diminuer la pression sur les salaires. Il faut bien comprendre que l'apport de l'étranger aide davantage à construire la prospérité de la Suisse plutôt qu'il ne l'affaiblit et ce, dans tous les domaines: c'est en attirant la pensée que l'on crée la prospérité!

Comment se décline la notion d'excellence au 21e siècle?

Etre excellent, c'est d'abord une exigence, un combat quotidien. Dans le domaine des services financiers, nous ne pourrions prétendre à cette qualité que si nous sommes en mesure de protéger l'épargne correctement, que nous disposons d'une bonne infrastructure et que les banques jouent pleinement le rôle de transfert des richesses vers les entreprises. L'excellence doit être à la fois financière et industrielle. C'est dans cette logique qu'il faut permettre à l'investissement d'aller vers des secteurs d'avenir

comme la technologie, les sciences de la vie. Cette démarche doit s'accompagner d'une réflexion sur le long terme. Elle consiste à répondre à la question: où déployer les capitaux intelligemment dans la durée? L'évolution de la démographie donne une direction évidente: le vieillissement de la population aura des impacts dans de multiples domaines et c'est sur cette évolution que la Suisse, qui possède un extraordinaire sens des réalités, devra notamment concentrer ses efforts.



«Il s'agit de démontrer qu'il n'existe pas de contradiction entre la défense de la sphère privée et la conformité fiscale»

La stabilité, vertu éminemment helvétique, pourrait se trouver menacée par un environnement économique moins favorable. Les solidarités ne risquent-elles pas de s'effriter, par exemple dans un domaine comme le 2e pilier?

Nous avons la chance de pouvoir nous poser cette question... tous les Etats ne disposent pas d'un système de retraite aussi élaboré. Cela dit, le fait que nous bénéficions d'un certain confort ne doit pas nous rendre complaisants et les questions qui se posent autour du 2e pilier représentent une bonne illustration des défis qui nous attendent. Ceux qui sont dans le système ne veulent pas le changer, ceux qui sont en dehors ne veulent pas d'augmentation de leurs charges.

Des éléments de réponses peuvent être trouvés au niveau du 3e cotisant, à savoir le marché, et il incombe à l'industrie de la gestion d'actifs de relever ce défi en proposant les meilleures solutions possibles aux fonds de pension suisses. Mais compte tenu des enjeux, je pense que l'on ne pourra pas éviter de passer du confort à la sécurité, sachant que la sécurité passe par la

remise en question d'un certain confort!

Qu'en est-il de la confiance qui paraît, elle aussi menacée?

La confiance est une qualité qui se mérite, une qualité qu'on inspire. La finance doit se mettre à l'écoute de la société et de ses besoins et, de ce point de vue, il me semble que l'on peut parler d'un changement de paradigme. Inspirer confiance passe par une modification des comportements et, avant tout, par le rejet d'une finance exubérante qui a substitué l'intérêt supérieur du capital à l'intérêt supérieur du client. Il faut remettre le client au centre des préoccupations et assumer ses responsabilités vis-à-vis des collaborateurs, des entreprises et de la communauté en général. 

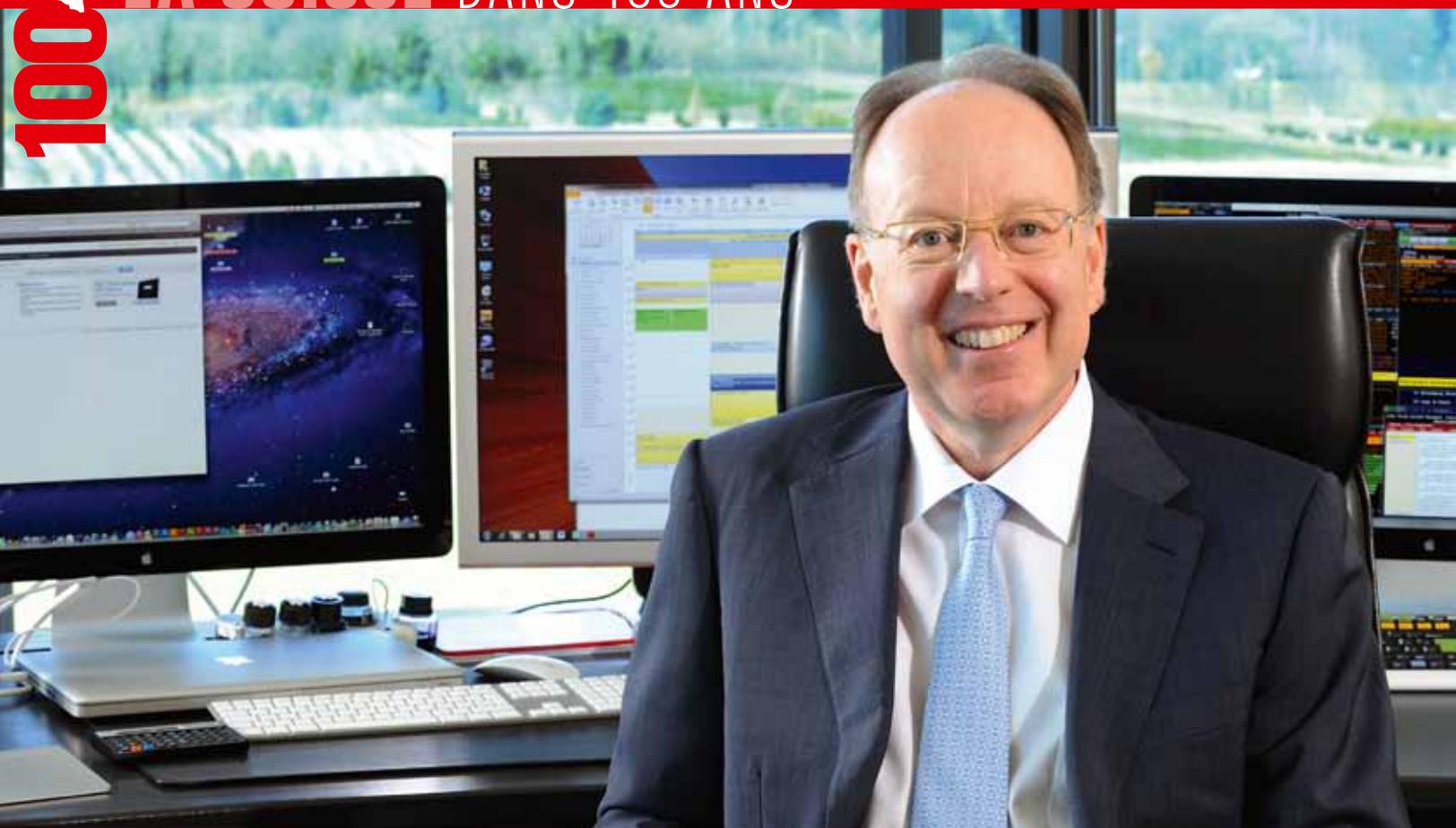
Michel Joye, Directeur des Transports publics de la région lausannoise sa (tl)

L'entreprise tl est cliente Business Sunrise car son réseau propose également les meilleures connexions.



Les Transports publics de la région lausannoise acheminent près de 98 millions de passagers par an. Tous les collaborateurs ainsi que tous les distributeurs de titres de transport sont reliés à notre centrale grâce aux solutions Business Sunrise intégrant des cartes SIM et des lignes à fibres optiques. Adoptez, vous aussi, Business Sunrise! Vous bénéficierez des solutions de communication les plus performantes tout comme d'un service personnalisé et professionnel. business-sunrise.ch

Business Sunrise



André Kudelski

ANDRÉ KUDELSKI EST PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE KUDELSKI, AINSI QUE MEMBRE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE NESTLÉ, EDIPRESSE ET DASSAULT SYSTEMS. IL EST À L'ORIGINE DU DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE CHIFFREMENT UTILISÉS PAR DE NOMBREUSES CHÂÎNES DE TÉLÉVISION À PÉAGE À TRAVERS LE MONDE.

Monsieur Kudelski, quel jugement portez-vous sur la Suisse à l'heure actuelle?

En comparaison internationale, la Suisse a bien réussi à tirer son épingle du jeu ces dernières années. La remise en question opérée dans les années nonante a entraîné une réaction salutaire: nous nous sommes mis au travail avec un succès indéniable. La situation en Suisse est meilleure qu'ailleurs. On y rencontre un esprit d'entreprise, une attitude globalement positive et plus constructive que dans le reste de l'Europe. On sent une dynamique incontestable, et la volonté de travailler dur lorsque cela est nécessaire. Le début des années nonante était marqué par un marasme répandu, mais

aujourd'hui nous additionnons les projets d'avenir avec de nombreuses entreprises qui cherchent à conquérir le monde. Pensons à Alinghi, Solar Impulse, planetSolar; ces projets témoignent d'un esprit d'entreprise hors du commun. Ils sont l'œuvre de personnes qui ne sont pas recroquevillées sur elles-mêmes mais qui sont prêtes à porter leurs idées au bout du monde.

Aujourd'hui, ma première crainte est que nous nous croyions bénis des dieux, à l'abri des problèmes des autres. Nous ne pouvons pas nous permettre de nous endormir, la prospérité actuelle est le résultat d'un grand effort passé. La prospérité future quant à elle dépend de l'effort présent. Nous aurions d'ailleurs tort de nous comparer uniquement au reste de l'Europe qui se trouve actuelle-

«Dans le domaine des infrastructures (transports, énergie), nous devons réfléchir à ce qui est raisonnable et utile et non pas forcer des solutions pour nous donner bonne conscience»

ment dans une situation suscitant des inquiétudes dans le monde. Sortons de notre réduit européen et regardons ce qui se passe ailleurs, afin de rendre nos points de comparaison plus objectifs, car c'est avec les 90% de la population mondiale que s'écrit le futur de notre planète.

Où voyez-vous les défis et promesses pour l'avenir?

Les défis proviennent essentiellement de l'importance décroissante de l'Europe dans le monde. Même si la Suisse dispose d'une certaine autonomie, elle reste tributaire de sa position au centre du «Vieux continent». Les matières premières, auxquelles nous n'avons qu'un accès limité, représentent un enjeu absolument stratégique pour après-demain. Il y a ensuite le problème lié au vieillissement de la population. La Suisse restera-t-elle un îlot de prospérité?

«Au niveau politique, nous sommes réactifs alors qu'il faudrait être proactif»

Une telle situation n'est pas acquise, mais le résultat d'un effort constant. Toute autosatisfaction à ce niveau est dangereuse. Des attitudes peu favorables, telles qu'endettement excessif ou politique indifférente ou hostile aux entreprises, risqueraient de mettre en péril notre situation d'exception.

Il faut notamment à tout prix préserver les valeurs qui constituent notre force:

sens des responsabilités, attitude démocratique, respect sous toutes ses formes. Aujourd'hui près de 30% de la population vivant en Suisse est né en dehors de nos frontières. Si nous voulons que notre pays reste une terre d'exception, nous devons veiller à ce que ces personnes soient à la fois une source de renouveau et suffisamment bien intégrées pour devenir elles-mêmes porteuses des valeurs helvétiques pour les générations futures.

Que faire ou ne pas faire?

Au niveau politique, nous sommes réactifs alors qu'il faudrait être proactif. Les structures fédérales doivent donc progressivement évoluer de manière à être mieux armées pour gérer les crises. Nos institutions et infrastructures doivent être adaptées à nos nouveaux besoins et à la défense de la prospérité de notre pays. Dans le domaine des infrastructures (transports, énergie), nous devons réfléchir à ce qui est raisonnable et utile et non pas forcer des solutions pour nous donner bonne conscience. Les investissements dans le solaire et l'éolien seraient nettement plus efficaces et rentables s'ils étaient réalisés aussi dans certains pays tiers, alors que les centrales à gaz sont un non-sens en matière de CO₂. On pourrait parfaitement imaginer des investissements suisses à l'étranger, car le problème du renouvelable concerne la planète et ne connaît pas de frontière. On devrait par contre exploiter à fond le potentiel hydraulique suisse, car nous disposons là d'un réel avantage compétitif. Côté transport, il faudrait d'avantage considérer une complémentarité entre le rail et la route plutôt que de diaboliser la voiture. 

Tobias Richter

Metteur en scène; directeur
du Grand Théâtre de Genève

Y a-t-il une conscience culturelle suisse? Votre vision de la Suisse en 2112?

Il y a effectivement une conscience culturelle du patrimoine; et cette prise de conscience se traduit à travers le plurilinguisme dont nous sommes si fiers. Au fond je pense que c'est notre multiculturalisme qui nous a amené à ce neutralisme politique parfois si critiqué par nos voisins: ici en Suisse on ne prend pas parti dans les querelles des autres afin de mieux s'entendre entre nous sur notre propre territoire! Notre système politique lui aussi reflète notre patrimoine: finalement le fédéralisme c'est le modèle idéal que devrait suivre l'Europe!

Vous savez l'opéra reflète tous ces phénomènes. Le langage commun c'est la musique, phénomène interculturel; pourtant tous les artistes viennent de pays différents. C'est ce phénomène «global» qui me fait penser à la Suisse, et qui me laisse espérer qu'elle restera aussi ouverte dans 100 ans! 

«Finalement le fédéralisme c'est le modèle idéal que devrait suivre l'Europe!»



*«Ce qui se profile,
c'est qu'il y aura un
phénomène de fusion
technologique entre
tous les écrans»*



mais aussi des formules extrêmement longues et très développées.

À l'ère d'internet et des médias électroniques, pensez-vous que la presse écrite, de plus en plus menacée, risque de disparaître? Que pensez-vous de ceux qui prédisent la mort de la presse papier?

La presse papier a de grands problèmes, c'est certain. Il y a même maintenant des exemples de journaux qui commencent à réaliser uniquement une édition électronique. Cela dit, l'histoire a montré que les

médias, au fond, se superposent les uns aux autres et trouvent des solutions alternatives. L'un des meilleurs exemples étant la radio qui est un média des années 30, mais qui a continué à vivre et même très bien, puisque bien qu'elle ne soit plus le grand média qu'elle était dans les années 30-45, elle reste l'un des grands médias du matin. De la même manière, la création des gratuits est quelque chose que personne n'avait vu venir. Ça paraît complètement anachronique et en même temps, même les jeunes aiment beaucoup les gratuits,

Vous avez commencé votre carrière dans la presse écrite avant de rejoindre les médias électroniques, plus particulièrement la télévision. Les consommateurs, aujourd'hui, sont de plus en plus avides d'informations courtes. Avez-vous observé un changement dans l'écriture des journalistes de presse écrite en général depuis vos débuts?

Oui, évidemment. Le style devient plus épuré de façon générale. C'est une évolution depuis de très nombreuses années. Cela se constate déjà sur plusieurs décennies et sur les dernières années aussi, c'est-à-dire que l'usage d'internet y a également contribué aussi avec des formules courtes, le twitt étant le meilleur exemple. Mais, en même temps, internet ouvre la voie aux deux formules, c'est-à-dire qu'il y a aussi des textes très longs, car il est facile de les composer maintenant. Il y a deux extrêmes: des formules très courtes et très ramassées,

Darius Rochebin ET L'AVENIR DES MÉDIAS

comme le 20 minutes parce que la forme papier prend, tout d'un coup, un aspect et une dimension assez pratiques. Il est très difficile de prévoir l'avenir des médias, surtout du point de vue du journaliste. Mais est-ce que c'est important? En effet, lorsque vous faites une très bonne chronique, critique de cinéma, interview ou un bon reportage, qu'ils passent sur un écran de télé, de smartphone ou d'ordinateur, pour les journalistes finalement c'est le contenu qui compte, pas le support. En tant que média, je suis sûr que la presse écrite continuera, de façon moins flamboyante qu'à certaines époques, mais elle continuera.

Vous travaillez maintenant à la télévision depuis de nombreuses années, pourquoi ce changement? Avez-vous souhaité passer de la presse écrite à la télévision ou est-ce arrivé un peu par hasard?

Non, je le voulais. Mais finalement, j'y suis parvenu par une série de hasards, comme souvent dans le journalisme. Les gens sous-estiment à quel point c'est un métier où le hasard compte beaucoup. Souvent, c'est en rencontrant quelqu'un ou lorsqu'on a besoin d'un remplacement que vous prenez un poste. C'est beaucoup moins linéaire que des carrières comme médecin, avocat ou encore enseignant.

Le métier de reporter était auparavant considéré comme l'un des plus beaux métiers du monde. Aujourd'hui, on les appelle «envoyés spéciaux» et c'est un métier qui peut parfois s'avérer dangereux. Ils sont souvent envoyés dans des pays en guerre, enlevés, parfois même tués. On a l'impression qu'ils sont moins respectés par la population en général qu'avant. Cette profession a-t-elle à votre avis perdu de son éclat?

Elle a perdu un peu de son éclat parce que les gens, maintenant, voyagent davantage. Ils voient donc les choses par eux-mêmes. Un autre facteur est que les médias sont très soucieux de l'aspect concernant des reportages. Ils dépensent aussi peut-être moins d'argent que dans le passé pour envoyer des reporters dans des pays qui ont un intérêt plus limité pour le public. Mais le reportage reste quand même un art très noble, les gens adorent faire ça. Alors non, je ne peux pas dire que le grand reportage ait été dévalorisé.

Concernant la télévision, avec l'apparition du streaming il y a quelques années et la télévision à la demande, certains ont également tendance à prédire sa disparition. Qu'en pensez-vous?

Ce qui se profile, c'est qu'il y aura un phénomène de fusion technologique entre tous les écrans. Il n'y aura plus vraiment de différences entre l'ordinateur et le téléviseur puisqu'on pourra, effectivement, voir une émission à la demande, prendre son programme à n'importe quel moment, revoir ce qui vient de passer si l'on est en retard de cinq minutes pour le début d'une émission. Tout cela existe déjà, ce sera simplement plus facile d'accès. En même temps, le vrai direct reste

essentiel. Si l'on prend les grands directs sportifs par exemple, on voit très bien que les gens ont envie de les suivre au moment où cela se passe. Le journal télévisé aussi a très bien résisté. Il est toujours très regardé parce que malgré tout, même les jours où il y a relativement peu d'informations très nouvelles, les gens ont l'impression que c'est de cette façon qu'ils vont apprendre les choses les plus fraîches. Le direct reste donc très attractif.

Est-ce que c'est le métier que vous rêviez de faire ?

J'ai eu d'autres idées: écrire, être avocat, comédien et plein d'autres activités. J'ai mis beaucoup de temps à me décider, mais à partir d'un certain moment, oui c'est vraiment ce que je voulais faire. Comme je le disais avant, c'est un métier où l'on entre aussi beaucoup par hasard, par des voies détournées. Il y a des personnes qui font des carrières où ils sont très rapidement engagés à 100%, mais c'est

«Nous sommes l'un des rares pays où chacun est appelé à voter, plusieurs dimanches par an, sur des questions parfois très techniques. Ce haut niveau d'information est une garantie pour la survie de la presse suisse»

relativement rare. Il faut souvent d'abord faire ses preuves. C'est vraiment un métier qui se fait beaucoup par la preuve, encore plus que dans d'autres domaines que le journalisme. Lorsque vous êtes enseignant par exemple, que vous soyez bon ou mauvais, une fois engagé, vous avez souvent une carrière relativement stable. Le journalisme est un métier de «performance», c'est-à-dire que chaque article que vous écrivez, chaque émission, chaque interview, chaque reportage est bon ou ne l'est pas en soi et vous êtes jugé dessus. Si ça se passe bien, on vous propose autre chose et dans le cas contraire, on ne vous propose rien. Donc c'est aussi un métier assez mouvant, où les choses bougent beaucoup. C'est aussi ce qui le rend si passionnant.

Une question concernant particulièrement les médias suisses maintenant: qu'est-ce qui différencie les médias suisses de ses concurrents français par exemple ou étrangers? Ont-ils des valeurs différentes ou cherchent-ils à véhiculer une image différente? Ces valeurs pourraient-elles faire perdurer les médias suisses plus longtemps que d'autres?

Les médias suisses répondent à un public sérieux, exigeant, qui peut apprécier les sujets curieux ou drôles mais qui veut surtout une information de fond. Nous sommes l'un des rares pays où chacun est appelé à voter, plusieurs dimanches par an, sur des questions parfois très techniques. Ce haut niveau d'information est une garantie pour la survie de la presse suisse. 



Global
Investments

BBGI
GROUP

ASSET MANAGEMENT
PRIVATE BANKING
FUND MANAGEMENT
ADVISORY
FAMILY OFFICE

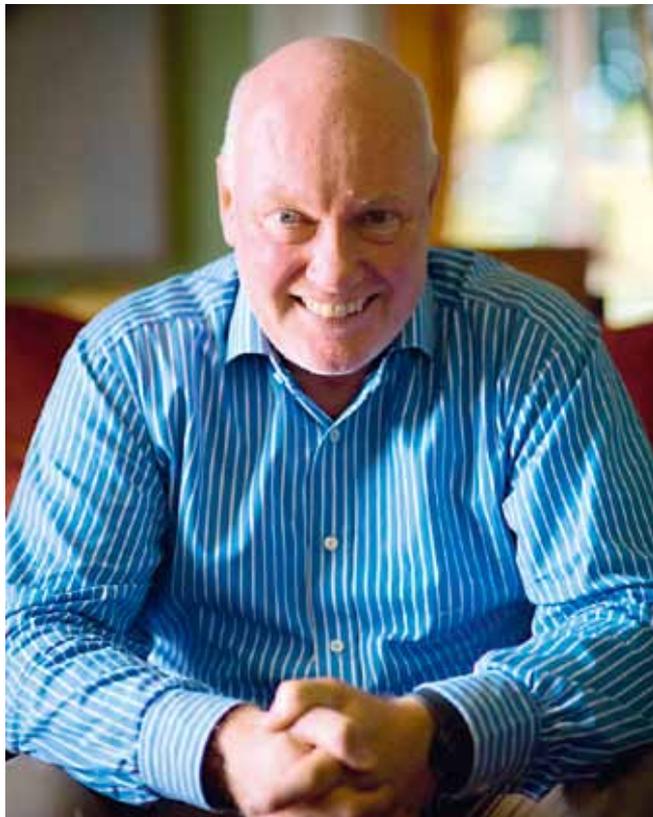
NOTRE PASSION

DONNER DU SENS
A VOS PLACEMENTS



INDEPENDENCE COMPETENCE TRUST

Jean-Claude Biver



«Pas d'innovation, pas de futur!»

«Les Suisses réclament un Swissness fort». Ces récents extraits de quotidiens reflètent un besoin de redéfinition de la «Confoederatio Helvetica». Comment décririez-vous, Monsieur Biver, «votre Suisse»? Comment cette Suisse s'inscrit-elle dans votre activité, l'horlogerie? Quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir son avance à long terme?

Il y a un véritable échange qui se fait entre le «swissness» et notre industrie: nous sommes parmi les plus grands bénéficiaires du «swissness» mais nous y contribuons également à travers l'excellence et la compétence de notre secteur. Nous appelons ça le «swissmade». Le «swissmade» est un gage de qualité au sens large: que ce soit au niveau du service, de l'après-vente, de l'information, du produit, de la formation...

Personnellement, je ressens cette tradition suisse comme une nécessité à l'avenir. Nous devons promouvoir ces qualités propres pour continuer à nous démarquer. Ces qualités additionnelles proviennent du caractère suisse qui est travailleur – rares sont les pays où la population se prononce en faveur de 4 semaines de

vacances par an au lieu de 6-, précis, consciencieux, fidèle, loyal. Ce caractère suisse doit être soutenu, favorisé, maintenu sur le long terme par la politique de notre pays.

Le marché suisse est extraordinairement petit. Il représente 1 à 3% du chiffre d'affaires des grandes entreprises suisses. Par comparaison, le marché américain, c'est 50% du chiffre d'affaires de General Motors. Pour exister au niveau international, la Suisse a dû investir sur l'éducation et la formation pour créer le meilleur système éducatif au monde. Investir dans l'éducation, c'est investir dans le futur car elle forme des têtes pensantes, des têtes conquérantes.

La Suisse ne peut exister qu'en dehors de ses frontières. Elle doit être conquérante et cela passe par le soutien des politiques d'investissement dans l'éducation, la formation et la santé.

«L'histoire est, à côté de la langue, l'un des piliers de l'identité d'une population» écrivait Doris Leuthard, alors Présidente de la Confédération. En quoi le multilinguisme/multiculturalisme influence-t-il l'activité économique? Mérite-t-il d'être cultivé et comment? Faut-il introduire une 5ème langue nationale, l'helveticanglais?

La Suisse est un assemblage de cultures. La Suisse, c'est 50 % d'immigrés, arrivés à différents points dans le temps. Le multiculturalisme est une de ses forces. Le système politique suisse, la confédération, est conçu pour l'intégration – que ce soit les différences, les nationalités, les mentalités. La Suisse est un exemple d'intégration réussie. Ce multiculturalisme lui donne une ouverture d'esprit et une capacité de compréhension. La Suisse doit continuer en ce sens, et ce sur le long terme.

Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

L'éducation! Les hautes écoles (EPFL, EPFZ...) forment des têtes qui vont être capables d'inventer, d'innover. Pas d'innovation, pas de futur! L'innovation ne peut pas se faire non plus sans un bagage professionnel.

«Il faut du temps pour que ce que nous apprenons devienne notre nature», écrivait Aristote. En cette époque dont le rapport au temps se concrétise par «l'éphémère» et le «pop up», la lenteur de décision, souvent reprochée à nos institutions, n'est-elle pas précisément garante d'une évolution peut-être moins chaotique qu'ailleurs? Comment définiriez-vous le temps helvétique?

Il n'y a pas un temps helvétique. Il est multiple; il est approprié. En fonction de ce qui est nécessaire, le temps sera rapide ou plus lent. La Suisse a cette faculté d'adaptation. Les Etats-Unis, la Chine sont toujours sur des temps très rapides. La lenteur peut parfois être une alliée. Le temps doit être juste, et c'est une caractéristique du temps suisse. 

Matthäus Jan Den Otter

DR. MATTHÄUS JAN DEN OTTER DIRIGE LA SWISS FUNDS ASSOCIATION (SFA) DEPUIS 2005. IL EST ACTIF DANS LE DOMAINE DES FONDS DE PLACEMENT DEPUIS 1987, DATE À LAQUELLE IL EST ENTRÉ À LA COMMISSION FÉDÉRALE DES BANQUES (DEVENUE ENTRE-TEMPS LA FINMA) OÙ IL DIRIGEAIT LE DÉPARTEMENT DES AUTORISATIONS DE COMMERCIALISATION DE FONDS. C'EST DANS CE CADRE QU'IL A PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PROJET DE RÉVISION DE LA LOI SUR LES FONDS DE PLACEMENT. MATTHÄUS DEN OTTER EST ÉGALEMENT MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA EUROPEAN FUNDS & ASSET MANAGEMENT ASSOCIATION (EFAMA) À BRUXELLES, AINSI QUE DE LA SOCIÉTÉ SWISS FUND DATA SA, À ZÜRICH.



«Il importe de rester ce que nous sommes et avons toujours été: ouverts, flexibles et capables d'un peu plus de zèle et d'engagement que les autres...»

Les pieds sur terre, le nez dans les montagnes

À la Suisse j'associe un niveau élevé de qualité de vie, la stabilité économique et politique, la diversité culturelle... et des routes de montagne impressionnantes! La gestion institutionnelle de véhicules de placements collectifs n'est certes pas une spécialité helvétique mais, dans ce domaine aussi, nous pouvons, et nous devons, mettre en œuvre toutes nos qualités immémoriales, à savoir la précision, la qualité de service, le multilinguisme et l'innovation.

Pour maintenir notre avantage compétitif dans ce monde globalisé, il faut continuer à cultiver simultanément terroir et pensée globale. Il importe de rester fermement ancrés sur notre sol tout en étant capables d'envisager le monde entier comme un seul territoire auquel nous restons ouverts. En tant que «naturalisé», j'ai eu l'occasion de vivre cette dualité: bien accueilli en tant que natif des Pays-Bas, on m'a donné l'occasion de mettre en œuvre mes talents dans un environnement idéal, la Suisse.

Dans le secteur financier dans son ensemble, et plus particulièrement dans la gestion de fortune, la capacité à parler plusieurs langues et à intégrer différentes cultures est essentielle: c'est la seule manière d'être réellement proche de sa clientèle. Il importe de rester ce que nous sommes et avons toujours été: ouverts, flexibles et capables d'un peu plus de zèle et d'engagement que les autres...

Vive les hurluberlus

En tant que Suisse d'adoption, des réalisations telles que Planet Solar me rendent fier: elles montrent que l'esprit de pionnier n'est pas mort et nous permet encore de déplacer des montagnes! Il faut également du courage. Et, comme l'écrivait Mark Twain: «jusqu'à ce que leur idée se réalise, les inventeurs passent pour des hurluberlus». C'est dans ce sens que je souhaite à notre pays, un grand nombre d'hurluberlus! Cela dit, il faut éviter de s'endormir sur ses lauriers car la concurrence ne faiblit pas; venue jusqu'à présent essentiellement d'Europe, elle s'étend progressivement aux pays émergents. Il faut donc tenir fermement et avec persévérance à nos vertus, si nous voulons être en mesure d'évoluer dans un monde en pleine mutation.

Comme nous avons pu le constater récemment chez nos voisins, la rapidité, tant au niveau des gouvernements qu'à celui des experts, n'aboutit souvent à rien. Il faut veiller sur nos institutions qui paraissent lentes à première vue, maintenir notre enracinement dans le local et le cantonal, ne pas aller vers davantage de centralisme et cultiver la simplicité et la modération, car c'est à tout cela que nous devons notre force. Comme le disait le célèbre footballeur hollandais, Johan Cruyff: «la mémoire est un tremplin pour l'avenir, ce n'est pas un hamac!» 



GREEN
CROSS

**A PARTNERSHIP TO BENEFIT
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces
to contribute to Green Cross International initiatives.
To learn more please visit www.tagheuer.com

Link
Series



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Marc Brodard

SUISSE UN JOUR, SUISSE TOUJOURS

CEO de Hyposwiss Private Bank Genève, le centre de compétence en Private Banking pour le groupe de la Banque Cantonale de St-Gall

La «suisstude» est un concept en constante évolution qui se trouve particulièrement mis à rude épreuve dans l'industrie bancaire helvétique. La Suisse a longtemps été le refuge des avoires financiers étrangers, surtout depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. La neutralité, la discrétion, la stabilité politique et, surtout, monétaire sont des valeurs de base de notre pays. Vous souvenez-vous du «nouveau franc», lancé par le Général De Gaulle, en 1958? Un franc français valait alors un franc suisse. Mais quand le franc français est entré dans l'euro, il ne valait plus que 20 centimes suisses, il avait donc perdu 80% de sa valeur! Pour les Français, et bien d'autres nationaux, l'attrait de la protection de leurs économies était bien plus fort que le secret bancaire. En outre, notre professionnalisme ou encore le cadre juridique sont, eux aussi, des éléments-clés de notre «swissness».

«La tentation de vouloir faire de l'anglais une langue «nationale» est très forte. Mais c'est une idée qui doit être battue en brèche: il y va de la cohésion nationale, de l'identité même de la Suisse comme Etat!»

Partant de là, notre succès indéniable est envié dans nombre de secteurs et, d'une manière particulièrement marquée, dans le secteur financier. L'évolution des technologies de communication, la mondialisation et la nouvelle concurrence qu'elle engendre, mais aussi l'intégration globale des systèmes financiers forcent la banque suisse à se réinventer. La place financière est en profonde mutation et se doit de trouver un nouveau modèle d'affaires.

Le défi consiste à conserver les recettes qui ont fait le succès de la Suisse, tout en gardant les valeurs fondamentales de ce pays. Elles sont très clairement identifiées. Je pense au respect de la sphère privée, à la confidentialité et à la stricte observation des lois. Mais également à l'ouverture sur le monde extérieur, ou encore à la qualité du service et des produits. Bref, les ingrédients essentiels du «swis-

ness» d'hier et de demain. La Suisse a les moyens de ses ambitions, elle l'a prouvé tout au long de son histoire.

De l'étroitesse à l'intégration

La globalisation de l'économie mondiale a ouvert de nombreuses opportunités à la Suisse mais elle a également réduit sa marge de manœuvre, en particulier depuis la crise financière de 2008. Il ne fait aucun doute que la bonne tenue et la robustesse de l'économie suisse engendrent de nombreuses jalousies, particulièrement auprès de pays qui cherchent par tous les moyens à récupérer une partie de ces richesses que d'aucuns considèrent comme obtenues à leurs dépens. L'une des conséquences est la mutation profonde en cours dans l'industrie bancaire, laquelle est contrainte de trouver les réponses à ces critiques.

Cela dit, l'étroitesse de la marge de manœuvre de l'économie suisse est une constante historique et probablement l'une des explications de sa compétitivité et de sa forte capacité d'innovation. Afin de conserver cette place de choix dans les classements internationaux, elle devra poursuivre cette stratégie d'innovation en investissant massivement dans la formation et l'éducation et en développant plus encore son ouverture politique et économique sur le monde. Une stratégie de communication politique plus offensive afin de gommer cette fausse réputation d'«opportuniste profiteur», accompagnée d'une intégration progressive dans les ensembles politico-économiques seront probablement également décisifs.

Pas de cinquième langue nationale, please!

Peu de pays ont réussi la prouesse de se définir une identité commune aussi forte tout en intégrant autant de cultures et de langues différentes. Cette force unanimement reconnue, admirée et enviée, est vraisemblablement le facteur principal de notre ouverture sur le monde et de l'internationalité de notre économie. Cela permet à la Suisse de mieux comprendre et d'intégrer les besoins des autres tout en respectant leurs propres valeurs.

Quant à «l'helvéticanglais», il fait déjà partie intégrante du quotidien du monde des affaires et ne doit en aucun cas devenir une 5e langue nationale. Au contraire nous devons lutter pour le maintien et l'enseignement de nos langues nationales. Il s'agit indéniablement d'un atout dans la compétitivité mondiale. Je suis convaincu qu'une

partie du cursus scolaire devrait obligatoirement se faire entièrement dans une autre langue nationale. Cela dit, je suis parfaitement conscient du fait que les tentations de vouloir repenser le système éducatif dans son ensemble et de faire de l'anglais une langue «nationale» sont très fortes. C'est une idée qui doit être battue en brèche: il y va de la cohésion nationale, de l'identité même de la Suisse comme Etat!

Les PME, un terreau pour l'innovation

La Suisse a encore, malgré cette période de doute, une image de qualité qui force toujours l'admiration. Si l'on demande à un étranger sa définition de la Suisse, on entendra souvent des mots comme montres, chocolats ou banques. Pourtant, au fil des discussions, il apparaît très rapidement que la haute qualité des produits et des services suisses est reconnue mondialement. Il suffit de penser aux technologies médicales, à la chimie-pharmacie, à la microtechnique ou encore à la machine-outil - pour ne citer que les branches les plus importantes. L'une des grandes forces de notre pays réside certainement dans son tissu de PME innovantes, performantes et flexibles, des entreprises tournées vers l'exportation et, par conséquent, confrontées quotidiennement à la concurrence mondiale. Elles ont notamment à disposition une force de travail de très grande qualité issue d'un des meilleurs systèmes d'éducation et de formation au monde, un fait que confirme le dernier «Rapport global sur la compétitivité» (2011-2012) du World Economic Forum. En continuant à mettre l'accent sur les valeurs entrepreneuriales, à miser sur l'innovation et les produits et services à haute valeur ajoutée, tout en conservant une force de travail hautement qualifiée, la Suisse continuera sans doute à occuper les premières places des différents classements économiques mondiaux.

Le feu au lac?

L'expression romande «y'a pas le feu au lac» résume assez bien le concept du temps helvétique. Il faut néanmoins admettre que le développement des technologies de l'information a considérablement modifié la notion de temps: nous sommes entrés dans une ère de l'instantané et des décisions immédiates. L'expérience démontre toutefois que le temps de la réflexion et le recul sont souvent nécessaires aux décisions importantes.

Il est vrai que notre démocratie directe peut parfois sembler ralentir les processus de décision et de changement. Mais elle a le mérite de susciter des débats de fond qui débouchent souvent sur des décisions consensuelles, réfléchies et fondées, auxquelles la majorité peut s'identifier.

Je suis convaincu que prendre le temps de la réflexion sur les grands enjeux de notre société est un avantage compétitif. Cette lenteur apparente est également une manière de protéger nos institutions. Il faut essayer d'imaginer ce que sera la Suisse dans une centaine d'années tout en considérant le chemin parcouru depuis un siècle. Les avancées sociales et économiques de notre pays sont considérables depuis cette époque: elles doivent nous apprendre à lire notre avenir... 



Bernard Nicod



Hausse constante des prix, pénurie de logements et soi-disant risque de bulle spéculative: le marché immobilier romand est arrivé à saturation. Comment voyez-vous cette situation évoluer à moyen et à long-terme?

Tout d'abord, il y a au sein du marché immobilier romand cinq marchés différents. Genève représente à elle seule un segment qui, en comparaison avec d'autres destinations prisées d'Europe, reste finalement bon marché. Si l'on se concentre sur l'Arc lémanique, les prix sont effectivement élevés, mais pas plus que cela. On a observé une hausse des prix de 3% par an depuis dix ans. Depuis six mois, la surchauffe de ces dernières années commence à se détendre sur Genève, et depuis deux ou trois mois sur Vaud. En termes de logements, la pénurie que connaît Genève est due à des blocages politiques. Et ce sont les jeunes et les personnes aux revenus les plus faibles qui en subissent les graves conséquences. Le canton de Vaud a, lui, une évolution moins saccadée. Depuis cinq ans, on constate une moyenne d'environ 4000 logements neufs par an, tandis qu'à Genève, on en dénombre seulement 1300. Quant à cette pseudo bulle spéculative, elle n'existe tout simplement pas! Il y a certes une augmentation des prix, qui frôle parfois l'inacceptable tout particulièrement à Genève, où les particuliers louent ou essaient de vendre leur bien à des prix exorbitants. Il y a certes eu une surchauffe et les éléments de formation d'une bulle en 2011, mais rien de plus. Je le répète: pas de bulle, pas de risque d'éclatement! La situation est très tendue mais vouée à se détendre. À

plus long terme, il est cependant difficile de prévoir quoi que ce soit. À l'avenir, le principal défi à relever sera de fournir des logements adaptés aux différentes catégories sociales. Il faut des logements pour les jeunes, et suffisamment d'objets pour toutes les bourses enfin, et pas seulement pour les plus aisés. L'évolution devrait se faire en ce sens.

Dans un monde où les préoccupations environnementales ne cessent de s'accroître, comment les acteurs de la construction dont vous faites partie prennent-ils part au développement durable? En ce sens, quelles solutions imaginez-vous être mises en place afin de répondre à ces enjeux écologiques de plus en plus cruciaux?

Je suis en effet investi dans le développement durable. En 1995, j'ai d'ailleurs été nommé membre de la Commission Sports et Environnement du Comité International Olympique par le Président Samaranch. Au sein de mon groupe, à chaque fois que nous pouvons, nous appliquons à la construction les principes environnementaux que nous nous sommes fixés. En 2010, nous avons ainsi mis en place une charte visant à soutenir l'immobilier durable, reposant sur les constructions Minergie®, la rénovation «verte» et l'éco-gestion des immeubles. Sur nos 340 millions de chantiers en cours, deux tiers observent aujourd'hui les normes Minergie®. Parfois, cela reste néanmoins difficile à mettre en place, surtout lorsque l'on transforme ou rénove pour des tiers. Pour nos propres constructions, nous recourons à ces éco-gestes chaque fois qu'il est possible de le faire.

«Nous avançons encore «à tâtons», nous n'en sommes qu'au commencement des efforts écologiques qui prendront sans doute tout leur essor dans le futur»



Les solutions existent, mais se décident au «coup par coup». L'immobilier, c'est de l'artisanat répété. Chaque situation est singulière et mérite en ce sens une attention particulière, chaque nouveau chantier est une nouvelle réflexion. Nous sommes des artisans, lorsque nous ne sommes pas des mandataires. Les normes Minergie® et Minergie-P® peuvent concerner l'ensemble des constructions, mais cela représente des frais en plus. L'investissement de départ est plus important: de 7% en plus pour les normes Minergie® jusqu'à 14% en plus pour Minergie-P®. Avec La TVA, l'augmentation atteint 22%. On rentabilise ensuite ces dépenses grâce aux économies d'énergie, sur les charges notamment qui peuvent aller jusqu'à 35%. En revanche, ce ne sera qu'au bout de 10 ou 15 ans que l'on pourra observer les économies réelles effectuées. Nous avançons donc encore «à tâtons», nous n'en sommes qu'au commencement de ces efforts écologiques qui prendront sans doute tout leur essor dans le futur.

Avant-gardistes, les logements de luxe sont aujourd'hui pour la plupart équipés en domotique (automatisation informatique des appareils électriques). Quelle place voyez-vous occuper ce type d'avancées technologiques dans les constructions de demain?

La domotique fait partie du confort et du perfectionnisme. Mais elle reste accessoire. Elle s'inscrit certes dans l'évolution de l'habitat, au même titre que la naissance du logement de masse en 1850, que l'introduction du sanitaire en 1890, ainsi que celle de la télé-

vision en 1954. Apparue dans les années 1990, elle n'est arrivée en Suisse qu'en 2000 et reste aujourd'hui encore anecdotique. Elle représentera probablement un phénomène assez important dans l'avenir, mais on manque encore malheureusement de recul en la matière.

Et du point de vue de l'urbanisme, quels bâtiments pour demain?

Pour se représenter le futur, on peut regarder vers le passé et les grandes figures qui ont façonné les villes. Haussmann pour Paris par exemple, qui a bénéficié d'une grande liberté pour ses projets. Il est en ce sens le premier vrai urbaniste. Aujourd'hui, des villes comme Singapour, Glasgow et Milan montrent l'exceptionnelle imagination de l'architecture contemporaine. La Suisse accuse en ce sens un peu de retard. En ce qui concerne notre entreprise, nous nous efforçons d'imaginer chaque objet différemment, selon son environnement et son quartier. Nous ne reproduisons jamais deux fois la même construction, cela n'aurait pas de sens. Nous voulons construire de beaux bâtiments. Et il faut dire que les taux hypothécaires actuels, dont la remontée n'est pas à craindre avant deux ans, nous y aident fortement.

De manière plus générale enfin, quelles sont pour vous les valeurs sur lesquelles repose l'avenir de la Suisse? Et dans quelle mesure cette dernière représente-t-elle un modèle au plan international?

Les valeurs historiques de la Suisse sont pour moi le labeur et l'honnêteté. Dans le passé, la Suisse a toujours servi les autres pays. Elle a par exemple envoyé ses soldats à l'étranger, les fameux régiments étrangers. Elle n'a pas toujours été un pays riche, mais elle a été épargnée par les conflits mondiaux du XXe siècle. Elle a su garder son indépendance grâce à sa neutralité. En cette période de crise, cette neutralité revêt sans doute un certain attrait pour les étrangers. Les Suisses sont honnêtes, travailleurs et sérieux. Les exceptionnels paysages lacustres et montagneux font aussi du tourisme un de ses grands atouts. La station de Zermatt en est un bel exemple.

«À l'avenir, le principal défi à relever sera de fournir des logements adaptés aux différentes catégories sociales»

La Suisse est un pays où il fait bon vivre et qui attire des personnes venues du monde entier. Bien sûr, le secret bancaire, de plus en plus controversé, n'y est pas pour rien. La formation surtout, avec de prestigieuses écoles telles que l'Ecole Hôtelière et Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, est excellente. L'avenir de la Suisse sera sans doute à l'image de cette excellence-là. Nous avons la chance et le mérite d'avoir accueilli la Société des Nations, puis l'ONU et les grandes organisations internationales. Il faut savoir en être fiers et préserver cette réputation internationale.

Notre situation géographique centrale en Europe est un véritable atout et notre cohésion nationale, malgré les différences culturelles d'un canton à l'autre, demeure fabuleuse. La Suisse est un modèle de vivre-ensemble et de démocratie qu'il faudra savoir préserver. Cela lui vaut d'ailleurs d'être sérieusement jalousée. Il faudra savoir garder les avantages de cette situation, sans en subir les inconvénients. +

Stéphane Lambiel

La Suisse est considérée comme un petit pays de par sa superficie et sa population. Pourtant, son rayonnement sportif est mondial. Qu'est-ce qui fait la force du sport suisse?

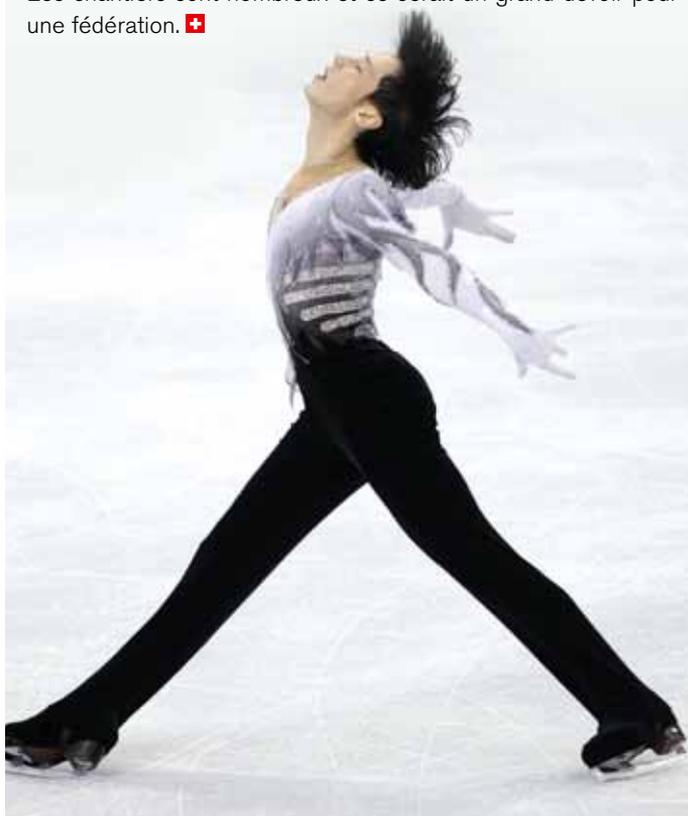
La Suisse est un pays de montagnes. Le fait d'être près de la nature et de respirer le grand air nous donne la force nécessaire pour atteindre des sommets!

Quelles sont les valeurs qui font le sport et la compétition et qui vous tiennent particulièrement à cœur?

Le sport véhicule certaines valeurs primordiales. Dans le sport on apprend à se battre pour la victoire, à digérer des déceptions, à accepter qu'il existe plus fort que soi. Le sport est une école de la vie, c'est un apprentissage idéal.

Pouvez-vous imaginer une Suisse sportive encore plus rayonnante sur le plan mondial d'ici à 100 ans? Que faudrait-il, selon vous, améliorer pour encore élever le niveau de nos athlètes?

En ce qui concerne le patinage en particulier, plusieurs voies sont à développer. Il faudrait que soient mis en place une infrastructure professionnelle et moderne, un centre de patinage suisse, avec école, hébergement et des patinoires réservées au seul patinage artistique, que les élites puissent avoir accès à assez de glace... Les chantiers sont nombreux et ce serait un grand devoir pour une fédération. +





FREDERIQUE CONSTANT GENEVE

Live passion
your with Runabout Moonphase

L'innovation et la qualité sans compromis sont les principes fondamentaux de Frédérique Constant. Conduits par une passion inégalée pour la précision et l'esthétique, nos horlogers fabriquent des gardes-temps genevois contemporains, au design classique et d'une valeur exceptionnelle.

Pour plus d'informations: +41(0)26 460 72 50 ou info@macher-sa.ch . www.frederique-constant.com



Eric Favre

LA SUISSE, UNE CAPSULE OU UN CONCEPT?

ÉRIC FAVRE, PDG DE MONODOR SA, EST L'INVENTEUR DE LA CAPSULE NESPRESSO EN 1976 PUIS DU TPRESSO, LANCÉ À PÉKIN EN JANVIER 2011. LE TITRE DU TEXTE EST UN CLIN D'ŒIL À CE PROPOS D'ERIC FAVRE QUI AFFIRME : « JE N'INVENTE PAS UNE CAPSULE MAIS UN CONCEPT ».

Comment décririez-vous votre Suisse?

Je sens une Suisse étriquée, qui se renferme et qui a peur d'elle-même alors qu'elle a toujours réagi positivement jusqu'ici en intégrant de nombreuses cultures, une attitude qui a contribué à sa diversité et à sa force visionnaire. Aujourd'hui, ses dirigeants ainsi que des médias qui ont de plus en plus d'influence sur le peuple, ne l'aident pas à s'ouvrir: ils se contentent de marteler

que le pays est meilleur que les autres, plus propre, plus écologique, plus social, plus riche, etc. Pourtant, c'est bien en se frottant aux autres cultures que l'on découvre ses faiblesses ainsi que ses véritables forces, celles qui sont porteuses d'avenir.

Je suis très fier de décrire et de défendre les qualités suisses lors de mes nombreux voyages dans le monde et je conserve en Suisse ou en Europe tout le savoir-faire high tech de mes inventions et de mes produits. Cependant, j'ai réalisé que de nombreuses PME disposant d'un savoir-faire

intéressant n'étaient pas mises en valeur par les grandes sociétés qui les emploient et les font survivre financièrement. Elles ne leur permettent pas de rayonner à l'extérieur ou d'étendre leurs activités à d'autres domaines.

Quelles qualités l'économie suisse doit-elle développer pour maintenir son avance?

La Suisse a généralement su rebondir et ce, en tirant parti d'opportunités en Europe ou aux États-Unis. Mais aujourd'hui, il lui faut aller rechercher ces opportunités bien au-delà des frontières et cultures habituelles, je pense à l'Asie par exemple. Et bien que la formation de notre jeunesse puisse, à juste titre, être enviée, on ne lui a malheureusement pas assez inculqué l'esprit entrepreneurial, le goût du risque et de l'ouverture sur le monde. Notre jeunesse devrait pourtant rompre avec la «suissitude», aller chercher des ressources à l'autre bout du monde et ne pas se contenter d'attendre dans une maison trop cosuue et trop douillette.

«Je ne suis pas certain que nos grandes structures multinationales offrent un terrain d'éclosion suffisamment favorable pour nos futurs inventeurs»



En 1982, j'ai eu le privilège de rencontrer Monsieur Matsushita, alors âgé de 90 ans (ndlr: fondateur de Panasonic, considéré dans son pays comme «le dieu de la gestion»). Lorsque je lui montrai un article déplorant le fait que les Japonais venaient tout copier en Europe, il est parti d'un grand éclat de rire et a rétorqué: «nous ne

«Notre jeunesse devrait rompre avec la «suissitude», aller chercher des ressources à l'autre bout du monde et ne pas se contenter d'attendre dans une maison trop cossue»

vous avons jamais interdit de venir copier chez nous!!!». C'est alors que j'ai compris qu'il venait de me donner l'un des meilleurs conseils que j'aie jamais reçus.

Faut-il cultiver le multilinguisme?

Aujourd'hui, le futur de la Suisse se décide à Zürich. Dans ce contexte, faut-il renforcer le nombrilisme suisse romand ou plutôt s'ouvrir à d'autres cultures ou à d'autres langues ? Le mandarin représente plus de 1,4 milliard de personnes avides de développement et qui sont prêtes à nous écouter et à apprendre de nos propres expériences. Quant à l'espagnol ou au portugais, ce sont les langues des futures régions émergentes du monde. Bien sûr, il est essentiel de dominer parfaitement l'anglais, ne serait-ce que pour éviter de se complexer face aux Américains et à leur volonté de dominer le monde.

Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

L'innovation, comme dans le cas concret de Nespresso, nécessite une vision ainsi que des connaissances très diverses, des prérequis qui font défaut au chercheur cloîtré dans son laboratoire. En ce qui me concerne, j'ai commencé par la thermodynamique et l'aérodynamique au sein de l'EPFL pour me tourner ensuite vers le

packaging et le café au sein de Nestlé. Et c'est ma curiosité d'inventeur qui m'a permis de comprendre pour quelles raisons Monsieur Eugenio du bar San Eustachio à Rome faisait le meilleur expresso du monde. Seul, il n'aurait pas été en mesure d'industrialiser son savoir. C'est grâce à la technologie développée en Suisse et à

ses nombreux centres de compétence que j'ai pu apporter à Nestlé un produit révolutionnaire que je consommais déjà chez moi depuis 1976 (ndlr : Nespresso SA a été fondée en 1986).

En sport, les dirigeants ont pour tâche de découvrir les talents de demain et ils leur offrent ensuite les

structures à même de les faire progresser. Le succès du parc scientifique de l'EPFL tend à montrer qu'il existe des structures favorables à la recherche et au développement de produits et services d'avenir. Cependant, je ne suis pas certain que nos grandes structures multinationales offrent un terrain d'éclosion suffisamment favorable pour nos futurs inventeurs.

Avons-nous le temps?

Les véritables innovations ne sont jamais éphémères, or ce sont elles qui sont à l'origine des grandes organisations et sociétés. J'en veux pour preuve la capsule Nespresso qui est la même que celle mise au point en 1976 et qui pourtant paraît née d'hier. Mais pour déboucher sur une véritable innovation, il faut souvent passer par une multitude de créations plus éphémères qui, grâce à de nouvelles technologies ou à des visions créatrices, permettent de découvrir un milieu ou un produit encore non explorés. Et de ce point de vue, nos institutions sont trop lourdes pour offrir aux nouveaux entrepreneurs la possibilité et l'envie de prendre des risques financiers et sociaux. Cependant, je reste persuadé que la Suisse saura trouver les ressources nécessaires pour rebondir une nouvelle fois, tout comme l'horlogerie a su le faire au siècle passé. 

Nous sommes

l'alternative pour la gestion de votre fortune. En tant que banque privée suisse indépendante avec un fort actionariat familial et une base de fonds propre solide, nous sommes aujourd'hui comme demain,

là pour VOUS.

Banque Vontobel SA
Place de l'Université 6, 1205 Genève
Téléphone +41 (0)22 809 90 90, www.vontobel.com



Private Banking
Investment Banking
Asset Management

Performance creates trust

Anne Héritier Lachat

ANNE HÉRITIER LACHAT PRÉSIDE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FINMA, L'AUTORITÉ FÉDÉRALE DE SURVEILLANCE DES MARCHÉS FINANCIERS, DEPUIS 2011. ELLE EST ÉGALEMENT PROFESSEURE ASSOCIÉE À LA FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE.

Solidaire, innovante et pragmatique

«Ma» Suisse est solidaire des plus faibles. Elle est également ouverte aux innovations qui apportent une plus-value aux individus, aux entreprises ainsi qu'à toute la société. Cette Suisse ne doit cependant pas perdre le contact avec les réalités et rester pragmatique. Mon activité de présidente de l'autorité de surveillance des marchés financiers me confronte en effet à une réalité de plus en plus globalisée et rigide: un peu de bon sens helvétique pourrait parfois être utile!

La voie du «prof»

La Suisse doit prendre soin de ses seules matières premières que sont ses cerveaux, son know how et ses connaissances. Il faut investir sans relâche dans la formation, la recherche et le développement. C'est l'unique moyen de rester indépendants et capables de résister le mieux possible aux pressions, la seule solution pour poursuivre, peut-être avec une certaine décontraction, notre propre voie. C'est également une condition pour identifier les changements suffisamment tôt et y faire face.

Tous polyglottes

En quoi le multilinguisme et le multiculturalisme influencent-ils l'activité économique? Il ne s'agit plus de s'interroger sur

ces faits, mais de les intégrer et de les utiliser pour progresser. Une Suisse plurilingue et multiculturelle représente, en soi, un immense avantage. Une cinquième langue nationale (ndlr: l'helveticoanglais) est inutile alors que nous en parlons déjà des dizaines...

Sueur et formation

Parmi les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations, j'estime qu'une formation de base et continue de qualité, accessible à tous, mais exigeante, est indispensable. Le reste n'est que du travail, encore du travail.

«Comme le «slow food», la lenteur a parfois aussi quelques avantages»

Prêts pour l'heure «H»

Le temps helvétique peut être tout relatif, parfois lent, parfois étonnamment rapide. Ainsi que le montrent de récentes recherches, la lenteur de certains processus démocratiques ne conduit pas nécessairement à des décisions critiquables ou mauvaises. Comme le «slow food», la lenteur a parfois aussi quelques avantages... Parfois, notre tempo peut s'accélérer, notamment lorsque des risques majeurs sont perçus. Cela a été le cas pour ce qui concerne la législation sur les instituts qui présentent un risque systémique (too big to fail): un excellent travail a été réalisé et ce, en un temps record! 

Benvenuti a casa.



www.natuzzi.ch

NATUZZI ITALIA

Natuzzi Stores: LAUSANNE, Rue de Genève 2-8 · ETOY, Les Grosses Terres, Chemin Noyer Girod 8
aussi à Zürich, Dübendorf, Rothrist et Natuzzi Outlet à Dietikon.

Yves Daccord

Directeur Général – Comité international de la Croix-Rouge (CICR)



CICR/GASSMANN, THIERRY

Comment décririez-vous «votre Suisse»? Créé par un groupe de citoyens suisses en 1863 - ce qui fait du CICR la plus ancienne organisation humanitaire existante-, comment ce caractère suisse s'inscrit-il dans le CICR?

L'élément central de ce caractère suisse que l'on retrouve dans les valeurs du CICR est la proximité. La proximité est une valeur tout à fait suisse: il y a une proximité avec les élites, avec le voisin, le citoyen. L'idée collégiale (l'idée de la collégialité ?) est extrêmement forte en Suisse, que ce soit pour la résolution des problèmes, ou pour de simples discussions.

Cette proximité est absolument essentielle pour une organisation humanitaire comme le CICR. Nous nous devons d'être proches des victimes, des personnes affectées par les conflits armés ou par d'autres situations d'urgence. Dans 100 ans, cela n'aura pas changé. C'est mon pari. La proximité physique de l'organisation est nécessaire car ces personnes en difficulté, ne peuvent pas venir à nous.

Le CICR est une organisation de 13 000 personnes travaillant dans plus de 80 contextes à travers le monde. Nos équipes de délégués en Syrie nous rapporteront des besoins très différents de ceux que nos collègues auront identifié en Palestine par exemple. De cette proximité découlent évidemment d'autres valeurs qui sont également très suisses: la qualité et l'adaptation. L'humanitaire n'est plus un humanitaire

«Dans 100 ans il y aura moins d'acteurs internationaux humanitaires. Par contre les principes de neutralité et surtout d'impartialité seront toujours très actifs et très vivants»

standard. Il faut être capable d'offrir un service adapté à la réalité des besoins des gens. On ne peut pas offrir des couvertures à des personnes qui ont en fait besoin de soutien psychologique.

Comment voyez-vous le futur de l'humanitaire sur le long terme (sur une échelle à 100 ans)? Plus précisément, le voyez-vous s'inscrire dans les mêmes valeurs qui l'ont fait jusqu'à aujourd'hui, ou pensez-vous que ces valeurs peuvent évoluer?

Il est évidemment difficile de se projeter aussi loin dans le temps. Mais nous pouvons dégager quelques tendances. La première est que l'humanitaire local sera prédominant. Les petites organisations humanitaires, au niveau des communautés, vont primer. Pour quelle raison? Parce que malheureusement le monde sera confronté à toujours plus de catastrophes naturelles. Pour faire face à ces catastrophes, une réponse efficace doit être apportée dans les 48 heures. Et dans ce cadre-là, l'essentiel est la préparation. Il faut être préparé à gérer les catastrophes et c'est au niveau commu-

nautaire que cela sera le plus efficace.

D'un point de vue plus international ensuite, nous pouvons dégager deux tendances. Nous aurons d'un côté des confédérations d'Etats qui auront pris le pas sur l'ONU. Ces communautés d'Etats seront équipées pour faire du travail de protection civile en particulier. Elles utiliseront leur logistique militaire pour faire des interventions globales dans les cas de catastrophes très importantes.

D'un autre côté, nous aurons la Croix-Rouge. Le CICR aura un rôle primordial car il sera capable d'unir le local et l'international dans un même réseau d'organisations et aura la capacité de travailler dans les conflits internes, où les confédérations d'Etats ne pourront pas intervenir automatiquement.

Je suis convaincu que ces confédérations d'Etats et organisations humanitaires locales se mettront d'accord pour ouvrir la voie à la Croix-Rouge qui travaillera en partenariat avec des ONG.

Dans 100 ans vous aurez moins d'acteurs internationaux humanitaires; il y aura moins d'espace pour ces acteurs; par contre les principes de neutralité et surtout d'impartia-

lité -soit le fait que ce sont les besoins des personnes affectées qui déterminent l'action et non l'inverse- vont rester très actifs et très vivants.

La question de la proximité sera toujours aussi importante. L'organisation qui arrivera à être proche des victimes mais aussi de ceux qui génèrent les problèmes sera celle qui arrivera à s'imposer.

Qu'est-ce qui fait que la Suisse, et Genève en particulier, est un berceau pour ONG et OI?

Genève a effectivement été un berceau pour beaucoup d'organisations jusqu'à aujourd'hui. C'est un berceau car il y a des valeurs intrinsèques à la Suisse, et il y a également une pratique suisse, dont l'humanaire en particulier peut s'inspirer. Mais c'est un berceau en diminution. Ces valeurs auraient également pu être inspirées par d'autres pays. Je pense à la Suède notamment. Cela dit, la réalité historique fait que cela s'est passé en Suisse. La neutralité est un élément décisif dans cette optique. Mais j'insiste sur le fait que cette neutralité est à mettre en relation avec le principe de proximité. Henry Dunant, Guillaume-Henri Dufour, sont des personnes qui ont su mettre en pratique ces valeurs. Ce qui est intéressant avec la Suisse c'est qu'elle n'est pas caractérisée par une culture de la théorie. Mais elle a des principes, qui sont mis en œuvre de façon pratique. Si le CICR avait été français par exemple, ce n'aurait pas été la même organisation. La pratique en Suisse précède la théorie. C'est un point fort de la Suisse dont le CICR s'est beaucoup inspiré.

Aujourd'hui, la grande question qui se pose quant à l'avenir de Genève et de la Suisse en tant que berceau international est d'arriver à préserver un espace non politique dans un environnement très polarisé. Dans un monde polarisé, la Suisse est considérée comme faisant partie de l'occident.

D'autres plateformes vont certainement émerger et concurrencer cette place internationale et académique qu'est Genève; en Asie en particulier. Tout l'enjeu pour Genève et la Suisse se situe là. Ils doivent réfléchir à comment gérer cet esprit: voudront-ils le garder jalousement ou accepteront-ils qu'il se disperse et d'en devenir ainsi le gardien des valeurs et non plus du lieu? 

Graeme Fidler et Michael Herz

Creative Directors, Bally

Comment retrouve-t-on la Suisse dans votre travail artistique?

L'héritage de notre longue présence en Suisse -160 ans- se distingue immédiatement. Nous sommes une marque de luxe, travaillant le cuir et centré autour de la chaussure. Notre héritage suisse nous a inculqué un esprit précurseur et innovateur et une attention particulière aux détails. Le souci permanent de notre équipe de designers est de s'assurer que notre marchandise réponde aux exigences de notre marque.

Quelles qualités l'industrie du luxe suisse doit-elle développer pour maintenir son avance sur le long terme?

L'industrie du luxe suisse doit continuer à se concentrer sur le travail de précision et de détail, d'excellence et de qualité, avec une démarche qui reflète la beauté naturelle de ce pays – toutes ces caractéristiques sont la base des collections luxueuses de Bally.

Quelles sont les valeurs qui contribuent à l'influence culturelle de la Suisse sur l'arène internationale? Qu'est-ce qui fait de la Suisse une exception culturelle?

Si nous devons décrire les valeurs centrales de la Suisse, cela serait simplicité, sobriété et élégance. C'est un esprit que nous imprégnons dans toutes nos collections mais qui se retrouve aussi dans tous les secteurs en Suisse – de l'industrie horlogère à l'art en passant par la recherche scientifique. La Suisse est une exception culturelle du fait de la force de ses régions. Il n'y a pas une seule culture homogène. Il est ainsi difficile de décrire des personnes ou des choses comme étant «typiquement suisses» – bien que quelques-uns argumenteraient le cas des pendules à coucou ou des cloches à vaches!

Comment voyez-vous le futur des arts visuels d'ici une centaine d'années?

Alors que les formes traditionnelles d'art visuel telles que les céramiques, le design, la peinture sont assurées de perdurer, les innovations technologiques ont apporté un tel changement, si rapide et si excitant, en un laps de temps très court, qu'il paraît impossible de donner une perspective pour les 100 prochaines années. L'énorme impact des médias digitaux n'aura comme limites que l'imagination des gens et la capacité des technologies à suivre le rythme. Il est tout à fait remarquable que les gens puissent maintenant s'engager dans les arts visuels de tellement de manières différentes et ce avec une grande variété de plateformes tant locales que globales. Les arts visuels continueront donc à être accessibles mais dans des formes que nous ne pouvons pas encore imaginer. 



BLAISE GOETSCHIN EST LE PRÉSIDENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA BCGE DEPUIS 2000. PARMIS SES AUTRES FONCTIONS, IL SIÈGE NOTAMMENT AUX CONSEILS DE L'ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, DE GENÈVE PLACE FINANCIÈRE ET DE LA CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DES SERVICES DE GENÈVE. IL ASSURE ÉGALEMENT LA PRÉSIDENTENCE DE LA CENTRALE DES LETTRES DE GAGE DES BANQUES CANTONALES SUISSES, AINSI QUE LA VICE-PRÉSIDENTENCE DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE FORMATION BANCAIRE À GENÈVE.

Un ADN démocrate

S'il ne fallait emporter qu'un seul gène de l'Helvétie sur une île déserte, ce serait la démocratie directe, avec ses innombrables votes, son respect du citoyen et du droit et sa structure fédéraliste à trois étages.

Les qualités à développer sur le long terme?

La fiabilité et la loyauté dans les rapports contractuels, une vive curiosité afin de comprendre l'évolution des marchés à l'échelle de la planète, la manie de la qualité et le perfectionnisme.

«Das isch mini Schwiiz!»

Le marché suisse est l'un des plus diversifiés du monde. C'est à la fois une complexité et une bénédiction. Ce «camp d'entraînement national» permet de préparer les entreprises à des accès internationaux facilités. La cinquième langue nationale existe, mieux, c'est la plus répandue: le dialecte...

Swatch, Victorinox, Nespresso & Cie

L'innovation qui nous intéresse ici est celle qui peut être valorisée à grande échelle, comme la montre de masse, le couteau de poche ou la capsule de café. Le premier facteur est donc le dynamisme du tissu industriel, suivi par la formation de l'entrepreneur, la stabilité fiscale et le pragmatisme des régulateurs et surveillants.

Le temps: un mythe vivant

Il n'y a pas un temps unique. Il y a un «temps utile» et un rythme propre dans chaque projet de réalisation d'une entreprise. Le Suisse en général, sait travailler avec des vitesses asynchrones selon les situations. L'omniprésence des pendules et des chronographes dans les lieux les plus retirés du pays et le formatage des esprits vers la ponctualité, à l'école de l'armée, font du temps helvétique un mythe vivant et «temporel». 



Blaise Goetschin

«S'il ne fallait emporter qu'un seul gène de l'Helvétie sur une île déserte, ce serait la démocratie directe»

market

ABONNEZ-VOUS!

.CH

www.dynapresse.ch
Service abonnements
022 301 59 12

12 numéros
59.- CHF

LA GESTION OBLIGATAIRE A CHANGÉ. ADOPTEZ UNE APPROCHE DIFFÉRENTE.



HIGH YIELD
OBLIGATIONS
D'ENTREPRISES
MARCHÉS
ÉMERGENTS

Les ETF obligataires d'iShares permettent de réaliser votre allocation d'actifs obligataire avec la précision et l'efficacité qu'exigent actuellement les marchés.

Les ETF d'iShares sont assortis de la liquidité nécessaire vous permettant de réagir et d'ajuster vos portefeuilles à tout moment.

Exigez la qualité iShares.
iShares.ch • 0800 33 66 88

Le montant de votre investissement est exposé à un risque de fluctuations. La liquidité n'est pas garantie.



BLACKROCK

S'installer en Suisse ? *Living in Switzerland ?*

Prestations, conseils et offres immobilières
d'exception.

Services, advices and luxury real estate.

Elitim
Lausanne - Nyon - Genève - Paris

www.elitim.ch

Bénédict G.F. Hentsch

LE LABORATOIRE DU MONDE



BÉNÉDICT G.F. HENTSCH EST CO-FONDATEUR ET PRÉSIDENT DE LA BANQUE BÉNÉDICT HENTSCH & CIE SA. IL A REJOINT FIN MAI 2012 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SUISSE ANECOVA, SÉLECTIONNÉE EN QUALITÉ DE «PIONNIER TECHNOLOGIQUE 2008» PAR LE WORLD ECONOMIC FORUM. DURANT SA CARRIÈRE, IL A ÉTÉ PRÉSIDENT OU MEMBRE D'ORGANISATIONS TELLES QUE L'ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS PRIVÉS, LA CHAMBRE DE COMMERCE SUISSE-ETATS-UNIS, LA FONDATION AVENIR SUISSE AINSI QUE L'INTERNATIONAL CENTER FOR FINANCIAL ASSET MANAGEMENT AND ENGINEERING (FAME) DE GENÈVE.

Pour illustrer ma vision de la Suisse, je souhaiterais paraphraser Denis de Rougemont lorsqu'il écrivait: «La Suisse n'est pas seulement le musée du Monde, elle doit en rester le Laboratoire, tant pour les sciences (économie incluse) que pour les idées politiques, sociales, morales et philosophiques».

À l'heure du tsunami de la globalité instantanée, l'économie suisse doit, plus que jamais, persévérer dans la culture de ses spécificités: ses mécanismes démocratiques de prise des décisions, sa cohésion sociale, ses valeurs, son multiculturalisme, sa rigueur et sa ténacité, son entêtement en vue d'atteindre ses objectifs.

L'autre, l'étranger, le différent

La Suisse, petit pays s'il en est, a de tout temps exporté ses forces et son savoir-faire. Mais pour réussir, elle a dû d'abord comprendre ce qui animait le monde extérieur et quelles étaient ses attentes envers nous. C'est cette compréhension de l'autre, de l'étranger, du différent qui nous a permis depuis belle lurette de parler et surtout de comprendre les langues du monde, qu'il s'agisse du romanche, du mandarin, de l'arabe ou encore de «l'helveticanglais».

Du génie suisse

Le grand mathématicien français, Cédric Villani, lauréat de la médaille Fields en 2010, affirmait que, pour réussir, trois qualités sont nécessaires: l'imagination, la rigueur et la ténacité.

*«Le génie suisse en cinq qualités:
l'imagination, la rigueur et la ténacité
ainsi que la modestie et la simplicité»*

N'est-ce pas ce qui anime notre pays où ces trois qualités se retrouvent magnifiquement assemblées? J'ajouterais que pour que ces trois qualités traversent durablement le temps, il faut y ajouter la modestie et la simplicité. C'est peut-être cela le «génie suisse»!

Il y a un temps pour tout

Y a-t-il un «Temps Helvétique», là est la question? Même Einstein s'y est frotté, lui qui a légué aux communs des mortels que nous sommes, les définitions du temps absolu et du temps de la lumière. Alors qu'est-ce que le temps helvétique? C'est, à mon sens, le temps que prend un travail bien fait, le temps que l'on met à profit pour mûrir une décision intelligente parce que fédératrice.

Le temps qui passe, c'est un luxe que l'on peut se permettre par temps calme et nos institutions en ont largement profité depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Par contre, dès lors que l'on gaspillerait ce temps durant des moments de crise ou de conflit, des moments où il faut savoir et pouvoir resserrer les processus de prise de décision, alors nos réponses seraient vouées à être tout aussi chaotiques que les événements extérieurs qui les provoquent. 



Grégoire Bordier

GRÉGOIRE BORDIER EST ASSOCIÉ DE BORDIER & CIE, BANQUIERS PRIVÉS, GENÈVE. IL EST ÉGALEMENT ACTIF AUPRÈS DE DIVERS ORGANISMES DU TISSU ÉCONOMIQUE GENEVOIS COMME LA LIGUE GENEVOISE CONTRE LE CANCER OU LA FONDATION MARRACCI-MORICAND-DUNANT. IL A ÉTÉ RÉCEMMENT NOMMÉ PRÉSIDENT DU GROUPEMENT DES BANQUIERS PRIVÉS GENEVOIS ET IL EST TRÈS IMPLIQUÉ AU NIVEAU NATIONAL QUANT À LA DÉFENSE DES CONDITIONS CADRES DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE.

Je doute, donc je suis... suisse

La Suisse, comme la banque, existeront toutes deux dans cent ans parce qu'elles répondent à un besoin fondamental: le besoin d'une industrie et d'un pays pluriculturel et conservateur, où la précision, l'exactitude et la qualité priment sur la quantité. Un

pays dans lequel le compromis et la discussion priment sur la loi du plus fort. Paradoxalement, plus le monde sera global, plus la Suisse sera forte, et plus elle sera indépendante. Une économie trouve ses fondations dans les personnes qui la composent: «ses citoyens». C'est donc au travers de son cadre socio-économique et par la formation que le futur de la Suisse se construit. Le Suisse est, par nature, sérieux et travailleur. Face à l'obstacle, il retrouve ses manches et travaille davantage. Il doute toujours et se remet en cause. Le cadre est donc idéal pour favoriser un développement économique. Savoir faire évoluer ce cadre sans le transformer, et savoir y intégrer des étrangers est essentiel, mais l'investissement doit essentiellement être fait du côté de la formation: en effet, dans l'éducation, chaque franc bien dépensé se récupère des dizaines d'années plus tard.

Une intégration redoutablement efficace

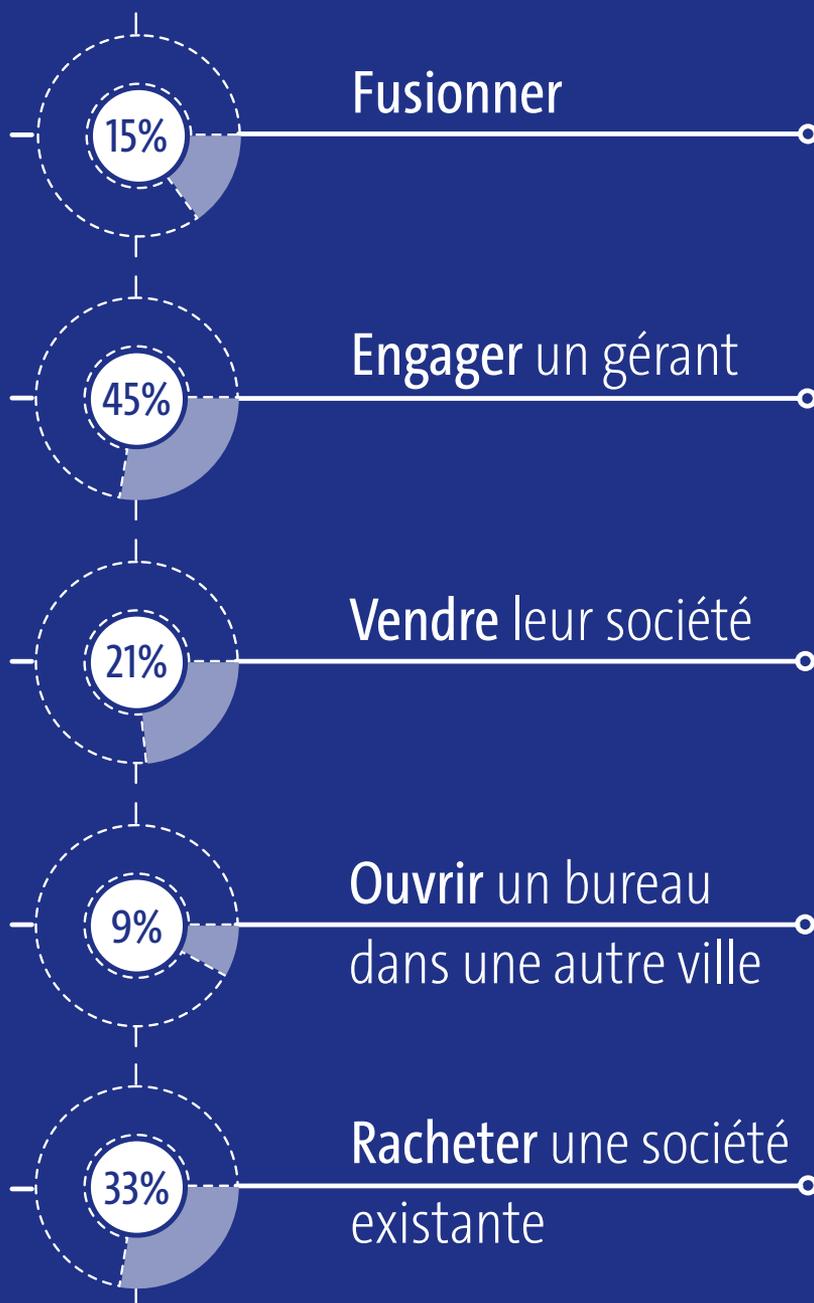
Le multilinguisme et le multiculturalisme sont un extraordinaire atout de la Suisse. Ils représentent le fondement de notre industrie exportatrice. Cela est vrai aujourd'hui et le restera demain. Depuis le début du siècle dernier, la Suisse vit sur sa capacité à accueillir des étrangers et à les intégrer. Il est surprenant de voir que, contrairement à l'Amérique, qui est parvenue à phagocyter ses étrangers dans une culture de masse, la Suisse, qui préférerait ne pas ouvrir ses portes aux étrangers, les intègre tout de même. L'étranger n'est le bienvenu en Suisse que lorsqu'il comprend que, pour se faire accepter, il doit adopter les valeurs des citoyens du pays. Ce modèle est particulier, mais redoutablement efficace puisqu'après une ou deux générations, l'étranger devient plus suisse que les Suisses, et nos structures s'en retrouvent renforcées. Ce modèle va devoir s'adapter pour prendre en considération l'élément religieux, mais il est suffisamment flexible pour le faire. Quant à une éventuelle 5e langue nationale, l'helveticanglais? Nul besoin de l'introduire, elle existe déjà!

Du stable dans l'instable

Il est clair que la politique n'évolue pas aussi vite que nos entreprises. Et il nous arrive de prendre parfois un peu de retard, pas trop tout de même, sauf pour ceux qui ne croient qu'en un État fort. La démocratie directe représente un immense avantage car elle permet à l'évolution législative d'être toujours en adéquation avec le peuple, ce qui assure une grande stabilité. Or, la stabilité politique est une force précieuse dans un monde qui n'a connu que son contraire, l'instabilité. Le temps helvétique est donc variable, et comme Monsieur Hayek, nous continuerons à porter deux montres, une à chaque poignet, car c'est une force, et une habitude. 

«Le temps helvétique est variable, et comme Monsieur Hayek, nous continuerons à porter deux montres, une à chaque poignet. C'est une force et une habitude»

Stratégie des membres E-MERGING



Connectez-vous !

www.e-merging.com

LE RÉSEAU DES FAMILY OFFICES ET
GÉRANTS DE FORTUNE INDÉPENDANTS

E-MERGING

LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH



Jean-Pierre
Roth

ANCIENNEMENT PRÉSIDENT DE LA BANQUE NATIONALE SUISSE ET DE LA BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX, JEAN-PIERRE ROTH EST AUJOURD'HUI MEMBRE DES CONSEILS DE NESTLÉ, SWATCH GROUP ET SWISS REINSURANCE, AINSI QUE PRÉSIDENT DE LA BANQUE CANTONALE DE GENÈVE.

Monsieur Roth, comment voyez-vous la situation actuelle de la Suisse sur le plan économique?

Le terme qui me vient à l'esprit est celui de plateforme d'activité globale. Telle une plateforme pétrolière en pleine mer, elle est un peu isolée. Pourtant elle sert de base à de nombreuses entreprises actives au niveau mondial. 98% de la production de nombreuses entreprises suisses part à l'étranger, une situation unique, causée par le fait que notre mar-

«Notre niveau de vie est élevé, les salaires sont élevés, nous devons donc proposer des articles à haute valeur ajoutée»

ché intérieur est simplement trop petit. Par le passé, la Suisse était un pays pauvre, nous exportions des hommes. Entretemps, nous avons su nous adapter aux mutations et exploiter le potentiel de la globalisation. Nous n'avons pas d'autre choix: prospérer au rythme de la prospérité mondiale. Actuellement nous nous en sortons bien mieux que nos voisins, ceci grâce à notre diversification. Notre niveau de vie est élevé, les salaires sont élevés, nous devons donc proposer des articles de haute valeur ajoutée.

Par rapport à notre taille, notre économie est bien plus forte que celle d'autres pays. Mais il ne peut pas faire beau chez nous s'il pleut alentour. Près de 40% de notre commerce se fait hors Europe avec une dynamique forte, alors que les 60% avec l'Europe sont plutôt stagnants. Il faut donc se concentrer sur les marchés dynamiques, l'Asie, l'Amérique latine. Sur le plan monétaire, notre pays jouit d'une devise forte et stable qui, ici aussi, joue un rôle dépassant notre taille. Le fort taux de change constitue-t-il un handicap? Tout au plus, comme une médaille, est-il quelquefois un peu lourd à porter. En résumé, l'économie suisse a pris les mesures nécessaires pour se développer. Le secteur privé jouit d'un cadre favorable; il est dynamique, ouvert, grâce à ses cadres et aux employés. Les syndicats ont compris l'importance de participer. Et nous disposons surtout, outre nos multinationales célèbres, d'un tissu extraordinaire de PME qui constituent une richesse sans équivalent.

«La Suisse doit rester ouverte au monde, nous ne pouvons pas vivre de notre marché intérieur»

Vos recettes et conseils pour le futur?

Nous nous trouvons dans un monde en pleine mutation et ces changements s'accroissent. En grande partie à cause de la révolution technologique sur le plan de l'informatique. Et ça va encore évoluer rapidement, malheureusement on ne sait pas vraiment dans quelle direction. Il faut donc améliorer notre capacité d'adaptation. Personne n'aime beaucoup le changement. Néanmoins il faut être prêt, l'accepter, se donner les moyens de s'y adapter et le

dominer. L'éducation et la recherche sont les deux piliers qui rendent cela possible. Les secteurs public et privé en portent conjointement la responsabilité et les services RH des entreprises ont également un rôle important à jouer. Demain, il faudra être en mesure de fournir les produits que le client demandera, même en ne sachant pas, aujourd'hui, dans quelle direction iront les choses. Donc être à l'affût des besoins et disposer d'une capacité suffisante pour y répondre lorsqu'ils se précisent.

La Suisse doit rester ouverte au monde, nous ne pouvons pas vivre de notre marché intérieur. Nous avons suivi cette stratégie d'ouverture depuis le 19e siècle et devons continuer de le faire. Il faut sortir de notre sphère traditionnelle, aller conquérir les marchés émergents. L'erreur fatale serait de nous enfermer dans nos frontières, nous ne survivrions pas. Nous devons rester ouverts aux idées, aux gens, aux cultures. Accepter les échanges, les idées, les étrangers, sortir de notre coquille. Nous n'avons pas d'autre choix. 



GENEVA BUSINESS SCHOOL

Real Business. Future Leaders.

BBA / MBA / DBA

Finance/Management

Digital Marketing

Sports Management

Guaranteed Internship

Unique Mix of Theory & Practice

International Environment



INTERNATIONAL ACCREDITATIONS



Av. Blanc 53, 1202 Geneva W: gbs-ge.ch E: info@gbs-ge.ch T: +41 22 906 94 94

Xavier Oberson

LE SYSTÈME FISCAL DANS 100 ANS

Professeur de droit fiscal et international à l'Université de Genève, avocat

EN MATIÈRE FISCALE, LE TEMPS S'ACCÉLÈRE; LES RÉFORMES SONT LÉGION ET LE DOMAINE ÉVOLUE SI VITE QU'IL DEVIENT PROBLÉMATIQUE DE SUIVRE LES CHANGEMENTS, AU POINT QUE L'ON EN VIENT À DIRE QU'EN DROIT FISCAL, CINQ ANS, C'EST L'ÉTERNITÉ!

Savoir ce que sera le système fiscal suisse dans un siècle revient à s'interroger sur la position future de la Confédération, la fiscalité demeurant l'un des derniers attributs de l'État. Le fédéralisme, avec la subtile répartition des compétences entre la Confédération et les cantons, puis les communes, sera-t-il toujours partie intégrante du système fiscal suisse? La Suisse fera-t-elle partie d'une structure internationale plus vaste? Pour tracer l'évolution possible de notre système, il convient d'abord d'en décrire les fondements. En général, les impôts indirects importants, du type TVA, appartiennent à la Confédération. Pour les impôts directs, il y a partage de compétences entre la Confédération et les cantons. Fondamentalement, l'impôt sur le revenu est perçu à la fois par la Confédération et les cantons. L'imposition de la fortune, en revanche, est du ressort des cantons. Depuis 2001, la loi fédérale d'harmonisation des cantons et des communes (LHID) fixe un cadre général obligatoire pour tous les cantons, mais la concurrence se déploie toujours au niveau des taux, librement fixés par les cantons et les communes

La dématérialisation des transactions va sans doute donner lieu à de nouveaux impôts

dans le respect des principes constitutionnels. Ce subtil équilibre entre concurrence fiscale et cadre obligatoire explique en partie le maintien de taux d'imposition raisonnables même si la concurrence fiscale s'est récemment accrue. Dans quelle mesure ce système pourra-t-il perdurer?

Vers une OMC plus «F»

Le siècle passé a vu l'émergence de structures supranationales, telles que l'Union Européenne, avec une tendance à l'harmonisation pour certains impôts d'importance supranationale et à la suppression des entraves fiscales aux échanges. Cette tendance va sans



doute se poursuivre. Parallèlement, la mondialisation va encourager le recours à des solutions globales visant à régler des problèmes transfrontaliers tels que l'évasion fiscale ou les prix de transfert. En outre, la fiscalité pourrait être utilisée en tant que nouvelle source de financement ou pour lutter contre des problèmes globaux. Il est donc vraisemblable que la mondialisation ait tendance à engendrer des compétences fiscales supranationales, combinées à des règles d'harmonisation des impôts perçus par les Etats ou les collectivités sous-jacentes. Il pourrait ainsi exister une taxe mondiale sur les transactions financières, dont les recettes iraient à des projets de développement de l'ONU, ou encore une taxe mondiale sur le CO2 destinée à financer des projets de développement durable. Cependant il est probable que les Etats tentent, en parallèle, de conserver le plus de pouvoir possible en matière d'impôts directs, lesquels resteraient de leur compétence. Les règles seraient toutefois harmonisées via une sorte de LHID mondiale. Et, dans la foulée, les conventions de double imposition (CDI) pourraient être remplacées par des CDI multilatérales. Pour régler les litiges sur l'interprétation de ces normes, le développement de l'arbitrage international en matière fiscale sera sans doute vite complété par la création d'une organisation internationale ad hoc. Et l'OMC deviendrait l'OMCF ou l'Organisation Mondiale du Commerce et de la Fiscalité!!!

La TVA dans le nuage

La grande invention fiscale du 20^e siècle est la TVA. Instaurée dans les années 50 en France, elle a ensuite essaimé dans le monde entier, à l'exception des Etats-Unis qui, d'ici 100 ans, l'auront certainement intégrée. Face au développement des échanges internationaux, il est possible que la TVA soit harmonisée dans le cadre d'une organisation internationale et que l'on voit apparaître des CDI sur la TVA. Dans la foulée, les divergences de taux, voire les niches fiscales, auront de plus en plus de peine à être tolérées. Cette tendance sera exacerbée par le développement de l'échange d'informations et de la connaissance rapidement divulguée par internet et autres réseaux. L'adage «broaden the base, reduce the rate» a de beaux jours devant lui et la «flat tax» pourrait devenir un impôt fort répandu. La dématérialisation des transactions va sans doute, elle aussi, donner lieu à de nouveaux impôts. Aujourd'hui déjà, le développement du commerce électronique provoque un déplacement de la base imposable, des Etats de la source vers les Etats de résidence: ainsi une transaction électronique n'est généralement pas génératrice d'un assujettissement limité à l'Etat de la source, notamment l'Etat où se trouve l'acheteur du produit électronique. Certains ont suggéré la création d'une sorte d'établissement stable «virtuel», voire d'une taxe sur les «bits» transférés d'un ordinateur à l'autre. Ces idées seront toutefois vite dépassées par la technologie: on annonce en effet la disparition des ordinateurs, remplacés par de vastes réseaux («clouds») au sein desquels les transactions se déploieront. Nul doute que le fisc trouvera un moyen efficace de les frapper, par exemple sous forme d'un impôt de consommation, sorte de TVA virtuelle. Il est même possible que le rêve de Kaldor devienne réalité: la TVA serait alors remplacée par un impôt direct sur la consommation,

perçu périodiquement sur la base des relevés électroniques des dépenses de chaque contribuable!

La technologie va simplifier le travail des administrations et des contribuables et rendre l'évasion fiscale plus difficile encore. D'ailleurs certaines autorités fiscales possèdent déjà, à l'interne, des bases de données indiquant les marges usuelles par branche ou secteur d'activité. Au niveau international, on peut donc penser que les administrations disposeront immédiatement de toutes les informations concernant un contribuable, une transaction ou une restructuration.

Le rêve de Kaldor pourrait devenir réalité: la TVA serait remplacée par un impôt direct sur la consommation, perçu périodiquement sur la base des relevés électroniques des dépenses de chaque contribuable

Le labo suisse

La Suisse paraît bien positionnée pour faire face à ces développements car elle peut être considérée comme une sorte de laboratoire fiscal dans lequel coexistent 26 systèmes fiscaux, en concurrence, et régis par des principes semblables. Elle pourrait donc servir de modèle au développement de principes supranationaux en matière fiscale. La Confédération est également familière, certes au niveau national, des mécanismes fiscaux qui se dessinent au plan mondial. La fiscalité écologique se développe et le Conseil fédéral a annoncé son souhait de poursuivre dans cette voie. Quant au droit de timbre de négociation, il est une sorte de «taxe Tobin» helvétique. Même si cet impôt est problématique en raison de son caractère territorial, il prend beaucoup de sens s'il se développe à une échelle supranationale. Dans ces deux domaines, la Suisse pourrait partager son expérience et, la future OMCF, donner ses leçons fiscales à partir de bureaux avec vue sur le Léman.

Partant de là, on peut imaginer une fiscalité suisse complétée de nouvelles strates supranationales, des impôts fédéraux totalement harmonisés (fusion de la LIFD et LHID), ainsi qu'une fiscalité locale très développée et par exemple une fiscalisation des services étatiques individualisés. L'impôt serait perçu directement, tant au moment de l'acquisition du revenu que de sa consommation, par voie électronique, sans que le contribuable n'ait besoin de participer à sa perception. Il deviendrait automatique, transparent et indolore. Vraiment? 



Patrick Delarive

Conseil financier, aéronautique, production, médias, et bien sûr immobilier: Patrick Delarive, vous faites partie des entrepreneurs les plus influents de Suisse. Quelles sont, selon vous, les clés pour assurer la pérennité d'un business? Quelles valeurs sont pour vous les garantes d'«une Suisse qui réussit»?

La question de la pérennité vient après celle de la réussite. Les clés, à savoir les

qualités nécessaires pour y accéder, sont différentes. Pour réussir, il faut sortir de sa zone de confort; beaucoup, beaucoup travailler et réfléchir, rechercher la qualité absolue. C'est le chasseur. Assurer la pérennité, c'est l'éleveur. C'est prendre du recul, anticiper les risques, surveiller ses concurrents, scanner l'environnement, améliorer son produit. Mais surtout, il ne faut jamais avoir trop confiance. Il faut toujours avoir un peu peur. Il faut systématiquement se remettre en ques-

tion. C'est toujours l'arrogance qui est à la base des déclin. L'arrogance rend aveugle et bête!

Pour ce qui est des valeurs d'une Suisse qui réussit, c'est exactement la même chose. La Suisse est devenue arrogante, et a eu trop de confiance. Le pouvoir est passé du Palais Fédéral à Berne à la Bahnhofstrasse à Zurich. Argent-arrogance-pouvoir. Fonds en déshérence, Swissair, UBS subprime, collaborateurs et clients dénoncés aux Etats-Unis et ailleurs, secret bancaire, BNS sont des mots qui parlent d'eux-mêmes. Cela n'empêche pas que la Suisse a heureusement eu très peur de l'Europe et de l'Euro ...

Au regard de vos différents secteurs d'activités, comment imaginez-vous la Suisse dans cent ans? Et quels sont, selon vous, les enjeux auxquels elle va devoir se confronter?

Cent ans, c'est long et je n'en sais rien. Je vais quand même tenter l'exercice. En 2112, la Suisse sera un des 30 États des «United States of Europe». D'ici-là il y aura eu quelques dizaines de crises majeures et des guerres sous des formes inconnues aujourd'hui. Toutes les voitures seront électriques et l'espérance de vie sera

vidualiste qu'aujourd'hui. L'habitat sera adapté à de grandes familles multi-générationnelles évoluant dans leurs intimités respectives. La rue sera investie par ses habitants qui évolueront dans des espaces communs d'échanges et de loisirs. L'immobilier s'adaptera naturellement à ce mode de vie plus généreux. Quant

à Facebook du café du commerce. Il y aura des hauts et des bas. Des avancées et des retraits. Mais oui, bien évidemment, la technologie va continuer de révolutionner nos vies. En fait, je pense que nos fournisseurs sont déjà prêts à commercialiser de nombreuses inventions mais que l'être humain a besoin de temps pour intégrer ces évolutions. Il suffit d'écouter tous les jours de vieux-jeunes dire «Facebook, moi jamais» alors que 20 % de la planète en fait partie. Ou encore il n'y a pas si longtemps que ça: «moi, je n'aurai jamais de téléphone portable», alors que c'est aujourd'hui un bureau complet!

«Les nouvelles technologies accélèrent le rythme mais ne changent pas la base. Kindle est une évolution de l'invention de Gutenberg, Amazon de Payot, Facebook du café du commerce»

de 120 ans. Les enjeux auxquels la Suisse devra faire face seront bien évidemment immenses. Ce sera avant tout de notre zone de confort que nous devrons sortir.

aux enjeux écologiques, l'énergie provenant du sol, du soleil, du vent et de l'eau sera omniprésente. La générosité, c'est aussi se préoccuper de notre planète.

Acteur de premier ordre en termes de réalisations immobilières, comment envisagez-vous les constructions du futur et dans quelle mesure les enjeux écologiques vont-ils modifier les modèles actuels?

Deux questions en une. Les constructions du futur seront adaptées aux modes de vie qui vont beaucoup évoluer. Les villes seront réinvesties par ses habitants qui vivront de manière beaucoup moins indi-

Nous l'avons dit précédemment: vous êtes aussi un homme de médias. En ce sens, comment imaginez-vous la communication à l'avenir? Les nouvelles technologies auront-elles définitivement pris l'ascendant?

Les nouvelles technologies accélèrent le rythme, la cadence mais ne changent pas la base. Kindle est une évolution de l'invention de Gutenberg, Amazon de Payot,

Plus généralement, pouvez-vous nous décrire votre Suisse idéale?

J'aime la Suisse d'aujourd'hui. En fait, j'adore mon pays. Il est beau, paisible, harmonieux. Personne ne manque de rien et nous sommes protégés au point d'être devenus des privilégiés incroyables. Malgré cela, tellement de gens se plaignent de tout et de rien alors qu'à quelques heures d'avion, c'est la guerre, la famine, la misère. Ça me révolte. Il faudrait organiser un charter de quelques millions de personnes pour s'y rendre. Cela mettrait un peu d'humilité dans les rapports humains. Une de mes citations préférées est de JFK, qui a dit: «Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays». 

Croissance et sécurité.

PAX-DiamondLife – produit avec protection du capital

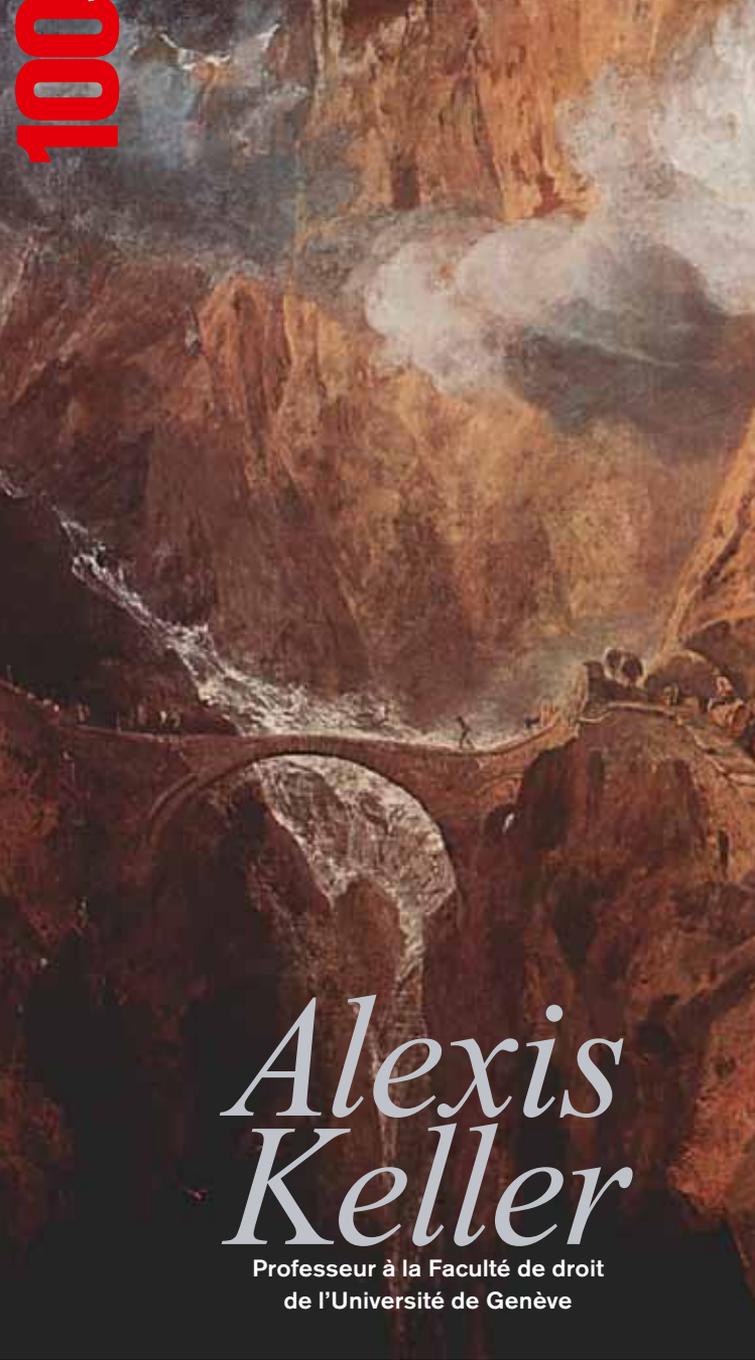
PAX Assurances
Aeschenplatz 13, Case postale, 4002 Bâle
Téléphone 0848 729 729, info@pax.ch
www.pax.ch/diamondlife

PAX en coopération avec:



Zürcher
Kantonalbank

PAX
ASSURANCES



Alexis Keller

Professeur à la Faculté de droit de l'Université de Genève

PASSE DU GOTHARD, WILLIAM TURNER

Si l'on considère que la plupart des traités multilatéraux de ces 60 dernières années sont directement l'œuvre de l'ONU, et que Genève reste le pôle d'excellence dans l'arbitrage international, il semble incontestable que la Suisse a développé une approche spécifique du droit ; Selon vous y'a-t-il un lien entre notre position de carrefour géographique et notre image de médiateur, entre notre système politique et notre politique de neutralité?

Je ne dirais pas qu'il y a des liens directs entre notre position géographique et notre image de médiateur. Certes, la Suisse s'est originellement construite autour d'un château d'eau: le Gothard; celui qui contrôlait le Gothard contrôlait une partie

«De par notre histoire, nous voyons l'Europe comme un repoussoir, mais c'est une erreur. Notre destin est européen. Il suffit de regarder la carte de l'Europe pour le constater»

importante du transfert des marchandises en Europe. Mais notre tradition de «médiateur» trouve son origine ailleurs, dans la diversité des sources de notre droit. En effet, notre système juridique a été marqué à la fois par le droit romain, le droit germanique et le droit français. Il s'est ainsi construit à partir de plusieurs traditions, ce qui l'a rendu assez souple. En parallèle, l'arbitrage – ou la médiation – a été beaucoup utilisée en Suisse avant 1848, notamment pour régler les différends entre cantons. Ce n'est donc pas un hasard si l'arbitrage international s'est développé chez nous. S'agissant du lien entre notre système politique et notre neutralité, il faut se rappeler que la Suisse n'a pas été fondée sur un projet commun: ce qui a fédéré les cantons c'est précisément le rejet de l'autre, c'est à dire du saint empire romain germanique, de la France, de l'Autriche Hongrie. À bien des égards, l'histoire de la Suisse depuis 1848 peut être appréhendée comme une tentative de trouver des pôles qui «rassemblent», qui ne divisent pas le pays, tout en se démarquant des voisins! C'est ce qui explique des thématiques telles que la démocratie semi-directe, l'arbitrage, le droit international humanitaire, les ONG. C'est ce qui explique également que la Suisse n'a pas développé de politique étrangère digne de ce nom et s'est cantonnée dans une neutralité étriquée. Il ne fallait pas diviser le pays «à l'intérieur» et garder ses distances avec «l'extérieur».

Votre vision de la Suisse du 22e siècle?

J'espère que la Suisse sera sortie de sa vision «juridique» du monde. Et c'est un professeur de droit qui vous dis ça! (rires). Nous avons en effet une vision juridique de la politique qui se traduit par une vision administrative du pouvoir. Un conseiller fédéral ne gouverne pas, il administre. Et le 22e siècle ne le permettra plus. L'évolution de l'ordre international nous obligera à adapter nos institutions politiques, à les rendre plus «performantes». Question de survie. Dans 100 ans, notre droit suisse sera sans doute «euro-compatible», que cela nous plaise ou non. De par notre histoire, nous voyons l'Europe comme un repoussoir, mais c'est une erreur. Notre destin est européen. Il suffit de regarder la carte de l'Europe pour le constater. J'espère que la Suisse aura compris qu'elle ne peut préserver son identité, ses particularismes et ses atouts économiques qu'au prix d'une ouverture sur le monde et d'une audace institutionnelle qui ont toujours fait la force des petits pays. 



GENÈVE 

BIARRITZ

GÊNES

IBIZA

LUGANO

LUXEMBOURG

FLORENCE

ROME

ST.TROPEZ

VALENCIA

VENISE

...

FLYINGPEOPLE

Profitez de nos offres dédiées, inscrivez-vous à la newsletter, sur la page principale du site. Suivez-nous sur Facebook et Twitter

darwinairline.com
+41(0) 848 177 177

DARWIN 
airline

La gestion de vos biens immobiliers online



e-naef

**La technologie
immobilière depuis
chez vous**

e-naef est une plateforme en ligne qui vous permet de consulter en toute transparence votre portefeuille immobilier.

A tout moment et partout dans le monde, vous suivez l'évolution de vos biens.

Vous pouvez tester e-naef depuis notre site en vous connectant à l'aide des codes d'accès suivants:

Profil: demo / Mot de passe: demo

Bonne visite!

www.e-naef.ch 

naef
la tradition immobilière

ÉCONOMISTE ET JOURNALISTE, ANCIEN DIRECTEUR DU JOURNAL DE GENÈVE, AUTEUR DE DIVERS OUVRAGES SUR LE DOLLAR, LES SYSTÈMES DE RETRAITES ET LES MARCHÉS FINANCIERS.

Marian Stepczynski

Marian Stepczynski, quel jugement portez-vous sur la Suisse à l'heure actuelle sur les plans économique et financier?

Rare exemple de réussite à tous égards, notre pays tire probablement encore parti – même si beaucoup de temps s'est écoulé depuis – de sa tenue à l'écart des grands conflits mondiaux du XXe siècle, ce qui lui a permis de préserver son stock de capital fixe, de bénéficier de l'afflux des élites réfugiées, de profiter de la reconstruction chez ses voisins, etc. Mais à force de se tenir à l'écart de presque tout et de continuer de jouer au «Trittbrettfahrer» (c'est-à-dire de bénéficier par exemple des avantages de l'intégration européenne sans en payer le prix), la Suisse risque d'être peu à peu considérée comme un vilain petit canard.

Quelles menaces et opportunités voyez-vous?

La menace est indiscutablement celle de la marginalisation. Le secteur bancaire et financier se trouve à cet égard en première ligne, mais les finances publiques risquent elles aussi de souffrir des évolutions que l'on voit se dessiner: pressions internationales (européennes surtout) sur notre fiscalité trop complaisante à l'égard des sociétés holdings, répercussions du vieillissement démographique sur l'équilibre financier de nos assurances sociales, 2e pilier compris, et de notre système de santé. Côté opportunités, demeure la mise en valeur de nos atouts classiques (ordre, précision, stabilité, savoir-faire, etc.) dans un monde, émergent notamment, où ces qualités sont recherchées.

Quels changements devrions-nous apporter à nos structures et à notre façon d'agir?

Il faut absolument passer d'un mode de gouvernement de type «administratif», bon pour la gestion des affaires courantes, mais



«À force de se tenir à l'écart de presque tout la Suisse risque d'être peu à peu considérée comme un vilain petit canard»

inapte à répondre aux défis du monde actuel, à un véritable leadership politique. La solution réside peut-être dans une réforme du processus électoral (passer de la proportionnelle au système majoritaire?), au risque il est vrai de rompre le délicat et subtil équilibre entre régions linguistiques. En matière économique, le marché intérieur demeure encore trop cartellisé, ce qui nous prive des avantages considérables que nous pourrions retirer d'un meilleur usage de notre potentiel de croissance. La réforme du droit de la concurrence, en cours, revêt une importance dont le public n'a aucune idée.

Que devons-nous à tout prix éviter?

De nous enfermer dans nos certitudes («nous sommes les meilleurs au monde»), de céder aux sirènes de l'ASIN et des tendances isolationnistes en général,

de bloquer l'immigration, de retarder notre mise en conformité avec les standards internationaux en matière de fiscalité notamment, bref, de borner notre ouverture au monde aux seuls enjeux dont nous sommes sûrs de sortir gagnants.

Dans quelle direction devons-nous évoluer?

Vers plus de générosité, d'engagement, de solidarité. La Suisse peut et doit devenir un acteur décidé de la construction européenne et se fixer pour objectif de convaincre sa population qu'elle n'a d'avenir que dans une participation pleine et entière à l'intégration du continent. Vu le scepticisme ambiant, il y aura fort à expliquer. Mais le jeu en vaut la chandelle.

À quoi faut-il veiller?

Les défis sont nombreux et complexes, d'où, encore une fois, la nécessité d'un effort de pédagogie. C'est là la tâche principale de la Confédération et des Cantons. Il est faux de croire qu'une fois la parole donnée au peuple en toutes matières, cette démocratie directe dont nous sommes si fiers, nous avons fini le travail. Il faut au contraire, inlassablement, remettre l'ouvrage sur le métier. 

Nicolas Le Moigne

LE TALENT N'ATTEND PAS LE NOMBRE DES ANNÉES... NICOLAS LE MOIGNE EN EST UN EXCELLENT EXEMPLE. IL A REMPORTÉ EN AVRIL DERNIER LE PRIX DU CONCOURS FÉDÉRAL DE DESIGN 2012. ENTRETIEN SUR L'AVENIR DES ARTS SUISSES, AVEC LE DESIGNER QUI MONTE.

Quelles sont les valeurs fortes qui contribuent au rayonnement culturel de la Suisse et qu'est-ce qui, selon vous, peut faire de la Suisse une «exception culturelle»?

La valeur suisse par excellence est sans doute le savoir-faire: la preuve avec les domaines de l'horlogerie et la bijouterie. Ce savoir-faire s'illustre aussi parfaitement dans le mobilier, par sa sobriété, son minimalisme et surtout son hyper-fonctionnalité. Le design suisse a une empreinte assez radicale où la recherche de qualité, le souci du détail et de l'intemporalité priment toujours sur la fantaisie et la poursuite de tendances. Dans les années 1950-60, de grands designers suisses sont devenus des références du design international.

«La valeur suisse par excellence est sans doute le savoir-faire»

En tant que designer, la matière revêt une place très importante dans votre travail. Comment imaginez-vous les matériaux du futur? Imaginez-vous que de nouveaux soient créés?

Nous essayons d'aller au-delà du produit. La nouveauté est cet engouement assez paradoxal pour les matières primaires telles

que le bois et la céramique. Ce retour aux pièces artisanales est en effet un paradoxe à l'heure du développement des nouvelles technologies. Du fait de leur matière, les objets issus du travail artisanal sont toujours un peu imparfaits, mais cette imperfection devient une qualité parce qu'elle donne à l'objet son caractère unique. L'artisanat est devenu le vrai luxe aujourd'hui. Le temps passé à concevoir un objet lui donne sa valeur. Récemment, un artisan m'a montré une signature gravée dans une vieille armoire en bois où il était écrit «fait à la machine». À l'époque, cela devait certainement ajouter de la valeur à la pièce; c'est intéressant de voir à quel point les choses changent!

Le design industriel se veut l'alliance subtile de l'art et de la fonctionnalité. En cela, il se nourrit des besoins et des perspectives à venir. Dans quelle mesure cette idée vous inspire-t-elle et comment se matérialise-t-elle dans votre travail?

Un bon objet est intemporel et fonctionnel. L'esthétique va de pair avec la fonction. Certaines pièces anciennes ont le mérite d'être toujours très actuelles. Le challenge principal est l'intemporalité, qui fait la qualité de la pièce. 90% d'un objet doit avoir une raison d'être. Chaque détail doit pouvoir être expliqué de manière rationnelle. En ce sens, l'esthétique n'est pas toujours arbitraire. L'autre défi est de prendre le

«L'artisanat est devenu le vrai luxe aujourd'hui»

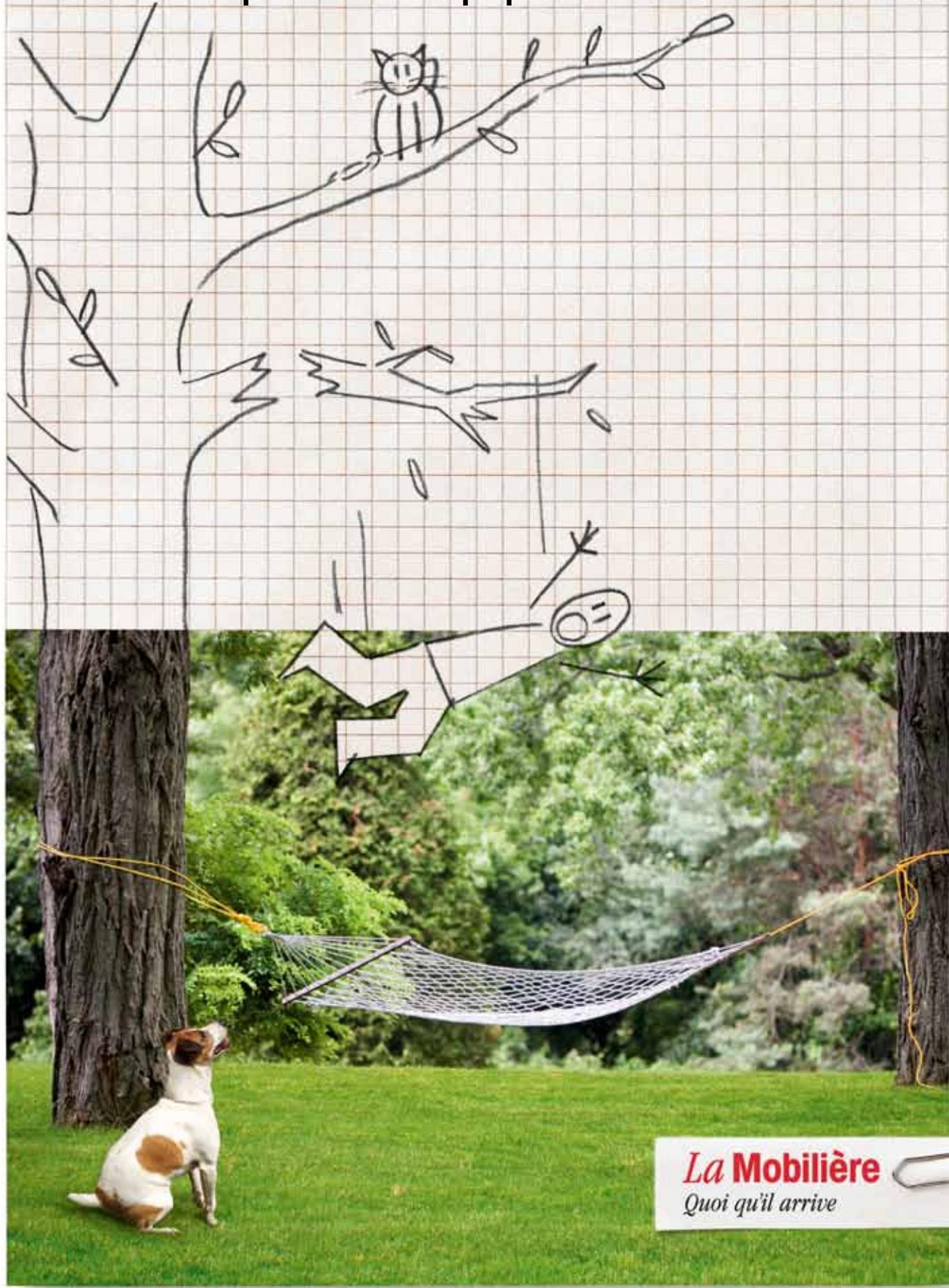
temps de faire les choses. Ce n'est pas si facile à cette époque où tout va très vite. L'accès à l'information est aujourd'hui extrêmement facilité, tout est «prémâché» et cela détruit la recherche et la réflexion. Il faut lutter contre cette uniformisation qui gagne de plus en plus de terrain.

Projetons-nous assez loin. Comment vous représentez-vous l'avenir d'arts tels que le design d'ici une centaine d'années?

L'évolution ira dans le sens d'un design épuré, du minimalisme, de la radicalisation. Et les comportements humains seront eux-mêmes influencés par ces nouveaux objets. Toujours dans ce paradoxe des matières, l'artisanat va lui aussi perdurer. On aura toujours besoin d'objets chez nous. En ce sens, les matériaux primaires feront toujours partie de l'histoire de l'humanité. 



Heureusement que la Mobilière propose aussi des assurances vie.



La Mobilière
Quoi qu'il arrive

Une solution de prévoyance pour chaque étape de votre vie. www.mobi.ch



Olivier Calloud

OLIVIER CALLOUD EST CEO DE LA BANQUE PIGUET GALLAND. APRÈS AVOIR TRAVAILLÉ CHEZ ARTHUR ANDERSEN À GENÈVE PUIS CHEZ LOMBARD ODIER, OLIVIER CALLOUD A ÉTÉ LE COO DE LA BANQUE FRANCK GALLAND DE 2005 À 2011. APRÈS LA FUSION AVEC LA BANQUE PIGUET, IL A ÉTÉ NOMMÉ CEO AD INTERIM DE PIGUET GALLAND & CIE SA EN NOVEMBRE 2011 ET OFFICIELLEMENT CONFIRMÉ À CE POSTE EN AVRIL 2012.

La Suisse, une grande marque

La Suisse possède une identité très forte. Elle présente tous les ingrédients qui font les grandes marques, à commencer par son drapeau: avec le temps, il est devenu un logo extraordinaire au sens où les gens voient d'abord en lui un symbole de qualité. Comme les plus grandes marques, la Suisse possède une vraie culture, une histoire riche et une véritable personnalité, et surtout, à l'image de son drapeau-logo, ses «consommateurs» perçoivent à travers elle tous les bénéfices qu'ils peuvent attendre de ses produits. Pour n'en citer que quelques-uns, évoquons la rigueur, la qualité, la robustesse, l'ingéniosité, la précision et la performance...

Bien évidemment, la banque suisse profite de ce label de qualité qu'elle a, par ailleurs, largement contribué à établir, au même titre que l'industrie horlogère ou l'industrie pharmaceutique. Considérées dans leur ensemble, les banques suisses évoquent chez leurs clients une qualité de service qui tend vers l'excellence, une grande maîtrise dans l'élaboration de leurs produits et de leurs services ainsi que des garanties essentielles en matière de gestion des risques et de protection. Malgré les pressions exercées ces dernières années par les Etats européens ou les Etats-Unis, le private banking suisse n'a rien perdu de son attrait et de sa puissance d'évocation. J'en veux pour preuve la hausse des encours enregistrés en 2011 par la plupart de nos grandes banques privées.

Persévérer dans son glocal

On peut évoquer bien sûr les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir son avance, mais je pense qu'il vaut mieux se concentrer sur les qualités que l'économie suisse possède déjà aujourd'hui, des atouts qu'il faut préserver soigneusement pour maintenir sa compétitivité à l'échelle mondiale. Je pense par exemple à la qualité de son enseignement et de sa recherche scientifique et à celle de ses infrastructures. Je pense également à sa maîtrise technologique, à sa capacité d'innovation ainsi qu'à

sa capacité à financer le développement de nouvelles entreprises. Tous ces atouts sont autant d'avantages concurrentiels qui rendent la Suisse particulièrement attrayante, tant aux yeux des investisseurs qu'à ceux des entrepreneurs. C'est dans cette voie qu'il lui faut absolument persévérer.

Jongler avec les cultures

Plutôt qu'une contrainte, je crois qu'il faut voir dans le multilinguisme un symbole de l'ouverture de la Suisse vers le monde. Cette faculté de jongler entre différentes langues souligne finalement assez bien la capacité de la Suisse à échanger avec d'autres cultures, à les comprendre, à se mouvoir plus facilement sur le plan international et à exporter d'autant mieux ses produits et ses services. C'est également l'une des raisons qui expliquent la forte compétitivité de l'économie suisse à l'échelle mondiale.

«La Suisse est devenue aujourd'hui l'une des nations les plus innovantes au monde, devançant même des spécialistes du genre, comme les Etats-Unis ou l'Allemagne»

Du bon sens en innovation

Que l'on parle de Planet Solar ou de Solar Impulse, chacune de ces aventures illustre deux valeurs fondamentales du modèle suisse: une disposition innée pour l'innovation, abordée dans un esprit de progrès, et une volonté tenace d'en faire profiter le plus grand monde!

Ce sont de beaux symboles, mais la réalité est encore plus réjouissante. La Suisse est devenue aujourd'hui l'une des nations les plus innovantes au monde, devançant même des spécialistes du genre, comme les Etats-Unis ou l'Allemagne. Elle est parvenue à mettre en place un système très efficace qui s'appuie sur d'excellentes capacités de financement, notamment en matière de capital risque, et sur des liens étroits entre le monde de la recherche et celui de l'industrie. En Suisse, une grande importance est accordée au bon sens pratique si bien que la plupart des travaux de recherche menés dans ses universités ou ses laboratoires trouve des applications concrètes et des débouchés dans l'industrie. Ce pays est probablement celui qui compte aujourd'hui le plus de PME actives dans le secteur de l'innovation technologique et j'y vois là une exigence de résultats très impressionnante.

De l'esthétique du temps

J'ai bien peur que la lenteur des institutions – et de leurs administrations – ne soit devenue une constante du monde moderne. Mais il est bon de savoir qu'il existe encore aujourd'hui des mondes parallèles qui échappent aux lois de l'urgence et de l'immédiateté et ce constat est plutôt rassurant.

Cela dit, il me semble que les Suisses ont un rapport au temps plutôt singulier. Grâce à l'industrie horlogère, j'ai l'impression qu'ils ont développé une esthétique du temps particulièrement plaisante. Par ailleurs, le temps prend une dimension très importante dans l'industrie pharmaceutique et dans le secteur bancaire. Dans l'industrie pharmaceutique, l'allongement de la durée de la vie est un axe fondamental et il en va de même dans le monde de la banque. Nous autres, banquiers privés, nous gérons en réalité les cycles de vie de nos clients. Nous les aidons à construire et à constituer leur patrimoine dans le temps, souvent sur plusieurs générations. Loin des opérations de trading qui se réalisent en quelques nano-secondes, nous savons l'importance qu'il y a, pour bien faire notre métier, à donner du temps au temps. 



Universität
Zürich ^{UZH}



Executive MBA Universität Zürich: Innovativ. Praxisbezogen. Ganzheitlich.

Das Executive MBA der Universität Zürich bietet höheren Führungskräften eine interdisziplinäre und ganzheitliche Management-Weiterbildung modernsten Zuschnitts mit einem Fokus auf Intercultural Management.

Das Programm

- _konsequent berufsgleitend
- _international ausgerichtet
- _am Wirtschaftsstandort Zürich
- _Gesamtlaufzeit 18 Monate
- _Beginn jeweils im August

executive | MBA

Studienaufenthalte

- _Yale University, School of Management in New Haven (USA)
- _Fudan University, School of Management in Shanghai (China)
- _Hyderabad (Indien)

Interessiert? Besuchen Sie uns auf unserer Website oder fordern Sie unsere Broschüre an:
T +41 (0)44 634 29 87 | info@emba.uzh.ch | www.emba.uzh.ch



DOCTEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES, ADRIENNE CORBOUD FUMAGALLI A OCCUPÉ DES POSTES IMPORTANTS CHEZ SWISSCOM ET KUDELSKI. DEPUIS 2008, ELLE EST VICE-PRÉSIDENTE EN CHARGE DE L'INNOVATION ET DE LA VALORISATION (TRANSFERT TECHNOLOGIQUE) À L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE FÉDÉRALE DE LAUSANNE ET PRÉSIDE DEUX FONDATIONS D'AIDE AUX START-UP.

Madame Corboud, quel est le rôle de votre office à l'EPFL?

Valoriser les résultats de la recherche. Cela correspond entre autres à enregistrer les inventions, gérer la collaboration avec les entreprises, promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat et mener les grands projets transdisciplinaires tels qu'Alinghi, Solar Impulse, Rivages (bateau de Bernard Stamm). Faire travailler ensemble des gens de secteurs différents.

Quels sont nos atouts sur le plan de la recherche et de l'innovation?

Selon plusieurs classements, nos écoles polytechniques occupent des positions de tête au niveau européen et mondial, notamment dans les domaines de l'ingénierie et de l'informatique. Cela nous permet d'attirer de jeunes professeurs réputés à qui nous confions un laboratoire pour une durée déterminée. Nous avons été les premiers à proposer un tel programme. Certes la domination américaine est très forte, mais

«L'important est que recherche et développement restent en Suisse, même si la réalisation est ensuite délocalisée. C'est essentiel pour notre tissu de PME»

nous ne manquons pas de créativité en Europe non plus! Ce qui nous fait un peu défaut par contre est l'esprit d'entrepreneur: nous avons peur de prendre des risques et d'échouer. En tous cas notre réputation de précision et de méticulosité n'est pas usurpée. Un domaine qui marche très fort est le «medtech», rencontre de la médecine et de la technologie, avec un grand nombre de start-up et de communautés d'entreprises. Le «Swiss made» basé sur la précision et la miniaturisation reste un atout déterminant. Nous sommes condamnés à créer des produits à haute valeur ajoutée. L'important est que recherche et développement restent en Suisse, même si la réalisation est ensuite délocalisée. C'est essentiel pour notre tissu de PME.



Adrienne Corboud Fumagalli

Où se situent nos forces et faiblesses, que faut-il améliorer?

Nos forces se situent au niveau de la recherche de pointe et de notre capacité de transformer les résultats de cette recherche en solutions et produits. On nous envie cette capacité d'innovation basée sur la recherche et non seulement sur des modèles économiques. Notre savoir-faire est réputé. Les grandes entreprises internationales observent attentivement ce que nous faisons, ne les laissons pas filer! Outre notre phobie de prendre des risques, notre principale faiblesse est une lenteur typique lorsqu'il s'agit d'aller sur le marché. Nous sommes trop timides, freinés par le désir de perfection.

Nous devons sensibiliser les jeunes aux métiers liés à l'innovation et à l'entrepreneuriat, déjà au niveau scolaire, les encourager à oser se lancer dans des défis ambitieux.

Nous manquons de main d'œuvre qualifiée dans plusieurs domaines techniques (l'informatique en particulier). Que faire?

Il faut trouver un juste équilibre entre les filières apprentissage, hautes écoles spécialisées et écoles polytechniques. Nous faisons un grand effort pour attirer les jeunes filles vers les études techniques et organisons des expositions itinérantes. Peut-être souffrons-nous d'un déficit d'image auprès des jeunes, il faut leur montrer le côté «fun» de nos métiers. Les grands projets médiatiques auxquels nous sommes associés suscitent de nombreuses vocations, d'autant que nous impliquons étroitement les étudiants, comme par exemple pour le satellite Swisscube. Nous constatons d'ailleurs que des filières délaissées telles qu'ingénieurs en génie civil et mécanique connaissent aujourd'hui un regain de popularité.

Votre vision?

Nous devons soutenir, renforcer et valoriser la recherche de pointe et la culture d'entreprise. Assurer la relève. C'est notre seule planche de salut. Si nous n'avons pas cette vision à long terme, nous ne développerons plus rien de nouveau et assécherons le transfert technologique qui fait le succès de notre économie. 

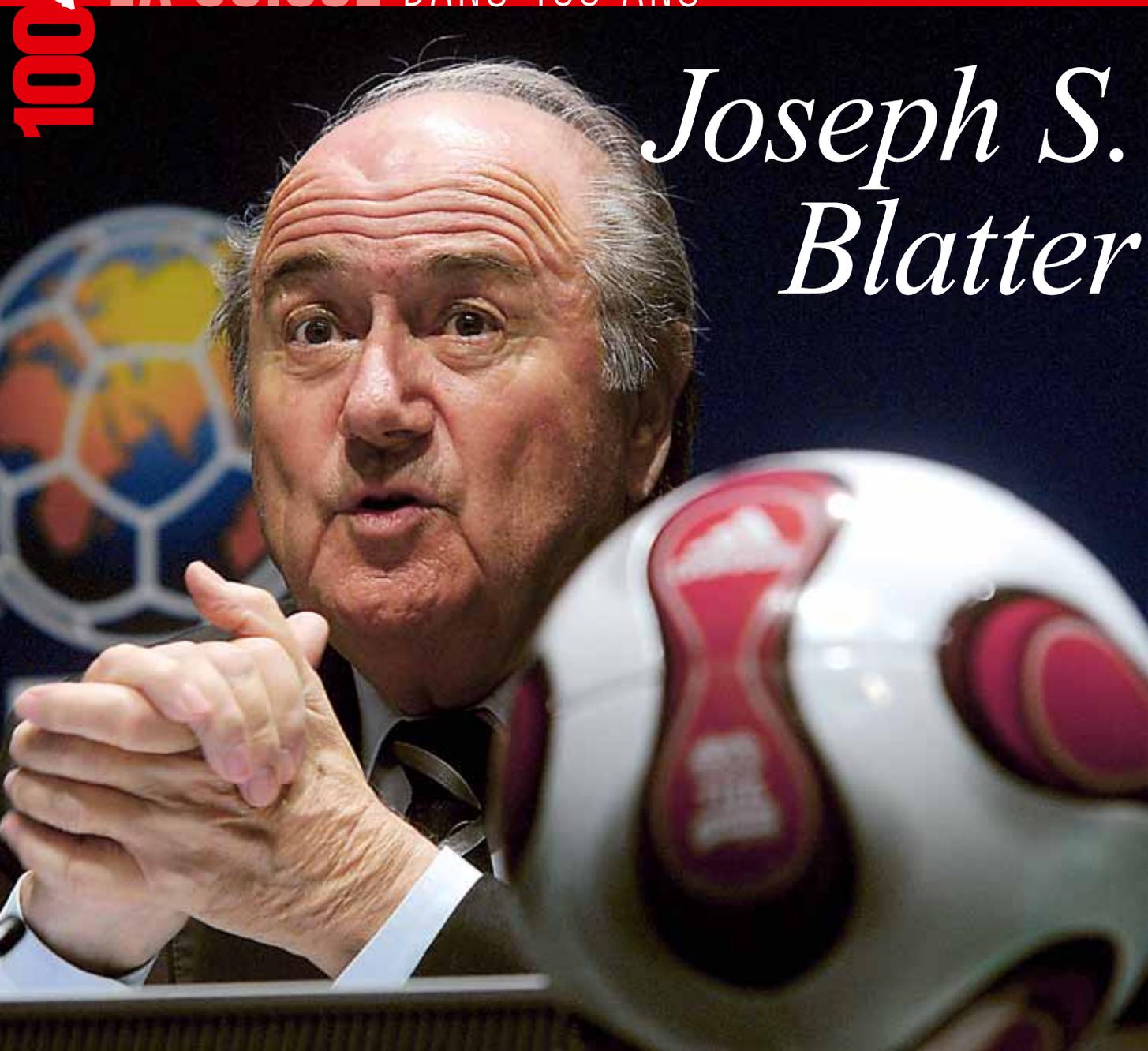
- 1 Plate-forme internet participative **DÉCLICS** pour adopter les bons gestes au quotidien et partager expériences et bonnes idées.
- 2 Partenaire du **Paléo Festival Nyon** pour un événement économe en énergie.
- 3 Partenaire principal de **Topten** pour la promotion de l'efficacité énergétique et réalisation d'un **éco-comparateur** des appareils électriques, unique en Suisse.
- 4 10'000 élèves sensibilisés aux économies d'énergie grâce à notre programme pédagogique **Les Explorateurs de l'Énergie**.
- 5 Développement de solutions innovantes avec les Hautes Ecoles romandes pour rendre le **réseau électrique plus efficient**.



Favoriser les économies d'énergie, c'est du concret.

Conjuguer baisse de notre consommation énergétique et développement de la production d'électricité reposant sur les énergies renouvelables, c'est pour nous tous le meilleur moyen de construire un avenir durable.





Joseph S. Blatter

PRÉSIDENT DE LA FIFA

Le football s'est doté en 1904 d'une fédération internationale, la FIFA. Vous êtes donc une institution centenaire. Quelles sont les valeurs sur lesquelles le football s'est basé pour en arriver au formidable succès populaire qu'il est aujourd'hui? Et quelles sont les valeurs défendues par la FIFA qui vous tiennent particulièrement à cœur?

L'une des valeurs fondamentales de la FIFA, c'est la solidarité. L'idée de rendre le football accessible au plus grand nombre, à l'échelle planétaire, est ancrée au plus profond de la raison d'être de la FIFA. Cet objectif se traduit par une mission permanente, qui est l'un des piliers de la FIFA, à savoir le développement du football dans le monde. Pour y parvenir, la FIFA a mis en place des

programmes spécifiques (développement des infrastructures des associations nationales de football et séminaires de formation notamment).

Par ailleurs, le football est une formidable école de la vie. On y apprend à gagner... mais aussi à perdre. La discipline, le respect, la sportivité, la vie de groupe sont autant de valeurs intrinsèques au football. Elles participent à l'éducation des jeunes.

La popularité du football est également due à la simplicité de ce jeu dont les règles ont assez peu changé à travers le temps. C'est un signe.

Le football, à l'instar de la pratique sportive en générale, c'est également la promotion de la santé, du bien-être physique.

Football, éducation, santé. Voilà les trois axes des vingt centres «Football for Hope» que nous construisons en Afrique dans le cadre de notre campagne sociale lancée en amont de la première

Coupe du Monde de la FIFA disputée sur le sol africain, en 2010, en Afrique du Sud. Grâce au football, je suis convaincu que nous pouvons participer à bâtir un avenir meilleur. Le football connecte les gens. Son extraordinaire dimension sociale est une réalité.

Le football connaît un tel succès (la dernière Coupe du monde a été vue par plus de 3,2 milliards de téléspectateurs) que nous pouvons penser que d'ici 100 ans, le football sera encore toujours plus présent dans le sport au niveau planétaire. Comment voyez-vous ces valeurs que vous défendez perdurer sur le long terme? Sont-elles immuables?

D'abord une précision: 3,2 milliards de citoyens au monde ont vu au moins une minute de la Coupe du Monde de la FIFA à la télévision. Mais sur la base du chiffre cumulé de la télévision et des médias électroniques confondus, ce sont 54 milliards de personnes qui ont eu accès aux 64 matches et aux commentaires y relatifs. Je pense que les valeurs fondamentales du football, que la FIFA a fait siennes et défend depuis plus de 100 ans maintenant, sont effectivement immuables. En revanche, il convient d'être sans cesse vigilant. La société évolue. Son rapport aux valeurs également. Il faut donc tout mettre en œuvre, et c'est ce que nous nous efforçons de faire au quotidien, pour protéger le foot-

ball et les valeurs qui lui sont propres. C'est un travail qui incombe à tous les acteurs de la vie du football, joueurs, entraîneurs, officiels, arbitres, fans, etc. Mais je ne suis pas inquiet. Les valeurs du football – et du sport en général – sont intimement liées à sa nature même.

Enfin, une dernière question concernant la Suisse en particulier: qu'est-ce qui a poussé la FIFA à s'installer en Suisse? Pourquoi selon vous la Suisse est un berceau pour toutes ces institutions internationales, organisations internationales ou non-gouvernementales?

*«La Suisse est
un pays
résolument
international»*

La FIFA fut fondée en 1904 à Paris. En 1932, elle a effectivement pris ses quartiers en Suisse, à Zurich. Les principales raisons expliquant ce déménagement étaient, à l'époque, la neutralité et la plus grande stabilité politique de la Suisse, ainsi que les bonnes infrastructures du pays.

D'autres atouts font aujourd'hui de la Suisse un hôte toujours attractif pour des organisations internationales. La Suisse jouit d'une stabilité économique et politique. Elle dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Elle est située au centre de l'Europe et possède un réseau aérien très performant qui lui confère une grande facilité d'accès depuis et vers l'étranger. La Suisse est un pays résolument international. 

BBA / MBA / DBA

- UMEF Group active on 4 continents: Europe, USA, Asia & Africa
- More than 2500 students from over 24 nationalities
- More than 100 Faculty members from over 18 nationalities
- 7 campuses on 4 continents
- International Exchange programs and Partner Universities
- September 2012 Intake, Admission opened



UMEF

UNIVERSITY OF
MANAGEMENT,
ECONOMICS &
FINANCE

UMEF, training for life

www.umef-university.ch

45-47A rue de Lausanne CH-1201 Geneva T. +41 (0)22 732 07 12

Fiona Frick

UN MIX ÉTONNANT DE CENOVIS ET DE NESPRESSO



FIONA FRICK EST CEO D'UNIGESTION OÙ ELLE A DÉBUTÉ SA CARRIÈRE EN 1990. EN 1995, ELLE A PRIS LA RESPONSABILITÉ DU PROJET « MINIMUM VARIANCE », UN PROCESSUS DE GESTION DES ACTIONS TRÈS INNOVATEUR PUISQUE UNIGESTION COMPTE PARMIS LES PIONNIERS DE L'APPLICATION DE CETTE APPROCHE QUI FAIT ACTUELLEMENT DE NOMBREUX ÉMULES.

La Suisse se distingue en ce qu'elle représente une véritable démocratie, non seulement au niveau des lois et des institutions, mais aussi à celui de chaque individu qui prend très au sérieux son rôle et sa responsabilité décisionnels. À cet égard, le résultat de la votation sur les six semaines de vacances, qui n'a pas manqué d'étonner nos voisins, est extrêmement parlant: ici, le bien général a clairement été placé au-dessus de l'intérêt particulier.

La Suisse se caractérise également par sa capacité à équilibrer tradition et innovation. Le fait que chacun d'entre nous parte avec son tube de Cenovis dans ses valises, ne nous empêche pas d'être le pays qui a lancé le Nespresso. Or, il s'agit là d'une véritable révolution dans la manière de faire le café: elle se répand dans le monde entier, y compris dans un pays connu pour son excellence en la matière, à savoir l'Italie.

J'ajouterais encore que la «suissitude» peut se définir comme une vision particulière de

«Que chacun d'entre nous prenne un tube de Cenovis dans ses valises ne nous empêche pas d'être le pays qui a lancé le Nespresso, une révolution dans la manière de faire le café»

la qualité et de la précision. Les montres les plus chères sont des montres dites «à complications». Cette complication devient synonyme de qualité exceptionnelle, c'est-à-dire d'un défi lancé à la matière et à la raison.

Silence, on brasse

L'étroitesse de marge de manœuvre de la Suisse est une contrainte historique qu'il serait erroné de limiter à l'économie. Géographie, taille du pays, notamment en comparaison des grands voisins européens, et manque de matières de premières constituent autant d'«étroitesse» qui ont obligé le pays à se réinventer en permanence et à se tourner vers l'extérieur. Qu'il s'agisse de nos étudiants qui traditionnellement partent à l'étranger pour faire ou compléter leurs études ou, au contraire, des professionnels qui viennent de l'étranger pour apporter leurs savoir-faire spécialisés, le brassage est un invariant. Il me semble que l'on peut affirmer que l'une des forces de la Suisse réside précisément dans le fait qu'elle a su jouer de ses contraintes particulières.

Le chinois, une question pratique

Nous avons quatre langues nationales et bien que ceux qui sont en mesure de les pratiquer toutes soient rares, nos quatre langues demeureront, reflétant la tradition. À ces langues ancestrales, s'en ajoute une cinquième, une langue que je qualifierais de pragmatique. C'est aujourd'hui l'anglais, la langue dominante dans le monde des

«Le temps helvétique, c'est l'application du théorème d'équilibre de Nash: il faut trouver une voie qui convienne au plus grand nombre possible, de manière à ce que lorsqu'un projet est accepté, il puisse être mené jusqu'à son aboutissement»

affaires, et le fait qu'elle soit largement utilisée dans notre pays témoigne simplement de notre ouverture sur l'extérieur. Mais si demain, le chinois devait devenir la langue des affaires, je suis persuadée que les Suisses adopteraient cet idiome, tout en maintenant par ailleurs leurs quatre langues nationales: le respect et le soin porté à la tradition n'empêchent pas le pragmatisme!

De l'écolonomie

L'exemple de Planet Solar est intéressant à double titre. D'une part, il s'agit d'un projet lié à l'environnement et, du fait de l'exiguïté et de la configuration particulière de son territoire, la Suisse s'est préoccupée, depuis longtemps déjà, des questions environnementales. Parce que rare, la richesse devait être conservée et protégée de manière à pouvoir être transmise aux générations futures! D'autre part, Planet Solar reflète nos capacités d'innovation. Ce n'est pas un hasard si nos grandes écoles, qu'il s'agisse

de l'EPFL, l'IMEDE ou encore de l'Ecole Hôtelière, sont internationalement reconnues pour leur caractère innovant.

La voie Nash

Le temps helvétique, c'est le temps nécessaire pour permettre à la mode de passer et de voir quels sont les besoins réels. Le refus d'adhérer à l'Europe est significatif à cet égard: une adhésion aurait été beaucoup plus simple que la voie des accords bilatéraux qui est certes, beaucoup plus longue, mais nettement plus sûre. Le temps helvétique, c'est le temps du fédéralisme qui recherche un équilibre entre des besoins qui peuvent être différents. C'est l'application du théorème d'équilibre de Nash, théorème selon lequel il faut trouver une voie qui convienne au plus grand nombre d'individus possible de manière à ce que lorsqu'un projet est accepté, il puisse être mené jusqu'à son aboutissement. 

BE FOR YOU

PRÉSENTE



LE TAILLEUR DES ROIS

3-5 RUE DU CONSEIL-GÉNÉRAL 1205 GENÈVE T. +41 22 328 07 42 / INFO@BEFORYOU.CH



Philippe Cardis

CEO de deRham immobilier

Le marché immobilier romand est en période de surchauffe. Les taux hypothécaires, eux, sont actuellement au plus bas. Comment voyez-vous évoluer la situation dans les prochaines années?

À moyen terme il n'y a pas de surchauffe, même s'il est vrai que les propriétés de tout grand luxe restent une valeur refuge ici en Suisse, et atteignent effectivement des prix record. Ces envolées sur ces biens de prestige restent exceptionnelles puisque beaucoup plus tributaires de la loi de l'offre et de la demande que les biens traditionnels.

Surpopulation? Environnement? À quels principaux enjeux le secteur de l'immobilier devra-t-il se confronter et apporter des solutions dans le futur?

Beaucoup de choses ont déjà été faites: si l'on regarde cinq ans en arrière, à l'époque quand on construisait un immeuble on ne s'intéressait uniquement qu'au rendement, et la question de la «bonne facture» du niveau de construction ne se posait pas toujours. Aujourd'hui la sensibilité est différente, avec l'apparition de normes spécifiques telles que le label minergie.

Quelles sont les valeurs qui, selon vous, contribuent à la grandeur de la Suisse?

On dit que la Suisse n'a pas de matière première, mais c'est faux, il suffit de regarder autour de soi pour se rendre compte du

«On dit que la Suisse n'a pas de matière première, mais c'est faux, il suffit de regarder autour de soi pour se rendre compte du contraire! C'est beau!»

contraire! C'est beau! C'est un pays magnifique avec un cadre de vie exceptionnel. Par ailleurs et si on parle de valeur, je pense que la valeur suisse la plus fondamentale, c'est le travail: regardez le matin dès 6h comme ça fourmille déjà partout dans tous les sens, quand d'autres dorment ou manifestent dans les rues! La Suisse est attractive, et dans le fait d'accueillir un grand nombre de headquarters elle développe toujours plus sa productivité intrinsèque. On pourrait également parler des grandes écoles et du niveau de formation qui eux aussi sont exceptionnels: bien plus, c'est la qualité de nos écoles qui permet l'innovation, et ce sens de l'innovation fait également la grandeur de notre pays. 



Government of Ras Al Khaimah
RAK Investment Authority

Grow your business above and beyond



5 TOP REASONS TO SET UP YOUR OWN BUSINESS IN THE UAE

OFFSHORE or FREE ZONE COMPANY? TWO POSSIBILITIES. ENDLESS SOLUTIONS.

- > 100% Income tax exemptions
- > 100% Capital and profit repatriation
- > 100% Foreign ownership allowed
- > Eligible for UAE residency visa
- > Attractive tariffs



RAKCA

Leader in UAE company formation

www.rakca.ch

RAKCA (Suisse) SA
Rue de Rive 4, 5th floor
1204 Geneva, Switzerland

T: +41 (22) 311 0404
F: +41 (22) 311 0403
E: info@rakca.ch

RAK Offshore



Government of Ras Al Khaimah
RAK Investment Authority

Grow your business above and beyond

L'AVENIR POLITIQUE DE LA SUISSE SERA BLEU, ROUGE VIF, OU INEXISTANT

John Hartung



La Suisse est une union des petits, menacés qu'ils étaient par la puissance de leurs voisins. Si nous nous demandons ce qui fonde la cohésion d'un Etat, nous verrons qu'aux similitudes du peuple allemand, s'oppose la volonté de vivre ensemble du peuple français. La Suisse, elle, n'a pas de raison matériellement forte expliquant la destinée commune de ses entités. C'est la peur. Mais le dire est réducteur. C'est l'envie de liberté, qui pousse vers une union choisie et maîtrisable, permettant le maintien des diversités, plutôt qu'un mariage forcé qu'un monarque aura imposé, non sans avoir revendiqué la prima noctae. C'est l'intelligence, qui permet d'appréhender une situation d'union nécessaire. C'est l'humilité, qui parfois manqua aux cités grecques antiques, humilité qui permit à l'évidence de jaillir: il faut s'unir!

La Suisse s'est construite sur une menace qui pesait sur ses composantes. Cependant s'unir, oui, mais rester vaudois, lucer-

nois, valaisan. Garder son système politique; monarchique pour Neuchâtel, corporatiste pour Zürich, républicain pour Genève. Préserver sa culture, sa langue, sa religion. Avec pour seul dénominateur commun la nécessité de se préserver l'un l'autre, cette entité qui naquit il y a plus de 250 ans, renferme une diversité extraordinaire. Le maintien de son unicité; certes, mais il faut rendre le «vivre ensemble» possible. La religion sépare plus que la couleur, la langue plus que la race. Dès lors on se mit à construire des ponts entre les populations. La langue de l'autre fut enseignée. La religion fut mise au second plan, faisant de la Suisse un Etat laïque, elle fut même bannie lorsqu'elle était trop influente, à l'image des jésuites expulsés de Suisse à l'époque du Kulturkampf. Des lois furent érigées et le sont encore, comme la loi fédérale sur le marché intérieur, entrée en vigueur en 1996, dont le but est de favoriser le commerce entre les entités fédérées. Enfin, un terrain de jeu commun fut créé dans l'ombre et au moyen d'institutions fédérales.

Les Suisses sur le plan interne. La Suisse sur le plan externe. Il fallut créer un mode d'emploi. Un manuel de répartition des compétences entre les entités fédérées et l'Etat. Ce manuel n'est autre que la Constitution fédérale, qui alloue des fonctions à la Confédération, le reste étant du ressort des cantons. Mais pour que les différences survivent, et parce-que le compromis

Aujourd'hui et pour dans 100 ans, nous n'avons que deux alternatives valables: nous allier au bleu européen, ou renforcer le rouge de notre drapeau

n'est jamais allé dans l'acculturation, il fallait que l'entité supra-étatique soit faible. Il était nécessaire que les cantons gardent leur superbe, que l'exécutif fédéral ne soit pas dérangeant. Nous avons donc à opposer au dragon chinois et à l'aigle royal étasunien, le labrador helvétique... gentil avec tous, ni pour ni contre, convenant, observateur, docile, insignifiant en tant qu'entité propre mais utile sur la scène internationale, parce-que jouissant des bonnes grâces de tous les types d'Etat, puisque jamais notre labrador à nous n'aboie. Et pour éviter que les diversités qui composent la Suisse ne prennent parti avec des voisins qui leur sont plus proches, ce qui aurait eu pour conséquence la dislocation de la Confédération, nous avons créé la neutralité. Lorsque l'on remet les choses dans leur contexte, tout cela était brillant. Rappelons-nous qu'à l'époque il n'existait presque rien de comparable.

Seulement voilà, ce qui était brillant pour l'époque, ne l'est peut-être plus actuellement. Nos voisins se sont unis, le risque de dislocation de notre œuvre n'est donc plus. Le monde se globalise, l'information sort de l'opacité les faits les plus tapis. Notre politique fiscale est mise à mal. Nos banques, qui constituent une force colossale pour un si petit pays et dont on est, à quelques crises et coups de geule près, si fiers, ne peuvent résister à des pressions qui n'émanent pas de concurrents, mais d'Etats! Elles ne peuvent régater. Elles n'ont pas le monopole de la force, pas de langue à l'internationale, pas l'apanage des lois et des négociations. Au sein d'un système westphalien, ce sont les Etats qui, sur le plan international, se parlent, montrent les dents, négocient, refusent, s'allient, se contiennent. Et si, sur le plan interne «le Pouvoir arrête le Pouvoir», à l'internationale cet adage est également valable: les Etats arrêtent les Etats. Et c'est ici que commence la critique: qui arrête les Etats-Unis? Qui défend notre secret bancaire? Qui s'oppose aux assauts d'une Europe aux abois? Et une fois qu'on nous aura pris nos avantages concurrentiels, que nos savoir-faire se seront expatriés ou qu'ils auront été annihilés, que nous restera-t-il? Tout comme la

Grèce, il nous restera notre passé... Nous commençons déjà à penser que notre avenir n'est pas radieux. Et pendant que nous sommes le dindon de la farce, le Delaware finance les campagnes présidentielles étatsuniennes afin que les futurs papes de l'économie mondiale ferment les yeux sur son système fiscal. L'Asie et les paradis fiscaux récupèrent les fonds de nos clients

allemands, anglais, américains... Et tout cela parce qu'un Etat qui a mal géré ses finances, sa croissance et ses investissements doit tellement taxer (certains de) ses citoyens que ces derniers préfèrent la triche à la spoliation! Alors, chers voisins, vous ne connaissez peut-être pas le nom de notre Président, mais vous endurez celui de nos banques, et nous apprenons à nos dépens que vous connaissez maintenant le manque à gagner que la Suisse vous coûte. Et puisqu'il est plus aisé d'attaquer une cause exogène à vos maux plutôt que de trouver un remède à vos gangrènes,

vous devenez «Confoederatio-helvetiphobes»! Nous devons nous battre! Pour cela, il nous faut des leaders! L'helvète, seul, ne peut rien. UBS ou le Crédit Suisse, seuls, ne peuvent rien.

Aujourd'hui et pour dans 100 ans, nous n'avons que deux alternatives valables: nous allier au bleu européen, ou renforcer le rouge de notre drapeau. S'allier à l'Europe parut être une bonne solution alors qu'elle n'était pas encore constituée. Or ce projet se vend mal depuis quelques années, et les années 1992 à 2012 de l'Union Européenne n'ont pas désapprouvé les «Nein-sagers». Mais l'Europe aurait été un parapluie pour la Suisse. Les Etats-Unis n'auraient pas attaqué le pays de la vache violette (bien que nombre d'américains devaient penser s'en prendre à la Suède...) mais s'en seraient pris à une Union de 28 pays et de près de 500 millions de personnes. Par contre, si la Suisse ne se lie pas au destin européen, elle devra se réformer. Si l'avenir de la Suisse n'est pas bleu, il devra être rouge vif, voire rouge sang. Rouge sang car il faudra se battre, il faudra que notre Labrador prenne des allures de pitbull, qu'il apprenne à grogner, aboyer, et bien-vite à mordre. Pour ce faire, il faudra réformer nos institutions, repenser notre système politique, notre mode de gouvernance. Notre exécutif fédéral doit être renforcé. La désuétude de notre modèle sonne peut-être le glas de la culture politique suisse telle qu'on la connaît. Il est probable que, dans le sillon des réformes nécessaires, se perdent des traditions comme la formule magique, la collégialité, et la présidence annuelle qui n'est pas le propre d'une élection mais le fait d'un tournus! Que ceux que les changements impressionneraient se rappellent que nous, citoyens, avons des droits accrus de décision et qu'ils peuvent être maintenus, que dès lors notre destin est entre nos mains, et que le modèle helvétique n'est pas une fin en soi, mais un moyen. Sur ce, si les moyens employés ne sont plus les bons, nous devons les réformer. Dans 100 ans, la Suisse se répandra dans le bleu, sera rouge vif, ou ne sera pas. Cela, c'est aujourd'hui que nous devons le décider. 

Jean-Bernard Rondeau



JEAN-BERNARD RONDEAU EST SECRÉTAIRE DU GROUPE MAUS FRÈRES DEPUIS 1993. IL A ÉTÉ NOMMÉ À LA PRÉSIDENTE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE ET DES SERVICES DE GENÈVE (CCIG) LE 21 MAI 2012.

Ne rêvons pas

Pour moi qui suis français d'origine mais installé en Suisse depuis 27 ans, la Suisse représente le premier pays qui soit une vraie démocratie directe caractérisée par le respect des institutions. Le fait que la Confédération se soit formée progressivement et volontairement a pour résultat une adhésion totale au principe de démocratie directe. Le respect des autres y est également remarquable et la coexistence pacifique de quatre langues en est une expression. Le fait que la position dans la société ne confère pas de droits particuliers en est une autre, qui a pour corollaire, la proximité entre élus et électeurs.

Cette situation peut aboutir à un certain angélisme qui, selon les périodes, dessert le pays. Ainsi, il faudrait être naïf pour croire que les attaques des Etats-Unis et du Royaume-Uni contre la place financière poursuivent un autre objectif que celui de détruire une place forte en vue de se réapproprier des parts de marché.

Schizophrène?

La taille du pays a plutôt joué en sa faveur: étant petite, la Suisse a toujours eu besoin de se tourner vers l'extérieur. Elle est d'ailleurs victime d'une sorte de schizophrénie puisque, malgré ses vallées étroites, elle est forcée d'aller vers de lointains horizons pour y trouver des solutions.

Au contraire de la France où l'objectif principal est de s'imposer comme le numéro un de l'hexagone, la Suisse a été très vite forcée de se mesurer à l'étranger. Cela explique qu'elle possède depuis longtemps de véritables multinationales. En ce sens, elle ressemble à la Hollande ou à d'autres pays de petite taille qui ont dû, eux aussi, regarder au-delà de leurs frontières et ont économiquement très bien réussi.

Une mentalité plus que des moyens

En Suisse, rien n'est jamais gagné d'avance! Cette attitude a pour conséquence le goût de l'effort et du travail bien fait et amène à aller chercher les meilleurs, qu'ils se trouvent en Suisse ou à l'étranger. C'est ce que fait Patrick Aebischer au sein de l'EPFL en créant des pôles d'excellence et en capitalisant sur les start-up.

À moyen terme, que la conjoncture économique soit favorable ou non, l'innovation est une nécessité et je prétends que la

«Les multinationales cherchent avant tout la stabilité fiscale sur la longue période»

question des moyens est secondaire. C'est d'abord une affaire de mentalité, de volonté et de conditions-cadres, et notamment la possibilité de travailler sereinement dans la recherche. Pour reprendre l'exemple de l'EPFL, j'ai l'impression que l'on ne réalise pas le nombre de co-entreprises qu'elle a permis, et permet encore, de créer, autant de structures de pointe qui attirent à leur

tour des chercheurs de très haut niveau. Evidemment, il faut rester vigilant et maintenir des conditions-cadres qui favorisent ce type d'épanouissement.

Le temps de la stabilité

La lenteur de décision est certainement la garantie d'évolutions moins chaotiques qu'ailleurs: je pense par exemple à la France, à son instabilité réglementaire et à son foisonnement de décrets. Ce n'est pas une voie à suivre, et la tendance à

«Le multilinguisme est un véritable bienfait: c'est une façon de voir le monde, la prise de conscience qu'il y a autre chose, ailleurs»

vouloir édicter des règlements à tout propos, une tendance qui commence à poindre en Suisse, doit être stoppée net. Le temps helvétique c'est le temps de la stabilité, un temps dont on sous-estime les avantages. Par exemple, lorsqu'on parle des multinationales et que l'on insiste sur le fait qu'elles s'installent en Suisse, attirées essentiellement par les avantages fiscaux, je crois que l'on fait erreur. Ce qu'elles cherchent avant tout, c'est la stabilité fiscale sur une longue période. Pour un directeur financier, l'essentiel est de pouvoir planifier le montant de ses coûts avec un niveau de certitude élevé sur un horizon de dix ans.

J'ajouterais que ne pas prendre de décision est parfois un avantage, cela permet aux choses de se décanter d'elles-mêmes et d'éliminer ainsi automatiquement ce qui n'est pas essentiel. Si se décider dans le respect, la collégialité, en recherchant le consensus peut prendre un certain temps, ce processus permet d'aboutir à la meilleure solution possible tout en étant conscient que cet idéal est relatif. 

François-Paul Journe

Genève affiche sa différence

Je vis à Genève et il me semble que c'est une ville très différente de ce qu'est la Suisse. J'ai vécu à une lointaine époque à Ste Croix qui est très éloignée de la population internationale que nous croisons à Genève. J'avais autrefois de nombreux fournisseurs dans l'arc jurassien mais depuis que nous avons verticalisé tous les métiers de la montre, nous vivons presque en autarcie.

La Suisse, une enclave spécialisée

La Suisse s'est faite à sa situation géographique. N'ayant aucun débouché sur les mers chaudes du fait de son enclavement montagneux, elle a dû développer des systèmes économiques propres. Ne pouvant pas accéder aux secteurs de l'industrie lourde comme le naval, l'automobile ou l'aérospatiale, la Suisse s'est tournée vers l'industrie de petite dimension et les services qui sont devenus des spécialités à hautes valeurs ajoutées, conséquence obligatoire d'un niveau de vie des plus hauts au monde.

Par contre, un pays qui n'a pas une seule langue officielle perd forcément dans la communication entre ses cantons et de ce fait perd en dynamisme économique.

Notre système politique permet le compromis. C'est un système qui interdit aux visionnaires de prendre des décisions et empêche les crétins de faire trop de bêtises. Si nous étions gouvernés par des visionnaires, tout serait pour le mieux. Malheureusement, rien n'est parfait et le bilan se jugera par lui-même, ainsi va la vie. Et si tout devait être fait en un jour, que ferions-nous le lendemain? 



«Notre système politique interdit aux visionnaires de prendre des décisions et empêche les crétins de faire trop de bêtises»



MÂÎTRE AGRICULTEUR VITICULTEUR DE PROFESSION, GUY PARMELIN ENTRE EN POLITIQUE EN 1993. IL EST DÉPUTÉ AU GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD DE 1994 À 2003 ET EST ÉLU AU CONSEIL NATIONAL EN DÉCEMBRE 2003 ET RÉÉLU EN OCTOBRE 2007.

En 2010, le secteur primaire suisse a réalisé une valeur de production de plus de 14 milliards de francs, générant près de 6 milliards de francs de valeur ajoutée brute, soit 1,1% de la valeur ajoutée brute de l'économie suisse. L'agriculture y joue un rôle de premier ordre, ayant créé 93% de la valeur ajoutée brute du secteur primaire. Selon vous, comment se porte le secteur de l'agriculture suisse?

Il est difficile de répondre précisément à cette question du fait de la diversité des secteurs dans l'agriculture suisse. Mais d'une façon générale, les exploitants, tout particulièrement la jeune génération, font preuve d'un dynamisme et d'une volonté remarquables avec pour objectif permanent de s'adapter à la situation des marchés et d'assurer la pérennité économique de leurs entreprises agricoles. Cependant, certains secteurs, comme la production animale (lait et porcs en particulier), affrontent actuellement de grosses difficultés en termes de gestion des volumes et des prix. Les turbulences monétaires renforcent encore ces problèmes et grèvent encore plus leur com-

Guy Parmelin

pétitivité. D'autres secteurs, dont la viticulture, relativement épargnée jusqu'ici, voient aussi leur horizon s'assombrir rapidement et l'année 2012 sera certainement difficile pour de nombreux exploitants. À cela s'ajoutent les incertitudes relatives au cadre futur de la politique agricole suisse qui va être réformée durant les années à venir. En résumé, on peut dire que l'agriculture suisse vit une période contrastée avec de gros défis en perspectives à relever et qu'elle se trouve en position délicate du fait de la crise économique mondiale.

Quelles sont les valeurs que vous défendez? Plus précisément, quelles sont les valeurs qui font de l'agriculture suisse ce qu'elle est aujourd'hui, et quelle importance leur accordez-vous?

Je défends une agriculture qui produit en priorité des denrées alimentaires de haute qualité; sa mission fondamentale doit être d'assurer un taux d'auto-provisionnement alimentaire minimum à notre pays mais elle doit aussi prendre en compte les nécessités de la protection de l'environnement en général telles qu'elles existent actuellement. Elle doit toujours rester attentive aux développements de nouvelles techniques qui permettent de mieux protéger la nature, tout en restant performante. J'attache aussi une importance capitale à la bonne formation professionnelle de la relève sans laquelle rien n'est possible sur le long terme.

«Je pense qu'une «industrialisation» de l'agriculture suisse ne verra pas le jour parce que le citoyen suisse n'en veut tout simplement pas»

Comment voyez-vous ces valeurs évoluer sur le long terme? Pensez-vous qu'elles sont immuables et qu'elles seront donc toujours d'actualité d'ici 100 ans?

Je suis persuadé que la fonction nourricière de l'agriculture va reprendre de l'importance ces prochaines années, surtout dans un pays comme la Suisse qui est déjà la championne du monde de l'importation des produits alimentaires et donc fortement dépendante de l'étranger ce qui est dangereux. La qualité et une production proche des consommateurs vont aussi être décisives. Mais une grande inconnue demeure: quel cadre politique sera imposé? La tendance à une extensification toujours plus grande de la production agricole pourrait s'imposer

en totale contradiction avec les besoins du pays et cela serait une erreur stratégique grave.

On ne peut pas imaginer un monde sans agriculture. Alors comment imaginez-vous l'agriculture suisse dans 100 ans? Comment doit-elle évoluer? Sur quel(s) point(s) et comment doit-elle se développer/s'améliorer?

L'agriculture suisse sera ce que les consommateurs et les citoyens de ce pays voudront bien en faire vu que ce sont eux qui décident en fin de compte des moyens financiers qu'il convient d'attribuer à ce secteur. Même en se rationalisant au maximum et en travaillant avec le plus grand professionnalisme, rien ne sera possible si un cadre politique donné avec un certain niveau de protection à la frontière n'est pas maintenu. Il ne s'agit pas de protectionnisme à tout crin mais de donner des perspectives d'avenir à une profession qui s'exerce dans un pays dont les coûts de production constituent un gros handicap et sur lesquels elle n'a strictement aucune prise (salaires, normes écologiques, prix des terrains, frais d'infrastructures, etc.). Il y aura encore des restructurations dans les exploitations agricoles mais aussi dans le secteur de la mise en valeur des denrées alimentaires indigènes. Mais je pense qu'une «industrialisation» de l'agriculture suisse ne verra pas le jour parce que le citoyen suisse n'en veut tout simplement pas. 

Bachelor en management-marketing sport-études / diplôme en management-marketing en alternance
MBA et e-MBA francophones / diplôme en management de projets sociaux et culturels
Bachelors en

Communication d'entreprise Management international

Rentrée octobre 2012



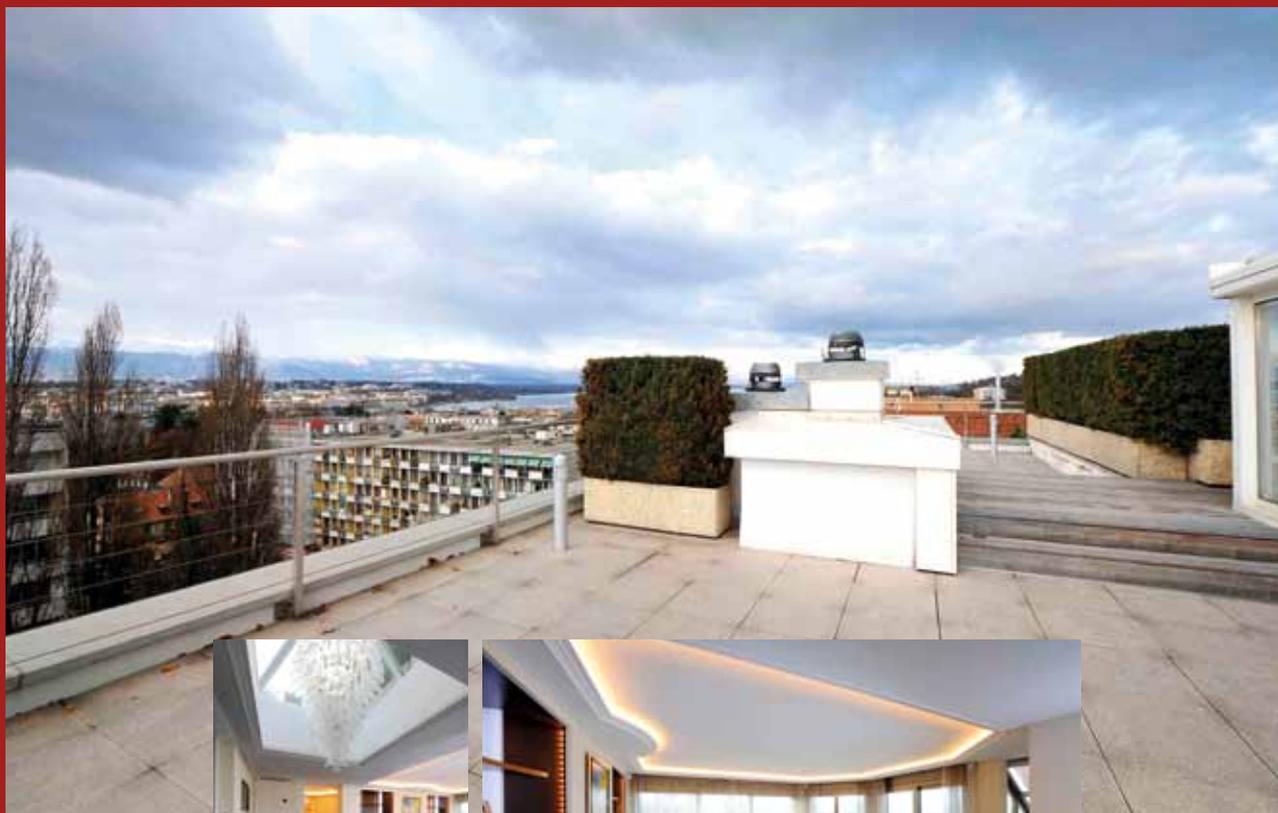
Renseignez-vous ! 022 979 33 79 www.esm.ch



JOHN TAYLOR

1864

LUXURY REAL ESTATE



GENÈVE - MALAGNOU - TRIPLEX D'EXCEPTION

REF V0020GE

Appartement de grand standing au sein d'une luxueuse résidence. Conçu avec des matériaux d'exception ce triplex offre également de nombreuses interfaces domotiques. La surface habitable est de 400 m² avec une splendide terrasse de 250 m² sur le toit surplombant le lac Léman. Il comprend 2 salons de réception,

2 cuisines équipées, une salle à manger, 4 chambres à coucher avec salles de bains privatives dont une master bedroom avec salle de bains et dressing et une autre salle de bains avec jacuzzi, hammam et un dressing. Espace fitness sur le toit, 2 caves et 6 boxes complètent ce bien.

HOLDING THE KEYS TO LUXURY REAL ESTATE

since 1864

JOHN TAYLOR GENÈVE • Tél : 022 310 19 04 • geneve@john-taylor.com

ABU DHABI • AIX-EN-PROVENCE • BARCELONA • CANNES • COURCHEVEL • COSTA BRAVA • GENEVA • GSTAAD • LONDON
MEGEVE • MERIBEL • MILAN • MONACO • PARIS • ST-JEAN-CAP-FERRAT • ST-PAUL-DE-VENCE • ST-TROPEZ • VALBONNE

www.john-taylor.com



JOHN TAYLOR

1864

LUXURY REAL ESTATE



GENÈVE - COLOGNY - MAGNIFIQUE TOWNHOUSE

REF V01316E

Magnifique townhouse de 8 pièces situé dans la prestigieuse commune de Coligny. Au sein d'une charmante petite résidence de 6 appartements à l'abri des regards et de toute nuisance sonore, cet objet offre une qualité de vie unique. La qualité des finitions et des matériaux est exceptionnelle et la décoration d'intérieure particulièrement luxueuse.

Ce triplex bénéficie de larges volumes avec une surface habitable de 340 m² et dispose de 5 chambres. La terrasse d'environ 60 m² donne sur le jardin d'une surface de 150 m². Une jolie piscine extérieure chauffée est à disposition des résidents. Ce triplex, récemment rénové, dispose de 5 places de parking ainsi que de 2 grandes caves en sous sol.

HOLDING THE KEYS TO LUXURY REAL ESTATE

since 1864

JOHN TAYLOR GENÈVE • Tél : 022 310 19 04 • geneve@john-taylor.com

ABU DHABI • AIX-EN-PROVENCE • BARCELONA • CANNES • COURCHEVEL • COSTA BRAVA • GENEVA • Gstaad • LONDON
MEGEVE • MERIBEL • MILAN • MONACO • PARIS • ST-JEAN-CAP-FERRAT • ST-PAUL-DE-VENTE • ST-TROPEZ • VALBONNE

www.john-taylor.com



«Le morcellement fédéraliste est peut-être le point faible pour l'avenir de la Suisse, tout autant que sa force»

Suzette Sandoz

MADAME SANDOZ EST PROFESSEUR HONORAIRE À LA FACULTÉ DE DROIT DE LAUSANNE ET ANCIENNE DÉPUTÉE AU CONSEIL NATIONAL AINSI QU'AU GRAND CONSEIL VAUDOIS.

Vous avez passé environ 25 ans dans le milieu universitaire, à quelle évolution avez-vous assisté durant ce laps de temps? Qu'en sera-t-il dans 1 siècle?

L'enseignement en Suisse a beaucoup évolué au cours des dernières années suite aux accords de Bologne, qui ont eu des conséquences considérables tant sur la façon d'enseigner que sur la qualité de l'enseignement. Il a fallu revoir tout le système suisse pour s'adapter à ces nouvelles normes européennes. Ce qui aurait dû être un avantage est devenu une faiblesse, car non content d'avoir changé la forme des programmes, c'est également le fond qui a été modifié, à savoir que le contenu des cours

est moins dense et plus survolé. Il a donc fallu réfléchir à une nouvelle façon d'enseigner, et ce sont les enseignants qui ont dû faire face à cette nouvelle façon de faire, et ce, non sans difficultés.

Ces accords, dont le souhait premier a été de faciliter l'accès à l'université au plus grand nombre, de «démocratiser» les études, sous couvert d'une égalité pour l'accès à l'enseignement, en supprimant l'obstacle financier, a créé au contraire une baisse de niveau, car ce sont des élèves moins préparés depuis le collège qui arrivent en première année. C'est une erreur.

Les universités reçoivent des subventions en fonction du nombre d'étudiants qu'ils acceptent, or en augmentant le nombre d'étudiants admis on a fait baisser le niveau général.

Trente ans en arrière, on demandait aux étudiants d'avoir une grande capacité de synthèse, de savoir réfléchir, discuter. Aujourd'hui, à cause de l'amélioration des supports technolo-

giques, tel que l'informatique qui facilite l'accès à l'information, sans discernement, les étudiants perdent l'habitude d'aller chercher par eux-mêmes. L'université actuelle s'est adaptée aux étudiants, mais c'est le contraire qui aurait dû être fait. À cause de cela, le fond a été sacrifié à la forme. Si l'enseignement suisse veut perdurer dans un souci de qualité -qui lui a toujours été inhérent-, il faudrait qu'il se réinvente, voire même de faire table rase afin de repartir sur de meilleures bases.

La Suisse a cette image de «lenteur de décision» dans un monde où ce qui était «à la page» aujourd'hui sera déjà obsolète demain, comment définiriez-vous votre temps helvétique?

La Suisse est une démocratie, or par essence la démocratie est lente. Lente à cause des consultations populaires; elle se positionne dans la réflexion. A contrario, son économie est rapide, car elle est ancrée dans le réel.

Si on voulait obtenir un véritable changement à ce niveau, en faisant totalement abstraction de l'image négative de ce qu'implique ce terme, donc en se plaçant d'un point de vue totalement rhétorique, il faudrait devenir un Etat totalitaire, car celui-ci se

«La Suisse est une démocratie, or par essence la démocratie est lente. Elle se positionne dans la réflexion. A contrario, son économie est rapide, car elle est ancrée dans le réel»

passant de consultation, les décisions étant unilatérales, est dans l'action, donc d'une certaine façon plus rapide. L'idée serait donc d'arriver à concilier la lenteur de la démocratie et la rapidité d'une forme totalitaire.

Et il ne faut pas oublier que la Suisse est un pays fédéraliste, c'est-à-dire qu'il fonctionne à deux vitesses, de façon fédérale et cantonale. Il arrive que les relations internationales soient en opposition avec le national. D'où ce ralentissement immanent à la Suisse, à cause de son régime politique et du morcellement territorial. Ce morcellement fédéraliste est peut-être là son point faible pour l'avenir, tout autant que sa force. Il s'agit donc ici de trouver un juste équilibre, mais ne pas oublier que rapidité ne veut pas dire efficacité. Il y aurait donc un véritable hiatus entre efficacité et démocratie.

Là encore, ce sera à la Suisse, à l'Europe de se réinventer, encore et toujours pour perdurer. 



BBA / MBA

**ACCREDITED BACHELOR
& MASTER DEGREES**

- > Small classes - All courses taught in English
- > Excellent mix of theory and practice
- > International environment
- > Global campus network

GENEVA & MONTREUX | BARCELONA | MUNICH



european university

CENTER FOR MANAGEMENT STUDIES

www.euruni.edu

EU Geneva

Quai du Seujet 18

1201 Geneva, Switzerland

Tel: +41 22 779 26 71

info.gva@euruni.edu



Christine Chappuis

TRADITION ET INNOVATION



Swatch est un magnifique exemple de suissitude! À la fois la tradition horlogère, mais aussi l'innovation esthétique et marketing: modestie, sérieux et légèreté... peut-être que ce sont aussi des ingrédients de la «suissitude»!

Qu'est-ce qui selon vous explique l'engouement pour les universités suisses à l'étranger?

La Suisse constitue un havre académique, notamment parce que le financement demeure respectable; en effet c'est le fond national qui attire chez nous les chercheurs et les étudiants étrangers. L'aspect financier a le mérite de se traduire immédiatement en recherche possible.

Y aura-t-il encore du droit dans cent ans?

Tant qu'il y aura des hommes il y aura du droit! Ou plutôt tant qu'il y aura des hommes entraînés à coexister dans un espace défini, alors il y aura inexorablement du droit. Robinson Crusoe lui n'en a pas besoin!

«On se moque de la Suisse parce qu'elle est petite, mais c'est sa petitesse qui la pousse à voir les choses en grand»

PROFESSEURE ORDINAIRE AU DÉPARTEMENT DE DROIT CIVIL DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE ET FUTURE DOYENNE DE LA FACULTÉ DE DROIT À PARTIR DE JUILLET 2012

Comment décririez-vous la «suissitude»?

La Suisse est un carrefour entre la tradition et l'innovation. Ce qui est proprement suisse c'est l'effort d'un maintien de l'héritage, couplé à une recherche de nouveauté et un désir d'innovation.

Quelles sont les qualités que la Suisse doit développer pour maintenir sa spécificité culturelle?

Réfléchir autrement, penser autrement, voilà ce qu'il faut cultiver, mais tout en respectant l'héritage culturel.

On se moque de la Suisse parce qu'elle est petite, mais c'est sa petitesse qui la pousse à voir les choses en grand, toujours dans un souci d'inventivité et dans le respect de la tradition. 

market 
ABONNEZ-VOUS!

www.dynapresse.ch
Service abonnements
022 301 59 12

12 numéros
59.- CHF



University of St.Gallen

“Thanks to the HSG alumni network, large in Switzerland but also extended across Europe, USA and Asia, MBA students have the possibility of interacting with alumni in more senior positions who can guide, challenge and support them in their next career step: a clear USP of the St.Gallen MBA.”

Filippo Mulinacci, Italy (2011)
Business Development Associate, Roche



The St.Gallen MBA

DEVELOPING RESPONSIBLE LEADERS

- 12 months full-time, 24 months part-time
- Fully integrated MBA soft-skills curriculum
- Includes 12 week company based project
- Join Switzerland's strongest business network



+41 (0)71 224 24 78 | mba@unisg.ch | www.mba.unisg.ch

Thomas Sieber

ET L'AVENIR DES TÉLÉCOMS

Monsieur Sieber, pourriez-vous nous brosser un portrait des télécommunications en Suisse? Où se situent-elles dans le marché global?

La Suisse occupe incontestablement la toute première place en matière de développement de l'infrastructure et de qualité. Les opérateurs de téléphonie mobile suisses ont adopté des valeurs typiquement helvétiques telles que fiabilité et qualité mais aussi ouverture et aptitude à l'innovation. Certaines innovations d'Orange Suisse ont ainsi été à plusieurs reprises lancées sur d'autres marchés Orange.

Selon vous, en quoi les télécommunications «suisse» se différencient-elles des autres pays?

Tout d'abord par une libéralisation tardive du marché, ce qui n'a pas facilité et de loin la voie vers le succès des challengers. Et aussi par un manque frappant de sensibilité aux prix de la part des clients. Dans certains pays, même une différence de prix minime pousse les clients à changer d'opérateur ce qui n'est de loin pas le cas en Suisse. Ceci avant tout parce que les Suisses ont des exigences particulièrement élevées en matière de qualité. La Suisse est reconnue pour le niveau élevé de qualification de sa main-d'oeuvre et plusieurs fonctions importantes à l'étranger sont occupées par des Suisses. Le grand intérêt manifesté l'année dernière à l'annonce de notre mise en vente parle aussi en faveur de la bonne gestion d'entreprise d'Orange Suisse.

Et à votre avis, comment la télécommunication va-t-elle évoluer dans les 100 prochaines années?

Il y a à peine quinze ans, la téléphonie mobile telle que vous la connaissez actuellement n'existait quasiment pas, alors qu'au-

jourd'hui, la vie de tous les jours est impensable sans elle. Le développement a été et reste toujours très rapide, ce qui rend difficile les projections à long terme. Différentes automatisations au niveau des procédures comme par exemple la communication entre appareils (Machine-to-Machine et Near Field Communications) joueront à l'avenir un rôle encore plus important. Des applications actuellement utilisées le seront plus rapidement encore demain et avec une qualité meilleure. Le défi pour les opérateurs sera d'obtenir les autorisations nécessaires à la construction d'antennes car si tous veulent utiliser leur smartphone partout et à toute heure, il faudra bien quelques antennes, cela ne fonctionne pas sans...

Et sur le marché mondial, comment la Suisse se positionnera-t-elle?

Même si le marché helvétique est petit, l'importance de la Suisse va continuer à croître. Beaucoup de fabricants étrangers considèrent la Suisse comme un marché idéal pour tester leurs produits, vu le niveau de vie élevé du pays et la diversité culturelle et avant tout parce que les clients suisses sont fans de nouvelles technologies et veulent avoir les tout derniers modèles. D'autre part, nous avons un potentiel d'innovations énorme grâce aux nombreuses PME du pays, ce qui d'ailleurs fait la force de la Suisse.

En conclusion, dans un monde qui évolue «plus vite que son ombre», en opposition avec ce cliché d'une Suisse «lente dans le changement, dans ses décisions», ce «défaut» sera-t-il une qualité à long terme? N'est-il pas plutôt le garant d'une évolution plus stable qu'ailleurs?

La libéralisation tardive et frileuse du marché des télécoms, d'ailleurs voulue par les politiques, a conduit à la domination du marché par l'ex-monopole et donc amené plus de 60% des Suisses à payer aujourd'hui encore bien trop cher leurs factures téléphoniques. La lenteur des prises de position politiques n'est certes pas un avantage pour le marché des télécoms, même à long terme. Grâce à des challengers comme Orange, le marché suisse est cependant toujours aussi dynamique. En matière d'infrastructure télécom, de développements technologiques, d'offres innovantes, etc. la Suisse fait partie des leaders mondiaux. 

«La lenteur des prises de position politiques n'est pas un avantage pour le marché des télécoms, même à long terme»



PATRICK RICHARD EST FONDATEUR ET ADMINISTRATEUR DE LA SOCIÉTÉ PROCIMMO SA CRÉÉE EN 2007 AINSI QUE DU FONDS PROCIMMO SWISS COMMERCIAL FUND, FONDS DE PLACEMENT DE DROIT SUISSE SPÉCIALISÉ DANS L'IMMOBILIER COMMERCIAL.

Le bonheur est dans le pré

Il y a des éléments éternels, parmi lesquels le paysage, la topographie et le climat. La Suisse a l'immense privilège de bénéficier d'une topographie variée, de connaître un paysage extraordinaire et de vivre sous un climat agréable et protégé. Au cours des 100 prochaines années, nous espérons que les Suisses sauront reconnaître et protéger ces atouts. De là découle notre obligation d'être heureux, innovants, travailleurs et rigoureux. De là découle également notre unité, notre cohésion et notre force d'être suisse.

Des piliers solides

Les contraintes sont autant d'opportunités de croissance et la taille de la Suisse est un atout plus qu'un handicap, car elle permet une meilleure gestion de l'équilibre financier. Pour maintenir notre qualité de vie, nous devons favoriser l'éducation des jeunes, retenir les cerveaux en offrant des lieux à la pointe de la recherche, observer une politique d'ouverture et d'innovation et permettre aux entrepreneurs de se développer. Notre économie repose sur des piliers solides, notamment les services, les sciences, l'industrie de pointe et l'horlogerie, une diversité qui doit être défendue.

Multilinguisme obligatoire

L'apprentissage des langues est insuffisant en Suisse et doit être amélioré, en favorisant les écoles bilingues, ainsi que les échanges des écoliers, gymnasiens et universitaires. Il existe le programme «Erasmus» au niveau européen, certains Suisses y participent,



© MARIE-FRANCE ARNOLD

Patrick Richard

«L'équilibre entre l'audace et la retenue, le trop vite et le trop lent, est à trouver en dehors des modes actuels de communication»

mais il n'existe pas de programme similaire au niveau suisse. Difficile à comprendre! Il est de la responsabilité de la Suisse tout entière d'imposer l'apprentissage des langues nationales aux jeunes et moins jeunes afin de garantir la cohésion nationale et la prospérité de tous. Il serait contraire à ces intérêts supérieurs que d'abandonner l'étude des langues nationales au profit d'un anglais qui nous est culturellement et fondamentalement étranger.

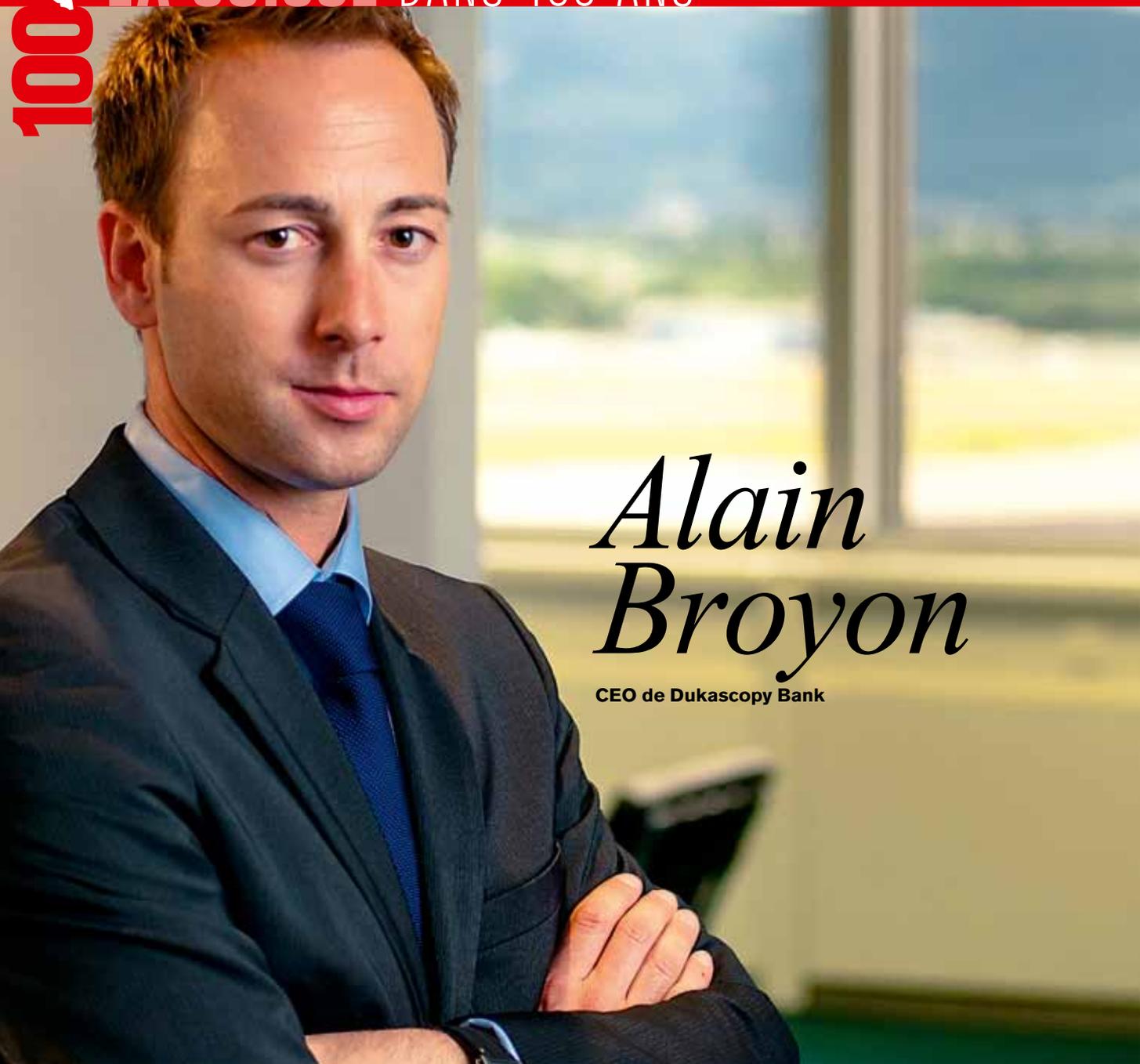
Inventer l'avenir

Le pilotage d'un pays et l'orientation d'une politique sont œuvres difficiles, encore plus aujourd'hui qu'hier en raison des flux incessants d'informations qui empêchent la clairvoyance. Etre à l'écoute du pouls de l'économie et de la recherche et permettre à des initiatives innovantes d'aboutir devraient constituer un des défis majeurs de tout ministre suisse. Planet Solar est une magnifique illustration de cette capacité d'inventer l'avenir. Il en existe beaucoup d'autres qui méritent d'être soutenues et encouragées.

Prendre de la hauteur

Le monde actuel n'exclut pas la réflexion et la prise de décision rapide. En revanche, l'information continue et contradictoire brouille les esprits. Pour s'en prémunir, nous devons adapter nos filtres de lecture et, en permanence, prendre de la hauteur pour mieux se concentrer sur l'essentiel. Ce travail au quotidien n'est pas un obstacle à la réactivité et ne saurait justifier

une lenteur, qui rime souvent avec «incapacité de décider». L'équilibre entre l'audace et la retenue, le trop vite et le trop lent, est à trouver en dehors des modes actuels de communication, dans un cadre que la Suisse nous offre au quotidien si nous ouvrons les yeux. 



Alain Broyon

CEO de Dukascopy Bank

Comment décriez-vous «votre Suisse», et selon vous comment cette «suissitude» s'inscrit-elle dans le secteur de la finance?

La suisse représente un îlot de prospérité et d'intégrité. Pour ne citer que quelques caractéristiques, elle est synonyme de qualité, de précision, de savoir-faire, de sécurité, d'innovation, de tradition et de fiabilité. À cela s'ajoute le fait que la Suisse dispose d'une longue tradition et d'une grande expérience dans les secteurs économiques. La finance est un exemple de succès dû en grande partie à la «suissitude». En effet, stabilité, respect, intégrité travail bien fait, ouverture d'esprit, esprit d'entreprise, perfectionnisme et discrétion ont permis aux secteurs financier et bancaire de s'adapter et de se développer en fonction des subtilités culturelles locales.

*«Le multilinguisme suisse
génère chaque année
46 milliards de francs»*

Bien façonner ses relations avec l'Union européenne afin de prospérer, quelles qualité la Suisse doit développer pour maintenir son avance ?

Le multiculturalisme de la Suisse lié à son système fédéraliste nous a aidé à développer une sensibilité politique qui nous a per-

mis de tisser des liens étroits avec les partenaires européens même si la Suisse n'est pas membre à part entière de l'Union européenne. L'étroitesse de la marge de manœuvre de la Suisse à l'égard de l'Europe est similaire à l'étroitesse dans notre pays et nous a permis d'instaurer une obligation de loyauté dans nos relations. Nous pouvons donc dire que la Suisse ne contourne pas cet obstacle mais joue finement avec lui.

Afin de maintenir son avance économique à long terme, la

*«Dans un pays multipolaire,
l'élaboration du compromis
prend du temps mais garantit
l'acceptation et la légitimité
des décisions ainsi que leur mise
en œuvre.*

C'est le temps démocratique»

question fondamentale est de savoir comment la Suisse doit façonner ses relations avec l'Union européenne afin de garder des conditions cadres favorables pour continuer de prospérer. Il faut garder en mémoire que la Suisse s'est construite non pas par le repli sur elle-même mais sur l'ouverture. La Suisse doit donc continuer à être proactive dans ses relations internationales tout en gardant l'intérêt commun, celui d'une stabilité et d'une alliance.

Dans ce contexte multiculturel et dans cette logique d'ouverture, pensez-vous qu'il serait judicieux d'introduire une 5e langue nationale ?

La Suisse abrite trois des principales langues européennes et n'a malgré cela, pas de langue qui lui soit propre, mis à part le romanche. Cependant cette situation inhabituelle permet à la Suisse de se démarquer. En effet, le multilinguisme/multiculturalisme accroît la souplesse mentale et encourage le développement de compétences en améliorant le fonctionnement cognitif. Selon une étude établie par la Confédération en 2009 avec les chercheurs de l'Observatoire «économie langues for-

mation» (ELF) de l'université de Genève, «le multilinguisme suisse génère chaque année 46 milliards de francs, soit 9% du produit intérieur brut (PIB)».

Dans un monde appelé à devenir de plus en plus interconnecté où l'expérience du multilinguisme peut devenir un sérieux atout, il nous faut cultiver notre héritage culturel linguistique. Il faut donc sensibiliser, cultiver et encourager le développement du multilinguisme par le biais de politiques ciblées et de programmes d'éducation. Cependant introduire une 5e langue ne paraît pas nécessaire dans une réalité où tous les pays possèdent une diversité linguistique et multilinguistique. Plutôt que de rêver à une langue nationale unique «helvéticanglais», il nous faut préserver la diversité suisse et mieux se préparer à la diversité linguistique planétaire.

Quels facteurs permettront à la Suisse de maintenir son rôle de leader dans la recherche et dans l'innovation ?

Nous remarquons que la Suisse ne brille pas que par son image mais également par ses réalisations, ses succès et ses innovations.

À une période de l'histoire où l'innovation est considérée comme un des éléments essentiels du succès économique, ayant un impact positif sur le chiffre d'affaires et les emplois, il faut donc continuer à promouvoir les innovations car elles sont la clé du succès et de la pérennité des entreprises et donc du pays. Un certain nombre de problèmes structurels doivent être résolus tel le manque de personnes qualifiées. Il faut en conséquence faciliter la venue des travailleurs hautement qualifiés des pays hors Union européenne. La Suisse doit aussi, et avant tout, chercher à former la main-d'œuvre dont elle a besoin.

La crise internationale de la dette et la force du franc accentuent également la pression sur la place économique et en particulier sur la recherche et le développement. Cependant, il faut continuer à investir dans la recherche et promouvoir un cadre favorable à l'innovation et l'entrepreneuriat afin de rester un des pays les plus innovants au monde.

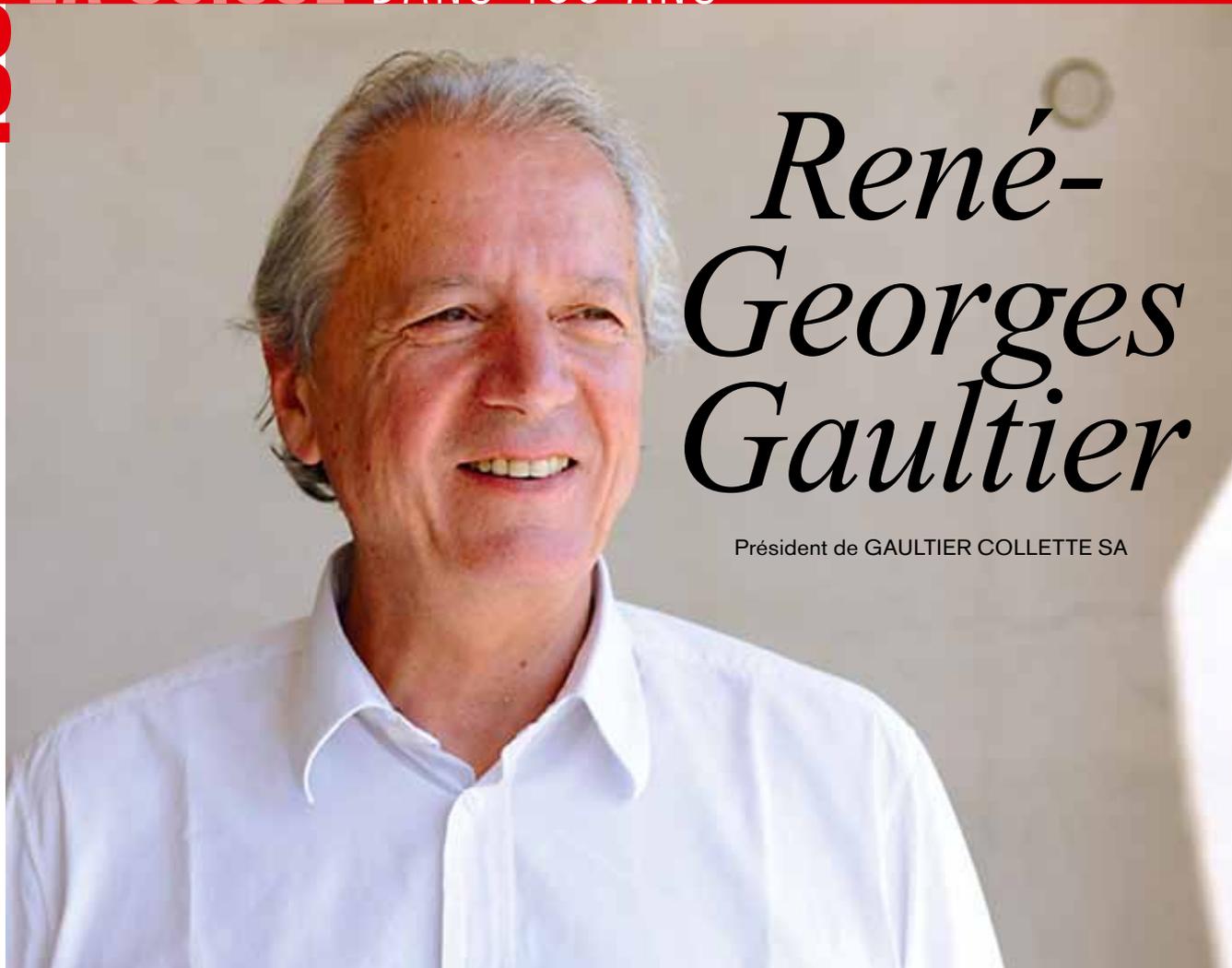
Votre définition du temps helvétique ?

Le système politique de la Suisse associé à la démocratie directe est une des raisons de notre stabilité. Dans un pays multipolaire, l'élaboration du compromis prend du temps mais garantit l'acceptation et la légitimité des décisions ainsi que leur mise en œuvre. C'est le temps démocratique, une originalité historique qui nous permet de sauvegarder notre alliance confédérale. 

market 
ABONNEZ-VOUS!

www.dynapresse.ch
Service abonnements
022 301 59 12

12 numéros
59.- CHF



René- Georges Gaultier

Président de GAULTIER COLLETTE SA

Affirmer notre vocation internationale

Arrivant en Suisse pour implanter une entreprise, j'ai été frappé par le pragmatisme et la capacité de dialogue entre l'administration et les citoyens. Je constate que la Suisse du cœur l'emporte sur les Suisses ethniques, politiques, confessionnelles, cantonales ou linguistiques. La croix suisse, mondialement connue, est devenue le symbole de l'indépendance, du savoir-faire de précision, de la haute qualité technologique, de la qualité de son enseignement. Bien sûr, elle est liée au monde de l'argent, des richesses industrielles et commerciales et tient un rôle important au niveau international sur le monde des transactions. Oui elle est aussi critiquée, pour l'argent sale, son rôle de refuge contre

*«Je constate que la Suisse
du cœur l'emporte sur les Suisses
ethniques, politiques,
confessionnelles, cantonales
ou linguistiques»*

le fisc. Il faut oser en débattre et, ce qui est en pleine évolution, prendre les décisions qui s'imposent pour éviter d'être attaqués et attaques.

Pour moi vendre du conseil marketing et stratégique depuis la Suisse c'est affirmer notre vocation internationale, c'est la garantie d'une pensée vraiment multiculturelle. C'est une équipe cosmopolite avec un esprit suisse, c'est-à-dire, le respect du travail bien fait, la précision, le sérieux.

Quant à la création, elle bénéficie des racines suisses en termes de savoir-faire typographique, de multiculturalisme et en termes de créativité adaptée à des cibles internationales.

Oui le «swissness» est fort, plus fort vu de l'étranger que vu par les Suisses. C'est une bonne chose car le nationalisme exacerbé au sein d'un pays n'est jamais porteur de paix.

Un PIB par habitant salvateur

La neutralité n'existe pas, il n'en est d'ailleurs plus question dans un monde où l'économie est la nouvelle arme des envahisseurs. L'économie Suisse est comme les autres, dépendante de la mondialisation. Mais à une différence près, essentielle, son ratio richesse/habitant. Sept millions d'habitants se gèrent bien mieux que soixante-dix millions. Le PIB de la Suisse par habitant est l'élément essentiel à conserver, à développer.

«La force de la Suisse c'est
non seulement d'inventer mais
de savoir transposer l'invention
en application»

Le cas marginal de la Suisse pour les grands pays, n'est pas sa richesse ou sa productivité mais sa concurrence économique en termes de fuite de capitaux. L'exportation suisse, à haute valeur ajoutée n'est pas ce qui inquiète les autres pays, c'est là, l'avenir de la Suisse, développer High Tech, biotech, services avancés, produits de luxe, pendant que tous les concurrents cherchent la production «low cost», la lutte contre le chômage et ferment leurs frontières aux immigrés. À la BNS de continuer ses exploits pour tenir le taux de change à un rapport acceptable pour les exportations.

De la fin des frontières en Suisse

Sans aucun doute pour moi, le multiculturalisme est un des moteurs de l'économie suisse. Qu'il s'agisse de culture et donc de langue, la Suisse entend et dialogue de manière naturelle avec la France, l'Allemagne, l'Autriche et l'Italie. Que penser d'un pays comme la France où l'on cherche désespérément un homme politique germanophone pour dialoguer avec Madame Merkel? Le multilinguisme doit être cultivé mais il doit l'être à l'intérieur des cantons. Pourquoi a-t-on tant de mal à recruter quelqu'un qui parle allemand à Genève, ou français à Zurich?

Le multilinguisme doit donc être développé au sein même des cantons, car abolir le langage du canton voisin c'est dresser une frontière au sein même d'une république fédérale.

Quant à la cinquième langue c'est l'anglais qui s'impose ici comme ailleurs, c'est un fait avec lequel il est indispensable de composer.

Savoir prendre le risque de réaliser un exploit

Ce qui frappe l'esprit du public, c'est l'exploit. La force de la Suisse est non seulement d'inventer mais également de savoir transposer l'invention en application. Enfin, cerise sur le gâteau, l'application est transcendée en exploit par un homme, un Suisse.

Tout ceci tient au fait qu'il y a une véritable liaison entre université et industrie, un réel désir de pragmatisme dans l'innovation due sûrement au multiculturalisme et une vocation à trouver des

financements pour créer de la valeur à moyen terme. Il faut que la Suisse continue à attirer des talents, à financer des innovations et renforcer les liens université-industrie, et surtout, trouver les Suisses qui prennent le risque de réaliser un exploit.

Prudence, réflexion, attentisme

Le fait qu'en Suisse, une montre se nomme un «garde-temps» est tout le symbole de sa philosophie. Ailleurs, tout doit aller vite. Vitesse et précipitation font faire de faux-pas à nombre de dirigeants. Ailleurs, tout ce qui est automatique est immédiat, ici, une montre automatique a une réserve de temps.

Prudence, réflexion, attentisme? Certains disent, manque de courage, concertations sans fin.

À ceux-là, je répondrais que les Suisses ne sont pas des suiveurs mais plutôt des novateurs, des inventeurs.

Mais il est vrai qu'il y a la politique intérieure suisse avec ses partis politiques! Là le «happening» est garanti, la complexité assurée, la mauvaise foi de rigueur.

Alors le temps helvétique, je dirais qu'il est efficace et beau à l'extérieur des frontières et souvent sombre et orageux à l'intérieur du pays. 

FAITES DE FANTASTIQUES CARRIERES

NOS DIFFERENCES

Etudier en français ou en anglais
Prestigieuse Business School
Programmes accrédités
Professeurs renommés
Campus urbain & central
Environnement international
Approche dynamique & pratique

MASTERS

MBA in International Business
MBA in International Marketing
MBA in E-Entrepreneurship
MBA in Entrepreneurship

BACHELORS

Business Administration
International Business
Business Finance
Business Communication
Hotel Management *new*

www.universiteifm.com

Faîtes votre demande
pour la rentrée d'automne !

UNIVERSITE IFM - Institut de Finance et Management
Tél : +41(0)223222580 - 35 rue des Bains 1205 Genève



Philippe Glasson

Vice-président du conseil d'administration
du Genolier Swiss Medical Network (GSMN)

La suisse dans 100 ans?

Cette Suisse pourrait être encore plus en réseau et en interconnexion avec les autres pays, races et technologies. Ce réseau ainsi tissé permettrait aux individus de rester fidèles à leurs vertus fondamentales: pragmatisme, sens du compromis, prudence et précision. La Suisse, par contre, abandonnerait un peu de sa frilosité, de sa culpabilité chronique et de son humilité. Les mêmes évolutions se retrouveront dans le domaine de la santé avec le maintien d'une capacité de recherche efficace, le prolongement de l'espérance de vie et l'accès égalitaire aux soins.

Quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir cette avance à long terme?

Il n'existe probablement qu'une seule réponse: l'innovation. Par contre il est difficile de la définir si l'on considère qu'elle surgit toujours dans des domaines insoupçonnés: cependant le terreau dont elle émerge est plus facile à entrevoir. L'innovation est un surgissement qui ne se laisse pas enfermer dans des prédictions de futurologue. L'innovation est inattendue et protéiforme et se caractérise par son absence d'a priori. L'économie suisse doit être encore plus obsédée par l'innovation, et si l'on maintient le terreau les leaders surgiront!

Faut-il introduire une 5e langue nationale, «l'helveticançais»?

Il faut développer des «process» et des systèmes, non seulement pour une cinquième langue, mais aussi pour une

sixième et une septième langue! En fait, il ne faut pas créer une nouvelle langue mais il faudrait développer les moyens d'en apprendre de nombreuses autres! Notre cerveau s'adaptera et se développera dans ce sens.

Y a-t-il un temps helvétique?

Le temps helvétique est celui de la convergence. Lorsque celle-ci est simple, le temps est court; à l'inverse, dans la complexité, le temps est prolongé voire infini. Cependant l'importance pour notre évolution nationale est plus dans la convergence que dans le chronomètre. Il faut ignorer la mesure et privilégier le résultat! 



«L'économie suisse doit être encore plus obsédée par l'innovation, et si l'on maintient le terreau les leaders surgiront!»

Guillaume Tetu

CO-FONDATEUR ET DIRECTEUR DE LA MARQUE DE HAUTE HORLOGERIE HAUTLENCE

Comment décririez-vous «votre Suisse»? Comment cette spécificité suisse s'inscrit-elle dans votre activité/secteur ?

Pour un Français en cours de naturalisation, ayant donné à ma société les lettres de la ville/canton qui m'a accueilli (HAUTLENCE, anagramme de Neuchâtel), je me sens un fervent défenseur tant des savoir-faire traditionnels que de l'extrême ingéniosité des technologies et performances industrielles qu'offrent la Suisse et le secteur horloger.

Quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir son avance à long terme?

L'économie suisse, sur une grande échelle du temps, est plutôt globale et ce au-delà des frontières européennes. À en juger par le dynamisme de ses exportations et échanges économiques, son développement et sa mutation par la créativité, elle ne doit pas se faire trop de souci.

En quoi le multilinguisme/multiculturalisme influence-t-il l'activité économique? Mérite-t-il d'être cultivé et comment? Faut-il introduire une 5e langue nationale, l'helvetico-anglais?

Le multilinguisme est la preuve de l'adaptabilité permanente des Suisses dans leur environnement intrinsèque et leur regard vers le monde global. C'est cette ouverture d'esprit qui fait foisonner les fertilisations croisées avec les autres nations et cultures. Cela se cultive par nature dans l'état d'esprit mobile/nomade et pionnier (du point de vue économique) du peuple helvète et des ses migrants. Nul besoin d'introduire une autre langue pour autant, les opportunités de la vie sociale et économique des Suisses leur permettent de côtoyer bien d'autres langues du monde contemporain. Et l'anglais s'impose parfois naturellement entre Suisses...

Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

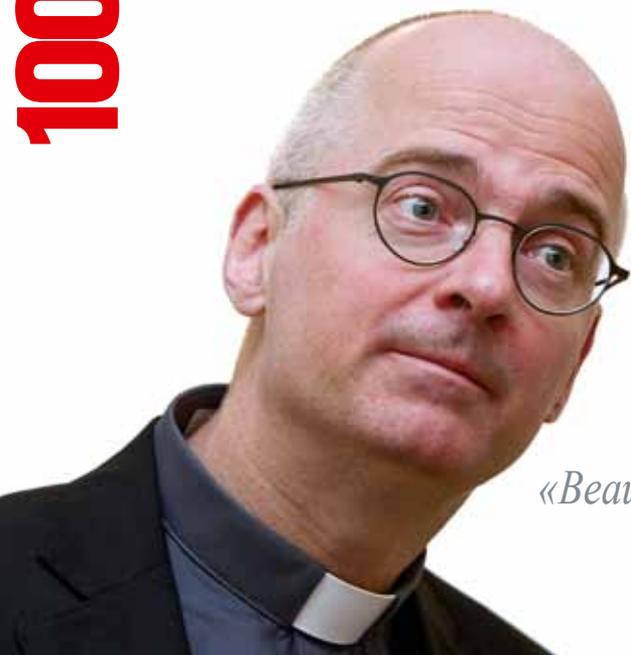
La Suisse et son peuple sont toujours en pleine mutation: dynamique autour du travail, de la science et du progrès; maîtrise des technologies de pointe associées à son histoire et force de créativité, lui permettent de rester à l'avant-garde de l'innovation.

La lenteur de décision, souvent reprochée à nos institutions, n'est-elle pas précisément garante d'une évolution peut-être moins chaotique qu'ailleurs? Comment définiriez-vous le temps helvétique?

Le temps helvétique se déroule avec la lenteur et la force des déplacements de ses montagnes. C'est le temps du progrès car il prend en compte tous les facteurs environnants. Cela peut paraître immobile, mais il n'en est rien: c'est un mouvement plus sûr. 

«La Suisse n'a pas trop de souci à se faire...»





Monseigneur Charles Morerod

«Beaucoup ne connaissent plus du tout le christianisme; parmi ceux-ci certains sont convaincus de bien le connaître, d'autres cherchent à le découvrir»

La religion tient une place primordiale dans le cœur des populations depuis des temps immémoriaux. L'Eglise est souvent vue par les masses comme une institution immuable, dont l'évolution (si évolution il y a) se fait sur le long terme. Evolution et religion peuvent-ils aller de pair?

Je ne me prononce pas sur la religion en général, qui est un phénomène très varié, mais sur le christianisme. On y trouve à la fois continuité et évolution. La continuité provient avant tout de la principale caractéristique de cette religion: il y a un seul Dieu et il s'est fait homme une fois. Cet événement unique ne change pas et il conditionne la suite des temps. Je trouve très beau de pouvoir lire des textes vieux de plusieurs siècles et d'y trouver l'expérience de foi qui est encore la mienne. Mais à l'intérieur du christianisme, notamment dans sa forme catholique, il y a aussi une évolution. D'une part on peut progresser dans la compréhension du Christ et de son message, d'autre part on répond sans cesse à des questions nouvelles. Et il y a aussi eu une grande évolution dans l'histoire de l'Eglise, par exemple quant au rapport avec l'Etat. Le Concile Vatican II, réunion de tous les évêques catholiques tenue de 1962 à 1965, a ainsi provoqué des changements considérables tout en maintenant les mêmes principes fondamentaux, pour que ces principes soient plus compréhensibles. Parmi ces changements on pourrait citer le rôle actif des laïcs à la vie de l'Eglise: ce rôle s'est

considérablement développé, et il n'est pas dû d'abord à la diminution du nombre des prêtres, mais aux conséquences du baptême.

Peut-on parler de valeurs du christianisme? Quelles sont-elles?

Le christianisme n'est pas une religion des valeurs, comme si pour le décrire on pouvait faire une liste de caractéristiques et en acheter quelques-unes. C'est une religion de la relation personnelle avec Dieu, rendue possible parce que Dieu s'est fait homme. Et de cela découlent certaines conséquences que certains pourraient appeler des valeurs: pour répondre au fait que le Christ a donné sa vie pour moi et pour mon prochain, je manifeste ma reconnaissance en aimant aussi mon prochain. Dieu nous invite à répondre à son amour, c'est ce que le philosophe allemand Dietrich von Hildebrand répliquait aux matérialismes nazi et marxiste: l'homme ne peut pas être réduit à sa biologie ou à sa force productrice, car il peut répondre à Dieu et cela lui donne une valeur infinie. Ou encore, face à un Dieu unique créateur de tous, tous se retrouvent égaux et solidaires. Ainsi la relation avec Dieu des chrétiens implique tout de suite une dimension communautaire et change les rapports interpersonnels.

La population catholique du diocèse de Genève, Lausanne et Fribourg s'élève à près de 700 000 personnes. Quelles sont les valeurs qui sont chères au diocèse? Ces valeurs ont-elles un caractère immuable?

Selon vous, seront-elles toujours d'actualité d'ici 100 ans?

Pour l'essentiel, ces valeurs sont celles qui découlent du christianisme. Elles sont vécues dans un contexte particulier qui diffère de celui d'autres pays: l'Eglise a de fortes relations avec l'Etat, d'ailleurs variables selon les quatre cantons du diocèse; l'histoire implique une forte relation avec les Eglises réformées, qui prend actuellement la forme d'une grande collaboration (aumôneries d'hôpitaux, des prisons, de l'armée, prises de position communes sur certains sujets d'actualité). Ces facteurs locaux peuvent évoluer considérablement, et je ne sais pas ce que sera notre société dans cent ans. Mais pour l'essentiel la foi chrétienne sera encore la foi chrétienne.

Enfin, qu'est-ce qui, selon vous, doit être entrepris pour que le diocèse fédère encore plus de fidèles à l'avenir? Sur quelle voie doit-il s'engager?

Beaucoup ne connaissent plus du tout le christianisme; parmi ceux-ci certains sont convaincus de bien le connaître, d'autres cherchent à le découvrir. Pour les croyants, la chose plus « naturelle » est de faire savoir aux autres qu'ils ont découvert quelque chose de beau, un trésor précieux. C'est la voie sur laquelle nous sommes engagés, et qui implique d'aider les croyants eux-mêmes à mieux connaître la beauté de leur foi. Un exemple de cet engagement se traduit par l'actuelle opération de lecture de l'Evangile à la maison, en groupes. 

TANGIBLE EXCELLENCE HAS A NAME.

Kurt Salmon



On 1st January 2011, Ineum Consulting and Kurt Salmon Associates joined forces to create an integrated and global organization, operating across five continents under one single brand: Kurt Salmon. Our clients draw from the deep industry and functional experience of our 1,600 consultants in strategy, organization and management.

We are convinced that today's increasingly complex environment calls for more than just another consultant. As trusted advisors, we work at your side to design then drive strategies and solutions that can make a lasting and meaningful impact. Our commitment is to bring measurable results to our clients; we call it tangible excellence.

Kurt Salmon is a company of Management Consulting Group (MMC). See the full picture: www.kurtsalmon.com

Charles Spierer

L'IMMOBILIER DANS 100 ANS



L'évolution du marché immobilier laisse présager une diminution de la population dans les régions rurales

Charles Spierer, administrateur délégué de CGi IMMOBILIER

DEPUIS LONGTEMPS, L'IMMOBILIER EST UN SECTEUR DURABLE ET STABLE. POUR SE PROJETER DANS CENT ANS, REGARDONS EN ARRIÈRE: EN 1912, LES MOYENS LIÉS AUX TRANSPORTS ET À LA COMMUNICATION ONT PRESQUE TOUS DISPARU OU ÉNORMÉMENT ÉVOLUÉ; COMMENT AURAIT-ON PU IMAGINER À L'ÉPOQUE UN AVION CONTENANT 800 PERSONNES? MAIS QU'EN EST-IL DES CONSTRUCTIONS RÉALISÉES EN 1912? POUR LA PLUPART, ELLES SONT TOUJOURS LÀ ET NE SONT PAS TRÈS DIFFÉRENTES DES CONSTRUCTIONS ACTUELLES.

Située au carrefour géographique, technologique et économique des marchés européens, la Suisse est très attractive par sa stabilité politique et sa sécurité. La tranquillité des citoyens y est assurée, ce qui constitue l'un des motifs à construire durablement sa vie dans un cadre pluriculturel, multilingue et international. Les inquiétudes liées aux marchés financiers européens ont des incidences positives sur le marché de la pierre. Craignant les placements risqués, bon nombre de particuliers leur préfèrent des valeurs réelles. Dans cent ans, comment les professionnels de l'immobilier suisses répondront-ils aux évolutions des habitants et leur mode de vie ?

Si l'on considère que la Suisse sera toujours aussi attractive, l'évolution du marché immobilier laisse présager une diminution de la population dans les régions rurales, ne serait-ce que par extension des zones urbanisées. Il faut donc s'attendre à ce que la demande en logements se concentre essentiellement sur les régions métropolitaines ; lesquelles tendront à s'étendre toujours plus.

Une mutation qui nécessite de repenser l'espace urbain et l'habitat

Dans le collectif, elle se concrétise déjà à travers des projets résidentiels comme des

immeubles de grande hauteur, à la norme Minergie +++, dotés de toute l'infrastructure nécessaire aux personnes à mobilité réduite. Afin de contrer la pénurie de logements, il sera nécessaire de généraliser les constructions en hauteur, et d'ériger des tours de plusieurs dizaines d'étages.

Aujourd'hui, la notion de développement durable prend une importance croissante dans la vie des Suisses. Une évolution des mentalités entendue par les professionnels de l'immobilier pour qui le développement durable est une préoccupation qui date des années 1990, bien avant les nouvelles réglementations en la matière.

Cette recherche constante de solutions économiques et pérennes en termes d'énergie entraînera, sans nul doute, l'apparition de nouvelles technologies (nouveaux matériaux de revêtements qui stockeraient l'énergie solaire, par exemple) et l'utilisation optimale des énergies renouvelables (panneaux solaires, éoliennes...) pour créer un parc immobilier «durable» et écologique.

Vieillesse de la population et maintien des personnes âgées à domicile, volonté d'une mixité sociale et culturelle (logements à loyers modérés), multiplication des familles recomposées, effet «Tanguy»... On peut imaginer une modification de l'organisation des espaces et une conception architecturale plus flexible (parents/enfants, jour/nuit, espace familial/privatif). Et si nos modes d'alimentation venaient à évoluer (alimentation lyophilisée), les cuisines pourraient être amenées à devenir une pièce secondaire...

Dans un siècle, les besoins ne seront plus les mêmes? L'immobilier s'adaptera!

Evoluer au rythme des habitants et trouver des solutions adaptées aux diverses problématiques, les acteurs de l'immobilier helvètes sauront nourrir régulièrement des réflexions sur l'habitat pour permettre aux Suisses de vivre avec leur temps. 

Nicolas Ambrosetti

Fondateur de Vickyh

100

Selon vous qu'est ce que la «suisstitude»?

C'est un paradoxe rassurant. Dans notre activité nous avons choisi d'être comme un médecin attentif au plus près du pouls du monde, de ce patient débordant de créativité et auprès duquel il faut rester à l'écoute. Les valeurs suisses, pérennisées par nos anciens font sa réputation en termes de rigueur, de stabilité et de ponctualité. La créativité, la spontanéité ne sont pas des valeurs nous définissant auprès de nos voisins, cependant nous avons parié de les faire démentir. La richesse future de la Suisse doit passer par un «think tank» géant, inscrit au sein d'une Europe pour laquelle nous devrions envisager de proposer la réflexion aux moyens d'outils pointus. Education, recherche, partage et sécurité.

Quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer? Pourquoi?

La créativité! Il y a trois aspects à la créativité: le «story-telling», pour lequel nous ne sommes pas très fort; le design, où l'on est moyennement fort; et l'aspect commercial, où l'on est plutôt excellent. Nous n'avons plus le choix, nous sommes en concurrence sur des marchés immenses. Nous devons apprendre à nous raconter. Ce qui nous manque, c'est le mélange et la mixité. Le principe du «think tank» est de créer et de lier des énergies et des savoir-faire divers. Un facilitateur d'échanges et de savoirs. L'innovation accélère le cycle de la consommation.

Je reste convaincu que l'avenir de la Suisse à participer aux grandes innovations sera dû principalement à sa capacité à attirer et séduire les leaders de demain en proposant plus que la sécurité et plus qu'un cadre de vie attirant dont nous nous targuons. Que ce soit sur un plan culturel, architectural, gastronomique ou technologique, nous nous devons de proposer ce que les grandes capitales offrent en y ajoutant la qualité de vie que nous avons. Il nous faut rester à l'écoute de la demande du monde et être attentifs aux grandes questions qui animent les débats desquels nous sommes souvent absents.

Faut-il introduire une 5e langue nationale?

J'en suis plus que convaincu. Plus la Suisse sera garante d'une image résultante d'un multiculturalisme riche, plus nous saurons faire preuve de flexibilité et rester curieux. Je me plaît à croire que le multiculturalisme est aussi garant du respect des autres et de l'envie de partager, même si cela passe par la critique ou la comparaison. La culture est fondée sur la subjugation des instincts humains mais aussi sur l'écoute des autres. Si la Suisse veut devenir cette plateforme d'échange, de réflexion, d'apprentissage, ce «think-tank», alors elle doit savoir aussi s'adapter, en particulier aux cultures anglo-saxonnes encore dominantes. Le savoir n'est pas de constater les effets mais de connaître ou de s'inscrire dans les causes. De ce fait si elle veut séduire, elle doit savoir entendre. La Suisse devrait miser sur cette fabuleuse opportunité d'être à la rencontre des mondes.

Votre appréciation du temps helvétique?

Je crois que l'empathie, l'humilité et le désir au sens premier du terme, sont les clés d'une bonne prise de décision. La Suisse souffre de cet avantage -à nouveau un paradoxe- qui, à mon avis, a permis dans un premier temps de garantir cette évolution relativement stable et non chaotique. Cependant il serait faux de ne pas considérer les éléments moteurs, dynamiques ou chaotiques qui ont aussi donné à la Suisse le souffle qu'on lui connaît. 

«Si la Suisse veut séduire, elle doit savoir entendre»





Qui fait le plein de gaz naturel / biogaz ménage son porte-monnaie.

Economiser de l'argent en roulant: voilà un argument qui fait mouche, et qui ne plaide pas en faveur de l'essence ou du diesel. En effet, choisir de rouler au gaz naturel / biogaz permet d'abaisser ses coûts de carburant de plus de 30% et de bénéficier, en Suisse romande, d'une subvention à l'achat d'un véhicule neuf. Par ailleurs, les voitures fonctionnant au gaz naturel / biogaz libèrent entre 60% et 95% d'émissions nocives en moins. Renseignez-vous au 0800 462 462.

www.vehiculeagaz.ch

gaz naturel 
biogaz

Charles Beer

CONSEILLER D'ETAT, EN CHARGE DU DÉPARTEMENT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE, DE LA CULTURE ET DU SPORT (DIP) DE L'ETAT DE GENÈVE.

Dans le domaine de l'instruction publique, quels sont les invariants, les valeurs à la base de l'instruction publique suisse?

L'instruction publique se fonde sur plusieurs valeurs: l'accession à la citoyenneté dans toutes ses facettes et ses dimensions, l'égalité des chances permettant de prendre ou non l'ascenseur social. Les invariants sont premièrement: la transmission de savoirs d'une génération à l'autre et les modifications en fonction de l'évolution des sociétés et besoins nouveaux. Deuxièmement: l'apprentissage du développement des compétences de coopération et de solidarité à l'intérieur du groupe préparant au fonctionnement de la société. Troisièmement: l'émancipation et la protection de l'enfance et finalement, la préparation aux défis professionnels et économiques.

On ne peut imaginer un futur sans instruction publique, mais peut-on ima-

giner que ces valeurs soient délaissées (ou remplacées par d'autres) à l'avenir, ou bien sont-elles tellement ancrées dans le paysage de l'instruction publique que dans 100 ans, elles seront toujours d'actualité?

En tant que représentant de la Suisse lors des deux dernières conférences internationales de l'éducation, j'ai pu constater que ces valeurs étaient non seulement partagées mais qu'elles l'étaient pratiquement par tous les pays. Ces conférences internationales au plus haut niveau avaient d'abord pour vocation de les approfondir. Je n'ai pas de raison de penser que la Suisse doive s'en distancer. Seules des menaces économiques, doublées de pressions xénophobes sont capables de les mettre en péril.

De même, quelles sont les valeurs qui font la spécificité de la culture et du sport suisse?

La Suisse a un système politique basé sur une société civile constituée d'une myriade d'associations notamment dans les domaines culturels et sportifs. Ces associations fondent entre autres la com-

position de la société civile et tissent un lien social qui va bien au-delà de leur périmètre d'activité.

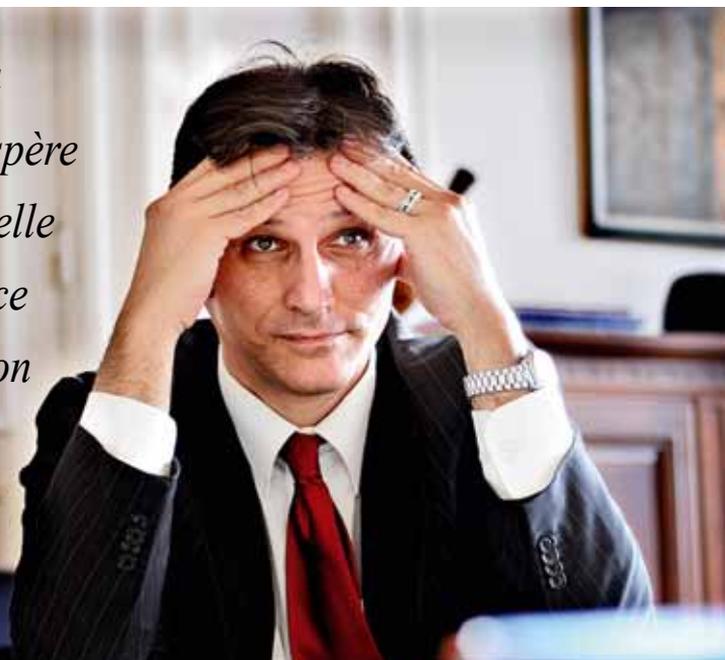
Comment voyez-vous leur pérennité à long terme? Peut-on imaginer une Suisse au rayonnement sportif et culturel mondial, encore plus qu'actuellement?

L'époque que nous vivons est marquée par la compétition accrue dans un contexte de mondialisation et de médiatisation. Il requiert pour être visible régionalement et internationalement de promouvoir de nouvelles mesures d'intervention pour améliorer les conditions-cadre institutionnelles des trois niveaux (confédération, cantons et communes).

Un petit mot sur votre avis personnel quant au futur de la Suisse en général. En ces temps inquiétants, où le mot «crise» est sur toutes les bouches, voyez-vous une Suisse prospère, comme elle a pu l'être par le passé?

La Suisse ne sera véritablement prospère qu'au moment où elle reprendra confiance en l'avenir et en son modèle. Confiance qui ne peut provenir que d'une clarification de sa participation à la construction européenne qui aujourd'hui s'impose à nous par un rapport de force alors que nous pourrions probablement avec d'autres proposer des modèles évolutifs. 

«La Suisse ne sera véritablement prospère qu'au moment où elle reprendra confiance en l'avenir et en son modèle»





Dr. Dirk Craen

LE FUTUR DES BUSINESS SCHOOLS

LA BUSINESS SCHOOL DU FUTUR SERA UNE ÉCOLE MONDIALE, CONNECTÉE ET ENGAGÉE. LA DIVERSITÉ DU PERSONNEL, DU CORPS PROFESSORAL ET DES ÉTUDIANTS SERA UN FACTEUR IMPORTANT. LE CONTENU DES MODULES DES PROGRAMMES SERA PLUS COURT ET PLUS SPÉCIFIQUE.

La Business School d'aujourd'hui doit préparer les étudiants pour des emplois qui doivent encore être créés dans les 5 prochaines années. Nous estimons que 85% des emplois n'ont pas encore été inventés pour les étudiants suivant leur cursus universitaire actuel. Les 10 postes les plus populaires en 2010 n'existaient pas en 2004.

«Les 10 postes les plus populaires en 2010 n'existaient pas en 2004»

Les infrastructures et les outils technologiques auront également une grande influence sur la manière d'offrir les cours. Nous devons préparer les générations futures à trouver des solutions à des problèmes qui n'existent pas encore de nos jours.

Aujourd'hui environ 20% des business schools membres de l'AACSB et l'EFMD ont des campus ou des programmes satellites dans d'autres pays que le leur et 12 000 écoles de commerce existent dans le monde. Les tendances suivantes sont à venir: 1. Corps étudiant de plus en plus international 2. Un accès global à l'information 3. Une concurrence de plus en plus internationale dans la recherche du travail et une plus grande mobilité des employés.

L'avenir de l'apprentissage sera fortement influencé par l'innovation technologique. L'apprentissage devient instrumental. Autant les processus que les méthodes de travail deviennent intelligentes. Ce sont des observations et des enquêtes faites par IBM Global Education. L'étudiant devra trouver son chemin dans une jungle de données; un tsunami d'informations sera disponible toutes les heures au cours de son temps d'étude. Aujourd'hui, nous comptons 2 milliards d'utilisateurs Internet, 4,6 milliards de téléphones mobiles et 2032, «l'année de la singularité», approche à grands pas.

Le monde aura besoin de plus d'entrepreneurs avec un esprit ouvert au changement. Nous, les business schools, devons remodeler et élargir la gamme de programmes (gestion des conflits, gestion de la réputation, gestion des risques, ecopreneurship). Nous devons redéfinir le rôle des valeurs, intensifier les liens entre le monde des affaires réel et le monde académique. Les écoles de commerce devront ouvrir leur monde à la différenciation et développer la capacité à gérer la diversité. En 2050, le Pakistan sera la 6e économie mondiale, les Philippines la 16e, et l'Ethiopie aura doublé sa population. La population du Nigéria sera égale à celle des Etats-Unis. Nous devons donc être



préparés, en Suisse et en Europe, pour ces grands changements dans le pouvoir économique. Les universités doivent adapter leur éducation et préparer les futurs dirigeants avec des mentalités différentes. Elles doivent préparer les étudiants à traiter l'incertitude et le chaos. Les modèles économiques et les modèles de gouvernance changeront avec les pénuries d'eau et d'énergie, la mondialisation et le réchauffement climatique.

Les écoles de commerce doivent améliorer la qualité de leurs programmes. Les leaders socialement responsables influenceront l'économie et la société de demain. De même, avec l'évolution des outils technologiques, le concept de classe va changer. L'apprentissage expérientiel, des conférenciers et des spécialistes de l'industrie remplaceront les études de cas. Les professeurs deviendront des entraîneurs dans le monde réel. Les valeurs de «PRIDE» vont influencer les anciens étudiants des écoles de commerce. PRIDE est un acronyme pour la Passion, le Respect, l'Intégrité, la Discipline et l'Excellence.

«En 2050, le Pakistan sera la 6e économie mondiale, les Philippines la 16e, et l'Ethiopie aura doublé sa population. Nous devons être préparés à ces bouleversements dans la balance du pouvoir économique»

Dr. Dirk Craen, président de European University

La confiance dans la tradition et l'inspiration de l'innovation seront les slogans des prochaines décennies.

La nouvelle norme est le chaos et l'ambiguïté du fait de l'incertitude de la situation économique et des changements démographiques. Les étudiants d'aujourd'hui ont été éduqués à l'époque des agendas électroniques et des vies programmées. Ils capitalisent sur les opportunités. Les universités doivent offrir des programmes novateurs, spécialisés, en se concentrant sur des niches dans le marché du travail. Les soft skills: branding, renforcement de la confiance, savoir faire la différence, seront la clé dans le développement de l'école de commerce.

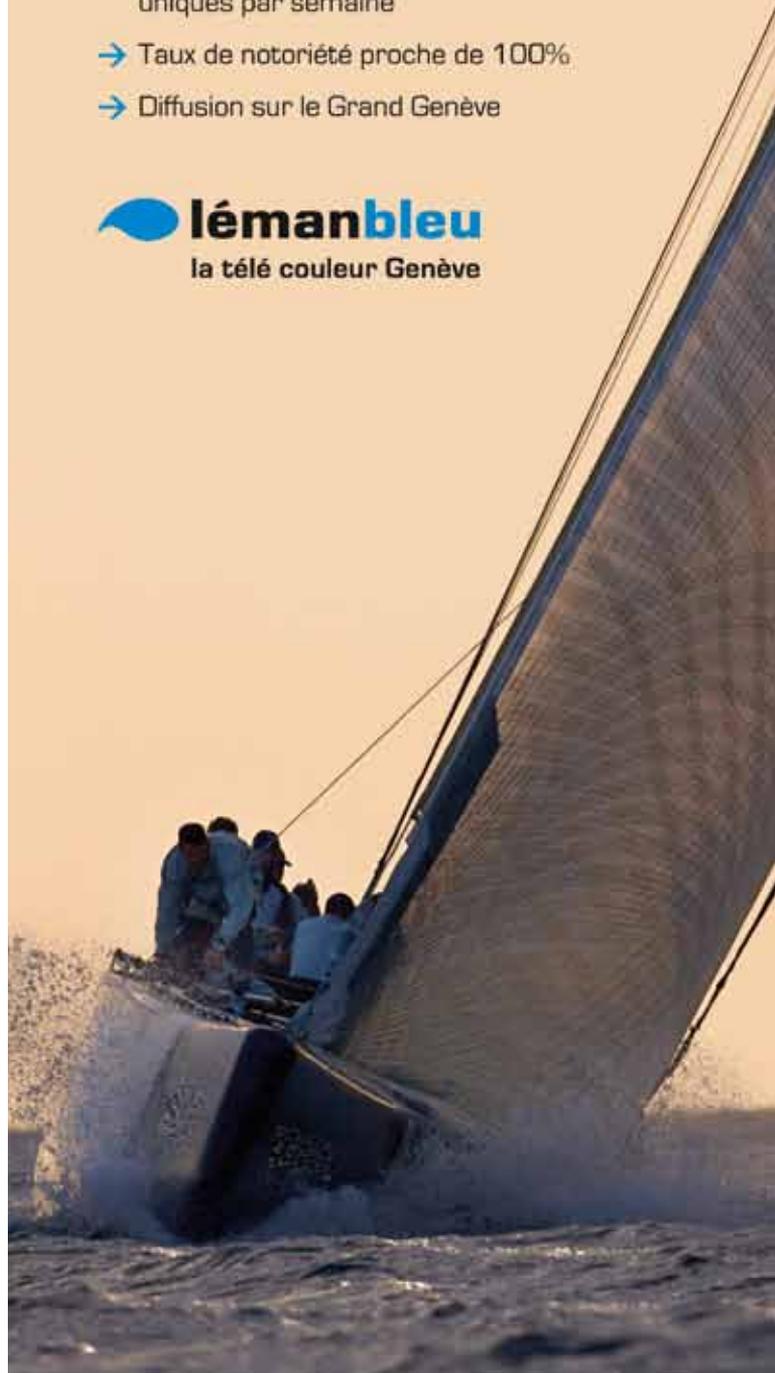
Dans la «nouvelle normalité», les écoles de commerce doivent s'adapter aux besoins du marché, mais également être responsables de l'intégrité académique et de la planification pour le développement de solides leaders; des étudiants armés avec des connaissances pratiques et des compétences professionnelles pour faire face aux changements et au chaos. 

bleu

comme la performance

- Plus de 170'000 téléspectateurs uniques par semaine
- Taux de notoriété proche de 100%
- Diffusion sur le Grand Genève

 **lémanbleu**
la télé couleur Genève



Pour communiquer
sur Léman Bleu,
contactez-nous :
022 869 20 50
info@lemanpub.ch

 **lémanpub**

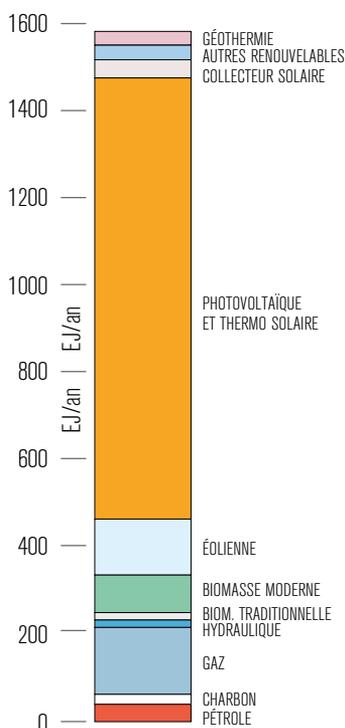
www.lemanpub.ch

Andrés Taracido

Expert en Finance et Investissements, PrimeEnergy Cleantech



«Nous sommes intimement convaincus que le photovoltaïque représentera 60% de l'énergie mondiale à l'avenir»



s'il avait pu, il aurait mis tout son argent dans le solaire. Le photovoltaïque est le début de la physique quantique. Les travaux ont ensuite été repris par la NASA qui cherchait une source énergétique pour ses satellites. Nous faisons face aujourd'hui à une deuxième révolution énergétique. L'humanité s'est développée grâce à l'agriculture. Elle a eu besoin de passer ce premier cap énergétique pour survivre. On en est au même point actuellement avec cette nécessité de se débarrasser de cette dépendance aux énergies fossiles.

Actuellement, la part du photovoltaïque est de 200 mégawatts seulement en Suisse (soit 0,3% du parc énergétique). Mais son développement est en bonne voie. Le mix énergétique en 2100 sera dominé en grande partie par le solaire (voir graphique). L'avantage du photovoltaïque est clair: il est sans risque. D'un point de vue financier, le photovoltaïque est moins risqué que l'immobilier. Le soleil est une ressource sûre. Seul l'hiver nucléaire pourrait contrecarrer la lumière du soleil.

Pour développer cette activité, la Suisse doit s'inspirer des lois allemandes EEG sur les énergies renouvelables qui ont apporté sécurité et stabilité aux investisseurs. Cela passe donc par un soutien politique, suivi par les investissements des acteurs économiques. Il n'y a que comme cela que l'Europe atteindra son objectif d'être à 20% d'énergies renouvelables d'ici à 2020 (l'Allemagne, elle, a pour objectif d'être à 50% d'ici à 2050). Le canton de Genève, où le nucléaire est interdit constitutionnellement, en est un bon exemple: la part des énergies renouvelables du canton s'élève déjà à 10%. 

Comment décririez-vous «votre Suisse»? Comment les valeurs suisses s'inscrivent-elles dans votre activité/secteur et comment voyez-vous le futur énergétique?

En tant que producteur d'électricité propre, les valeurs suisses sont bien représentées dans notre secteur: la compétence, la fiabilité, la crédibilité, la durabilité.

Avec le photovoltaïque, nous développons une vision à long terme sur nos investissements. La demande pour le photovoltaïque se développe de manière exponentielle. C'est le marché qui se développe le plus rapidement aujourd'hui. Cette durabilité

qui est une valeur importante de notre Suisse, est centrale à notre activité puisque nous cherchons à développer les énergies renouvelables.

Nous sommes intimement convaincus que le photovoltaïque représentera 60% de l'énergie mondiale à l'avenir. En effet, l'hydraulique est limité; la biomasse demande un personnel considérable et le prix des matières premières est un frein; les éoliennes quant à elles posent un problème de place.

Le panneau solaire est en train de s'intégrer à part entière dans la culture et la conscience collective. Einstein disait que

copy tack
data tack

Etiquettes autocollantes pour toutes imprimantes à jet d'encre, laser et photocopieurs.

SHERIF TRADING SA
Chemin du Petray 26
1222 Vésenaz/Genève
Tél. 022/566 17 94
Fax 022/752 48 73
www.datatack.com



3D



Touchez vos idées

Imprimante 3D system

m asset_{SA}

copieurs • fax • informatique • solutions

www.masset.ch

Tél. 0848 800 847



Reinhard Steiner

LA PAIX SOCIALE, BIENTÔT UNE LÉGENDE?

Membre de la Direction, Swisscanto

«1 8 MAI 2038: UNE FOULE INCROYABLE ENVAHIT LE CENTRE-VILLE DE LAUSANNE. PROVENANT DE TOUTES LES CATÉGORIES SOCIOCULTURELLES, L'ÂGE MOYEN DES MANIFESTANTS EST DE 78 ANS, ESTIME UN COMMUNIQUÉ DE L'UNION DE LA POLICE ROMANDE. LA DERNIÈRE BAISSÉ DES RENTES DE RETRAITE DÉCIDÉE PAR LE PRÉSIDENT DE LA CONFÉDÉRATION HELVÉTIQUE EST À L'ORIGINE DE CE DÉPLACEMENT DE NOMBREUX MANIFESTANTS.»

Fiction ou réalité? Tout dépend de l'importance que l'on voudra bien accorder à l'évolution de nos assurances sociales et des jalons que l'on mettra en place en vue d'assurer notre avenir économique et social. Le rapport du Conseil Fédéral de 2011 sur l'avenir du deuxième pilier et les prises de position des milieux économiques et politiques

ainsi que celles des acteurs du 2e pilier, témoignent de l'importance du chantier en cours. Trouver un consensus raisonnable dépendra de la volonté de chacun et de son souci d'éviter une guerre intergénérationnelle.

La Suisse a eu la chance de pouvoir compter sur des visionnaires qui ont mis en place un système basé sur la solidarité au travers de l'AVS, sur la capitalisation paritaire par l'employeur et l'employé par le biais du 2e pilier, ainsi que sur la responsabilisation individuelle via la prévoyance privée. Merci à ces pionniers qui nous permettent de nous placer en excellente position en comparaison internationale! Continuons d'être novateurs et apportons les réformes indispensables!

L'enjeu consiste à pouvoir offrir les prestations promises, tout en assurant un financement durable. Dans ce but, il est nécessaire de prendre en compte des multitudes de facteurs microéconomiques comme l'évolution stratégique et économique de l'employeur, les fusions, les

«Investir dans la croissance économique est un investissement dans la cohésion sociale»

spin-off et les délocalisations, ainsi que des facteurs macroéconomiques, comme l'évolution démographique, géopolitique, économique et financière, la libre circulation des personnes ou encore une réglementation qui devient toujours plus stricte. Focalisons-nous sur deux éléments essentiels, à savoir la démographie et la gestion du 2e pilier, unanimement nommée le troisième cotisant.

Le défi de la pyramide

Le problème démographique est bien réel. L'arrivée à l'âge de la retraite de la génération particulièrement nombreuse des citoyens issus de l'après-guerre, conjuguée à la hausse de l'espérance de vie et à un faible taux de fécondité, va conduire à un déséquilibre croissant entre rentiers et personnes actives. Il a déjà été démontré que le financement de nos retraites par les cotisations actuelles n'est plus d'actualité, du moins si l'on entend garantir les mêmes prestations. Il est évident aujourd'hui que, ni une immigration importante en Suisse, ni une augmentation des naissances, ne permettront d'absorber le manque de cotisations durant les décennies à venir et ce fait est déjà inscrit dans la pyramide des âges actuelle. En 2050, la Suisse ne comptera plus que deux personnes en âge de travailler pour un retraité (65 ans et plus), alors que la proportion actuelle est de quatre pour un. Il ne nous restera donc plus que trois possibilités, à savoir diminuer les prestations en abaissant le taux de conversion, augmenter l'âge de la retraite ou/et augmenter les cotisations. Quelles pistes peut-on envisager pour les prochaines décennies ?

Halte à la fuite des cerveaux

Le modèle de rente flexible, composée d'une part fixe garantie et d'une part variable, dépendant de l'évolution des comptes de la caisse AVS est une proposition intéressante. Elle permet de placer actifs et rentiers sur un pied d'égalité. Sur le plan politique, il s'agirait d'augmenter les actifs par une immigration réfléchie, de soutenir la formation et la création d'entreprises ainsi que d'ouvrir de nouveaux axes économiques. À l'heure actuelle, des chercheurs de pointe formés dans nos universités vont s'établir sur d'autres continents qui les accueillent à bras ouverts, alors que le savoir-faire devrait être maintenu dans nos régions. Faciliter l'intégration des doctorants et autres universitaires par des procédures rapides de naturalisation, des planifications d'accueil familial et stimuler l'innovation ainsi que la création des postes de travail par des mesures fiscales, maintiendraient un certain nombre d'emplois et par conséquent, des cotisants supplémentaires pour nos assurances sociales. Il en découle qu'investir dans la croissance économique est un investissement dans la cohésion sociale, un investissement que notre niveau d'endettement relativement faible nous permet encore!

Etat: il faut revoir le modèle

La réduction du nombre des cotisants et l'augmentation de celui des rentiers a également pour conséquence la décapitalisation des avoirs de la prévoyance professionnelle, estimés aujourd'hui à quelque 700 milliards. Ce «gâteau», géré par de nombreux acteurs du monde de la finance, va donc fortement diminuer. Cette évolution aura une influence négative sur l'économie suisse, la finance contribuant pour environ 15% à notre PIB. Si l'on y ajoute un environnement de faibles taux d'intérêt et une économie mondiale qui se dégrade depuis plus de dix ans, il y a fort à parier que la période de faibles rendements des placements va durer encore quelque temps.

Dans la constellation actuelle, pour se conformer à l'obligation légale, une caisse de pension suisse doit assurer un rendement minimum de 4 à 5 %. Or, en 2011, la rentabilité moyenne des caisses a été de -0,3%! Ce résultat est frustrant et illustre bien

«L'entente intergénérationnelle et le maintien de notre légendaire paix sociale dépendront de l'évolution de notre système social»

le fait que les marchés boursiers ne remplissent plus leur rôle de contribuer, pour un tiers, au deuxième pilier. Or cette situation n'est pas près de changer. Les Etats occidentaux se trouvent dans une situation d'endettement catastrophique, et l'on n'a pas encore anticipé les nombreuses faillites de communes et de villes que nous aurons à subir ces prochaines décennies. L'ère des titres d'Etat sûrs est bien révolue. Aujourd'hui, le modèle étatique issu des «Trente Glorieuses» peine à se renouveler et ce n'est pas avec

la devise «travailler moins pour dépenser plus» qu'il sera possible d'améliorer la situation financière des caisses de pension et de garantir les rentes des générations futures.

Des solutions existent

C'est en toute légitimité que les assurés considèrent l'avoir acquis dans leur caisse de pension comme leur compte épargne, par conséquent la pression sur la gestion financière restera au centre des préoccupations. Depuis l'entrée en vigueur de la LPP en 1985, on peut compter sur les doigts d'une main, les «accidents» concernant la gestion des avoirs du 2e pilier et c'est bien davantage l'environnement mondial qui pèse sur les marchés boursiers. Alors que faire? Faut-il passer à une gestion plus dynamique des avoirs, mais pour quel niveau de risque? Faut-il réduire les frais en optant pour une gestion indicielle qui ne pourra pas être une solution à long terme?

Il faudrait déjà envisager d'abandonner les outils de calcul de performance qui permettent d'effectuer des comparaisons mensuelles et ne font qu'imposer une pression inutile sur les gérants des caisses de pension pour lesquels il importe avant tout de générer des résultats sur le long terme! Davantage de souplesse de la part du législateur serait également bienvenue, car le fonctionnement de l'industrie financière est aujourd'hui largement «dicté» et il favorise les grandes entreprises cotées ainsi qu'une palette de produits de plus en plus sophistiquée. Il vaudrait mieux offrir de nouvelles opportunités afin qu'un certain pourcentage des investissements profite à l'économie locale et permette de financer des start-up, via le private equity par exemple. Les professionnels du secteur travaillent chaque jour dans ce sens, élaborant les solutions qui permettront d'obtenir des rendements adéquats et ainsi servir les engagements futurs.

Les visionnaires existent! Mais ils ont besoin d'une politique sociale plus libérale, le respect de l'égalité étant une gageure, tout comme l'est l'investissement dans les entreprises socialement responsables. Suivre, et surtout exercer le droit de vote d'une façon active, permet de surveiller en permanence les entreprises dans lesquelles les avoirs du 2e pilier sont investis. L'avenir est certainement à la transparence, à la participation active des assurés et des rentiers à l'évolution de leurs assurances sociales. Des adaptations indispensables, certaines urgentes, d'autres moins, sont en cours, mais nul ne doit remettre en question le système des trois piliers! Keynes avait coutume de dire «à long terme, nous sommes tous morts». Certes, mais avant le terme, nous devrions pouvoir profiter pendant quelques années de nos économies accumulées dans les caisses de pension!

En 2050, la Suisse ne comptera plus que deux personnes en âge de travailler pour un retraité, alors que la proportion actuelle est de quatre pour un. 

REINHARD STEINER

Membre de la direction de Swisscanto et directeur de Swisscanto Asset Management



Unis face à l'extérieur

En tant que Valaisan, je considère que ce canton est un exemple de «suisstitude». C'est un pays de tradition qui peut néanmoins se montrer d'une très grande modernité. La concurrence interne y est intense, mais il sait montrer un front uni vis-à-vis de l'extérieur. Ce sont des qualités indispensables pour l'avenir de notre jeunesse. Il faut à tout prix éviter le suivisme et au contraire s'ouvrir au monde et dévoiler nos opinions, nos valeurs et nos cultures.

Dans tous les cas, l'important est de ne pas scier les branches sur lesquelles nous sommes assis et de se battre, ensemble, pour rester les meilleurs dans nos domaines de prédilection ce qui signifie, plus que jamais, investir dans la formation. Entre outre, faciliter la politique familiale au moyen du travail partiel favoriserait une plus grande intégration de la femme au sein du marché du travail. Les Suisses sont intelligents: travailler pour maintenir un niveau de vie élevé (cf. l'initiative 6 semaines) et continuer à développer le «GlobalLocal» représentent de sérieux atouts pour l'avenir.

Moins de bureaucrates, plus d'athlètes

Pour continuer à participer aux grandes innovations, il faut toujours avoir des savants fous et visionnaires et auxquels on laisse les moyens de réaliser leurs œuvres... Il est également important d'insister sur le fait d'être ouverts car, à mon avis, la Suisse commence à se refermer un peu trop sur des règles incompréhensibles. Le fameux «Swiss finish» est plutôt un frein au développement et à l'innovation. Pourquoi interdire un ULM à cause du bruit et autoriser plus de vols militaires en FA-18? L'économie doit davantage soutenir les jeunes. Il serait nécessaire d'avoir moins de bureaucrates et plus d'athlètes, ce qui permettrait d'investir nos ressources à bon escient.

À long terme, rien n'est plus précieux que notre forme de démocratie. Gouverner par décret est une erreur. L'Etat n'a pas à être rapide: il se doit de garder une distance... Le long terme est important, mais malheureusement si peu à la mode. Alors qu'importe que la Suisse soit lente! À une restriction près, les lois doivent être revues et évoluer avec leur temps car nous sommes en 2012 et la Suisse n'est plus un havre calme et tranquille...

Systemes d'enregistrement de temps

Bodet SA
Rue de l'église 5 - CP 12
2852 COURTETELLE
Tél. 032 421 34 20 - Fax 032 421 34 21
www.bodet.ch

Bixi Systems
Contrôle d'accès | Gestion des temps

En Budron D 5, 1052 Le Mont-sur-Lausanne
Tél. 021/653 43 43, Fax 021/653 47 47
www.bixi.ch - bixi@bixi.ch

ZEITTAG AG
Timeware of Switzerland

zeitag.ch

Le suivi des temps pour un monde du travail durablement humain

PULLY - Chamblandes 27



Nouvelle promotion de deux immeubles résidentiels

Situés dans l'un des plus beaux quartiers de Pully, ces deux immeubles proposent des appartements de 3,5 à 7,5 pièces conformes aux exigences de qualité les plus élevées. De vastes terrasses et des grandes baies vitrées permettent de profiter pleinement du panorama.

Cadre idyllique et privatif, calme absolu, accès facile aux écoles et aux commerces, transports à proximité, tout est conçu pour le bien-être des futurs acquéreurs.

Dès Fr. 950'000.- + parcs

Agence de Lutry 021 796 35 35 Réf. 207419

PULLY - Davel 15



Projet résidentiel de 6 appartements de standing

Magnifiquement implantée au sud du Prieuré à Pully, face au lac et entourée de vignobles, cette résidence propose 6 appartements de 3,5 à 8,5 pièces.

Tout a été pensé pour le bien-être et le confort des occupants: grands séjours, larges baies vitrées, finitions de premier ordre. Cette construction est conforme aux normes MINERGIE.

Appartement de 5-6 pièces de 176 m²
Fr. 3'400'000.-

Agence de Lutry 021 796 35 35 Réf. 170591

Thomas Veillet

2112, LE JOUR DE MES 141 ANS

Auteur du blog «Morningbull», morningbull@morningbull.ch

CE MATIN JE ME SUIS RÉVEILLÉ. C'EST PEUT-ÊTRE UN DÉTAIL POUR VOUS MAIS, POUR MOI, CHAQUE MATIN EST UN DÉFI ET JE ME SURPRENDS MOI-MÊME À ÊTRE CAPABLE DE REMETTRE L'OUVRAGE SUR LE MÉTIER. AU RÉVEIL, CE MATIN, J'AI 141 ANS.

Avec les progrès de la biotechnologie, depuis que Merck-Serono est redevenu Serono en 2014 et a recommencé à faire de la recherche, l'espérance de vie a considérablement augmenté et l'âge de la retraite a été repoussé à 200 ans. C'est une décision qui émane du MCG, lorsque le parti était au Conseil Fédéral en 2020; il s'est fait remarquer en 2022, pour incompétence, sans surprise! Le problème de la retraite à 200 ans, c'est que même si la science a fait des progrès, personne n'est encore parvenu à vivre jusqu'à cet âge avancé. Résultat, on bosse à vie!

En ce qui me concerne, je suis trader. J'ai commencé à l'être en 1992, une époque où les actions s'échangeaient encore à la «criée», comme le poisson! Et depuis cette époque, je traite. Enfin j'essaie de traiter. Car malgré 120 années d'expérience, je n'ai toujours pas trouvé la formule magique. J'ai de bonnes périodes, comme j'en ai toujours eu, et puis j'en ai de mauvaises, qui me ramènent plus bas que terre. Alors toi, jeune opérateur boursier qui commence avec des rêves plein la tête: garde les pieds sur terre! La formule qui permet de gagner à tous les coups n'existe pas, le marché a toujours raison et finit toujours par te pendre en traître. Même les autorités ont tout essayé pour le dompter mais jamais, en plus de 250 ans de bourse, elles n'y sont parvenues. Le marché est une bête sauvage que l'on ne contrôle pas et que l'on ne contrôlera jamais.

Ce matin, je vais donc me lever et enfiler mon costume vintage, taillé

chez Hugo Boss, une société qui a disparu dans les années 2040. Ironiquement, «la mode du trader» est l'une des rares constantes de ce monde. Et pour cause, la plupart de mes collègues se sentent investis d'une mission divine dès qu'ils endossent un costume! Je dois dire que j'ai toujours détesté cette mode obligatoire et j'avais réussi à m'en débarrasser mais, après la grande crise des années 2025, lorsque les places de bourse ont réouvert, les autorités ont instauré le costume-cravate obligatoire. Depuis, tous les matins, je vis le cauchemar du noeud de cravate, un véritable enfer!

Ce que vous ne savez pas, vous qui vivez encore en 2012, c'est que votre crise n'était qu'une pâle esquisse que nous allons avoir à endurer en 2020. Il aurait pourtant fallu s'y attendre: à force de tirer la corde, elle a fini par céder. À tel point que tous les pays ont dû se mettre autour d'une table, unifier leurs monnaies, fermer les bourses pendant 10 ans et, une fois l'ordre revenu, quand nous sommes retournés devant nos écrans, le drachme était devenu la monnaie mondiale. C'est qu'en 2013, alors qu'on tablait sur la faillite de l'Europe, la Grèce, en détruisant l'Acropole, a découvert le plus gros gisement de pétrole que la terre ait jamais porté. Il était là, juste sous la ville d'Athènes, et tellement immense qu'en comparaison, les puits de l'Arabie Saoudite faisaient l'effet de pistolets à eau.

Les années qui ont suivi, donnèrent tout pouvoir à la Grèce et elle se mit à racheter le monde. D'abord autour d'elle, puis plus loin, soldant les dettes de tous les Européens, et enfin, rachetant les plus grosses multinationales... même Goldman Sachs, que le pays s'est d'ailleurs empressé de démanteler! C'est pourquoi en 2025, après que la folie dépensière grecque ait eu raison de l'inflation généralisée au monde entier, on prit la décision de revenir à une monnaie unique et à une seule place de bourse. On opta pour le drachme, en

Dans ma tête, une phrase résonne et tourne sans arrêt: le marché n'apprend



hommage à la super-puissance qu'avait été la Grèce pendant près de dix ans. Bien évidemment, le dollar n'avait plus aucune valeur depuis bien longtemps, comme l'avait d'ailleurs prévu la ministre de l'économie suisse, Myret Zaki.

Le nouveau gouvernement mondial décida alors que la seule place de bourse valable était Wall Street. Malheureusement, la région de Wall Street avait été depuis bien longtemps utilisée par les Chinois pour créer leurs usines de chaussures et il fallut donc tout reconstruire et remodeler un floor. Des répliques de ce floor furent également montées dans le monde entier mais les traders n'avaient plus le droit de traiter devant leurs écrans: ils devaient se rendre directement sur ces nouvelles «places de bourse». On déconnecta alors machines et algorithmes et on recommença à négocier les prix, directement, face à face. Le lien humain était recréé et on s'aperçut finalement que les machines n'étaient peut-être pas la meilleure des solutions.

Puis en 2030, tout a recommencé comme avant. Les hedge funds ont dû être interdits en 2043, après avoir fait baisser le marché de 74% en deux séances: leurs gérants avaient voulu expérimenter une nième nouvelle stratégie de produits dérivés! En 2054, les autorités ont essayé de créer un fonds unique, le seul véhicule d'investissement accessible à «monsieur tout le monde». Ce fut l'expérience la plus courte du monde de l'investissement: personne ne voulut y participer. Cette tentative avait d'ailleurs été presque aussi brève que la fameuse IPO des années 2012, celle de Facebook, la société qui avait fait faillite 14 mois après sa mise en bourse, lorsque chacun eut pris conscience qu'il pouvait se faire des amis en dehors de son PC! Mais abrégeons, depuis que je fais ce métier, il y a eu des «krachs»,

il y a eu des «bull market», il y a eu des gens qui croyaient avoir tout compris et qui ont tout quitté pour aller élever des moutons en Nouvelle-Zélande, devenir marin, ouvrir une maison d'hôtes. Il y a eu des informaticiens géniaux, persuadés que la solution était informatique et qu'ils pourraient modéliser le marché: ils sont devenus fous et se sont finalement lancés dans la politique. Il y a eu des moments de

panique totale et d'autres pendant lesquels nous étions les rois du monde. Combien de fois n'ai-je pas roulé en Porsche, et combien de fois n'ai-je pas dû recommencer à zéro? Non, finalement ce matin, je ne vais pas me lever et je ne me lèverai peut-être plus jamais. J'ai l'impression d'avoir fait le tour de la question pour aboutir à cette conclusion que le marché est un grand mouvement perpétuel. Et dans ma tête, une phrase résonne et tourne sans arrêt: le marché n'apprend rien, il oublie tout... 120 années d'expérience résumées dans ces quelques mots!

Ce matin de mai 2112, je ne vais pas écrire de commentaire boursier pour mes clients, je ne vais pas aller traiter. Je vais aller marcher sur les plages du Léman, juste à côté du nouveau pont qui traverse la rade, et j'irais peut-être ensuite chercher un billet pour la Nouvelle-Zélande et un bouquin sur l'élevage des moutons. Mais il y a une chose qui me fait vraiment plaisir, c'est que depuis 10 ans maintenant, la Suisse a inventé un nouveau produit pour attirer les clients: «le secret bancaire»... On ne leur demande plus

d'où vient l'argent, on se contente de travailler pour eux... Pardon? Ce n'est pas nouveau? À croire que les produits de Serono qui empêchent de vieillir, ne permettent pas de garder la mémoire intacte... Nous sommes en 2112, le Dow Jones vaut 187 218 points. L'or est à 213\$ l'once, le pétrole à 96\$ et, comme depuis près de 100 ans, je vous retrouverai le mois prochain, si Serono le veut bien. Ceci était mon 26 712ème commentaire! 

*Tous les pays ont dû
se mettre autour d'une
table, unifier leurs mon-
naies, fermer les bourses
pendant 10 ans et, une
fois l'ordre revenu,
quand nous sommes
retournés devant nos
écrans, le drachme était
devenu la monnaie
mondiale*

rien, il oublie tout... 120 années d'expérience résumées dans ces quelques mots



Jacqueline Curzon



JACQUELINE CURZON A ÉTÉ ÉLUE FIN MAI 2012 À LA PRÉSIDENTENCE DE LA SWISS CFA SOCIETY, LA SOCIÉTÉ SUISSE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES PROFESSIONNELS DE L'INVESTISSEMENT. C'EST LA PREMIÈRE FOIS QUE CETTE SOCIÉTÉ ÉLIT UNE FEMME À SA TÊTE. JACQUELINE CURZON EST CO-FONDATRICE DE LA SOCIÉTÉ DE MANAGEMENT ET DE CONSEIL FINANCIER CURZON&CO. ELLE SIÈGE DANS LES CONSEILS DE FONDATION ET D'ADMINISTRATION DE SOCIÉTÉS COMME LA CAISSE DE PENSION PATRIMONIA, LE FONDS DE PRIVATE EQUITY MERIFIN CAPITAL ET LE GESTIONNAIRE DE FORTUNE INDÉPENDANT ARCORA GESTION.

Comment décririez-vous «votre Suisse»?

À l'instar d'une bonne partie de la population genevoise, je suis née de parents étrangers, ma famille s'étant installée en Suisse il y a plus de 50 ans. «Ma» Suisse est un pays d'accueil, de tolérance, de prospérité, où il fait bon vivre. Et malgré cette diversité extraordinaire d'origines, de cultures, de langues, de religions, Genève conserve son identité, sa culture calviniste: cela fait tout son charme et définit sa personnalité. Et en ce qui concerne mon secteur d'activité, je constate que ceux qui ont fait l'effort d'obtenir la charte du CFA Institute s'inscrivent totalement dans la tradition bancaire suisse de service au client, d'intégrité, de loyauté et de compétence professionnelle.

Contre le déficit, la sagesse populaire

La Suisse possède un atout fondamental qui la différencie du reste du monde et qui, sauf catastrophe planétaire, devrait toujours faire la différence à long terme: la légitimité de son processus démocratique. Le référendum populaire (ou sa menace) permet à l'agenda politique de fonctionner sur le long terme et non sur l'horizon d'une seule législature. C'est grâce à cela que le marché du travail suisse reste flexible, que nos assurances sociales sont raisonnables, que nous bénéficions d'une paix sociale et d'un état de droit légitime et fort.

La confiance mondiale dans notre monnaie s'est construite sur plusieurs décennies. Cette réputation méritée est là et se maintient parce que le peuple ne tolérerait pas une politique inflationniste qui détruirait ses économies. C'est encore la sagesse populaire qui contient nos déficits. Evidemment tout n'est pas parfait mais, en général, la machine politique est bien huilée et répond aux besoins à long terme de la population et non à ceux d'un parti politique dont

l'horizon se limite à celui d'un mandat électoral. Nous vivons dans un monde globalisé et la Suisse n'est pas une île protégée: la prospérité de nos voisins nous est indispensable. En ce qui concerne le secteur bancaire, il peut se trouver renforcé à long terme, malgré les changements fondamentaux liés au secret bancaire et aux échanges d'information avec les autorités fiscales étrangères. Il faut pour cela que nous continuions à renforcer les compétences professionnelles de nos banquiers. De ce point de vue, la charte CFA est devenue une sorte d'étalon or international et de plus en plus de jeunes qui veulent entrer dans la profession, font l'effort de préparer les trois examens très rigoureux et sélectifs qui donnent un message très fort à leur employeur et à leurs clients.

Aimer la différence, cultiver la tolérance

Le pluralisme culturel est, globalement, une bonne chose pour l'économie. Comme nous l'a enseigné Friedrich Hayek, les différences constituent un terreau fertile pour le succès économique et

«Il faut encourager cette culture helvétique qui apprécie l'aventurier excentrique du type Piccard, celui qui fait ce qu'il veut, à un niveau élevé d'excellence qu'il s'est lui-même imposé»

l'innovation: si nous étions tous pareils, il n'y aurait pas de commerce! Mais il faut simultanément cultiver la tolérance et éviter que les «perdants», souvent la classe ouvrière autochtone, ne se sente sacrifiée à l'autel du commerce international. C'est ce compromis fragile que la Suisse a si bien réussi à trouver grâce à ses institutions politiques uniques au monde. En ce qui concerne le multilinguisme, pourquoi parler d'une «5e» langue? N'y a-t-il pas

un grand nombre d'autres langues «nationales» parlées à Zürich, Berne ou Bâle? Comme les habitants de l'ex-Yougoslavie, de la Somalie, de l'Irak et de bien d'autres nations, aimeraient pouvoir vivre dans un pays où il n'existe pas de langue imposée, où les religions et les traditions peuvent cohabiter paisiblement et dans le respect mutuel! L'anglais est de facto la langue commune de l'humanité entière: nul besoin d'un décret pour l'imposer.

Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

Il faut maintenir la renommée mondiale de nos universités et développer autour d'elles des centres qui encouragent les start-up et l'innovation. Le financement initial de ces start-up est essentiel, mais toutes les conditions-cadres doivent également être mises en place pour les favoriser (disponibilité de locaux, de main-d'œuvre, permis de travail, fiscalité avantageuse, Angel investors...). Il faut encourager cette culture helvétique qui apprécie l'aventurier excentrique du type Piccard, celui qui fait ce qu'il veut, à un niveau élevé d'excellence qu'il s'est lui-même imposé.

Petit bémol, les postdoctorants éduqués par des universités suisses de renommée mondiale quittent le pays car ils ne trouvent pas de poste de recherche que ce soit au sein des universités ou dans le secteur privé. Cela représente un coût très lourd pour la collectivité qui pourrait être facilement allégé, par exemple en octroyant automatiquement des permis de travail aux personnes étrangères issues de nos universités ou qui viendraient de l'étranger.

Pour ce qui concerne le domaine financier, la réglementation va progressivement imposer un niveau minimum de connaissances financières à tous les professionnels impliqués dans ce domaine. De ce point de vue, la détention d'un CFA sera un signal fort qui va bien au-delà des minima requis. Le CFA Institute est d'ailleurs

en phase de lancement d'une nouvelle formation intitulée «Claritas» et qui aboutira à un certificat garantissant un niveau minimum de connaissances financières et éthiques. Elle va tout à fait dans le sens de la mission définie par notre fondateur Benjamin Graham, mission qui était de transformer notre métier de conseiller financier en une profession qui, comme celle d'un médecin, combine compétence et intégrité, mettant en avant, toujours et avant tout, l'intérêt de son client.

«La machine politique est bien huilée et répond aux besoins à long terme de la population et non à ceux d'un parti politique dont l'horizon se limite à celui d'un mandat électoral»

Le temps de l'honnêteté

La démocratie directe impose une certaine honnêteté dans le discours politique suisse, une qualité que nous ne retrouvons pas dans celui de nos voisins. Cette honnêteté peut conduire à une certaine lenteur, et même à quelques situations embarrassantes, je pense par exemple au refus des minarets, mais l'honnêteté paie sur le long terme – dans la gestion du pays, comme de celle d'un portefeuille! 



Formation continue taillée sur mesure

L'iimt de l'Université de Fribourg offre des formations postgrades spécialisées dans le management du secteur des TIC et de l'Utility. Dans le cadre des programmes exécutifs de l'iimt, l'enseignement porte sur les connaissances managériales théorétiques les plus récentes liées aux expériences pratiques.

Flexible: Vous décidez du début et de la durée de vos études. Commencez quand vous voulez et progressez à votre rythme.

Taillé sur mesure: Assistez aux modules ou aux programmes de votre choix et composez votre formation continue à votre gré. Des spécialistes de la branche interviennent pour vous assurer une formation d'excellence.

Modulable: Du cours spécialisé au CAS, Diplôme à l'EMBA. Les modules auxquels vous avez assisté sont pris en compte.

Contactez-nous pour un entretien personnel, ou découvrez-nous sur Internet www.iimt.ch.



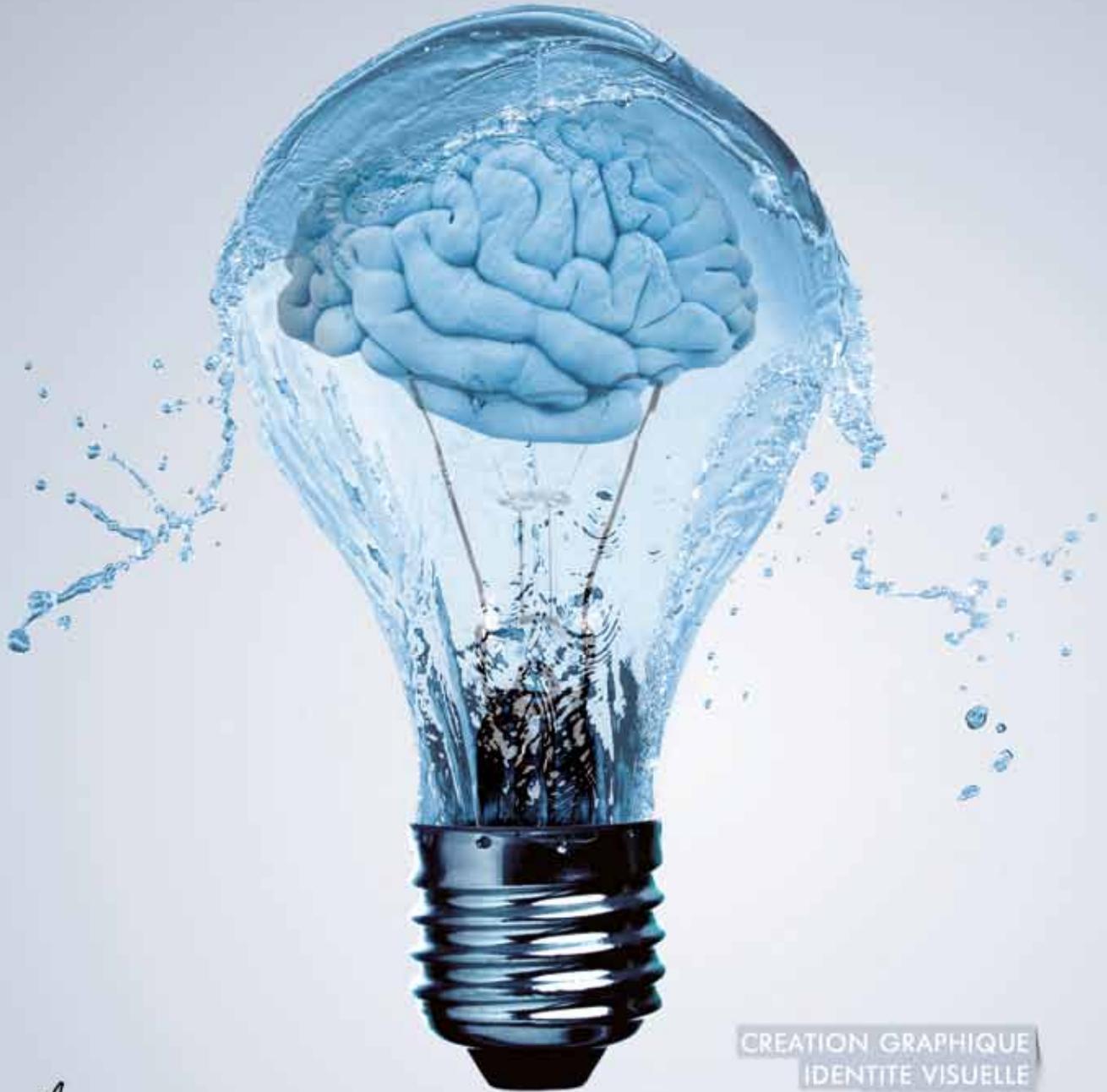
Prochains Cours à l'iimt

Juin 2012
Management Accounting
Managerial Finance

Septembre 2012
ICT Management
Utility Management

FRESH DESIGN

www.reseau-graphiste.com



CREATION GRAPHIQUE
IDENTITE VISUELLE
PRINT & WEB
NEWSLETTER



designed by
RESEAU GRAPHISTE



Anthony Collé

CEO du Groupe MK

Comment envisagez-vous les constructions du futur et dans quelle mesure les enjeux écologiques vont-ils modifier les modèles actuels?

Les enjeux écologiques sont aujourd'hui des contraintes. Il est naturel pour l'Homme de chercher des solutions pour assurer sa survie. Je suis convaincu que dans 100 ans nous en saurons plus sur les tenants et aboutissants du changement climatique. Je n'imagine pas une seule seconde que l'Homme ne trouve pas une solution. Les prédictions apocalyptiques me semblent exagérées.

En ce qui concerne l'immobilier, c'est la nature de l'Homme que de vivre dans un foyer. Dans 100 ans nous vivrons toujours entre quatre murs. Les logements par contre seront sûrement différents: notamment pour ce qui est des technologies de chauffage et d'éclairage. J'imagine également de grands changements dans les moyens de communication entre habitats. Les modes de transport auront changé. Ils ne seront pas nécessairement plus collectifs, mais seront non polluants, tout en restant individuels.

«Il faut du temps pour que ce que nous apprenons devienne notre nature», écrivait Aristote. En cette époque où le rapport au temps se concrétise par «l'éphémère» et le «pop up», la lenteur de décision, souvent reprochée à nos institutions, n'est-elle pas précisément garante d'une évolution peut-être moins chaotique qu'ailleurs? Comment définiriez-vous le temps helvétique?

Il ne faut pas considérer la lenteur helvétique comme une vertu à toute épreuve car parfois agir rapidement est une clé du succès. Toutefois, à mon sens, il est nécessaire de bien réfléchir et de bien peser tous les éléments avant d'agir. Je pense que cela fait partie du caractère suisse que de savoir réfléchir -rapidement- avant d'agir. L'Homme est fait pour croître. La décroissance est une catastrophe. Pour éviter ce phénomène, il faut absolument être ouvert au changement. La Suisse est un pays ouvert, mais je crains que certaines tendances protectionnistes, de fermeture, ne nous éloigne de ce trait de caractère si primordial.

Prenons le cas de la loi Weber (ndlr: Du nom de Franz Weber à l'origine de l'initiative populaire limitant la construction de résidences secondaires). Cette loi est une aberration! Je suis convaincu que d'ici 100 ans, elle sera abolie depuis longtemps. Nous avons dû attendre plus d'un quart de siècle pour que la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE) soit assouplie. J'espère que nous serons plus réactifs en ce qui concerne la loi Weber. Cela est absolument nécessaire pour sauver les villages suisses tels que nous les connaissons aujourd'hui. J'insiste sur le fait que la Suisse doit rester ouverte sur le monde.



100

«La loi Weber est une aberration! Je suis convaincu que d'ici 100 ans, elle sera abolie depuis longtemps»

Un mot sur le multilinguisme/multiculturalisme suisse. Mérite-t-il d'être cultivé? Faut-il introduire une 5e langue nationale, l'helveticanglais?

La Suisse est effectivement un pays aux différences linguistiques et culturelles qui ne sont pas des moindres. Il y a plusieurs Suisses et pas encore de cité suisse au niveau mondial. Peut-être que par une internationalisation, nous aurions une Suisse plus unie.

Je regrette peut-être une chose: je ne vois pas la frontière entre les différentes suisses s'estomper. Il faudrait un meilleur échange culturel entre la Suisse romande et la Suisse allemande. En ce qui concerne l'introduction d'une 5e langue, l'anglais étant la langue utilisée par défaut mondialement, l'helveticanglais se fera naturellement –et est déjà en train de se faire. 

Thierry Mossé

Managing Director, Cim Banque

La «suisstude» se mesure à la satisfaction des clients

Pourquoi la Suisse, pays grand comme un mouchoir de poche, est-elle aussi connue dans le monde? Pourquoi nos compatriotes sont prêts à déclencher une guerre du chocolat pour affirmer haut et fort que hors de la Suisse point de salut pour le cacao, ou que Rolex est la seule montre qui vaille, ou que Nestlé est mieux que Danone? La Suisse s'est forgé une image de marque que peu d'autres pays peuvent revendiquer. Les choix politiques de neutralité, de démocratie directe, de «formule magique» au Conseil Fédéral, les choix économiques qui permettent de limiter l'inflation dans notre pays, de stabiliser donc les prix tout en maintenant un Franc fort permettent à la Suisse d'afficher des résultats indécents au vu de ce qui se passe en dehors de nos frontières. Mais ces choix ne seraient rien sans les Suisses eux-mêmes: l'amour du travail bien fait, la fierté d'appartenir à une culture du service

rendu, amabilité, rigueur, efficacité sont autant de qualités que je retrouve chez les collaborateurs de Cim Banque. Et même si nous comptons plus de 20 nationalités différentes parmi nos employés, la «suisstude» s'impose à chacun d'entre eux quasiment naturellement. La «suisstude» se mesure à la satisfaction des clients.

Une Suisse à taille humaine

Nous avons la chance (mais aussi la contrainte) d'être un «petit» pays d'un point de vue kilomètres carrés qui ne représenterait qu'une moitié de province russe. Nous avons la chance (mais aussi la contrainte) d'être un peuple de moins de 10 millions d'habitants ce qui représente moins qu'un arrondissement d'une petite ville chinoise. Alors oui, notre marché intérieur n'est pas suffisamment porteur pour qu'une société comme Carrefour y trouve son compte et après quelques années cette grande enseigne s'est retirée de notre pays car il

y avait trop peu de consommateurs. Mais pour Apple, la Suisse représente son premier marché mondial (en pourcentage) et cette grosse société américaine porte un vif intérêt à notre manière de consommer les nouvelles technologies.

La Suisse sait tirer parti de ses «faiblesses» pour en faire ses forces: de l'alliance des petits cantons primitifs pour créer une Confédération helvétique unique au monde, au refus de l'adhésion à l'espace économique européen, en passant par la signature de centaines d'accords bilatéraux avec nos voisins ou des traités fiscaux avec nos grands partenaires économiques, la Suisse a toujours su trouver l'équilibre nécessaire à sa croissance. Le monde bancaire n'échappe pas à cette logique historique suisse: les accords Rubik ainsi que tous les traités de double imposition que la Confédération signe à un rythme effréné obligent Cim Banque à s'adapter à toute vitesse. Notre taille humaine nous permet une réactivité hors norme que les grands établissements ne peuvent se permettre. Est-ce que «small is still beautiful»? Nous pensons que oui!

Les lauriers de la formation

Aujourd'hui l'EPFL fait la une des journaux internationaux en annonçant une découverte fondamentale dans la chirurgie réparatrice de la moelle épinière. Nous avons la chance d'avoir les meilleures universités du monde qui attirent les meilleurs étudiants du monde entier: je crois sincèrement que la formation (l'éducation), l'écoute, la curiosité, l'adaptation sont des éléments indispensables à la survie d'un pays. Toutes les grandes nations qui ont décliné à un moment ou un autre de l'Histoire ont négligé un de ces éléments. On ne peut pas se reposer sur ses lauriers et croire que ce qui est acquis l'est pour toujours. Une remise en question perpétuelle doit permettre de s'adapter aux nouvelles exigences d'un monde en mouvement. Dans les métiers de la finance on se réinvente aussi régulièrement: la rôle de la

«Notre système de démocratie directe n'est-il pas la preuve que tout est possible si le peuple le souhaite?»



finance suisse dans le monde est unique et le restera pour longtemps à condition que nous sachions voir ce qui se passe autour de nous et que nous nous adaptions aux nouvelles règles internationales. Notre secret bancaire permet de respecter la sphère privée de nos clients et de leur donner une certaine confidentialité dans leurs affaires, mais ne semble-t-il pas normal que les criminels ou les fraudeurs ne puissent pas utiliser cet argument pour échapper à la justice?

«Rien ne sert de courir il faut partir à point»

«Rien ne sert de courir il faut partir à point» disait Jean déjà au 15^e siècle. Et je rajoutais dans la cour de récréation dans les années septante «Il n'y a pas le feu au lac!» expression bien suisse légèrement ironique que nos voisins français ont repris à leur compte pour se moquer (gentiment) de notre légendaire lenteur. Il n'empêche que cette lenteur fait notre succès: une autoroute de contournement autour de Genève? Bien, réfléchissons, planifions, prenons le temps, mais à la fin, les tranchées couvertes limitent les nuisances sonores, les tunnels sous voie permettent aux grenouilles de traverser sans se faire écraser et les vaudois sont heureux d'arriver au stade de la Praille sans passer par les quais! Quel succès!

Si la patience est la plus belle des vertus on ne peut pas aller à contre-courant d'un monde qui bouge de plus en plus vite. Mais au-delà des anecdotes et des préjugés, je constate qu'en Suisse nous savons prendre les décisions lorsque cela s'impose. D'ailleurs, notre système de démocratie directe n'est-il pas la preuve que tout est possible si le peuple le souhaite? Dans la finance, nous ne sommes pas un îlot isolé du reste du monde et il nous est impossible de «prendre notre temps». Un transfert «valeur jour» ne peut pas se faire dans une semaine. Passer un ordre de bourse pour acheter un titre à un prix précis doit se faire immédiatement. Si un client souhaite téléphoner à son banquier le jour du Jeûne genevois, puis-je lui mettre une douce musique en lui disant de rappeler un autre jour? Non. Ne confondons donc pas vitesse et précipitation ou plus simplement célérité avec excès de zèle. +

Stéphane Wyssa

Fondateur et Directeur de WnG Solutions

Le «Swiss made», une longueur d'avance

La Suisse est gage de qualité et elle doit le rester. Dans le domaine du digital et d'internet les gens veulent travailler localement, un paradoxe pour le plus global des médias. Mais la proximité et la qualité d'un interlocuteur ne remplacent pas les moyens de communication modernes. Nous avons des avantages concurrentiels, faisons-le savoir! Deux valeurs permettent à la Suisse de développer son économie, c'est le travail et la qualité. Le travail est en Suisse une valeur forte qui imprègne notre société et qui explique son bon fonctionnement. Grâce au travail on peut faire beaucoup. Et surtout, dépasser ses concurrents. La qualité Swiss made, cette innovation, cette excellence, ce petit plus de chez nous qui fait que nous savons ici faire les choses mieux, plus rapidement, pour plus longtemps et surtout avant tout le monde. C'est cette qualité et cette longueur d'avance que la Suisse doit préserver si elle veut conserver sa bonne situation économique malgré des taux de change qui surévaluent notre franc et déséquilibrent le système.

Le multiculturalisme, un atout économique?

Nous avons à gérer dans notre métier des plateformes multilingues car sur le web aussi les gens veulent du local, et qui dit local, dit langues locales. La Suisse nous permet de tester à l'échelle locale une démarche globale. C'est une des raisons qui fait de notre pays un marché test pour beaucoup de campagnes avant un lancement international. Les éléments déterminants sont réunis, comme le fort pouvoir d'achat, le besoin de qualité et le multilinguisme bien évidemment. Nos langues sont donc un atout, faut-il encore savoir s'en servir.

La Suisse: la Silicon Valley de l'Europe

La Suisse a toujours été innovante et concurrentielle. Notre pays a l'envergure pour devenir la Silicon Valley de l'Europe mais nous devons développer les conditions-cadres pour le faire. Nous devons soutenir plus que jamais les PME et la création d'entreprise, ce sont les poumons de notre économie. Investir dans l'avenir c'est investir dans l'innovation et la formation. Nous devons favoriser la recherche et développer des pôles de compétences où les émulsions sont possibles.

Garder le cap avec le temps suisse

Le temps et les institutions suisses sont nos alliés. À l'heure des crises et des grands changements pour de nombreux pays, nous gardons le cap. Nos systèmes économique et politique fonctionnent ensemble, à leur rythme, et c'est une mécanique bien réglée. Il ne faudrait surtout pas les désynchroniser. Evitons les décisions hâtives et concentrons-nous sur l'innovation, la créativité et notre capacité à évoluer. +

«Notre pays a l'envergure pour devenir la Silicon Valley de l'Europe»



Sylvain Marchand

HISTOIRE ET AVENIR DU DROIT SUISSE

Le droit suisse, moins littéraire que le droit français, moins conceptuel que le droit allemand, s'est toujours illustré par sa simplicité et sa flexibilité. Il n'est pas irréprochable d'un point de vue scientifique: des principes essentiels, comme le principe de la relativité des contrats, ou celui de leur caractère obligatoire, n'y trouvent tout simplement aucune base légale. La terminologie est souvent hésitante, voire fautive: la confusion entre les concepts de résiliation, de révocation, et de résolution est permanente, et met les professeurs d'Université dans la difficile position de devoir être plus exigeants à l'égard de leurs étudiants qu'ils ne peuvent l'être à l'égard du législateur. Des pans entiers de la problématique contractuelle, comme celui de la fin des contrats de durée, ont tout simplement été oubliés par le législateur. Bref, il n'y a pas de quoi fanfaronner, surtout lorsque l'on doit expliquer notre code à un casuiste allemand ou à un styliste français. Et pourtant, ce droit qui ne s'embarrasse pas de formuler des évidences, qui se contente d'une terminologie approximative du moment que tout le monde se comprend, et qui laisse aux tribunaux le soin de régler ce qui doit l'être, s'avère extrêmement séduisant par sa simplicité et son absence de dogmatisme.

À cela s'ajoute le fait que le Code des obligations suisse a été rédigé relativement tard par rapport aux autres codes continentaux, dans une période de grand libéralisme. Le prof. Munzinger a exposé dans son rapport de 1867 à la Société suisse des juristes (Walther Munzinger, Referat über die Wucherfrage, RDS 15 (1867), p. 41ss) ses conceptions libérales basées sur la science économique moderne (entendez le libéralisme) comme phare de l'élaboration d'un droit nouveau. Quelques années plus tard, le prof. Munzinger fut chargé de rédiger un projet de Code suisse du commerce. Ses idées étaient celles de l'époque. Elles accouchèrent du Code des obligations suisse dans sa première version de 1881. Ce contexte libéral, d'une



Sylvain Marchand
Professeur à la Faculté
de droit de l'Université
de Genève

candeur un peu dépassée aujourd'hui, continue à imprégner les esprits. Il suffit de relire le Communiqué du département fédéral de justice et police du 9.11.2005 relatif à l'abandon de l'avant-projet de loi sur le commerce électronique pour s'en convaincre: «Le code des obligations repose sur le principe de la liberté contractuelle. Il est l'expression du fait que les citoyens sont des adultes responsables et sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux et où se trouve leur intérêt.»

Un droit simple, peu dogmatique, et plutôt libéral a tout pour plaire aux acteurs de l'économie, soucieux d'efficacité plus que de raffinements dogmatiques, de simplicité plus que de subtilités, et de liberté contractuelle avant tout. Il correspond à ce qui s'est fait de plus élaboré en termes de droit matériel mondial, c'est-à-dire la Convention des Nations Unies sur la vente internationale de marchandises. Ce texte qui là aussi s'avère simple, peu dogmatique, et tout à fait libéral, a rencontré un immense succès mondial. Cette constatation devrait conduire les juristes à une certaine modestie quant à la science juridique: trop de juridisme tue le droit, un peu comme l'excès de médicaments tue le patient.

Ce petit pays qu'est la Suisse, souvent contraint à la modestie par l'arrogance de ses grands voisins, a cultivé ces qualités de simplicité, d'absence de dogmatisme, et de flexibilité pragmatique qui se traduisent dans son ordre juridique et en font le succès. Reste à voir si le succès de la Suisse ne lui fera pas perdre la modestie qui en est la clef. 


Are you secure? How do you know?

a le plaisir de vous présenter



Votre firewall arrive en fin de vie ?

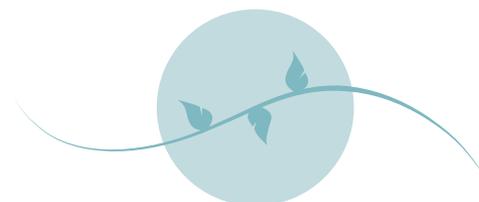
Ou ne répond tout simplement plus à vos besoins ?

Appelez-nous vite pour découvrir et évaluer gratuitement ces équipements UTM de dernière génération...



Fortinet est l'éditeur numéro un en matière de sécurité intégrée et vous permet de concentrer en un seul équipement l'ensemble des technologies suivantes : Pare-feu, réseau privé virtuel (VPN), antivirus, filtrage Web, contrôle d'applications P2P et IM, anti-spam, anti-spyware, anti-phishing ainsi que la gestion de la qualité de service.

L'ensemble des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, bénéficient ainsi d'une sécurité optimale en terme d'infrastructure d'accès à Internet.



Lake Geneva Park

ECRIN D'excellence

Entre Genève et Lausanne, surfaces administratives à louer

- › 12'000 m² de plateaux polyvalents
- › Accès optimal en voiture et transports publics
- › Disponibilité été 2013

www.lakegenevapark.com



STEINER SA
1, chemin du Viaduc
CH-1000 Lausanne 16 Malley
www.steiner.ch

CONTACT:
Luana Vieira
T. +41 (0)58 445 28 72
E. lakegenevapark@steiner.ch

STEINER
TOTAL SERVICES CONTRACTOR

Retrouvez

"Les légendes cubaines"

sur votre site internet suisse

www.lecigare.ch



Lecigare.ch

L'univers du cigare et ses accessoires



Jean Laville

DURABLE PAR CONSTITUTION

JEAN LAVILLE EST UN EXPERT EN FINANCE RESPONSABLE. CETTE EXPÉRIENCE A ÉTÉ ACQUISE AUPRÈS DE LA FONDATION ETHOS ET DE LA BANQUE PICTET EN TANT QUE GÉRANT D'ACTIFS FINANCIERS AVEC DES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. IL A MENÉ AUSSI PLUSIEURS ÉTUDES SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES. IL EST ACTUELLEMENT VICE-PRÉSIDENT DE SUSTAINABLE FINANCE GENEVA.

Lorsque Sustainable Finance Geneva s'engage à promouvoir une finance responsable au service d'une économie durable, elle n'invente rien de nouveau: il suffit de relire le préambule de la Constitution pour y trouver la confirmation que le peuple et les cantons s'engagent à assumer leurs responsabilités envers les générations actuelles et futures et l'un des buts assignés à la Confédération est d'assurer la prospérité commune et le développement durable.

Rappelons qu'un développement durable ne peut exister que dans l'équilibre des dimensions économiques, sociales et environnementales. Ce principe de recherche d'une solution pragmatique entre plusieurs enjeux qui sont, ou qui peuvent paraître, antagonistes se retrouve dans le principe de concordance qui prévaut lors de la sélection des conseillers fédéraux, choisis en fonction de leurs qualités humaines mais aussi de leur appartenance politique.

Cet élément structurel de dialogue, de négociation et de recherche de compromis équilibré est le meilleur atout de la Suisse pour faire face aux défis économiques (prospérité, plein emploi), sociaux (assurances, équité) et environnementaux (biodiversité, énergie, économie pauvre en carbone) qui l'attendent. De la même manière une finance responsable cherche à intégrer les dimensions économiques, envi-



«Comment ne pas comparer notre richesse linguistique à l'importance de la biodiversité pour le bon fonctionnement de nos écosystèmes et par là de notre système économique?»

ronnementales et sociales dans ses décisions d'investissement avec une vision de création de valeur durable pour les investisseurs ainsi que pour les autres parties prenantes et les écosystèmes.

Un microcosme exceptionnel dans la durée

De par sa petite taille et son ouverture au monde, la Suisse est un laboratoire économique, social et environnemental exceptionnel. La qualité de son système d'éducation ainsi que son multiculturalisme permettent à de nombreuses expériences d'éclorre et de se développer avec succès dans un environnement où les contacts directs permettent des retours d'expérience précieux.

Certes, ce microcosme helvétique, de par son côté social intégré, n'est pas le meilleur système pour imaginer des jaillissements individuels tels que Microsoft ou Facebook. En revanche, il est exceptionnel pour mettre en place des initiatives sur la durée: que l'on songe aux dizaines d'années d'efforts nécessaires à l'industrie pharmaceutique pour développer de nouveaux produits, du temps qu'il a fallu pour créer un système bancaire fiable et performant, au service de l'humain!

Cependant, il faut bien être conscient que ces acquis disparaîtront très vite si les entreprises perdent de vue l'intérêt collectif. C'est dans la durée et dans la qualité que des industries peuvent s'imposer au niveau mondial et cela n'est possible que si nous préservons ces équilibres économiques, sociaux et environnementaux qui sont le creuset d'un succès équitable et durable.

Le multilinguisme au cœur d'un écosystème

Comment ne pas comparer notre richesse linguistique à l'importance de la biodiversité

pour le bon fonctionnement de nos écosystèmes et par là de notre système économique? Les interactions et les tensions que génèrent une telle diversification ne peuvent que nous être profitables lorsqu'il s'agit de s'ouvrir au monde pour échanger le meilleur. Réduire cette diversité nous priverait de notre potentiel innovateur, de la même manière que l'appauvrissement de la biodiversité réduit le potentiel de création de nouveaux médicaments à base de principes naturels.

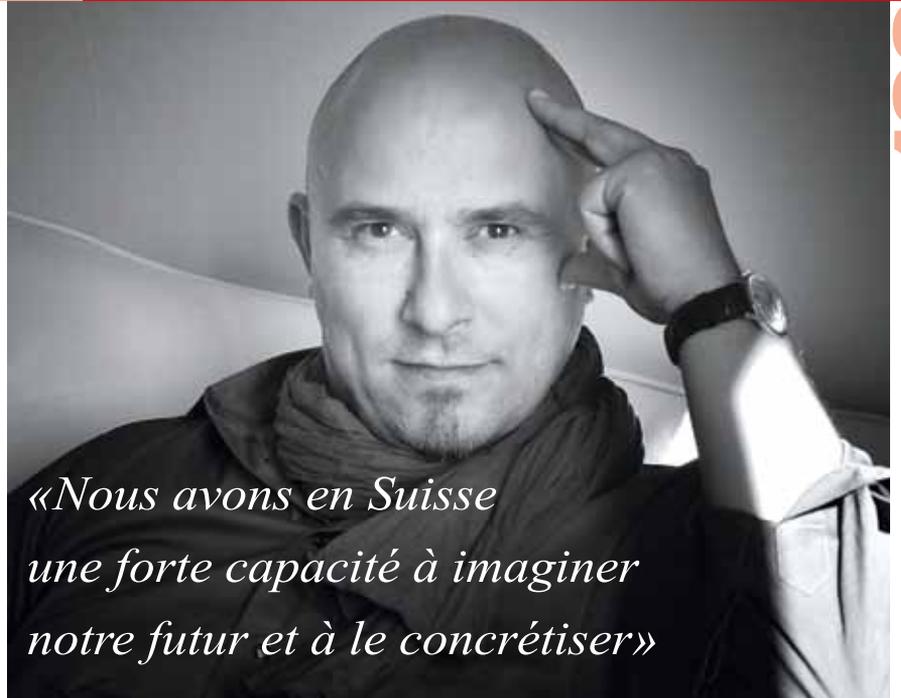
L'alliance pragmatique

Planet Solar est une vivante expression de différents atouts suisses. Il reflète la conscience, au niveau individuel, de l'importance de créer un monde plus durable. Il exprime la reconnaissance que chacun peut y apporter une pierre et finalement l'alliance pragmatique entre des financiers responsables et des promoteurs de technologies innovantes et durables qui font de la Suisse une terre d'accueil pour des innovations au service de la société.

Un rôle clef sur le long terme

Comme partout ailleurs, le temps «helvétique» se contracte: il n'est plus illimité, pas plus que ne le sont les ressources terrestres. Il s'inscrit dans une série d'échéances que se sont fixées les nations pour parvenir à une cohabitation plus durable sur notre terre. Je veux parler du protocole de Kyoto en 2012 (réduction des gaz à effet de serre), des Millenium Development Goals en 2015 (réduction des inégalités et de la pauvreté), du post Kyoto en 2020 (réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre) et l'accord de Copenhague (réduire les émissions afin de limiter la hausse de température moyenne terrestre à 2 °C).

Confrontée à ces échéances collectives, capitales pour l'avenir de notre planète, la Suisse, grâce à la stabilité de son système politique qui lui permet de mettre en place des stratégies politiques à long terme, a un rôle clé à jouer. À l'interne, une culture de libre entreprise, de dialogue et d'équité devrait lui permettre d'intégrer les processus les plus innovateurs et les plus équilibrés. À l'externe, sa valeur d'exemple devrait lui permettre d'être un acteur reconnu et écouté pour promouvoir les initiatives les plus intéressantes en termes de durabilité. 



«Nous avons en Suisse une forte capacité à imaginer notre futur et à le concrétiser»

Vincent Jaton

Concepteur du projet de rénovation de l'Espace Horloger de la Vallée de Joux

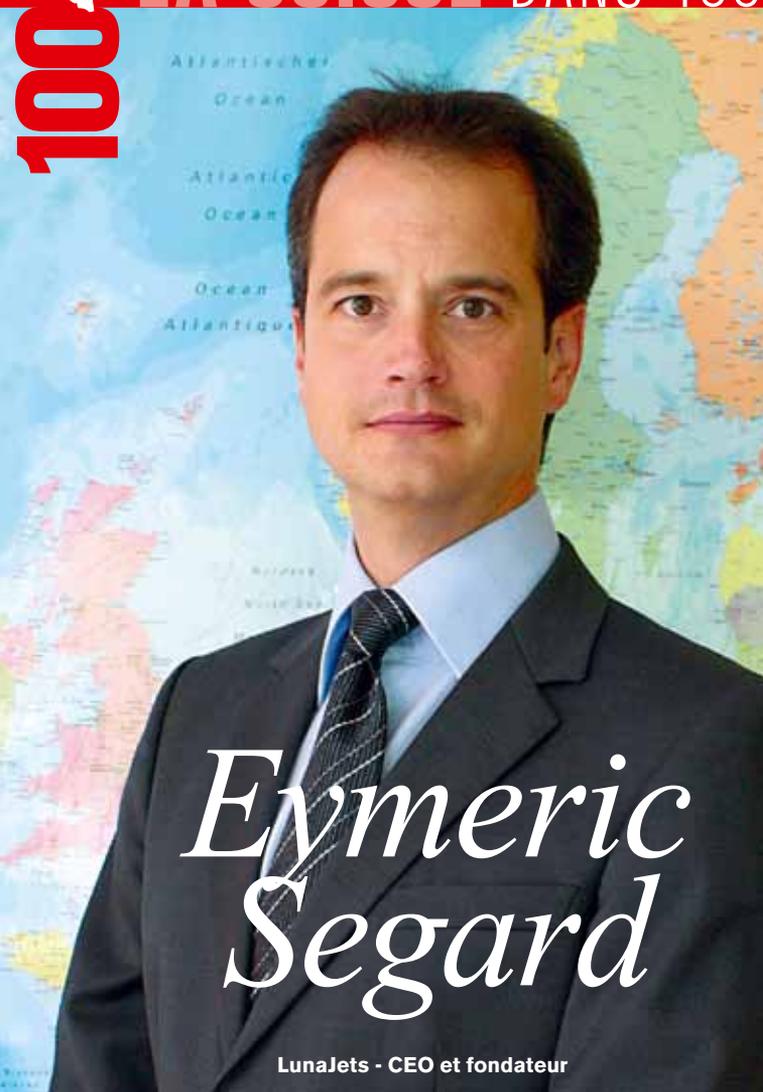
En février 1912, le vaudois René Grandjean s'envolait du lac de Davos avec le premier avion à skis du monde. En mai 2012, Planet Solar termine le 1er tour du monde en bateau solaire. «Planet Solar, c'est l'adéquation parfaite entre l'image et la réalité de la Suisse», affirme alors Didier Burkhalter, Conseiller Fédéral suisse et Chef du Département Fédéral des Affaires Étrangères. Comment interprétez-vous cette affirmation et plus généralement, quels sont les facteurs qui, selon vous, permettront à la Suisse de continuer à participer aux grandes innovations?

Simplement par le fait que la Suisse s'ouvre au monde et qu'elle a cette faculté à faire découvrir notre esprit de découverte, d'initiative et d'innovations. Je pense que la qualité de nos formations crée une forte pépinière de créateurs, d'inventeurs et d'entrepreneurs dans des domaines connus et parfois encore méconnus. Cette qualité de la formation est créatrice d'une culture à forte valeur ajoutée. Nous avons en Suisse une forte capacité à imaginer notre futur et à le concrétiser, en tout cas à en donner quelques aperçus. Il faut donner du temps au temps et en Suisse cette maxime de Cervantès a toute sa place et sa valeur intrinsèque. La Suisse est par cela un moteur dans bien des domaines.

«Il faut du temps pour que ce que nous apprenons devienne notre nature », écrivait Aristote.

À une époque où le rapport au temps se concrétise par «l'éphémère» et le «pop up», la lenteur de décision, souvent reprochée à nos institutions, n'est-elle pas précisément garante d'une évolution peut-être moins chaotique qu'ailleurs? Comment définiriez-vous le temps helvétique?

C'est un temps de réflexion qui se positionne dans le vaste monde et bien au-delà de nos frontières. Nous aurions une tendance à réfléchir à l'ensemble et surtout à bien mesurer l'impact des décisions sur cet ensemble. La Suisse décide en toute connaissance de cause en prenant le recul nécessaire et la mesure des causes à effets, d'où cette lenteur qui pour moi symbolise une forme de sagesse assise sur des bases solides. 



*Eymeric
Segard*

LunaJets - CEO et fondateur

Pourquoi avoir choisi la Suisse pour votre société? Comment le caractère suisse s'inscrit-il dans votre activité/secteur?

Quand j'ai créé ma société il y a 5 ans, la Suisse m'est apparue comme le choix logique. Notre succès n'aurait jamais été possible sans notre implantation dans ce pays. Tout en ayant profité de cette image lors de notre lancement, nous espérons maintenant y contribuer à chaque affrètement que nous effectuons pour nos clients. Ils nous appellent du monde entier; le fait que nous soyons une société suisse est une garantie pour eux, dont nul autre pays peut se prévaloir.

Qu'est-ce qui, selon-vous, a fait le succès de la Suisse et quelles sont les qualités que l'économie suisse doit développer pour maintenir cette avance à long terme?

Au regard de sa taille, de ses quelques ressources naturelles, de sa géographie accidentée et sans accès à la mer, le succès historique de la Suisse est extraordinaire. Elle doit maintenir trois atouts majeurs: la formation et l'éducation, la compétitivité de son système fiscal, et la stabilité politique. C'est la garantie pour attirer les entrepreneurs et les investisseurs. Le service, la réactivité, la disponibilité, la confidentialité, la flexibilité et surtout la négociation

commerciale sont les qualités que nous développons et améliorons constamment pour gagner des parts de marché. Nos équipes ont cette culture du professionnalisme suisse et sont attachées à la faire perdurer afin de nous faire passer du plus grand courtier Suisse, au plus grand courtier Européen.

«L'introduction de l'anglais dans l'éducation nationale n'est pas une question, mais une priorité»

En quoi le multilinguisme/multiculturalisme influence-t-il le secteur de l'aviation?

L'aviation, commerciale et d'affaires, utilise l'anglais comme langue principale – à la base pour une question de sécurité. Tout notre travail de négociation pour pouvoir offrir les meilleurs prix à nos clients se fait dans la langue d'Amelia Earhart. Cependant nous ne pourrions pas imaginer ajouter une valeur aux déplacements en jet privé de notre clientèle, si nous ne comprenions pas les différentes langues qu'elle parle, et les différentes cultures (du Valais à Utah Valley!). La Suisse, déjà multilingue et multiculturelle tout en conservant son identité forte, a un énorme avantage commercial et marchand qu'il faut développer. La presque totalité de nos vols sont internationaux ou intercontinentaux – de même les futurs marchés de la Suisse résident en dehors de ses frontières. L'introduction de l'anglais dans l'éducation nationale n'est pas une question, mais une priorité.

En février 1912, le vaudois René Grandjean s'envolait du lac de Davos avec le premier avion à skis du monde. En mai 2012, Planet Solar termine le 1er tour du monde en bateau solaire. Quels sont les facteurs qui permettront à la Suisse de continuer à participation aux grandes innovations?

Planet Solar aujourd'hui, Solar Impulse demain, autant de réalisations entrepreneuriales qui font rayonner la Suisse dans le monde entier, et dans tous les domaines de la recherche. La Suisse est imbibée de cet esprit d'entreprise qui inspire, motive, tolère et valorise le risque. Former les jeunes, maintenir un cadre stable, rester ouvert sur le monde, s'approprier les succès individuels et encourager la jeunesse par l'exemplarité, je crois que c'est préparer l'avenir de la Suisse à un monde globalisé et technologique.

Qu'est-ce qui, selon vous, fait la spécificité du temps helvétique?

Dans toute offre de service, il y a trois facteurs: le temps, la qualité et l'argent. Le temps helvétique c'est la précision dans la raison, une promesse de qualité dans un temps précis, à un prix qui garantit la fiabilité. Dans l'aviation d'affaires le défi est de maintenir la qualité, au meilleur prix du marché, souvent dans un temps très limité imposé par l'exigence de nos clients. 

Isabelle Nordmann

MA SUISSE...



ISABELLE NORDMANN EST LA FONDATRICE DE « AFTER THE RAIN », L'UN DES PREMIERS SPAS URBAINS D'EUROPE QUI FÊTE CETTE ANNÉE SES DIX ANS D'EXISTENCE. LA FEMME D'AFFAIRES GENEVOISE VIENT DE RECEVOIR LES HONNEURS DU PRINCETON GLOBAL NETWORK, UNE DISTINCTION RÉSERVÉE AUX PERSONNES QUI « ONT FAIT PREUVE D'EXCELLENCE DANS LEUR CARRIÈRE ET D'UN LEADERSHIP EXEMPLAIRE AU SEIN DE LEUR COMMUNAUTÉ ». ELLE A ÉGALEMENT ÉTÉ INSCRITE EN TANT QUE MEMBRE À VIE DU WORLWIDE WHO'S WHO 2012-2013 DÉDIÉ AUX PROFESSIONNELS ET AUX ENTREPRENEURS.

Après avoir travaillé à l'étranger et lors de mes échanges réguliers avec nos partenaires, il ressort qu'en Suisse nous possédons une rigueur toute particulière dans notre façon de travailler. Je le constate au quotidien avec mes employés et c'est un vrai régal! Cette rigueur ainsi que le respect de l'environnement sont des valeurs fondamentales pour notre entreprise. La nature suisse nous offre une multitude de matières premières que nous utilisons dans nos soins et dans notre gamme de produits.

Une marge de manœuvre de plus en plus étroite

La promotion économique a toujours été essentielle en Suisse. Elle a favorisé le développement de nouvelles entreprises et l'implantation d'entreprises étrangères de qualité, créant ainsi de nouveaux emplois. La Suisse doit rester à l'écoute des marchés étrangers pour adapter constamment son offre et continuer à attirer des organisations de renommée internationale.

Un multilinguisme à cultiver?

Notre équipe, très internationale, constitue l'une de nos principales richesses: chaque employé, de par ses origines et ses coutumes,

apporte une touche unique et contribue ainsi au succès de notre société. Pour répondre au mieux aux besoins d'une clientèle internationale, il est essentiel de pouvoir compter sur un personnel venant de différents horizons. Cela dit, je suis convaincue que l'anglais est essentiel. Je l'utilise personnellement au quotidien et aurais souhaité l'apprendre lors de mes études secondaires: faute du système, je l'ai acquis « toute seule » à l'université aux Etats-Unis. Pour que la nouvelle génération soit compétitive et puisse être réactive à l'échelle mondiale, l'anglais devrait être une priorité dans le système éducatif suisse. J'ai personnellement insisté auprès de mes enfants pour qu'ils soient trilingues (français, anglais et allemand). Aujourd'hui, ils se rendent compte de l'importance de l'anglais tant dans leur vie personnelle que professionnelle.

Au soleil de l'innovation

Planet Solar est une démonstration de l'innovation technologique de la Suisse et du respect de la nature. Dans la culture d'entreprise suisse, l'avancée technologique n'est pas incompatible avec la protection de notre planète. Notre pays a toujours encouragé la recherche ainsi que l'innovation par des levées de fond régulières, des écoles prestigieuses (EPFL), des fondations ainsi que des organisations (le CERN...). Il est extrêmement important de donner à nos jeunes adultes des opportunités stimulantes afin qu'ils ne partent pas à l'étranger. Nous devons maintenir cette dynamique afin de rester compétitif au niveau mondial. 

DEPUIS LA NAISSANCE DES MÉDIAS SOCIAUX,
LE DIGITAL A ÉTÉ PLUS BÉNÉFIQUE
AUX AGENCES DE COMMUNICATION
QU'À LEURS CLIENTS...

...IL EST TEMPS
QUE ÇA CHANGE

enigma
VOTRE AGENCE DE COMMUNICATION

CONSEIL, STRATÉGIE & EXPÉRIENCES
ENIGMAPROD.CH

Jürg Schmid

Directeur de Suisse Tourisme

Monsieur Schmid, qu'est-ce qui selon vous, fait la spécificité du tourisme Suisse?

Diversité, qualité, mobilité. La Suisse est d'abord attractive par ses paysages magnifiques et, surtout, par la diversité de la faune, de la flore et de ses cultures sur un très petit territoire. La qualité, aspect crucial des produits et services suisses, qui est pour ainsi dire inscrite dans les «gènes» de la marque «Suisse», est aussi une des raisons majeures de l'attractivité touristique de la Suisse. Cette qualité Swiss made doit être préservée à tout prix. Enfin, le réseau extrêmement dense des transports publics en Suisse (trains, car postaux, bateaux et remontées mécaniques) permet de se rendre pratiquement partout en profitant pleinement de panoramas exceptionnels. Se déplacer en transports publics est aussi un argument en faveur de l'environnement. Dans le domaine de la mobilité douce, le réseau d'itinéraires SuisseMobile (plus de 20 000 km balisés pour la randonnée, le vélo, le VTT, le canoë et le roller in line) est une offre unique au monde dans le domaine des loisirs actifs pour un si petit pays.

Si vous deviez faire un bilan sur le tourisme en Suisse aujourd'hui, que diriez-vous?

Le tourisme suisse traverse une période difficile depuis presque trois ans, puisque la crise de la dette, mais aussi le climat de consommation défavorable en Europe de l'ouest est un frein important à sa croissance. La branche touristique suisse se trouve dans une période de transition, où elle doit faire face à de nombreux défis: structurels, d'abord, pour l'hôtellerie, car de nombreux petits hôtels n'ont pas la taille critique nécessaire pour être présents sur les marchés internationaux; géographiques et culturels ensuite, puisque les marchés qui généreront de la croissance pour la branche sont les pays BRIC, les pays du Golfe et l'Asie du sud-est. Il faut se donner les moyens d'aller chercher la clientèle sur ces marchés, mais également de répondre à ses attentes en matière d'accueil en Suisse. Enfin, le défi peut être le plus important est d'ordre stratégique, car c'est la saison d'été qui permettra d'assurer l'avenir du tourisme suisse.

«Pour continuer à exercer le même attrait de Shanghai à Bombay en passant par Paris, New York ou Berlin, la Suisse touristique doit préserver son atout numéro un: ses paysages»

Et selon vous, au regard de vos conclusions, comment devrait-il évoluer?

Je ne peux pas faire de prédictions, seulement formuler des souhaits. Malgré la situation difficile actuelle, les prochaines années vont être capitales pour bien négocier les changements (nouveaux marchés, nouvelles structures, redéfinition du tourisme estival) qui s'amorcent et faire des défis actuels, des opportunités. Dans le domaine du tourisme proche de la nature, respectueux de l'environnement, la Suisse dispose d'ores et déjà de nombreux atouts, idem dans celui des loisirs actifs (outdoor). La saison d'été recèle ainsi un très bon potentiel de développement.

C'est en somme un bilan porteur d'espoir, alors que doit faire le tourisme Suisse pour réaliser ces prédictions et demeurer pérenne dans le siècle à venir?

Un siècle en matière de tourisme... autant dire une éternité. Pour continuer à exercer le même attrait de Shanghai à Bombay en passant par Paris, New York ou Berlin, la Suisse touristique doit préserver son atout numéro un: ses paysages. Il me semble que les questions liées à l'aménagement du paysage, au réchauffement climatique, au développement d'un tourisme durable (je pense, par exemple, à l'évolution des parcs naturels régionaux, à la préservation des zones rurales) joueront un rôle crucial.

La clientèle touristique de demain en Suisse sera plus féminine, plus asiatique et toujours mieux informée. La clientèle européenne, sera elle, plus âgée. Dans le «Swiss Summer Report 2020*» que nous venons de publier, nous imaginons ce que sera la Suisse touristique en 2020, et nous donnons à tous les prestataires touristiques suisses des clés pour mieux comprendre l'évolution du tourisme en Suisse et saisir les chances qui se présenteront pour assurer sa pérennité.

*Le «Swiss Summer Report» est disponible sur www.MySwitzerland.com/medias. +





Stephan Wirz

STEPHAN WIRZ EST MEMBRE DE LA DIRECTION DE MAKLERZENTRUM SCHWEIZ AG DEPUIS 2006 ET SPÉCIALISTE EN ASSURANCES SOCIALES

L'art du compromis

Dans «ma Suisse», les citoyens assument la responsabilité des décisions importantes et ils les prennent avec grand soin: c'était le cas, par exemple, lors de la votation «6 semaines de vacances pour tous». Pourtant, cette prise de décision est souvent un processus très fastidieux

chaque assuré apprécie les soins médicaux de base en notre pays. Ainsi, dans le domaine des affaires d'assurance-maladie, comme dans bien d'autres domaines, la Suisse suit sa propre voie.

Globalement, elle devrait rester flexible et bien connectée, comme elle l'est depuis des décennies, et cela, sans perdre son

la Suisse, c'est une affirmation à laquelle je ne peux souscrire sans condition, du moins dans le contexte des affaires d'assurance-maladie. Confrontés à des dépenses maladies qui ne cessent de croître ainsi qu'au phénomène de vieillissement de la population, il me semble que nous avons besoin de nouveaux modèles. D'un côté cela présuppose que l'Etat se désengage de son rôle de législateur et que, de l'autre côté, les assurés qui jusqu'à présent sont à peine représentés par un lobby, réussissent à se faire entendre de manière à parvenir à une solution globale.

La devise «Nume nöd gsprängt» («Ne vous stressez surtout pas») a depuis toujours évité à la Suisse de prendre de mauvaises décisions sur le plan politique. Mais lorsqu'il s'agit -comme dans le domaine de la santé publique et de l'assurance sociale- d'adaptations législatives et institutionnelles destinées à faire face à des changements sociaux incontournables, un peu plus de «speed» serait de mise. 

«Le plurilinguisme a un effet stimulant, même s'il se traduit probablement par une charge administrative plus élevée»

et qui n'aboutit finalement qu'à un compromis, un compromis que personne n'approuve à cent pour cent, mais avec lequel tout le monde peut vivre. La votation sur l'assurance de base obligatoire selon la LAMal en 1994 est une bonne illustration d'un compromis de ce type. Personne n'est satisfait du système actuel, mais

autonomie. On souhaiterait parfois qu'elle s'affirme avec plus de force et de véhémence et défende, face à l'étranger, un point de vue partagé par tous.

Hâtons-nous lentement

Que Planet Solar représente l'adéquation parfaite entre l'image et la réalité de

Secur'Archiv

022 827 80 25
info@securarchiv.ch
www.securarchiv.ch

COMMENT GÉREZ-VOUS VOS BACKUPS ?

Carouge, Meyrin, Lausanne, Bâle

Nous avons forcément le Data Center pour optimiser la gestion de vos backups

Postface

LA SUISSE DU 22^e SIÈCLE

Philippe Clerc

«**A** lors, qu'en sera-t-il de la Suisse dans 100 ans? Cette question nous a été posée par plusieurs interlocuteurs avec lesquels nous discutons de notre projet pour ce numéro spécial.

À travers diverses interviews d'hommes et de femmes qui font la Suisse d'aujourd'hui, où chacun examine l'avenir de son domaine d'expertise, nous avons dégagé un certain nombre de traits caractéristiques qui nous permettent de dresser un portrait de cette Suisse qui réussit, 100 ans plus tard...

Cette Suisse du 22^e siècle, ouverte sur le monde puisque, pas plus qu'aujourd'hui, elle ne peut vivre de son marché intérieur, aura trouvé les moyens de s'adapter au changement (Jean-Pierre Roth - BNS). Dans un monde aussi imprévisible, le Suisse saura déployer ses qualités spécifiques: il sera, comme hier et aujourd'hui, travailleur, précis, consciencieux, fidèle, loyal...

La confédération aura su investir dans l'éducation pour former des entrepreneurs capables de la porter hors de ses frontières, débarrassés de la peur de prendre des risques ou d'échouer (Jean Claude Biver - Hublot ; Dirk Craen - Eruni, Adrienne Courboud - EPFL). Cette Suisse aura trouvé de nouvelles sources d'énergies pour faire face à la révolution énergétique qui se présente à elle (Andrés Taracido - PrimeEnergy Cleantech).

Pour Guy Parmelin, maître agriculteur-viticulteur de profession, la Suisse aura également su remettre l'agriculture au cœur de son économie, en valorisant sa fonction nourricière, faisant ainsi face à l'explosion du prix des produits alimentaires.

L'évolution du marché immobilier quant à lui, laisse présager une diminution de la population dans les régions rurales, ne serait-ce que par extension des zones urbanisées. Pour faire face à la pénurie de logements inhérente aux limitations géo-

graphiques de notre petit pays, la Suisse aura généralisé les constructions en hauteur (Charles Spierer - CGI IMMOBILIER).

Tout comme Marian Stepczynski, Charles Beer, conseiller d'Etat à Genève, explique que la Suisse ne sera véritablement prospère qu'au moment où elle reprendra confiance en l'avenir et en son modèle. Confiance qui ne peut provenir que d'une clarification de sa participation à la construction européenne.

La Suisse du 22^e siècle est donc une Suisse qui aura évité les pièges de la marginalisation que ce soit au niveau du secteur bancaire et financier ou encore de l'intégration européenne.

Nos intervenants convergent sur deux points cruciaux: l'ouverture au monde et, indissociablement, le rejet des tendances isolationnistes.

Pour d'autres, il est capital pour la Suisse de ne pas perdre son sens de la modestie qui lui permet de cultiver ces qualités de simplicité, d'absence de dogmatisme, et de flexibilité pragmatique qui font son succès (Patrick Delarive, Sylvain Marchand).

Beaucoup de nos interlocuteurs ont estimé que l'introduction d'une

cinquième langue nationale, baptisée avec une pointe d'ironie «l'helvéticanglais», n'est pas utile. Si celle-ci doit se réaliser, elle se fera naturellement. Peu de pays ont réussi la prouesse de définir une identité commune aussi forte tout en intégrant autant de cultures et de langues différentes. Cette force unanimement reconnue, admirée et enviée, est vraisemblablement le facteur principal de notre réussite et de l'internationalité de notre économie (Marc Brodard - Hyposwiss bank)

C'est donc au travers de son cadre socio-économique et par la formation que le futur de la Suisse se construit. Le Suisse est, par nature, sérieux et travailleur. Face à l'obstacle, il retrouve ses manches et travaille davantage. Il doute toujours et se remet en cause. Ce sont les conditions optimales du développement économique (Grégoire Bordier - Bordier & Cie). 

