Zeitschrift: Panorama / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Suisse société coopérative
Band: - (2015)
Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 20.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

PANORAMA

«STA BAIN»*

Ma dernière journée de travail chez Raiffeisen a eu lieu fin septembre. Je revois passer 19 années passionnantes et riches en belles rencontres. Durant tout ce temps, j'entendais être un conciliateur et un réseauteur, parfois même un penseur et un timonier. Ce qui me réjouit personnellement, c'est de voir nos 292 banques largement autonomes, notamment en matière de compétence décisionnelle.

Je dois pourtant constater, non sans une certaine autocritique, que bon nombre de progrès restent à faire en matière d'opérations de placement et d'activités avec la clientèle entreprises. Néanmoins, Raiffeisen est très bien positionnée, notamment grâce à un excellent successeur que nous avons trouvé à l'interne en la personne de Patrik Gisel. Cette continuité me rassure profondément. Je suis convaincu que Patrik saura relever les défis tout en développant une nouvelle vision pour nos activités. Il n'aura point besoin de mes conseils!

Pour l'avenir de notre Groupe, je souhaite que les Suisses perçoivent Raiffeisen comme un partenaire non seulement crédible, sympathique, fiable et digne de confiance, mais aussi compétent dans toutes les questions financières. Quant à moi, je vais désormais me consacrer aux projets que je me suis fixés pour les 30 prochaines années.

Une chose est sûre: la barre est très haute, quelle que soit la voie que j'entreprends de suivre après Raiffeisen.

Chers sociétaires, chers clients, chers collaborateurs, je vous souhaite tout de bon. Restez fidèle à Raiffeisen, comme je le resterai, moi aussi.

Pierin Vincenz
Président de la Direction
de Raiffeisen Suisse (jusqu'au 30.09.2015)

*«Au revoir» en rhétoromanche

EN ROUTE!

La tradition et la transformation sont deux constantes de l'histoire de Raiffeisen, riche de 116 ans. La première notion évoque la continuité, la seconde le changement. Chez Raiffeisen, nous abordons le changement – ou plutôt, pour employer des termes techniques, les processus de développement – de façon à consolider nos forces et à délivrer nos propres réponses à des questions comme la numérisation, la réglementation ou la mutation structurelle. Lors d'une transformation, nous n'utilisons jamais de boule de démolition.

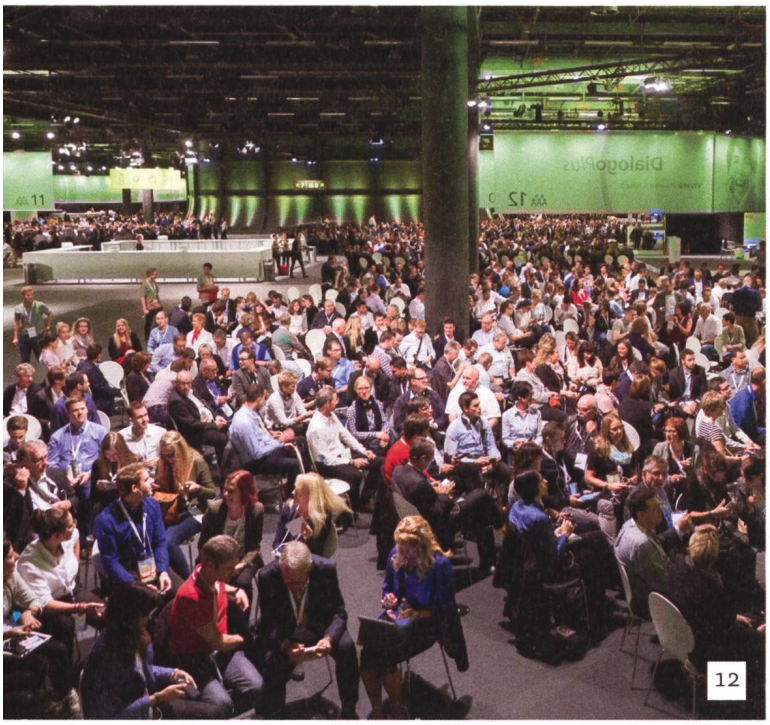
Nous pourrions aussi ne rien changer et nous reposer. Mais si nous voulons durer, nous devons avancer et évoluer. Le changement est comme un voyage dont nous connaissons le but mais pas les impondérables qui se présentent sur le chemin. Les Banques Raiffeisen peuvent entreprendre de tels voyages car elles sont bien ancrées dans la région, elles se connaissent et se font confiance. Elles travaillent depuis toujours en réseau, elles se comprennent mutuellement et elles vont dans la même direction.

Raiffeisen a le vent en poupe, nous sommes ouverts à la nouveauté et solides face aux imprévus. Diriger le Groupe Raiffeisen qui, par tradition, adhère à la notion de changement, est une mission passionnante, plus encore: c'est un privilège. C'est avec ferveur que je me lance sur cette voie, avec mes collaborateurs et avec vous.

Sociétaire ou client, je peux vous promettre une chose: Raiffeisen restera Raiffeisen, précisément parce que nous allons continuellement évoluer. Vous pouvez me prendre au mot.

Patrik Gisel
CEO Raiffeisen Suisse
(depuis le 01.10.2015)

SOMMAIRE



DOSSIER
RAIFFEISEN EN MOUVEMENT

6 **RÉTROSPECTIVE** – Sur les traces du succès de Pierin Vincenz, qui quitte Raiffeisen après 15 ans à sa tête.

9 **PERSPECTIVE** – Entretien avec le nouveau CEO Patrik Gisel: «C'est un privilège de diriger Raiffeisen.»

12 **APERÇU** – Près de 10000 collaborateurs Raiffeisen réunis à Bâle pour un dialogue fructueux. Impressions et avis sur place.

18 **VUE D'ENSEMBLE** – Johannes Rüegg-Stürm, président du CA, au sujet de la mise en place particulière de la nouvelle stratégie de base de Raiffeisen.

20 **VISION D'AVENIR** – Aucun modèle commercial ne peut se fermer aux développements fulgurants de la digitalisation. Conséquences pour le retail banking.

ARGENT

23 **ENTRÉE EN MATIÈRE** – A propos de la visite de collègues du Brésil, la nouvelle plateforme de crowdfunding Raiffeisen et l'histoire de la monnaie suisse.

24 **E-BANKING** – Raiffeisen s'est dotée d'un e-banking moderne. Coup d'œil sur les nouveautés.

28 **RUBRIQUE** – Martin Neff: les conséquences de l'achat d'un bien immobilier, souvent oubliées.

30 **PLACEMENTS** – Pour placer judicieusement son argent, il suffit d'observer quelques règles importantes.

32 **ÉCONOMIE** – Où mène l'endettement croissant des Etats d'Europe? Qu'en est-il de l'industrie d'exportation suisse?

36 **DARK SIDE OF MONEY** – Lors du shopping en ligne, on oublie facilement à quel point des mots de passe sûrs sont importants pour se protéger des abus.

SILHOUETTES DÉCOUPÉES
Jolanda Brändle a mis en scène de façon originale le changement à la tête de Raiffeisen. Vous en apprendrez plus sur elle et son art en **page 40.**

SWISSNESS

40 **ENTRÉE EN MATIÈRE** – Portrait de l'artiste du découpage toggenbourgeoise Jolanda Brändle, qui a créé la couverture de Panorama actuelle.

42 **ÉCLAIRAGE** – Visite de l'entreprise glaronnaise horgenglarus, où des chaises sont créées depuis des générations et partent aux quatre coins du monde.

48 **REGARD PHOTOGRAPHIQUE** – La pauvreté et l'espoir d'une vie meilleure marquaient la vie quotidienne dans nos campagnes, il y a à peine 70 ans.

50 **CHRONIQUE** – Le journaliste et auteur Richard Reich évoque la première rentrée scolaire chez les Bourgeois et les excès de fierté parentale.

Gagnez de l'or !

Que pensez-vous de notre magazine? Participez à notre sondage et dites-nous comment nous pourrions nous améliorer encore. **raiff.ch/survey**

RÉGIONS

52 **ASSEMBLÉES GÉNÉRALES** – Les Banques Raiffeisen romandes comptent toujours plus de sociétaires. Comment les accueillir au mieux lors de l'AG.
56 **SANS CASH AU GUICHET** – Certains établissements adaptent leurs locaux pour privilégier le conseil et l'accueil.
57 **ENGAGEMENT DES JEUNES** – Pusieurs projets d'utilité publique ont été menés durant 72 heures, notamment en Valais.
57 **IMPRESSUM**

MEMBERPLUS

59 **MUSÉES SUISSES** – La Suisse n'est pas seulement un pays de montagnes et de lacs, mais aussi de musées. Les sociétaires Raiffeisen bénéficient d'entrées gratuites et de nombreux autres avantages.

Pierin Vincenz dans un canapé surdimensionné de l'artiste Pipilotti Rist sur la place Rouge de Saint-Gall où se trouve le siège de Raiffeisen Suisse.

UN ÉLAN COMMUNICATEUR

L'une des plus brillantes carrières de banquier de Suisse s'est terminée à fin septembre. Le chef de Raiffeisen Pierin Vincenz se retire après 19 ans au sein de la Banque coopérative, dont 15 en tant que président de la Direction de Raiffeisen Suisse.

Auteur Beat Schmid **Photo** René Ruis (Keystone)

Quand on m'a demandé d'écrire un texte sur Pierin Vincenz, j'ai d'abord cru que c'était une blague. Pourquoi justement moi, le journaliste qui entretient des relations plus que difficiles avec le chef de Raiffeisen? Fin 2008, j'ai fait le buzz avec une série d'articles qui a «ébranlé le royaume Raiffeisen», comme l'écrivit «Das Magazin» plus tard. Pourquoi donc avoir dit oui? Le chef de Greenpeace Kumi Naidoo m'a confié jadis qu'on ne devait avoir ni amis permanents, ni ennemis permanents. Une devise pas mal du tout pour l'une des plus grandes ONG du monde, et à laquelle j'adhère. C'est dans ce sens que j'ai volontiers accepté l'invitation.

Un champion de la communication

J'ai rencontré Pierin Vincenz pour la première fois au printemps 2007, dans son bureau de Saint-Gall. De la gare, j'ai traversé la «place Rouge» en direction du siège. Le sol badigeonné aux couleurs de Raiffeisen signalait clairement que l'établissement ne voulait plus être la banque «pain et saucisse», comme on la nommait en se moquant sur la Paradeplatz de Zurich. La place Raiffeisen et l'imposant siège soulignaient la volonté du groupe bancaire de devenir un acteur incontournable dans le paysage bancaire suisse. C'est ce que je pensais en me rendant à mon rendez-vous. L'entretien en lui-même a tourné surtout autour de la promotion des femmes et de la façon de concilier vie privée et vie professionnelle. Vincenz disait alors qu'il voulait avoir 30% de femmes aux postes de cadres supérieurs dans les six ans à venir. Avec ses opinions sur les carrières féminines, le temps partiel et les crèches, il se présentait alors comme un manager moderne. Par la suite, il surprendra encore plus d'une fois ses collègues de travail avec d'autres propos du même genre. Pour les banquiers de Zurich, l'idée d'une crèche d'entreprise était aussi absurde que la suppression du secret bancaire. Mais Vincenz a montré avec cette déclaration son sens de la communication hors du commun, qui lui a souvent permis de briller pendant sa carrière et qui le distinguait tellement de ses collègues.

Après la première rencontre, je n'ai d'abord plus tellement eu affaire à Raiffeisen. Puis la crise financière mondiale éclata. Dès l'automne 2007, UBS et Credit Suisse faisaient les gros titres et nous occupaient à 200%, nous autres journalistes économiques. Pour les 390 banques coopératives d'alors (elles sont 292 aujourd'hui), la crise financière a été une bénédiction. Partout dans le pays, leurs agences n'avaient qu'à ouvrir leurs guichets et prendre les liasses de billets de clients déroutés. Les apports d'argent frais qui arrivaient périodiquement à Saint-Gall ont créé l'euphorie au siège de Raiffeisen Suisse. C'était l'époque où Raiffeisen sonnait l'hallali des grandes banques et donnait pour la première fois vraiment de «l'élan», comme aimait le dire Vincenz.

Une révolution était en marche. Elle devait propulser en quelques années le flegmatique groupe bancaire aux premiers rangs des prestataires de services financiers de Suisse. Le bilan a bondi de 123 milliards (en 2007) à 201 milliards de francs (mi-2015). Les prêts hypothécaires ont augmenté de 50% pour atteindre 154 milliards de francs. Une croissance fabuleuse. Le nombre de sociétaires est passé de 1,44 à 1,9 million. Aujourd'hui, Raiffeisen compte 3,7 millions de clients. Derrière cette révolution, le cerveau, c'était Pierin Vincenz – le fils de fermier grison originaire d'Andiast.

Une Bentley à la banque des paysans?

Fin 2008, quelqu'un à la rédaction lance le premier coup de tonnerre dans le ciel bleu de Saint-Gall. Un collègue vient me voir et me dit sur un ton de conspirateur: «J'ai entendu dire qu'il y avait dans le parking souterrain de Raiffeisen de vraies voitures de luxe, des Porsche hors de prix, et même une Bentley et une Aston Martin. On devrait peut-être suivre cette affaire...» Avais-je bien entendu, une Bentley? Chez Raiffeisen, la banque des paysans et des ouvriers? Comment cela pouvait-il coller à l'image d'anti-bling-bling de la banque coopérative? Ne conduisent-ils pas tous une Subaru là-bas? Non? Alors, c'est peut-être bien un sujet.

Dans tous les cas, ça valait la peine de vérifier l'information. L'occasion s'est présentée à moi durant une semaine calme, alors que la tempête financière mondiale faisait provisoirement une pause. Avec ma vieille Volvo, je me rends à Saint-Gall et je me mets littéralement à l'affût. Et là, je vois deux choses qui éveillent mon instinct de tueur de journaliste: d'une part, en effet, j'aperçois des tas de voitures chères (mais je ne vois pas la Bentley). Et puis Pierin Vincenz en personne, qui, heureux hasard, descend juste devant moi de l'arrière d'une puissante Audi A8 immatriculée à Saint-Gall, prend congé, souriant et détendu, de son chauffeur et disparaît prestement dans l'entrée principale de l'imposant siège central de Raiffeisen.

> «Derrière cette révolution, le cerveau, c'était Pierin Vincenz, le fils de fermier grison originaire d'Andiast.»
>
> Beat Schmid, journaliste économique

Sur le trajet du retour, j'ai réfléchi à la manière d'en faire une affaire. J'étais bien conscient que ces observations étaient largement insuffisantes. Mais il y avait suffisamment d'indications anecdotiques qui suggéraient que l'image des Banques Raiffeisen (rurale, modeste, honnête) ne correspondait visiblement pas à la réalité vécue (voitures de luxe, chauffeur personnel) – du moins pas à Saint-Gall. La hauteur de la chute, comme nous autres journalistes l'appelons, c'est-à-dire la différence entre l'apparence donnée et la réalité vécue, était selon moi assez grande pour justifier des investigations plus approfondies.

Un coup de tonnerre

Le reste est plus ou moins connu: fin 2008, je publie une série d'articles qui ont pour objectif de corriger un peu cette image. Dans la première histoire, il est question du salaire de 3 à 4 millions de francs (Vincenz ne l'a jamais confirmé). Dans une autre, des privilèges qui font penser aux chefs des grandes banques, comme les

vols en hélicoptère et les voyages en jet privé. Au final, deux aspects sont liés à la personne de Vincenz: son salaire de millionnaire et l'hélicoptère que Vincenz utilise pour aller rapidement d'un bout à l'autre de la Suisse.

Pierin Vincenz le ressentit comme un coup de tonnerre sur sa personne, il le dira plus tard. Ce qui l'a encore plus irrité, c'est peut-être que la critique la plus acerbe venait précisément d'un média. Il n'avait jamais pensé ça possible, notamment parce qu'il observait les médias comme aucun autre manager suisse. Un peu comme un certain Nicolas Hayek. Son influence s'est notamment traduite par le fait que le *Blick*, pour qui les vols en hélicoptère et le salaire de millionnaire auraient dû faire les gros titres, n'a jamais écrit une seule ligne à ce sujet. Vincenz était trop lié au groupe Ringier – que ce soit par le sponsoring sportif ou d'autres engagements professionnels et privés.

En revanche, dans sa propre boutique, il était habitué à la critique et pouvait faire avec. Au fil des ans, il a justement développé l'art de prendre à contrepied les critiques appuyées des coopératives et de gagner les délégués à sa cause. Il arrivait facilement à ses fins alors même que les nouveautés signifiaient souvent une perte d'autonomie pour les banques indépendantes. Pierin Vincenz a pratiquement toujours pu les convaincre. Outre son talent de communicateur, le fils de feu Gion Clau Vincenz, conseiller aux Etats PDC des Grisons, possède un sens politique extrêmement fin. Il arrive facilement à trouver le bon équilibre entre obligation et liberté. Sur ce plan, son charme de moniteur de ski et sa sociabilité innée lui ont bien servi.

Son credo: divide et impera

Pierin Vincenz a été ébranlé quand la Banque Raiffeisen d'Interlaken a voulu sortir du Groupe en 2002. Il s'est battu et a fait du lobbying. De toutes ses forces. Sa chance a été que le conseil d'administration de la banque dissidente était mal ancré dans la collectivité. Au final, les sociétaires ont voté pour rester dans le groupe. C'était tout ou rien. Car Vincenz le savait: si l'une s'en va, cela peut faire boule de neige. Que le Groupe Raiffeisen soit resté soudé pendant toutes ses années, c'est sans conteste grâce à lui.

Bien entendu, à l'interne, les critiques pleuvaient concernant son salaire, son caprice avec l'hélicoptère, et l'Audi avec chauffeur à 200000 francs. Pierin Vincenz a compris que «l'on ne peut gagner aucune discussion à propos du salaire». Les vols en hélicoptère font également partie du passé. Vincenz l'a reconnu: «Cela ne collait visiblement pas à notre culture.» Il n'y a que sa voiture de fonction dont il ne voulait pas se séparer. Les petites coopératives ont imposé que le salaire du dirigeant soit dorénavant plafonné à deux millions de francs (hors prestations sociales).

A l'origine, je pensais que ça pouvait devenir difficile pour Vincenz, que les délégués l'enverraient au diable. Mais j'ai vite constaté que ce montagnard tenace ne se laissait pas faire aussi facilement. Vincenz tenait la boutique d'une main de fer. C'est des années plus tard que j'ai compris pourquoi. Il avait réussi à s'immuniser contre les attaques venant de ses propres rangs. Le dicton attribué à Machiavel «divide et impera» (diviser pour mieux régner) était devenu son credo.

Le royaume fédéral de Raiffeisen avec ses plus de 300 banques indépendantes était trop morcelé, les différents présidents de CA trop impuissants pour qu'une opposition efficace contre le siège à Saint-Gall puisse triompher. Dans une coopérative comme Migros, composée de cinq unités régionales avec à leur tête des princes régionaux puissants, ce management fort à la Vincenz serait totalement impensable.

Toujours courageux et percutant

Mes articles n'ont jamais plu à Raiffeisen. Et pourtant, pendant toutes ces années, j'ai toujours eu un bon contact avec le service de presse et le porte-parole Franz Würth, qui a toujours répondu à mes questions avec une impassibilité professionnelle. La tempête s'est apaisée au fil des ans. Au printemps de cette année, j'ai retrouvé Pierin Vincenz une nouvelle fois pour un long entretien, le deuxième depuis 2007. Il n'était plus question des femmes. Mais plutôt du franc fort et de ses conséquences pour la Suisse. Il exigeait un débat sociopolitique de fond sur les avantages, et surtout les inconvénients du franc fort. «Nous devons nous poser la question: sommes-nous prêts à supporter les conséquences négatives de la monnaie forte?» Il a aussi attaqué la Banque nationale suisse et exigé plus de transparence dans la prise de décisions. Aucun autre banquier n'a le courage de se positionner de manière aussi percutante contre une des institutions les plus puissantes de Suisse.

Le destin du Groupe Raiffeisen m'occupera encore après le départ de son commandant en chef. La stratégie de diversification, donc le passage au private banking avec le rachat de Notenstein, l'Asset Management et l'extension de l'activité Clientèle entreprises sont encore loin d'être terminées. Pierin Vincenz laisse la maison en chantier, il n'a jamais eu l'intention de tout finir. Son départ est soudain, et surprenant. Il laisse un grand vide. Chez Raiffeisen et dans le monde des médias.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Beat Schmid (47 ans) est rédacteur en chef adjoint de «Schweiz am Sonntag». Ce journaliste économique trublion et expérimenté a travaillé auparavant pour la «Sonntagszeitung», le «Blick», comme rédacteur en chef adjoint de «Computerworld» et rédacteur de l'agence de presse Reuters.

«DIRIGER RAIFFEISEN, UN PRIVILÈGE»

Le nouveau CEO de Raiffeisen Patrik Gisel veut développer l'activité de placement et clientèle entreprises, et continuer à renforcer la position de leader du Groupe dans le financement de la propriété du logement. Quant à la numérisation, Raiffeisen devra passer la vitesse supérieure. Cela n'entraînera pas la disparition des banques physiques.

Entretien Markus Rohner/Pius Schärli **Photos** Daniel Ammann

La continuité a toujours été importante pour Raiffeisen, et elle le reste. Cela se traduit aussi dans le choix du successeur de Pierin Vincenz, qui a quitté son poste de CEO de Raiffeisen Suisse fin septembre. Son successeur, Patrik Gisel, travaille depuis près de 16 ans pour le Groupe Raiffeisen, dernièrement en tant que chef du département Clientèle entreprises. Ce Suisse oriental de 53 ans, qui a grandi à Arbon, considère sa nomination par le Conseil d'administration au poste de CEO de Raiffeisen Suisse comme un grand honneur. Il n'a pas hésité avant d'accepter la fonction.

«Quand on vous offre une telle opportunité, il faut la saisir. J'ai été vice-président de la Direction pendant plus de 13 ans. Pendant ce temps, je me suis parfois demandé si je ferais aussi du bon travail à la tête de Raiffeisen», explique Patrik Gisel. Diriger une entreprise qui marche très bien est une mission fascinante pour lui. La motivation des collaborateurs et l'esprit d'entreprise des 292 banques indépendantes le réjouissent tout particulièrement.

«Etre présent sur place reste important pour nous.»

Patrik Gisel, CEO Raiffeisen Suisse

Il lui faudra encore de l'enthousiasme pour relever les défis à venir dans le secteur de la finance. La nouveauté a toujours stimulé Patrik Gisel. Et ce n'est pas sans une certaine fierté qu'il déclare: «C'est un privilège de diriger une telle entreprise.» Découvrez dans l'entretien ci-après le portrait du patron de la première banque retail de Suisse.

Qu'est-ce qui vous différencie de votre prédécesseur, Pierin Vincenz, hormis les sports d'endurance?

Patrik Gisel, CEO de Raiffeisen Suisse depuis le 1er octobre: Pierin Vincenz était et reste un visionnaire. Il sait parfaitement bien communiquer avec les groupes d'intérêts et les médias. Il a su conserver la cohésion du Groupe Raiffeisen. Ma force réside dans la mise en œuvre de projets visionnaires, et dans le fait que j'ai pu contribuer, ces dernières années, au développement du Groupe Raiffeisen. Mes autres points forts, j'espère que vous les découvrirez bientôt.

Vous êtes plutôt un pragmatique?

Oui, en quelque sorte. Ce n'est pas que je manque de vision, mais je préfère en assurer la mise en œuvre.

Un triathlète, comme vous, est un solitaire qui doit se battre seul pour atteindre son objectif. Maintenant, vous présidez une direction de sept personnes. Quel est votre style de conduite?

Cet antagonisme entre métier et loisirs ne m'a jamais posé problème. Cela fait des années que je travaille chez Raiffeisen avec beaucoup de personnes très différentes. Une étroite collaboration au sein de la Direction m'importe beaucoup. Ma vie privée me permet de suivre ma propre voie en faisant du sport et en réfléchissant seul à certains sujets. Mais le succès demeure – chez Raiffeisen aussi – une œuvre commune.

Le renouvellement des logiciels bancaires est la priorité absolue pour vous. Raiffeisen a-t-elle raté le train?

Pas du tout. La question est de choisir le bon moment. Nous avons souvent démontré par le passé que nous avons fait le bon choix. Comparé à d'autres banques, notre e-banking par exemple n'a presque rien coûté. Désormais, il s'agit de développer la numérisation. Quand on lance un gros projet impliquant des investissements conséquents, il faut tout mettre en œuvre pour le mener à bien en matière de qualité et de délai, car les coûts sont là.

La numérisation influence aussi le secteur bancaire: Raiffeisen veut-elle dépasser ses concurrents?

Là n'est pas la question. La numérisation a, sans conteste, déjà bien impacté l'activité bancaire et elle n'est pas prête de s'arrêter. N'oublions pas que nous ne sommes qu'au tout début de cette évolution, que le business numérique n'est pas souvent rentable et qu'il est loin de répondre à toutes les attentes du client. Mais nous ne restons pas les bras croisés: au début 2016, nous lancerons le paiement mobile avec l'application Paymit.

De plus en plus de «non banques» arrivent sur le marché, telles les petites entreprises de fintech. Elles sont plus dynamiques et n'ont pas à se soucier des structures traditionnelles.

Les fintech (entreprises des technologies financières) ne couvrent pas toute la chaîne de création de valeur d'une banque universelle et ne sont donc pas une concurrence directe pour nous. Il est possible que nous envisagions un rachat dans ce domaine.

Repérer les nouvelles tendances n'est pas toujours simple. Raiffeisen met-elle en place son propre think-tank?

Dans notre «laboratoire Raiffeisen», nous voulons regrouper un petit nombre de personnes innovatrices qui développent des approches créatives en vue d'être mises en pratique.

J'imagine que ces collaborateurs seront de jeunes «geeks», fans de technologies...

Ces gens peuvent avoir des profils très atypiques et venir d'entreprises high-tech qui ont une optique interdisciplinaire et, surtout, qui comprennent tout ce que la numérisation rend possible. Ou ça peut aussi être des gens issus d'autres secteurs, par exemple des médias, qui ont déjà beaucoup avancé dans la numérisation et qui savent ce qui fonctionne et ce que le client voudra avoir à l'avenir.

Raiffeisen va donc devenir plus numérique, mais possède en même temps un réseau de quelque 1000 agences. Celles-ci existeront-elles encore dans 20 ans?

Sans aucun doute, mais elles auront une activité autre que celle exercée aujourd'hui. Les transactions typiques vont disparaître des banques physiques. En lieu et place, on trouvera des activités de conseil et de service bien plus complexes qui dépasseront peut-être aussi le cadre strictement bancaire. Etre présent

«Les défis de l'avenir exigent de nouvelles solutions.»

Patrik Gisel, CEO Raiffeisen Suisse

physiquement dans les régions, c'est important pour nous à l'avenir aussi. La question déterminante sera toujours: comment nous impliquer dans les transactions d'argent extrêmement sensibles? Cela restera en effet une question de confiance et de connaissance du client. Le client recherchera, à l'avenir aussi, cette proximité avec la banque. Et nous la lui garantirons.

La décision de fermer des banques n'est, en fin de compte, pas prise par le siège de Raiffeisen Suisse à Saint-Gall, mais plutôt par chaque banque elle-même. Cette structure coopérative très fédérale a-t-elle encore de l'avenir?

De nos jours, notre modèle d'affaires coopératif est un gros avantage. Nos priorités sont en effet appliquées aux exigences du marché local et régional. Sur place, il y a des gens qui travaillent pour nous et qui connaissent parfaitement les conditions et savent répondre aux besoins des clients. Cette responsabilité décentralisée, la proximité avec les clients et la compétence décisionnelle sur place ont rendu Raiffeisen forte. Et cela ne changera pas.

Raiffeisen est très présente dans les opérations hypothécaires. Est-ce encore rentable?

Pour nous, les opérations hypothécaires sont toujours extrêmement intéressantes et elles resteront notre cœur de métier. Mais les autres secteurs opérationnels doivent contribuer davantage au résultat de l'exercice. Nous avons encore des efforts à faire pour diversifier davantage les produits. Je pense ici surtout à l'activité de placement et de clientèle entreprises. Par ailleurs, nous voulons aussi continuer à croître dans les villes.

Votre prédécesseur a dit, lors de la présentation des chiffres semestriels 2015 en août, que Raiffeisen devrait peut-être prendre un peu plus de risques à l'avenir. Etes-vous du même avis?

Notre activité est toujours liée à un certain nombre de risques. Les acteurs importants de la branche l'oublient parfois, malheureusement. Si nous voulions éliminer tout risque de notre activité, nous ne serions plus présents dans le secteur bancaire.

Ce goût du risque convient-il à Raiffeisen, banque coopérative solide?

Nous devons prendre des risques bien mesurés dans chaque activité bancaire. Nous l'avons fait ces dernières années avec succès dans les opérations d'intérêts. Les défaillances pour les crédits sont restées à un niveau très faible. L'activité Clientèle entreprises, que nous développons aussi avec prudence, comporte bien entendu plus de risques. Mais elle génère aussi des revenus.

Raiffeisen doit-elle toujours croître?

Une croissance saine et qualitative est importante, même pour une banque coopérative. La croissance est un moteur déterminant pour les collaborateurs en contact avec les clients: ils veulent faire des affaires, de bonnes affaires. Et pas seulement sur le plan financier. Une entreprise comme Raiffeisen a besoin d'une stratégie de croissance claire. En fin de compte, les clients s'attendent aussi à ce que Raiffeisen ait des bases solides et soit en mesure d'investir pour l'avenir.

Mais encore...

Ce qui est important pour moi dans la vie...
... c'est de pouvoir agir et créer des choses positives, dans ma vie professionnelle et privée. Je ne crois pas faire partie des gens qui consomment passivement.

Je m'engage...
... en faveur de notre modèle d'affaires coopératif qui est unique en son genre dans la branche financière, car il est beaucoup plus transparent que les modèles favorisant les actionnaires.

L'avantage de Raiffeisen face à la concurrence...
... c'est le fait que nous ne menons pas une politique d'à-coups. Notre modèle est en soi durable.

Je ne renoncerais jamais...
... à mon entraînement de triathlon, même si j'ai très peu de temps. Ce temps, je me l'accorde.

Ma passion...
... c'est depuis longtemps l'aviation privée.

Ce que je n'aime pas...
... ce sont les «hidden agendas», quand les gens ne communiquent pas ouvertement. Et aussi: les gens qui ne prennent plus de plaisir dans leur travail.

Combien de temps je ferai ce travail...
... ce n'est pas de mon ressort, mais je pense encore plus ou moins sept à dix ans.

RAIFFEISEN ÉCRIT L'HISTOIRE

Le 26 septembre, plus de 10 000 collaborateurs et membres des conseils d'administration se sont réunis à la Foire de Bâle pour ancrer la nouvelle stratégie de base. C'est une première dans l'histoire vieille de plus de 100 ans de Raiffeisen.

Auteur Pius Schärli **Photos** Robert Huber, Gian Vaitl, Felix Walker

Ce n'était jamais arrivé dans l'histoire de Raiffeisen: plus de 10 000 collaborateurs venus de toutes les régions se sont retrouvés à la Foire de Bâle pour échanger tous ensemble sur l'avenir de leur banque.

«Bâle a la fièvre Raiffeisen», ainsi titrait un journal local pour souligner la dimension historique de l'événement, à la fois une première et un exercice unique en son genre au cours des 116 ans d'existence de Raiffeisen. Près de 10000 collaborateurs et membres des conseils d'administration venus de toute la Suisse se sont réunis ce samedi-là à la Foire de Bâle.

Le client au centre de la réflexion

Sous la devise «Dialogue*Plus*: Ensemble, vivons l'avenir», l'événement a constitué le point d'orgue d'un processus de révision de la stratégie qui a duré 5 ans. «Cette grande manifestation à Bâle vient clôturer le processus engagé pour la stratégie de base et constitue en même temps le point de départ de la mise en œuvre commune de la stratégie et des valeurs», a expliqué Gabriele Burn, membre de la Direction de Raiffeisen Suisse.

L'objectif de la manifestation était de donner à chaque collaborateur l'opportunité d'apporter sa contribution personnelle à la réussite future de Raiffeisen. En effet, une stratégie ne réussit que lorsqu'elle est vécue au quotidien et qu'elle est palpable pour le client. Au total, 28 forums – regroupant jusqu'à 400 participants répartis en groupes de cinq – ont été organisés simultanément durant cette journée pour creuser la question des attentes du client de demain et la façon dont Raiffeisen doit se préparer à cet avenir. Chaque voix a ainsi pu se faire entendre: la plate-forme électronique interactive «DialogueWeb» a en effet permis à chacun de voter sur différentes ‹questions et d'évaluer directement les résultats.

Newsroom avec studio de télévision

Cette journée de travail a été enrichie par des breaking news, produites dans une newsroom montée pour l'événement, et retransmises en live sur grand écran. Les animateurs de la Radio télévision Suisse alémanique, Reto Brennwald et Annina Campell, ont couvert l'événement tout au long de la journée. Reto Brennwald s'est montré impressionné par la concentration au travail dont ont fait preuve les collaborateurs Raiffeisen durant ce samedi. De surcroît, il s'est révélé être un véritable fan de Raiffeisen: «La banque montre que le modèle coopératif est tout sauf dépassé.»

L'innovation vécue

Qu'il s'agisse de Beacon, d'impression 3D, de réalité augmentée ou de crowdfunding: les collaborateurs ont eu l'occasion de découvrir en direct les thèmes d'innovation actuels chez Raiffeisen sur une surface spécifiquement dédiée à l'innovation. Selon la devise «les bonnes idées engendrent d'autres bonnes idées», tous les participants ont été sollicités pour formuler leurs propres suggestions. Des dessinateurs les ont alors immédiatement schématisées sur papier puis accrochées sur le «mur à idées». Ceux qui le souhaitaient ou avaient l'inspiration pouvaient ensuite développer ces visions sur le mur, toujours sous forme de dessins.

«Nombreux seront les collaborateurs à se remémorer cette journée dans 10 ou 20 ans encore, et ce, parce que ce qu'ils y ont vécu restera gravé non seulement dans leur tête mais également dans leur cœur», conclut Michael Auer, membre de la direction de Raiffeisen Suisse, au moment de faire le bilan de la manifestation.

01

02

01 Sur le «Wall of Ideas», les collaborateurs ont pu écrire leurs propositions et les développer par des dessins.
02 Sur la zone d'innovation, on pouvait découvrir en «live» des technologies comme les impressions 3D, Beacon ou Augmented Reality.
03 Dans une «newsroom» installée spécialement pour cette grande manifestation, des spectacles et exposés ont été produits en direct et retransmis sur les écrans géants et le DialogWeb.

«La manifestation à la Foire de Bâle m'a montré l'importance du groupe qu'est Raiffeisen. Voir presque 10 000 personnes rassemblées dans une halle est une chose véritablement impressionnante.»

Mariana Santos, Banque Raiffeisen du Gros-du-Vaud

«A Bâle, nous avons planché avec intensité, énergie et passion, sur l'orientation fondamentale que doit prendre Raiffeisen. Ainsi, nous n'aurons pas besoin d'avoir à chaque fois de nouvelles discussions de fond durant les prochaines années. Ce que j'ai pu y vivre m'a donné de la force pour les années à venir.»

Michael Auer, membre de la Direction de Raiffeisen Suisse

«Après ce Dialogue*Plus*, une chose est désormais claire pour nous tous: nous devons poursuivre nos efforts d'amélioration en matière de conseil. De plus, il s'agira de mieux exploiter encore les nouveaux canaux et les nouvelles technologies – ceci également parce que les clients le souhaitent.»

Samanta Atanaszov-Tomasini, Banca Raiffeisen della Magliasina

«A l'avenir, Raiffeisen devra encore s'armer de clairvoyance et s'entourer de personnes motivées pour nous assister dans la mise en place des évolutions techniques. Nous devons évoluer, mais conserver à tout prix notre ADN.»

Jürg Moosmann, Raiffeisen Suisse

«J'ai suggéré sur le ‹mur à idées› l'implantation d'une puce dans le corps. Celle-ci donnerait aux clients accès à la banque et aux bancomats et rendrait superflu l'usage d'espèces.»

Marco Müller, Raiffeisenbank Rorschacherberg-Thal

«Les stratégies fonctionnent lorsqu'elles sont bien ficelées à la manière des bonnes histoires que l'on ne cesse de se raconter autour d'un feu. La manifestation à Bâle m'a fait l'effet d'un immense feu de camp formidablement bien orchestré. J'ai la conviction que ces histoires, épisodes et événements vécus vont laisser une empreinte extrêmement positive sur notre futur comportement.»

Johannes Rüegg-Stürm, Président du CA de Raiffeisen Suisse

«Je travaille seulement depuis six mois chez Raiffeisen et je vis déjà un moment historique. La manifestation m'a aidé à m'immerger plus profondément encore dans la culture Raiffeisen. J'emporte de nombreuses idées à la maison, qui doivent encore faire leur chemin dans mon esprit.»

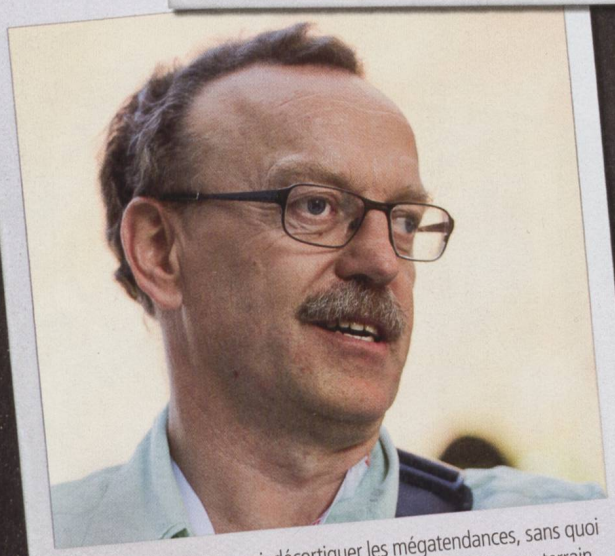
Sarah Willi, Banque Raiffeisen Nyon la-Vallée

«Dans la position de force dans laquelle Raiffeisen se trouve, il est plus aisé de développer une nouvelle stratégie. Le moment est donc propice. En matière d'opérations hypothécaires, nous agissons trop unilatéralement, il est donc essentiel que nous diversifions nos produits.»

Christian Tritschler, Raiffeisenbank Untersee-Rhein

«A mon sens, la dénomination «DialoguePlus» de l'événement souligne que nous devons garder le dialogue ouvert avec le client. Mais ceci ne suffit pas: nous devons lui offrir une plus-value – un «plus»!»

Arwin Swaroop, Banque Raiffeisen de Meyrin



«Raiffeisen doit, elle aussi, décortiquer les mégatendances, sans quoi nous ne serons plus à la page. Exemple: la numérisation, un terrain que des concurrents d'autres secteurs ont commencé à couvrir depuis longtemps déjà.»

Peter Lamprecht, Raiffeisenbank Gossau-Niederwil

«Il est décisif que la stratégie de base s'ancre désormais au plus profond dans toutes les Banques Raiffeisen du pays. Mais on est en droit de se poser la question de savoir si les moyens engagés pour cet événement étaient à la mesure de ce qui en est ressorti.»

Reto Altwegg, membre du conseil d'administration
Raiffeisenbank Frauenfeld

«Quand bien même nous suivons une nouvelle stratégie, nous ne devons pas oublier les valeurs auxquelles nous devons notre grandeur et notre force. Le conseil de qualité, la relation personnelle et le professionnalisme restent à l'ordre du jour. C'est l'unique façon de résister face à la concurrence.»

Natascha Browne, Raiffeisenbank Untergäu

«Si notre banque n'évolue pas, elle ne tardera pas à péricliter. Nous n'avons pas d'autre choix que d'avancer, nous développer et nous adapter. C'est le marché qui le veut, c'est ainsi que fonctionnent les affaires. Les échanges comme celui-ci sont importants.»

Jean-Michel Regamey, Banque Raiffeisen de Lavaux

«Le changement fait partie de la vie et la concurrence ne dort pas. J'ai l'esprit ouvert à la nouveauté et j'ai l'intime conviction que l'avenir nous réserve encore de nombreuses opportunités de réussite.»

Jasmin Christ, Raiffeisenbank Rothenburg

«Au Tessin, nous avions déjà beaucoup discuté de la stratégie en cercle restreint. Ici à Bâle, la possibilité nous a été donnée d'approfondir ensemble certaines valeurs. Cette journée revêt une grande importance, on le ressent indéniablement.»

Alessio Antonietti, Banca Raiffeisen Malcantonese

«L'IMPLICATION DE LA BASE ÉTAIT UNE NÉCESSITÉ ABSOLUE»

Raiffeisen adopte une nouvelle stratégie, qui n'a pas été développée dans une tour d'ivoire – bien au contraire. 1500 cadres dirigeants, 10 000 collaborateurs et des administrateurs des Banques se sont mobilisés pour forger l'avenir – à la plus grande satisfaction du président du Conseil d'administration Johannes Rüegg-Stürm. Ce projet profitant d'un large soutien est en effet central pour une évolution positive du Groupe Raiffeisen.

Entretien Pius Schärli **Photo** Daniel Ammann

Johannes Rüegg-Stürm (54 ans) siège au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse depuis 2008 et le préside depuis 2011. Il dirige également la Commission stratégique et de gouvernance au sein du Conseil d'administration.

Quiconque avait reproché à la Banque Raiffeisen de manquer d'audace et d'esprit d'entreprise devra réviser son jugement. La troisième banque de Suisse a en effet adopté d'une manière tout à fait exceptionnelle une nouvelle stratégie de base, établissant ainsi les conditions fondamentales de sa réussite pour l'avenir. «Nous avons examiné l'ensemble de l'entreprise Raiffeisen et analysé de près les aspects à privilégier», nous dit Johannes Rüegg-Stürm rétrospectivement. Dans un contexte évoluant à un rythme fulgurant, auquel la finance est contrainte de s'adapter, il importe de ne cesser de se remettre en question. Raiffeisen entend bien se démarquer de la concurrence au cours des cinq à dix prochaines années, et conserver son image de banque d'exception. En ce sens, Johannes Rüegg-Stürm a accompagné le processus de développement de la stratégie non seulement en sa qualité de président du Conseil d'administration du Groupe Raiffeisen, mais également de professeur en management et organisation à l'Université de Saint-Gall (HSG).

PANORAMA: Quel est le sens de lancer un large débat sur la stratégie au sein de l'entreprise?

Johannes Rüegg-Stürm, président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse: On devrait se garder d'être trop évasif au sujet de la stratégie, car cela nécessite un travail sérieux. Il nous faut aborder systématiquement un avenir marqué par un sentiment d'insécurité et d'incertitude, qui concerne tant les entreprises que les individus. Il importe, de ce fait,

notamment pour une coopérative, de mobiliser l'ensemble de l'expérience et des connaissances, pour permettre un travail de stratégie qui se fonde sur la base la plus large possible.

Bon nombre d'entre nous vivent dans l'instant présent et n'ont guère le temps de penser à l'avenir.

C'est en effet un dilemme. Nous sommes tous bien trop préoccupés par des tâches et des problèmes à caractère immédiat. C'est pourquoi de nombreuses entreprises anticipent trop tard l'avenir. Il faudrait y consacrer suffisamment de temps, prendre du recul par rapport à la routine quotidienne, solliciter davantage son imagination et examiner ensemble les enjeux fondamentaux pour le futur.

Quel est l'aspect décisif lorsque l'on recherche une nouvelle stratégie?

Il ne s'agit pas, pour un tel processus, d'organiser un événement chaotique et sans engagements, auquel tout le monde peut participer, mais au contraire une manifestation préparée et orchestrée soigneusement, dont le produit final est moins un document stratégique qu'une compréhension des aspects à privilégier afin de pérenniser le succès. En l'absence d'une telle adhésion, de la part de tous, ce document, aussi bon soit-il, risque de finir au fond d'un tiroir.

Raiffeisen a convié plus de 1500 cadres dirigeants à dialoguer sur la stratégie de base et traité plus de 3000 idées. N'aurait-il pas été plus simple que le Conseil d'administration et la Direction imposent une stratégie?

Une telle démarche serait contreproductive. Il est impossible d'imposer des idées intéressantes et des perspectives d'avenir, car il s'agit pour nous également d'enthousiasmer tant nos collaborateurs que nous-mêmes pour les objectifs que nous souhaitons atteindre. Pour ce faire, nous devons nous engager sur le chemin tous ensemble.

Ce qui est assez laborieux.

Il est évidemment plus complexe d'élaborer une stratégie sur une base élargie que d'en imposer une, car cela implique l'interaction avec autrui, sans idées préconçues, et à l'écoute, tout en faisant preuve de patience, réglant des conflits et gérant de nombreuses incertitudes. Or, c'est précisément cela qui fait la force de notre coopérative Raiffeisen et qui crée les conditions indispensables à la mise en œuvre pérenne de notre stratégie.

L'implication de tous est donc une approche typique d'un modèle de coopérative?

Bien plus que cela, c'est une nécessité.

Cette approche peut cependant s'avérer compliquée s'il s'agit d'intégrer l'avis de tous.

Cette implication est certes très complexe, car il importe de prendre le temps de s'intéresser aux hypothèses et arguments de ses collègues. Or c'est précisément l'objectif que nous souhaitions atteindre: impliquer, de manière conséquente, toutes les Banques Raiffeisen et tous les collaborateurs, afin de développer, ensemble, des perspectives d'avenir durables.

C'est l'objectif déclaré de la manifestation DialoguePlus à Bâle. Comment jugez-vous cet événement majeur dans l'histoire de Raiffeisen?

Le processus de révision de la stratégie a atteint son apogée lors de DialoguePlus à la Foire de Bâle, le 26 septembre. Les 10 000 collaborateurs et les membres des conseils d'administration ont en effet examiné ensemble la stratégie élaborée. Il s'agissait ce jour-là de discuter et d'approfondir le travail réalisé jusqu'à présent, sur une base la plus large possible, afin que le plus grand nombre possible comprenne les opportunités et les efforts nécessaires à l'évolution de Raiffeisen.

Quelles sont les prochaines étapes après cette manifestation?

Il importe d'assimiler les messages clés de la stratégie de base, à savoir que toutes et tous devront les considérer comme chose aussi évidente que l'air qu'ils respirent ou l'usage correct de la grammaire et du vocabulaire pour communiquer. Une stratégie n'est efficace au quotidien que si elle est comprise et assimilée dans un effort collectif. Il ne s'agit pas tant d'intellectualiser les choses que de les ressentir. Tout se joue donc à la fois sur le plan intellectuel, pratique et émotionnel.

Grâce à sa stratégie actuelle, Raiffeisen est devenue numéro 1 parmi les banques retail: pourquoi donc a-t-elle besoin d'une nouvelle stratégie de base?

En cas de difficultés, il est beaucoup trop tard, en règle générale, pour se remettre en question. Seule une entreprise analysant régulièrement la dynamique de son environnement, les besoins changeants de ses clients, évaluant les nouvelles possibilités technologiques et répertoriant ses points forts et points faibles pourra prospérer à l'avenir. Jusqu'à présent, Raiffeisen réalisait ce type de «bilan de santé» une fois tous les sept ans. Peut-être serait-il envisageable de réviser la stratégie de base plus souvent, en fonction de la dynamique de l'environnement.

> «Une stratégie n'est efficace au quotidien que quand la tête, la main et le cœur y sont.»
>
> Johannes Rüegg-Stürm

Les Banques Raiffeisen ont-elles bien compris la nécessité d'une nouvelle stratégie?

J'ai été très heureux de constater que les Banques avaient contribué avec beaucoup de spontanéité et d'énergie positive au renouvellement de notre stratégie, preuve que le dialogue au sein de Raiffeisen joue un rôle primordial. Il est essentiel de le conserver, car il nous permet de réaliser rapidement et à grande échelle tous nos projets de développement.

Quel est l'apport de la nouvelle stratégie pour le client?

La nouvelle stratégie nous permet d'élargir nos compétences en matière de questions financières de la vie courante, au bénéfice de nos clientes et clients. Nos conseillères et conseillers adopteront une pensée en réseau, seront à même de comprendre rapidement des situations complexes de la vie de nos clients, et de mettre en place des solutions adaptées. L'horizon tant de nos clients que de nos conseillers se verra ainsi élargi. Certes, cela paraît un projet ambitieux, et nous devons nous rendre à l'évidence que nous allons tous être confrontés à d'importants changements. Il nous faut cependant développer nos compétences en matière de conseil et de résolution de problèmes de façon substantielle et durable, et nous concentrer sur le client, tout en restant efficaces. C'est le seul remède pour faire évoluer notre modèle d'affaires de manière prometteuse, et ce dans un contexte de nouvelles opportunités offertes par le numérique.

DES CHANGEMENTS RADICAUX ET RAPIDES

Les banques suisses traversent une période de profonds bouleversements. La numérisation, surtout, est un défi de taille pour le secteur bancaire, partagé entre enthousiasme et incertitudes. En effet, nul ne sait encore clairement où mènera ce voyage.

Auteur Iris Kuhn-Spogat **Illustrations** Michael Stünzi

Comment fonctionnera la banque à l'avenir? Dans quelle direction vont les banques suisses? Que faut-il conserver, que faut-il rénover? D'ailleurs, les banques ont-elles un avenir? «Le banking est nécessaire, pas les banques», prophétisait Bill Gates, le fondateur de Microsoft, en 2000. Aux froncements de sourcils d'alors ont succédé aujourd'hui des rides d'inquiétude sur le front des banquiers. Aucun d'eux ne peut échapper à de profonds questionnements quant à l'avenir du secteur financier. La numérisation a déjà bouleversé les médias et le commerce. C'est maintenant au tour de l'industrie de la finance.

Les banques sont confrontées à quantité de défis tels que le flux de réglementations, l'érosion des marges, la pression sur les coûts, l'accès au marché, l'émergence de nouveaux concurrents. En outre, elles ont aujourd'hui affaire à des clients avisés, qui comparent les conditions, demandent des offres sur le web, s'informent sur les produits, discutent avec d'autres investisseurs et peuvent s'orienter vers des plates-formes de crowdfunding. C'est un fait indéniable: les modèles d'affaires des banques établies sont numérisés de A à Z, du conseil en placement au trafic des paiements, et transformés radicalement.

Les affaires courantes sont réglées en ligne

De nouveaux concurrents font peser une pression énorme: des géants comme Apple, Google ou Facebook se lancent sur le marché. Pour l'octroi de crédit et le conseil en placement, des start-up qui poussent comme des champignons après la pluie offrent de nouveaux services à des conditions avantageuses. Dans les banques, la dynamique en cours suscite à la fois enthousiasme pour ce renouveau et incertitudes. «Après des années d'optimisme, les décideurs sont maintenant conscients qu'on ne peut plus se contenter de faire ce qu'on a toujours fait», constate une étude de l'Institut allemand Fraunhofer pour l'économie du travail et l'organisation publiée en août.

Mais alors, que faire? Des études visant à donner des repères pour l'avenir numérique sont publiées à tour de bras. L'entreprise allemande de conseil aux entreprises Roland Berger a analysé au printemps 1995 (!) plusieurs études sur le thème de la numérisation et du retail banking. En outre, en collaboration avec le prestataire de cartes Visa, une enquête a été réalisée auprès de plus de 1000 titulaires suisses d'un compte. Voici les principaux résultats de l'étude «La révolution numérique dans le retail banking»: aujourd'hui déjà, 74% des clients interrogés effectuent en ligne leurs opérations courantes telles que paiements ou consultation de leur compte, et ce quelle que soit leur tranche d'âge.

Pour les produits complexes, la majorité des clients souhaite cependant un conseil personnalisé et individuel, là encore, quelle que soit leur tranche d'âge. Les clients des banques veulent donc pouvoir continuer à régler leurs affaires financières aussi bien en ligne que hors ligne. Et aussi, de plus en plus, par e-banking: 11% des personnes interrogées pour l'enquête en Suisse effectuent leurs opérations bancaires quotidiennes via des applications sur leur smartphone ou leur tablette, et 7 sur 10 sont intéressés par le mobile banking. Ou, comme le montre l'exemple de Raiffeisen, près de 80% des paiements en Suisse sont effectués en ligne.

Les agences ont encore de beaux jours devant elles

Selon l'étude de l'entreprise Roland Berger, les agences bancaires ne sont pas condamnées à disparaître, mais elles doivent impérativement se moderniser: c'est la combinaison du banking en ligne, du banking mobile et du conseil personnalisé par la banque qui est déterminante pour la réussite commerciale.

Cela nécessite des concepts innovants axés sur le client, tels que des terminaux en libre-service pour toutes les affaires que les clients peuvent régler facilement eux-mêmes, des zones élégamment aménagées pour les entretiens conseil, et tous les contenus bancaires non indispensables sur des canaux numériques. Trouver la bonne combinaison est la «question clé stratégique pour les banques».

Le multi-channeling est le maître mot: les banques doivent utiliser tous les canaux de communication analogiques et numériques disponibles pour rester attrayantes et demeurer en contact avec les clients. La confiance, le conseil personnalisé, l'expérience, le savoir-faire – les atouts dont disposent les banques établies – sont toujours des valeurs sûres. Mais elles ne suffisent plus à protéger contre des concurrents extérieurs au secteur bancaire comme les fintechs. Ces petites start-up habiles, inspirées par les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, concoctent et proposent des produits et services financiers sans être des banques. La plupart d'entre elles n'ont d'ailleurs pas l'ambition de devenir des banques. Mais elles convoitent la principale matière première des banques: les fonds de la clientèle.

Les fintechs développent des solutions simples, confortables et avantageuses pour gérer son argent. Les unes travaillent sur des applications permettant de payer sans espèces ni carte de crédit, d'autres sur le conseil à la clientèle avec des mégadonnées au lieu de conseillers, ou encore à l'octroi de crédits entre particuliers. La société de conseil en entreprise Bain & Company estime à plus de 3500 le nombre de fintechs en activité dans le monde. La Suisse en compte 100 à elle seule. Les banques réagissent à la menace en achetant les fintechs, en s'alliant avec elles ou en s'armant elles-mêmes: elles forment des équipes de collaborateurs au regard neuf, ayant un faible pour la technologie et sachant flairer les tendances.

Informer en ligne, conclure hors ligne

Les opérations de placement, le point fort des banques suisses, sont un des terrains de jeu de prédilection des fintechs. Swisscom et l'Institut pour les services financiers de Zoug (IFZ) ont cherché à savoir ce qui retenait les clients d'investir par voie numérique. En comparaison internationale, les investisseurs suisses se révèlent relativement conservateurs vis-à-vis de ces nouvelles offres et de ces nouveaux prestataires, mais les auteurs de l'étude mettent les banques en garde: «Les banques suisses auraient tort de s'imaginer que leurs clients vont rester passifs.»

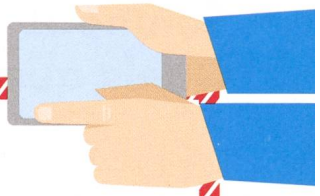
Des crédits en kiosque

Selon Andreas Dietrich, professeur de finance, coauteur de l'étude de Swisscom et grand connaisseur de l'univers des fintechs, le potentiel des placements numériques est considérable. Il estime que d'ici à 2020, plus de 80 milliards de francs, soit 14% environ de la totalité du patrimoine investi par les ménages suisses, seront investis numériquement, pas seulement grâce aux start-up, mais aussi grâce aux banques établies. Ces dernières sont conscientes de leurs forces par rapport aux fintechs: position dominante sur le marché, savoir-faire, confiance, base de clientèle. Pour défendre leur territoire, elles lancent donc leurs propres offres numériques.

Les banques sont aussi confrontées à une concurrence dans le domaine du trafic des paiements (voir encadré) et de l'octroi de crédit. Le modèle du prêt entre particuliers (peer-to-peer lending), très populaire aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, commence aussi à s'implanter en Suisse: lancé en 2008 avec cashare.ch, il s'est depuis développé et l'an dernier, selon le Crowdfunding Monitoring 2015 de Swisscom et de la Haute école de Lucerne, 20 prestataires proposaient des crédits à la consommation entre particuliers. 30 plates-formes sont aujourd'hui actives dans ce domaine.

Le modèle est simple: la plate-forme permet de mettre en relation emprunteurs et prêteurs. Le contrôle de solvabilité est effectué au moyen d'algorithmes. Le montant du taux détermine l'offre et la demande. L'exploitant de kiosques Valora s'est à son tour lancé récemment dans les opérations de crédit et propose dans les kiosques K «Bob Money», des crédits à la consommation en ligne de 1000 à 80000 francs à un taux annuel de 8,9%.

Beaucoup d'experts sont d'avis que les évolutions actuelles ne sont qu'un début et que le monde de la banque va connaître les plus profonds bouleversements de son histoire. Mais ils n'ont pas tous la même vision de ce que sera l'avenir de la banque. Une chose est certaine: c'est le marché qui décidera des idées qui s'imposeront et survivront. Révolution numérique ou pas, ce sont au bout du compte les clients qui décident.



Paiement mobile

Les experts s'accordent à dire que les applications pour smartphone vont prendre de l'importance. Elles permettent de régler des achats dans les magasins et de virer de l'argent à des amis ou à des partenaires commerciaux. Le banking, le commerce de détail, l'informatique et les télécommunications sont ici mêlés. En Suisse, une véritable bagarre s'annonce, non parce que les clients sont demandeurs de telles applications, mais parce qu'il faut s'attendre à ce que des géants étrangers au secteur comme Apple, Google et eBay, qui ont beaucoup plus d'utilisateurs que la Suisse n'a d'habitants, déboulent bientôt sur le marché suisse avec leurs systèmes de paiement Apple Pay, Google Wallet et PayPal.

Alors que les clients commencent à peine à se rendre compte que leur smartphone pourrait aussi leur servir de porte-monnaie, des sommes considérables sont investies dans le développement d'applications de paiement.

Deux applications font actuellement parler d'elles: la fonction de paiement Paymit de SIX (dénommée ainsi par contraction de Payment et Transmit) et Twint de PostFinance. Paymit est soutenu par six banques, dont Raiffeisen, UBS et la BCZ, et depuis août aussi par Swisscom, qui a laissé tomber sa propre application Tapit faute d'adhésion des clients.

Solutions d'assurance et de prévoyance de Raiffeisen. Quels que soient vos projets, nous sommes à vos côtés.

En choisissant votre Banque Raiffeisen comme partenaire en matière d'assurance, vous trouverez la combinaison idéale en termes de produits financiers. Vous souhaitez assurer votre logement, vous assurer vous-même ou vos proches ou vous recherchez le complément adéquat à votre prévoyance? Renseignez-vous auprès de votre conseiller Raiffeisen.

Votre assureur suisse.

helvetia

ARGENT

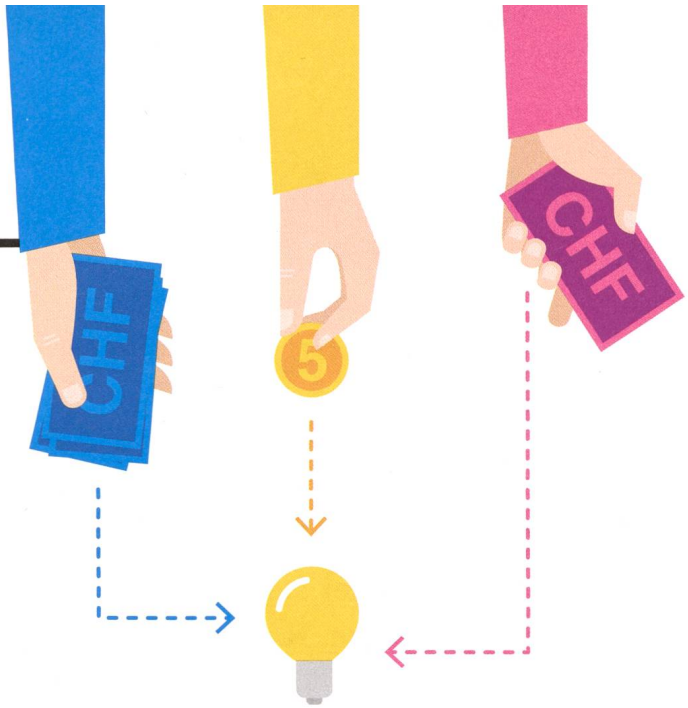
LE BRÉSIL EN VISITE

Entretien Simon Reber, Raiffeisen Suisse

En 1902, le père jésuite Theodor Amstad (1851–1938) créa la première banque coopérative au Brésil. Au fil du temps, l'institut a évolué pour devenir le groupe Sicredi, dont les 95 coopératives totalisent aujourd'hui plus de 2,5 millions de sociétaires. Une délégation de 30 représentants était récemment en visite chez Raiffeisen.

PANORAMA: Qu'est-ce qui vous a le plus surpris lors de votre visite?
Gilson Erno Heidrich, directeur du développement pour Sicredi Sud: Je n'ai pas été surpris mais plutôt impressionné par la très grande crédibilité dont jouit Raiffeisen en Suisse ainsi que par la qualité de vie exceptionnelle dans votre pays. Nous en sommes encore un peu loin au Brésil.
Quels sont les points communs entre Raiffeisen et Sicredi?
Le principal point commun, c'est l'organisation coopérative de nos banques, et les valeurs et principes selon lesquels nous agissons.
Qu'est-ce que vous garderez en mémoire après cette visite?
Une phrase d'Aldo Kopp, directeur de la Banque Raiffeisen Regio Uzwil, qui m'a impressionné: «Pour réussir, nous devons conquérir le cœur de nos collaborateurs et les inciter à devenir des entrepreneurs dans l'âme.»

Gilson Erno Heidrich
directeur du développement pour Sicredi Sud



RAIFFEISEN LANCE SA PLATE-FORME DE CROWDFUNDING

Raiffeisen lancera encore en 2015 sa plate-forme de recueil de dons et de financement de projets destinée aux associations. Elle veut l'étendre à tout le pays d'ici à mi-2016, et grâce à elle les associations et organisations d'utilité publique pourront soumettre leurs projets et récolter des fonds – tout cela en ligne. Tout un chacun, fan, investisseur ou donateur pourra ainsi apporter son soutien aux projets locaux et régionaux en les recommandant à des amis ou en les partageant sur les réseaux sociaux. «Notre nouvelle plate-forme portera la philosophie de la coopérative à l'ère numérique», explique Oliver Niedermann, responsable marketing chez Raiffeisen Suisse. L'instrument moderne de crowdfunding s'associe aux valeurs et idées traditionnelles de Raiffeisen: réunir des fonds localement pour financer des projets majeurs d'intérêt public pour la région.

AU FAIT, C'EST QUOI UN BATZ?

Le batz est une pièce de 10 centimes qui fut frappée à Berne entre 1492 et 1850. Elle doit son nom à la mascotte du canton, l'ours, qui figurait au dos de la pièce.
Avant, à Bâle, on appelait les petits pains des «Batzenlaibli». Ils coûtaient 10 centimes. En réponse à l'inflation et pour conserver le prix d'un batz par ballon, les boulangers en ont progressivement réduit la taille.

A la création de la première monnaie unique suisse (1798–1803) par la République helvétique, le batz a été intégré dans le système. Un franc équivalait alors à dix batz, un batz à dix centimes et 10 francs suisses à un louis d'or français.

Le terme «batz» apparaît aussi dans la version d'origine du conte «Jeannot et Margot» des frères Grimm: «Lorsque la pleine lune fut haut dans le ciel, Jeannot prit sa petite sœur par la main et suivit les petits cailloux, qui scintillaient comme des batz récemment frappés et leur montraient le chemin.»
Vous arrive-t-il aussi parfois de ne faire les choses qu'à moitié ou à «demi-batz»? En effet, il a toujours existé de multitudes d'expressions et de locutions autour de l'argent, des sous et des pépètes.

L'E-BANKING SOIGNE LE DÉTAIL

La nouvelle version de l'e-banking propose une plateforme moderne, qui permet d'effectuer ses opérations de manière plus simple, plus confortable, plus sûre. Raiffeisen n'a rien laissé au hasard.

Auteur Iris Kuhn-Spogat **Illustration** Christophe Badoux

Au début, les responsables de Raiffeisen ne prévoyaient qu'un simple rafraîchissement, qui, au final, est devenu une véritable révision de l'e-banking, lancé pour la première fois à la mi-2001. «Nous avons vite constaté qu'il nous fallait bien plus que de simples retouches, un constat confirmé par le résultat positif de notre travail», confie Thomas Etter, responsable e-banking chez Raiffeisen Suisse. L'e-banking Raiffeisen se démarque tant par son design moderne et agréable que par son interface utilisateur qui a été entièrement revisitée et reconçue.

Les modifications apportées permettent à l'e-banking Raiffeisen d'être à la pointe de la technologie. Par ailleurs, en matière de sécurité, tant les serveurs sur lesquels est installé l'e-banking, que la liaison entre Raiffeisen et le client disposent désormais de mesures de protections maximales. «Nous avons tout mis en œuvre afin que notre e-banking fasse partie des prestataires les plus sécurisés au monde», déclare Thomas Etter. Malgré tout, la contribution du client à la sécurité, par le biais de mots de passe sûrs, ou des mises à jour régulières des systèmes d'exploitation, des logiciels de sécurité et des navigateurs, ne peut être négligée par aucune banque. Lire encore la page 36 à ce sujet.

Pour les clients grâce aux clients

Le 5 septembre 2015 marquait le coup d'envoi du nouvel e-banking et la fin d'un projet de trois ans, qui avait accaparé toute l'attention de Thomas Etter et de ses 150 développeurs, spécialistes des banques de données, concepteurs et programmeurs, qu'il s'agissait de coordonner et de fédérer. Et ce ne fut pas une mince affaire, il s'agissait d'inclure les dernières technologies et de répondre aux standards de sécurité les plus élevés.

La nouvelle «interface graphique utilisateur» (GUI), pour la connexion à l'e-banking, représente la cerise sur le gâteau. Sa grande sophistication tient au fait que tant des spécialistes que des clients ont participé à son élaboration. «Notre but n'était pas de créer un outil pour les techniciens, mais bien pour nos clients. Ce sont le design et l'interface qui comptent pour eux au final», affirme Thomas Etter. C'est pourquoi il a intégré un échantillon de futurs utilisateurs dès les premières étapes du développement, une approche ardue et chronophage, mais permettant d'atteindre le but recherché.

L'équipe de développement a invité plusieurs clients choisis au préalable dans un laboratoire. Elle leur a demandé de résoudre certaines tâches spécifiques. Les développeurs ont non seulement chronométré le temps qu'il fallait aux clients pour les accomplir, mais ils ont observé avec attention la facilité ou la difficulté de ces derniers pour trouver la solution. Par ailleurs, les clients ont été interrogés sur les défauts et les problèmes rencontrés, ainsi que sur leurs souhaits. L'équipe a

suite à la page 27

ASTUCE

Un film de démonstration sur **www.raiffeisen.ch/web/e-banking** présente la simplicité, le confort d'utilisation et la clarté du nouvel e-banking Raiffeisen.

E-BANKING
BUDGET
E-BANKING
E-BANKING
CHF
$
BADOUX

NOTENSTEIN
BANQUE PRIVÉE
WWW.NOTENSTEIN.CH

reproduit ce processus à 17 reprises, recourant chaque fois à huit autres clients. Enfin, Thomas Etter a présenté la version finale à un autre groupe test. Le résultat est sans équivoque: les clients testés ont accompli les tâches au moins deux fois plus vite que sur la version d'origine.

Un grand pas vers l'avenir

L'e-banking fait donc sans aucun doute un grand pas vers l'avenir. Selon Thomas Etter, responsable de projet, l'équipe de développeurs a atteint l'objectif: «La plupart de nos clients ont d'emblée adopté le nouvel outil.» Certes, des adaptations sont nécessaires. Rien d'étonnant à cela, le nouvel outil exige une adaptation au nouveau visuel – le temps de retrouver ses repères – pour les près d'un million de clients Raiffeisen, déjà accoutumés à gérer leurs finances en ligne. L'équipe d'experts Raiffeisen se tient en tous les cas à la disposition de ses clients à tout moment. «Nous avons engagé plus de personnel qualifié dans notre Centre de service à la clientèle», souligne Thomas Etter.

Le système est désormais accessible à tous les clients, y compris ceux qui ne l'utilisent pas encore. Il est désormais plus convivial que la version précédente. «Tout fonctionne de manière dynamique, intuitive et rapide. Grâce à la réduction des étapes au minimum, le système est devenu très simple et plus compréhensible», explique Thomas Etter. Par exemple, lors de la saisie des émetteurs de factures, notamment les caisses-maladie, les régies ou les assurances, il suffit de remplir un seul champ de saisie pour déclencher les paiements, et d'une seule valeur d'identification à l'intérieur de ce champ de saisie, comme l'IBAN, le nom du destinataire ou son compte postal, pour permettre au système de remplir automatiquement les champs restants. Un contrôle visuel, un clic de souris, et voici le paiement effectué!

La saisie simplifiée des paiements fonctionne également pour tous les virements en ligne, effectués par les clients Raiffeisen avant le 5 septembre 2015. «Les archives de paiement sont déjà sauvegardées sur le nouveau système», précise Thomas Etter. Un clic de souris permet désormais d'afficher tous les bénéficiaires du paiement, en incluant les montants versés, sous forme de listes ou par date. Le nouvel e-banking offre de nouvelles possibilités qui dépassent le trafic quotidien des paiements, garantissant un accès 24 heures/24, 7 jours/7 à la gestion en ligne, par ordinateur, tablette ou smartphone.

Facile d'utilisation

Le chef de projet Thomas Etter porte un regard optimiste sur l'avenir de l'e-banking, en raison des «centaines d'inputs» qu'il a reçus de la part des clients, puis qui ont été vérifiés et intégrés dans le développement de www.raiffeisen.ch/e-banking. Il y a aussi le retour positif des experts. Daniel Felix, Usability Engineer et conférencier dans l'enseignement supérieur qui analyse le fonctionnement et la convivialité des sites Internet dans le monde, est un expert indépendant ainsi qu'un pionnier en matière de Usability. Il considère le nouvel e-banking comme une solution fonctionnelle et séduisante incitant à l'utilisation. Sa conclusion: «Un système qui convient à tout le monde.»

Nous sommes impatients de savoir ce que vous en pensez. Faites-nous part de vos expériences par e-mail (panorama@raiffeisen.ch).

Saviez-vous que...

... l'e-banking enregistre plus de **230 000 connexions** lors des jours de pointe?

... **1 045 792 clients** (au 30.6.2015) utilisent l'e-banking Raiffeisen?

... **79,3 %** des paiements nationaux sont effectués en ligne?

... **150 886 clients e-banking** ont 60 ans et plus?

... un client sur **sept** accède à l'e-banking via son **smartphone?**

... le Centre de service à la clientèle reçoit plus de **1000 appels** les jours de pointe et traite **500 demandes écrites?**

DEVENIR PROPRIÉTAIRE EST FACILE, MAIS LOURD DE CONSÉQUENCES

Le marché immobilier suisse n'est plus en surchauffe, comme le craignaient les analystes. Nous en profitons pour examiner le boom de l'immobilier sous un autre angle, souvent négligé.

Martin Neff,
chef économiste Raiffeisen Suisse

Acquérir un bien immobilier est plus facile, de nos jours, qu'être propriétaire. Bien plus que ne se l'imaginent les nouveaux copropriétaires généralement fiers de leur acquisition. En effet, la Suisse est un des pays, où un mètre carré de surface agricole disparaît chaque seconde sous les constructions, le terrain à bâtir devenant ainsi une denrée rare. Il n'est donc pas surprenant que la propriété du logement ait été réservée à une petite minorité avant le krach immobilier de 1990.

La propriété par étages de nouveau à la mode

Soutenu par un vaste programme de construction de logements par la Confédération, la propriété du logement a repris avec vigueur cinq ans après le krach, les ménages pouvant disposer de leurs capitaux de prévoyance professionnelle pour l'achat d'un logement. La propriété par étages se généralisa dans tout le pays, profitant aux baby-boomers qui étaient alors en âge d'envisager l'accession à la propriété. Depuis, des milliers de communautés de propriétaires par étages se sont constituées et se partagent un terrain précieux et de plus en plus rare. Les 400000 ménages désormais propriétaires d'un appartement s'accroît d'année en année, avec plus de 15000 nouveaux propriétaires par étage. Le terrain sur lequel est bâti leur logement, et bien plus encore, est partagé avec d'autres. Grâce à des conditions beaucoup plus avantageuses que celles des locataires, en raison de taux historiquement bas, la propriété présente un attrait financier majeur pour les nombreux (nouveaux) propriétaires. Cependant, la portée de l'engagement va au-delà des avantages. Voici un exemple de ce qui a pu se produire ici ou là: le biotope bordant le terrain d'un charmant appartement devient un terrain de jeu pour les enfants de l'ensemble du voisinage. La pêche quotidienne aux grenouilles, tritons et poissons enlève toute intimité aux voisins. La vie idyllique à la campagne devient un véritable cauchemar, le coassement nocturne des grenouilles les empêchant de dormir. Lors de l'assemblée de propriétaires par étages, 23 propriétaires non concernés n'y voient aucun problème. Résultat: la demande des voisins immédiats du terrain, qui souhaitent planter des haies, n'aboutit pas. Cet exemple n'a rien d'exceptionnel. Nouveaux et anciens propriétaires sont confrontés tous les jours à ce genre de problème.

Le «dilemme du prisonnier»

Les propriétaires par étages sont l'exemple par excellence du dilemme du prisonnier. En effet, le fonds de rénovation englobe l'ensemble des contributions versées par les propriétaires, dont le montant dépend de la taille du logement. Evidemment, chacun souhaite tirer le maximum de l'argent collecté, ou du moins récupérer sa mise. Le fonds sert principalement au financement des rénovations coûteuses, visant à préserver la valeur de l'immeuble. Or, les propriétaires ont souvent un sentiment d'injustice. Celui qui possède un appartement au troisième étage n'est guère disposé à cofinancer les travaux permettant de garantir l'étanchéité des caves des logements situés au rez-de-chaussée et estimera que c'est aux propriétaires concernés de régler le problème. A l'inverse, ceux qui vivent au rez-de-chaussée ne se sentent que peu enclin à financer la réfection du toit. Les critiques de ce modèle le jugent économiquement peu efficace. Lors de l'achat d'une propriété par étages, il importe de lire attentivement le règlement pour éviter les mauvaises surprises par la suite.

Des bidonvilles en Suisse

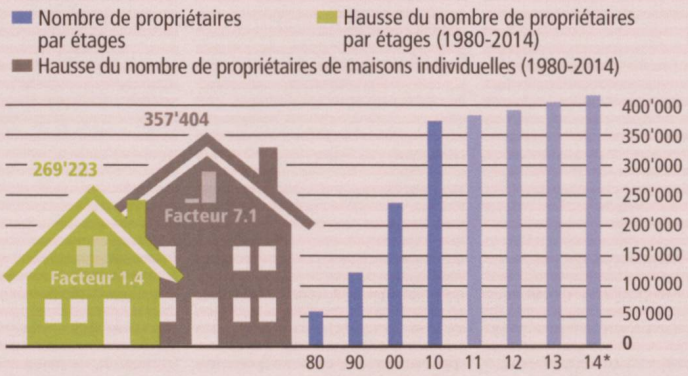
La forte hausse des prix de l'immobilier impose toutefois une certaine prudence. Le bon entretien et l'emplacement d'un bien ne signifient pas pour autant que le logement ait conservé sa valeur nominale depuis qu'il a été acheté. Les propriétaires ont plus d'influence sur l'intérieur d'un logement que sur les investissements destinés à la préservation de l'immeuble. Or, le bon état général de l'immeuble est au moins aussi important qu'un intérieur chic. Une communauté de propriétaires trop avare ou même divisée, repoussant pendant des années des travaux de rénovation ou gaspillant le fonds de rénovation pour des aménagements inutiles, peut coûter cher aux propriétaires lors de la revente. L'acquisition d'une propriété du logement pour des raisons uniquement financières ne met en exergue que les frais courants en les comparant à un appartement en location, ce qui donne le calcul suivant: avec un taux hypothécaire de 2%, 600000 francs de capitaux tiers coûtent 1000 francs par mois. Or, le calcul ne s'arrête pas là. En injectant 20% de capitaux propres, on peut financer un logement d'une valeur de 720000 francs. Mais il faut également compter au minimum 1% de la valeur de l'investissement pour le fonds de rénovation, soit 7200 francs qui s'ajoutent ainsi aux 12000 francs d'intérêts des capitaux tiers. A côté, il est raisonnable de prévoir 0,5%, ou 3600 francs annuels, pour les travaux de rénovation intérieurs. Ce qui nous donne une facture mensuelle de 1900 francs. La valeur de l'immeuble semble ainsi garantie, à condition que les travaux intérieurs et extérieurs soient d'une qualité d'exécution professionnelle. Or, de nombreux travaux de réparation dans les propriétés par étages laissent plutôt place au rafistolage, notamment parce que les propriétaires n'y connaissent pas grand-chose. La préservation de la valeur des copropriétés construites ces dernières années est donc un défi à prendre au sérieux. Certains lotissements risquent malheureusement de se transformer en bidonvilles.

L'art de se cacher la vérité

La qualité de l'habitat est davantage prétéritée par des propriétaires se refusant à admettre que leur logement présente des défauts, qu'il ne s'agissait pas d'une bonne affaire ou que la communauté des propriétaires ne fait pas toujours l'unanimité. On observe dans certains cercles une idéalisation de la propriété. Or, on n'achète pas un logement du jour au lendemain, c'est souvent l'investissement d'une vie. Dans de telles conditions, qui est prêt à admettre d'avoir pris une mauvaise décision? Il serait pourtant utile aux acheteurs potentiels d'avoir connaissance de ces expériences, beaucoup plus que de calculer les avantages financiers supposés considérables de la propriété du logement qui, souvent, le sont moins si l'on intègre réellement tous les coûts. Ces dernières années, le boom de la propriété du logement a financièrement soulagé beaucoup de ménages, tout en poussant ceux aux moyens financiers limités à devenir propriétaires. Le durcissement des obligations d'amortissement et le relèvement des capitaux propres durs exigés sont des mesures efficaces. Même si les prescriptions en matière de capacité financière sont strictes, rien n'empêche le financement durable d'une charge. Un point toutefois pose problème et nécessite une correction. Les propriétaires sont fiscalement désavantagés par les taux très bas pratiqués à l'heure actuelle. La Confédération ne remplit plus sa mission constitutionnelle d'encouragement à la propriété du logement. La déduction des intérêts débiteurs, conçue à l'origine pour inciter les ménages à devenir propriétaires, ne remplit plus sa fonction aujourd'hui. En revanche, la valeur locative augmente le revenu imposable des propriétaires fonciers. Un locataire paierait moins d'impôts. Malheureusement, c'est là encore un inconvénient que l'on préfère ne pas voir, tout comme le stress des trajets quotidiens pour se rendre au travail, surtout en voiture. Par conséquent, l'acquisition d'une propriété est une chose qui s'apprend.

«Souvent le rafistolage remplace une réparation professionnelle.»

La propriété par étages l'emporte sur la maison individuelle classique



Sources: OFS, Documentation médias (évaluation Meta-Sys AG), Raiffeisen Research *Stima

QUEL TYPE D'INVESTISSEUR ÊTES-VOUS?

Le marché financier offre toujours des opportunités à celui qui sait ce dont il est capable et qui planifie bien ses placements. Idéalement, avec un conseiller Raiffeisen spécialisé dans ce domaine.

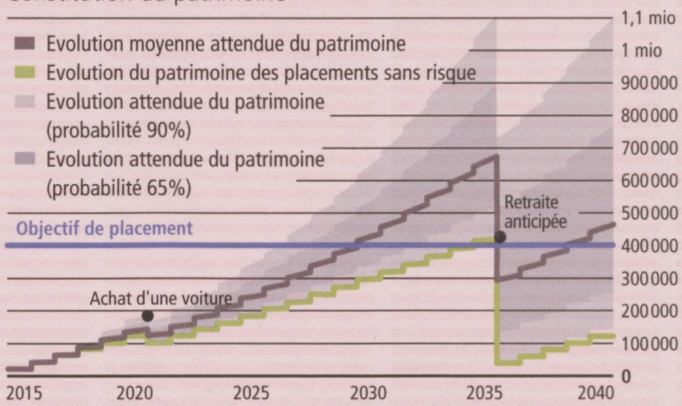
Auteur Ernst Näf, Raiffeisen Suisse **Infographie** Andrea Klaiber

Une bonne planification et un objectif clair sont les prérequis à la réussite sur le long terme d'un investisseur. En effet, investir n'est pas un art, mais une question de discipline. Ces dernières années, Raiffeisen a investi pour le perfectionnement de ses collaborateurs et ses systèmes informatiques. Depuis cette année, tous les conseillers en gestion de fortune expliquent aux clients, de façon illustrée, l'impact que leur comportement peut avoir sur la réalisation de leurs objectifs. Mais pour bénéficier du meilleur conseil, il faut bien connaître ses besoins et pouvoir répondre aux questions suivantes.

- **L'objectif de placement:** pour atteindre un objectif, il faut d'abord le définir avec précision. Plus un client se fixe des objectifs clairs et concrets, mieux il peut définir avec son conseiller une stratégie pour atteindre ces objectifs.
- **L'horizon de placement:** il s'agit peut-être de la principale question. Combien de temps pouvez-vous «renoncer» à votre épargne? Ne jamais s'exposer au risque de fluctuation du marché, si l'on a besoin d'un accès rapide à l'épargne. Mieux vaut miser sur des placements qui fluctuent peu (par exemple le compte épargne sociétaire) et s'accommoder des taux actuellement faibles.
- **La disposition à prendre des risques:** ne pas toujours faire ce que l'on pourrait se permettre. Il en va de même des risques. Si vous passez des nuits blanches à l'idée que votre épargne soit exposée à des risques, mieux vaut renoncer à tout rendement accru.
- **La contribution personnelle à la réalisation des objectifs:** plus les objectifs sont modestes, moins il faut s'investir pour les atteindre. Les objectifs ambitieux, en revanche, exigent de l'engagement, de la volonté, voire de renoncer à une partie de ses dépenses et d'avoir toujours la capacité d'accepter un échec partiel ou total. Réfléchissez bien à la manière dont vous souhaitez vous investir.

Prenons un exemple concret: Daniela et Pierre Legrand ont réalisé un rêve et vivent depuis quelques semaines avec leurs deux enfants dans la maison qu'ils viennent d'acquérir à Bulle. Ils ne veulent pas en rester là: ils ont mûrement réfléchi à leur projet de vie et se sont fixé des objectifs concrets. Aujourd'hui, ils ont rencontré leur conseiller en gestion de fortune Raiffeisen.

Stratégie «Croissance» –
Constitution du patrimoine



Sources: Finfox, Raiffeisen Investment Solutions

Voici le résultat de l'entretien. **Objectif / horizon de placement:** constitution d'une réserve pour financer un départ à la retraite anticipée dans 20 ans (CHF 400000.–). Provisions pour l'achat d'une voiture dans 5 ans (CHF 40000.–). **Disposition à prendre des risques:** le profil de risque «Croissance» leur semble rétrospectivement raisonnable. **Contribution personnelle:** montant annuel épargné CHF 20000.–. La solution se présente ainsi: le couple transfère chaque année CHF 20000.– sur son plan d'épargne (stratégie de placement: «Croissance»). Il est très probable qu'il atteigne ses objectifs de placement (achat d'une voiture et contribution au financement de la retraite anticipée).

Vous êtes convaincu? Votre conseiller à la clientèle Raiffeisen sera heureux de vous rencontrer.

LES TITRES VALENT L'INVESTISSEMENT

Selon une idée très répandue, il est dangereux et compliqué d'investir dans des titres. C'est pourquoi de nombreux investisseurs laissent dormir leur argent sur leur compte même s'il est peu rémunéré. Mais il y a de bonnes raisons de le placer dans des titres.

Auteur Alessandro Sgro, Raiffeisen Suisse
Infographie Andrea Klaiber

Un investisseur qui aurait investi 100 francs sur le marché des actions suisses, il y a 90 ans, aurait empoché CHF 84767.– s'il avait vendu ses actions à la fin de l'année dernière. Soit un rendement juteux de 84767 %. En d'autres termes, l'investisseur aurait multiplié sa mise par 850 sans bouger le petit doigt. Certes, aucun investisseur ne dispose d'un horizon de placement si long et seule une infime partie d'entre eux investissent exclusivement en actions.

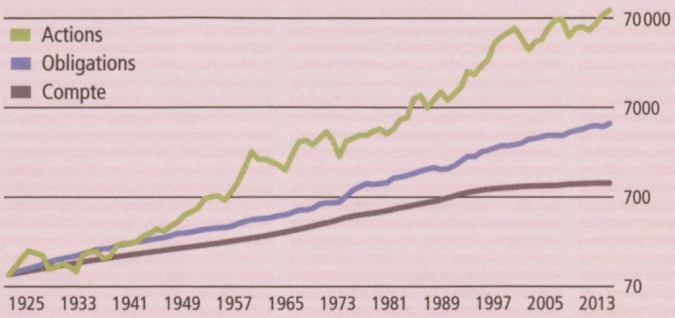
Mais cet exemple montre tout de même qu'un investissement de longue durée et discipliné sur le marché des actions suisses peut être rentable, surtout si on le compare à la rémunération d'un compte. Mais même sur les marchés financiers, l'argent ne tombe pas du ciel. Il faut se montrer très patient et avoir la peau dure pour tirer parti de la grande rentabilité des actions suisses. Comme chacun sait, les cours des actions subissent de fortes fluctuations, contrairement aux avoirs placés sur des comptes et aux obligations. Le rendement escompté de ces dernières est nettement moins élevé. Chaque catégorie de placement présente ses propres caractéristiques de rendement et de risque.

Le risque est symbolisé par la marge de fluctuation d'un placement. Plus elle est large, plus le risque et (en général) la rémunération sont élevés. On en déduit l'un des principes essentiels de l'investissement: plus la rentabilité escomptée est élevée, plus les catégories de placement et instruments financiers inclus dans le portefeuille seront risqués.

A long terme, les portefeuilles d'actions diversifiés sont les plus rémunérateurs. Ce qui ne veut pas dire que chaque investisseur doive miser exclusivement sur des actions. La capacité de risque et la disposition à prendre des risques influent largement sur la stratégie de placement personnelle. La durée de placement souhaitée et la tolérance du client face aux éventuelles fluctuations de valeur entrent en ligne de compte. Cette analyse aboutit à la définition du profil de risque du client. Celui-ci détermine ensuite la répartition de la fortune entre les différentes catégories de placement.

Cette répartition est appelée «allocation stratégique d'actifs». Inscrite dans le long terme, elle détermine l'orientation fondamentale du portefeuille. De nombreuses études reconnaissent qu'elle influence beaucoup la performance générale d'un portefeuille. La sélection des placements financiers et les dates d'achat et de vente sont en revanche secondaires.

Evolution à long terme des marchés d'investissement en Suisse depuis 1925



Sources: Pictet, Raiffeisen Investment Solutions

L'EFFET STABILISANT DES PLACEMENTS ALTERNATIFS

Entretien Alessandro Sgro

En cette période de taux bas, l'attrait des placements alternatifs a crû. Qu'est-ce qu'un placement alternatif?

Nicolas Samyn: Les catégories traditionnelles comme les obligations et les actions mises à part, on parle de placements alternatifs pour l'or, les matières premières, l'immobilier et les stratégies «non classiques» comme les hedge funds. L'intérêt des investisseurs est accru car ils espèrent pouvoir élargir tant les sources que le potentiel de rendement.

Les opportunités et risques

Dans le contexte d'un portefeuille, les placements alternatifs peuvent améliorer la gestion du risque et la diversification. L'évolution des cours n'est généralement pas parallèle aux placements traditionnels - ils ont donc un effet stabilisant sur le portefeuille.

A quoi faut-il surtout veiller lors d'un investissement?

Il faut une certaine compréhension du mode de fonctionnement de la catégorie, et l'instrument de placement devrait être assez diversifié. En plus, il faut bien faire attention à la liquidité, la structure et la transparence de la solution de placement.

Nicolas Samyn
Responsable Investment Solutions chez Raiffeisen Suisse

BIENTÔT SORTIS DE LA CRISE DE LA DETTE?

L'endettement public dans la zone euro a explosé ces dernières années. Or, les faibles taux d'intérêt gardent la charge de la dette soutenable – même en Grèce. Dans d'autres pays surendettés, la reprise conjoncturelle soulage peu à peu la situation. En Suisse, la charge de la dette devient comparativement négligeable.

Auteur Alexander Koch, Raiffeisen Suisse **Infographie** Andrea Klaiber

Depuis le début de la crise financière en 2008, l'endettement public a pris l'ascenseur dans beaucoup de pays. L'Etat a dû mettre la main à la poche pour apurer les dettes privées, notamment là où l'octroi de crédits était par trop facile et/ou une bulle immobilière a éclaté. La Grèce est l'un de ces pays qui ont longtemps vécu au-dessus de leurs moyens – à crédit. Pour stopper la spirale du surendettement, les Grecs se sont vu imposer des mesures d'austérité draconiennes qui n'ont fait qu'accélérer l'effondrement de l'économie; les réformes prévues n'ont guère été appliquées et malgré une réduction par les créanciers du montant de la dette en 2012, l'endettement n'a cessé de gonfler. L'incertitude suite au changement de gouvernement au début de l'année a contribué à assombrir les finances du pays. L'économie grecque restera sans aucun doute en récession cette année. Sans nouvelle réduction de la dette nominale, l'endettement du pays devrait bientôt atteindre 180% du PIB.

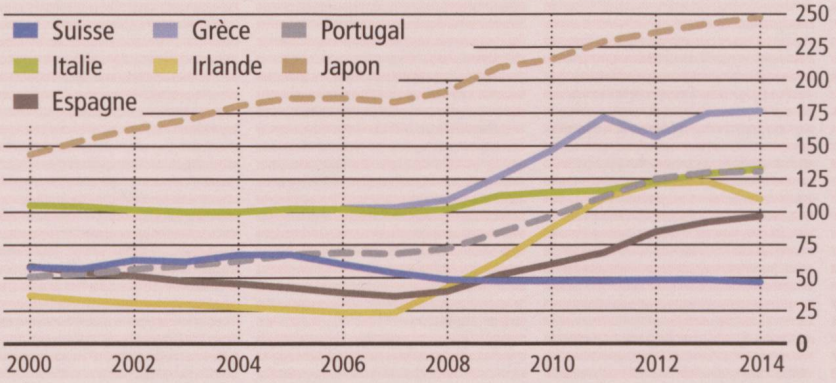
Le montant de la dette n'est qu'un facteur parmi tant d'autres

La dette d'un pays n'est pas le seul facteur qui détermine la viabilité de sa situation financière. Au Japon, par exemple, l'endettement public s'élève à 250% du produit de l'économie nationale. Mais contrairement à la Grèce, cela n'a pas pour autant causé de panique sur les marchés financiers. Le gouvernement de Shinzo Abe continue de jouir de la confiance des marchés qui semblent croire qu'il réussira à résoudre, sur le long terme, la dette publique. Soutenu par les achats obligataires de la banque centrale, l'Etat japonais peut continuer d'emprunter à des conditions très favorables. La charge de l'immense dette publique reste donc (relativement) minime, autour de 2% du PIB.

Parmi les facteurs déterminant la «soutenabilité» de la dette, il y a, outre le montant, la charge des intérêts, les perspectives conjoncturelles, ainsi que le solde budgétaire de l'Etat. Comme au Japon, le service de la dette en Grèce ne représente pas une charge écrasante, en raison des conditions de crédit favorables. En effet, le taux d'intérêt moyen sur les emprunts en cours dépasse à peine 2%. A la fin de l'année passée, la reprise économique pointait le bout du nez. On pouvait donc croire que le

L'endettement des Etats a gonflé ces dernières années

Endettement public (en % du PIB)



Sources: FMI, Raiffeisen Research

pays parviendrait à garder la soutenabilité de sa dette sous contrôle. Hélas! Avec les bouleversements entraînés par le nouveau gouvernement, cet espoir se fait toujours plus lointain.

L'exemple de l'Irlande

La situation a bien mieux évolué dans d'autres pays européens touchés par la crise de la dette. L'élève modèle est l'Irlande. Suite à l'éclatement de l'énorme bulle immobilière, c'est ce pays qui a vu son endettement public croître le plus fortement: pas moins de 100 points de pourcentage de plus, pour atteindre 123% du PIB en 2013! Les réformes rigoureuses, l'assainissement du budget de l'Etat et la poursuite des réformes structurelles ont remis l'économie – qui était compétitive déjà avant la crise – sur les rails du redressement. L'an prochain déjà, l'endettement de l'Irlande pourrait bien retomber sous la barre des 100% du PIB.

En Espagne, pays qui a dû lui aussi encaisser un effondrement du secteur immobilier, l'endettement ne donne pas de signe de ralentissement, et devrait approcher 100% cette année. Le déficit budgétaire se situe toujours bien au-dessus de la limite prévue par le traité de Maastricht (3%). Mais dans l'ensemble de la péninsule ibérique, la conjoncture se remet lentement en marche, avec certes du retard: les recettes fiscales repartent à la hausse, tandis que le recul du chômage allège les dépenses sociales. Il semblerait donc que le déficit s'amenuisera sans qu'il n'y ait besoin d'autres plans de rigueur, et que la dette soit en voie de se stabiliser dès l'an prochain.

La même évolution est observée au Portugal, ainsi qu'en Italie. Si ces deux pays tardent à voir la reprise économique, le processus de réforme a été poursuivi de façon fructueuse, ce qui influe de mieux en mieux sur les perspectives conjoncturelles et les finances publiques. Dans ces deux pays aussi, l'endettement pourrait redevenir soutenable sans autres mesures majeures d'austérité.

Les taux d'endettement diminuent

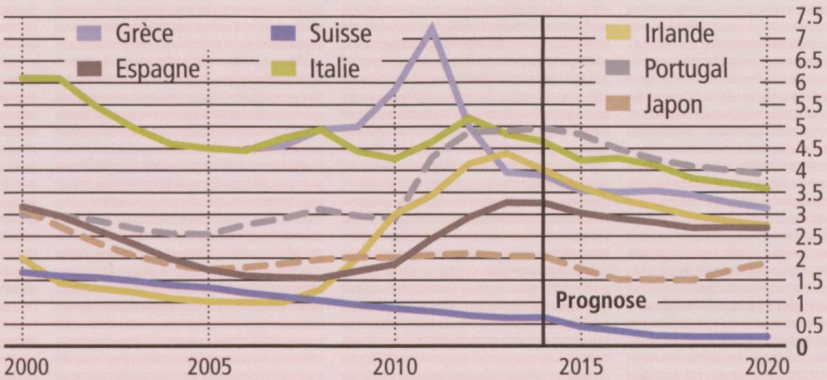
Malgré les tendances positives, la reprise dans les pays de la périphérie de la zone euro reste chancelante: il suffirait d'une légère détérioration de la croissance ou d'une flambée des taux pour que l'endettement reparte à la hausse. C'est pourquoi la politique ultra-accommodante de la Banque centrale européenne demeure un soutien crucial. En effet, avec leur entrée dans l'union monétaire, le niveau des taux dans les pays du sud de l'Europe a considérablement diminué, et avec lui la charge de la dette. En Italie notamment, elle a diminué de moitié entre le milieu des années 1990 et l'an 2014, pour descendre au-dessous de 5% du PIB. Du fait du niveau extrêmement bas des taux d'intérêt sur les marchés des capitaux, cette tendance devrait se poursuivre ces prochaines années.

Enfin, cette tendance s'observe aussi en Suisse. Depuis l'introduction du «frein à la dette» en 2003, le taux d'endettement est passé d'un sommet de 67% à 47% du PIB. Comme le niveau des taux est généralement plus bas en Suisse, les coûts du service de la dette sont déjà très faibles. La situation s'améliore encore grâce à la politique de taux négatifs menée par la Banque nationale suisse. En effet, pour rendre les placements en francs suisses moins attrayants et ainsi soulager la pression sur la monnaie, elle maintient ses taux nettement inférieurs aux conditions de la BCE.

En conséquence, l'Etat suisse génère même parfois des bénéfices lorsque les investisseurs achètent des emprunts de la Confédération (grâce aux taux d'intérêt négatifs, en fonction de la durée). Cette situation ne durera certes pas éternellement et pèse par ailleurs sur les revenus des épargnants. Néanmoins, ces prochaines années, la Suisse sera le pays qui affichera le plus faible taux d'endettement public au monde. A la fin des années 1990, la charge de la dette était encore de 2% du PIB environ; bientôt, elle ne sera plus de 0,1%.

Les faibles taux d'intérêt allègent le fardeau de la dette

Coûts du service de la dette publique (en % du PIB)



Sources: FMI, Raiffeisen Research

LE DÉVELOPPEMENT est RENTABLE

« Sresta Natural Bioproducts croît de 60% par an. »

Inde: une classe moyenne en plein essor accorde une grande importance à une alimentation saine. Sresta Natural Bioproducts, le plus gros producteur de produits bios d'Inde, progresse, ce dont consommateurs et petits paysans profitent également. Les fonds gérés par responsAbility investissent dans Sresta depuis 2011, participant ainsi à son succès.

20 500
petits paysans

30 000
tonnes de produits bios

5000
points de vente

L'une des 531 réussites. Ici:
responsAbility.com

responsAbility
Investments for Prosperity

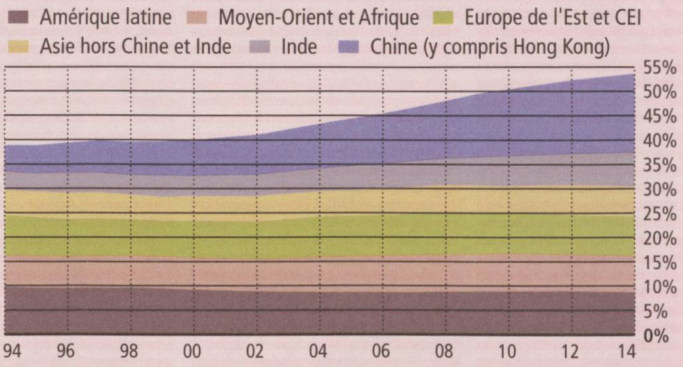
FAITS ET CHIFFRES

Infographie Andrea Klaiber

Inde et Chine: à la tête des pays émergents et en développement

Depuis quelques années, la part des pays émergents et en développement dans l'économie mondiale dépasse celle des pays industrialisés. Les efforts pour rattraper le retard ont augmenté vers l'an 2000, notamment ceux déployés par la Chine, qui a intégré l'OMC en 2001. L'Inde a su aussi se développer, ce qui n'était pas le cas d'autres régions. Cela s'explique surtout par la taille et la puissance de la Chine et de l'Inde. La plupart des autres pays en développement connaissent aussi une croissance plus soutenue que celle des pays industriels.

Parts dans l'économie mondiale (en % du PIB global)

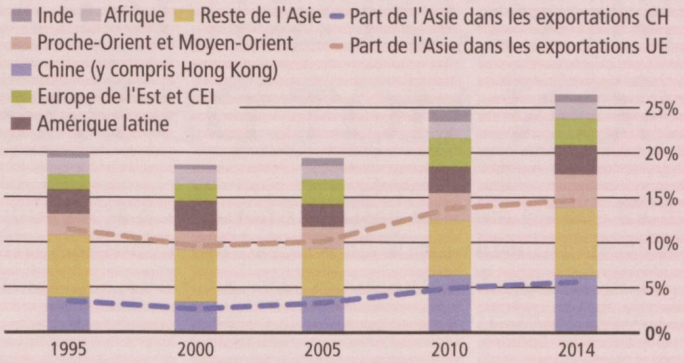


Sources: Bloomberg, Raiffeisen Research

Les exportations suisses connaissent une plus grande diversification géographique

Les exportateurs suisses ont également profité de la croissance des pays émergents et en développement. La diversification géographique des exportations a bien augmenté. Les pays émergents asiatiques, groupe de pays dont la croissance est la plus fulgurante dans le monde, représentent actuellement 15 % des exportations mondiales. Comparée à celle de l'UE, leur part est relativement élevée et devrait continuer de croître car, après avoir ratifié l'accord de libre-échange avec la Chine, la Suisse souhaite aussi faciliter son accès aux marchés de l'Inde et de l'Asie du sud-est. Par ailleurs, le Proche et Moyen-Orient devient aussi un marché de plus en plus important.

Part des exportations vers les pays émergents et en développement dans les exportations globales

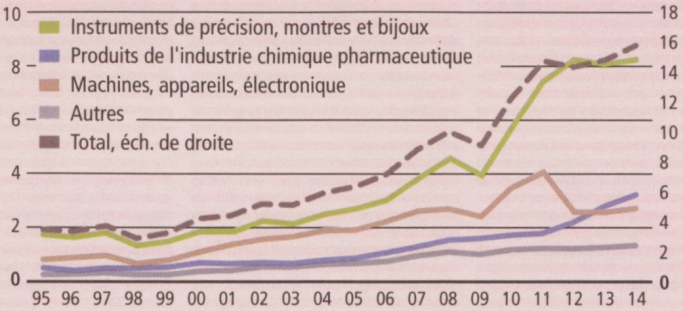


Sources: Administration fédérale des douanes, FMI, Raiffeisen Research

En dépit d'un ralentissement, la Chine reste un important marché pour les exportateurs suisses

Les trois principaux secteurs exportateurs de la Suisse représentent la plus grande part des exportations vers la Chine. Grâce à la croissance de la classe moyenne chinoise, les exportateurs suisses de montres et de produits de luxe de niche ont enregistré une forte hausse durant la dernière décennie. Le ralentissement actuel a toutefois freiné le dynamisme des exportations, ce qui se reflète notamment dans le secteur des machines. De même, les exportations de produits de luxe cycliques ont réagi au ralentissement. Cependant, la demande d'exportations vers la Chine devrait rester importante pour les années à venir grâce à la nouvelle orientation prévue de l'économie vers une plus forte consommation privée.

Exportations selon le type de marchandises, y compris exportations vers Hong Kong (en mia de francs)



Sources: Administration fédérale des douanes, Raiffeisen Research

SE PROTÉGER EN PROTÉGEANT SON MOT DE PASSE

Bien que les mots de passe permettent un accès supposé sûr à l'univers numérique, il est néanmoins facile de les craquer si vous les utilisez à la légère. Prenez donc garde d'empêcher tout accès non autorisé à vos données personnelles ou à votre compte bancaire.

Auteur Robert Wildi **Illustration** Gaby Kopp

L'univers numérique, quelle aubaine! De nos jours, on ne se rend plus au guichet de la poste pour payer ses factures. Ordinateurs, tablettes ou même smartphones nous permettent de choisir n'importe quel produit – livres, vins, tee-shirts, fleurs, ordinateurs ou voitures – et d'effectuer des transactions financières dans le monde entier dans toutes les monnaies existantes.

Plus de simplicité alors? Presque. En règle générale, chaque site en ligne nous permettant de moderniser notre quotidien requiert un mot de passe, afin de nous identifier et nous protéger. Mais combien de mots de passe un cerveau humain peut-il mémoriser et associer correctement à tout moment? Car plus ils sont nombreux, plus la tentation est grande de recourir au même pour chaque site ou d'en choisir un particulièrement simple. Or – mauvaise nouvelle – le mot de passe perd ainsi sa fonction protectrice et peut donc être craqué très facilement.

La réalité prouve que les nouvelles possibilités de l'univers numérique nous incitent à trop d'insouciance. Nombreux sont les consommateurs qui considèrent les mots de passe comme un obstacle au plaisir illimité du shopping en ligne, et les prennent ainsi à la légère. Des études internationales ont démontré que les mots de passe très répandus, notamment les suites de chiffres «12345» et «123456» ou tout simplement «password» sont craqués régulièrement. Les experts se montrent ainsi très préoccupés par la naïveté des internautes.

Les gestionnaires de mots de passe n'offrent pas de sécurité absolue

Alors finalement, ces mots de passe – sans lesquels il ne serait pas possible d'accéder à de nombreuses tentations numériques – sont-ils une aubaine ou un fléau? Les avantages ne dominent qu'à condition que nous soyons conscients de l'importance d'une utilisation sérieuse et agissions en conséquence. Il faut donc choisir un mot de passe plus pertinent que simpliste et le garder

dans un endroit sûr. Même l'association de chiffres la plus compliquée qui soit saute aux yeux des pickpockets, si elle est notée sur un morceau de papier et conservée dans son porte-monnaie.

De nos jours, les gestionnaires de mots de passe ou les portefeuilles sécurisés servent à créer et à gérer des mots de passe en toute sécurité. Il s'agit d'apps qui génèrent et mémorisent des mots de passe spécifiques pour les sites Internet et les applications consultées en ligne. Elles s'appellent «1Password», «LastPass», «Dashlane» ou encore «PasswordBox».

«1Password» a été élue parmi les meilleures apps 2014 par le journal britannique «The Guardian». Elle séduit les utilisateurs grâce à son slogan accrocheur «Laissez-nous mémoriser vos mots de passe à votre place», à l'instar de tous les produits concurrents d'ailleurs. Il suffit aux utilisateurs de créer un seul mot de passe «master». L'app permet ensuite de sauvegarder électroniquement tout mot de passe, code, numéro de compte et de carte de crédit, à l'aide d'un cryptage authentifié et inviolable. La fonction «autolock» protège les données même en cas de perte ou de vol de l'appareil.

Voilà une solution idéale à tous les problèmes liés aux mots de passe. Or, six chercheurs des Etats-Unis et de Chine viennent de mettre en cause la fiabilité et la sécurité de ces gestionnaires. A travers des failles dans les logiciels Apple iOS et OSX, les chercheurs ont réussi à avoir accès à «1Password» et à intercepter des mots de passe présumés protégés. Ces derniers ont confirmé la défaillance mais semblent être en mesure de rivaliser avec tout cybercriminel qui essayerait de profiter de la situation.

Cryptage sur un document Word ou une clé USB

Si vous vous méfiez des gestionnaires de mots de passe, vous pouvez aussi bien protéger vos données sans recourir à un serveur ou à un système comme iCloud ou Dropbox. La solution la plus simple est de mémoriser tout simplement vos mots de passe sur un document Word, protégé quant à lui par un mot de passe principal. Soit le même

Florian Schütz
est responsable de la communication chez Swiss Internet Security Alliance

«CHOISIR UN MOT DE PASSE POUR CHAQUE PRESTATAIRE»

Entretien Robert Wildi

PANORAMA: En général, quelles sont vos expériences avec les mots de passe?
Florian Schütz: Souvent, leur utilisation est trop insouciante comme le prouve une récente étude de l'entreprise de sécurité en ligne américaine Splashdata. Ainsi, l'an dernier, des milliers d'internautes utilisaient encore des mots de passe comme «batman» ou «password». De plus, tous ceux qui ont trouvé un mot de passe sûr et qui l'ont mémorisé l'utilisent souvent pour leurs comptes utilisateurs auprès de plusieurs prestataires. Un seul problème de sécurité suffit pour qu'un pirate puisse accéder à tous les autres comptes.

Pouvez-vous nous citer quelques exemples?
Les entreprises avec des bases de données clients importantes sont des cibles de prédilection. Adobe et Sony ont été les victimes de cyber-attaques au cours desquelles les données de millions de clients ont été volées et publiées.

Comment est-ce possible?
Souvent, les systèmes présentent des failles dans la protection. Les cybercriminels essaient de les utiliser afin d'infiltrer des logiciels malveillants. Dès qu'un tel logiciel est installé, il collecte les données personnelles et dresse un procès-verbal des saisies.

Comment se protéger?
Avec un système antivirus récent et des scans réguliers.

Les nouvelles technologies peuvent-elles renforcer la protection des mots de passe?
La plus importante est déjà à notre disposition: la double authentification. Elle associe le mot de passe à un second facteur, notamment le téléphone portable ou une carte à puce. Lors de la connexion, la plupart des prestataires envoient un code par SMS ou une app que l'utilisateur doit saisir sur son ordinateur. Ce procédé améliore considérablement la sécurité. De nos jours, des centaines de prestataires recourent déjà à la double authentification. Si un prestataire la propose, il est fortement conseillé de l'activer. La plupart du temps, vous trouvez cette option dans les paramètres du compte ou de sécurité.

Quels sont selon vous les trois conseils les plus importants pour une utilisation sûre de mots de passe?
Primo, choisissez pour chaque prestataire un mot de passe différent et sûr. Mélangez les majuscules, les minuscules, les chiffres et également les caractères spéciaux. Plus le mot de passe est long et imprévisible, plus il est sûr. Secondo, si vous n'utilisez le mot de passe que rarement, mémorisez-le dans un gestionnaire de mots de passe. Si vous l'utilisez souvent ou que vous désirez l'apprendre par cœur, tapez-le plusieurs fois sur votre clavier. Répétez ce geste quelques minutes et quelques jours plus tard. Vous mémoriserez rapidement le mot de passe. Tertio, si possible, utilisez la double authentification.

concept qu'un gestionnaire de mots de passe, hormis que le document ne peut être utilisé que localement. Cette variante, associée à un mot de passe sûr, donnera du fil à retordre aux pirates.

Une autre option de plus en plus répandue pour conserver ses mots de passe en toute sécurité consiste à utiliser des clés USB cryptées. En raison de leur chiffrement, et contrairement aux clés USB classiques, seules les personnes autorisées peuvent accéder aux données mémorisées en cas de perte. Elles sont notamment sécurisées par un code NIP. Il est important de noter que les produits actuellement disponibles sur le marché n'acceptent pas de code simple comme «1234». D'autres clés disposent d'un cryptage matériel ou logiciel.

Il est également possible d'installer des programmes de cryptage sur son ordinateur afin de protéger les lecteurs contre les accès non autorisés. Vous pouvez également recourir à ces programmes pour crypter vos disques durs et clés USB classiques. Ainsi, en cas de perte, vous êtes protégé contre l'utilisation abusive de vos données.

Pour plus de sécurité, modifiez régulièrement votre mot de passe

Outre les outils techniques maximisant la sécurité du mot de passe et la protection contre sa perte, les internautes doivent avant tout faire preuve de prudence. La création du mot de passe en est la première étape. Les spécialistes conseillent d'utiliser et de mélanger à cœur joie, chiffres, lettres et caractères spéciaux. L'idéal est d'inventer des mots fantaisistes aussi longs et compliqués que possible et d'alterner aléatoirement les majuscules et les minuscules, ce qui augmente la sécurité de manière significative à condition d'éviter toute systématique. Par ailleurs, ils conseillent d'éviter les dates d'anniversaires, numéros de téléphone ou toute suite de chiffres et de lettres.

Renoncer à utiliser des outils électroniques pour conserver vos mots de passe, vous oblige à avoir une bonne mémoire. En effet, il faut impérativement éviter de les inscrire par écrit où que ce soit. Même si vous deviez avoir trouvé la cachette parfaite, évitez de les noter sur un morceau de papier ou de les mémoriser sur votre smartphone. Le lieu idéal pour conserver les mots de passe est la mémoire des personnes qui doivent les connaître.

L'utilisation soigneuse des mots de passe est également importante sur votre lieu de travail. Ne laissez jamais un mot de passe affiché sur l'écran en votre absence, même s'il est crypté par de petites étoiles, car de nombreux programmes mémorisent l'inscription en arrière-plan sous forme de texte clair. Par ailleurs, toute personne un peu douée en informatique peut très rapidement craquer les contenus, même cryptés, inscrits dans les champs de saisie de texte.

Si l'une des situations ci-dessus devait se produire, et s'il était donc probable que votre mot de passe se trouve en de mauvaises mains, les spécialistes recommandent en toute circonstance la mesure d'urgence suivante: bloquer le mot de passe, le supprimer et en créer un nouveau. Une des mesures de sécurité les plus efficaces consiste à changer de mot de passe à intervalles irréguliers afin de ne jamais lâcher la précieuse clé ouvrant la porte de votre sphère privée numérique.

CONSEILS

- N'utilisez jamais de mot de passe simple, tel que des suites de chiffres, des noms, ou des dates d'événements.
- Mémorisez vos mots de passe par cœur et ne les écrivez nulle part.
- Au travail, ne mémorisez pas vos mots de passe dans le navigateur internet et ne les laissez pas affichés sur votre écran en votre absence.
- Cryptez les données délicates dans un fichier Word et utilisez une clé USB protégée par un mot de passe.

Raiffeisen recommande d'effectuer des contrôles de sécurité

Une situation douloureuse à tout moment: le vol de données délicates sur Internet compromet des existences entières dans le pire des cas. Cette situation concerne tant les personnes privées que les entreprises. Or il est bien connu qu'une précaution cohérente s'impose. Presque tous les ordinateurs sont à même de repousser quotidiennement une marée de logiciels malveillants, à travers le Firewall et/ou une protection antivirus. Or, beaucoup d'utilisateurs ignorent que même les meilleurs programmes antivirus n'offrent pas une protection complète. Il pourrait donc être néfaste de se fier aveuglément à leur message «l'ordinateur n'est pas infecté». Tout comme avec un médecin, les spécialistes conseillent de demander un second avis. L'organisation «Swiss Internet Security Alliance» propose ce type de diagnostic alternatif gratuit à travers un contrôle de sécurité complet pour chaque ordinateur.

Il est également conseillé de procéder régulièrement à un contrôle de sécurité professionnel des mots de passe. Le préposé du canton de Zurich à la protection des données propose notamment un contrôle de mots de passe de ce type sur son site Internet, à titre gracieux. Les utilisateurs peuvent y saisir leur mot de passe dans un formulaire prévu et, après une analyse rapide, découvrir si leur cryptage est fort ou faible.

Raiffeisen conseille à tout client de procéder à des contrôles de sécurité réguliers auprès de ces deux prestataires.

swiss-isa.ch
review.datenschutz.ch/passwortcheck/check.php

Votre crédit privé aussi à 7.9%

QUELS QUE SOIENT VOS PROJETS: AVEC NOUS, VOUS MAÎTRISEZ VOTRE BUDGET.

Vous obtiendrez de plus amples informations à la banque Raiffeisen ou sur www.raiffeisen.ch/creditprive

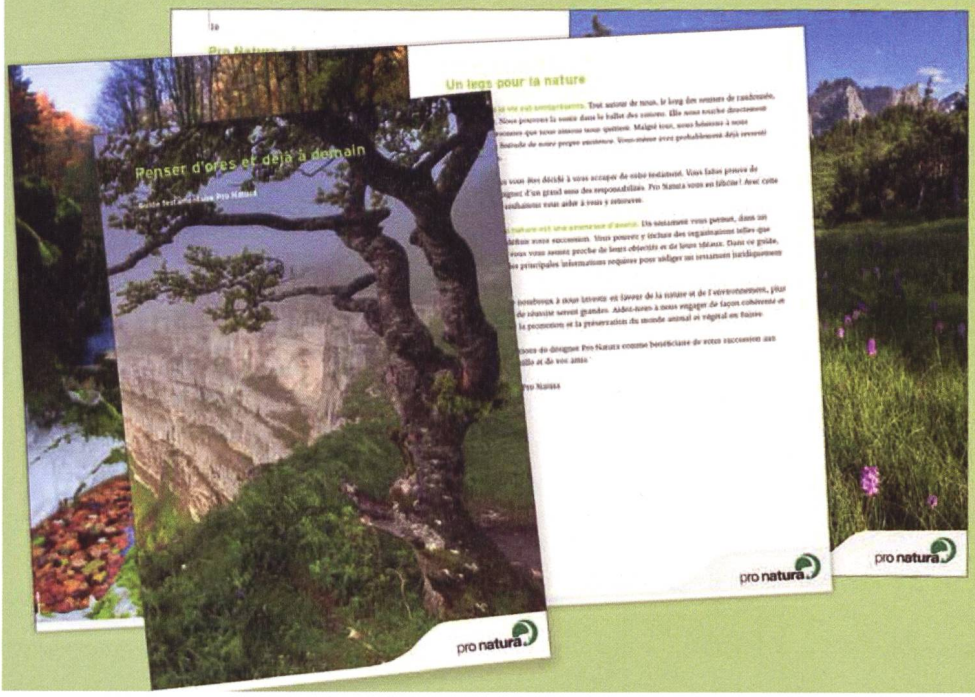
UN FINANCEMENT RAISONNABLE

cashgate.–
credit & leasing

L'octroi d'un crédit est interdit s'il entraîne le surendettement (art. 3 LCD).

pro natura

Si la nature vous tient à cœur



Vous souhaitez laisser une trace. Pas seulement à votre descendance, mais plus largement au monde qui vous entoure. Avec un legs testamentaire à Pro Natura, **vous avez l'opportunité de vous engager pour la nature à long terme.**

Vous pouvez commander notre guide testamentaire « Penser d'ores et déjà à demain » ou alors prendre rendez-vous avec Agnes Kaelin pour un entretien confidentiel.

Le guide peut être téléchargé sur notre site www.pronatura.ch/legs

Pro Natura
Dornacherstrasse 192
4053 Bâle
Tel. 061 317 91 91

À COUPER LE SOUFFLE!

Un événement particulier mérite une couverture spéciale. Cette édition de PANORAMA est la dernière avec le CEO Pierin Vincenz et la première avec son successeur Patrik Gisel. Le changement à la tête de Raiffeisen Suisse a été mis en scène par Jolanda Brändle du Toggenbourg, qui utilise à merveille la technique du découpage sur papier.

Auteur Nicoletta Hermann **Photo** Chris Mansfield

Voilà 16 ans que l'artiste Jolanda Brändle intègre tradition et progrès dans ses découpages très appréciés. L'ancienne institutrice d'école maternelle et mère de neuf enfants dirige également une exploitation agricole bio avec son mari, et en plus un magasin de découpage sur papier à Mosnang, doté d'une boutique en ligne. Qui plus est, elle a récemment ouvert à Wattwil un self-service avec ses découpes.

Les motifs de ses découpages proviennent pour la plupart des contes et de la culture populaire. L'empreinte de Jolanda transparaît au travers des détails espiègles de ses «découpes clins d'œil». Le jeu fascinant entre le noir et le blanc de ses découpes demande de la haute précision et une grande concentration: plus de 30 heures pour son œuvre d'art en filigrane destiné à PANORAMA. «Mon plus grand défi: découper les silhouettes des deux protagonistes de sorte qu'on puisse les reconnaître», nous confie-t-elle.

A notre avis, elle a excellé. De surcroît, Jolanda est une artiste demandée. En 2012, elle a conçu l'affiche OLMA. En 2014, SWISS a servi à bord des spécialités d'Appenzell sur des napperons en papier découpés par Jolanda Brändle.

Tirage au sort

Gagnez trois parapluies «Montée à l'alpage» de Jolanda Brändle, d'une valeur de 39 francs chacun.

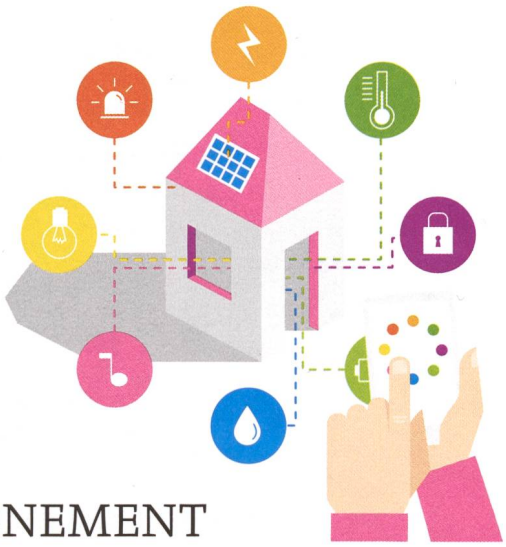
Envoyez une carte postale à:
Raiffeisen Suisse société coopérative,
PANORAMA, «Parapluie»,
Case postale, 9001 St-Gall ou un
e-mail à regenschirm@raiffeisen.ch.

Date limite d'envoi:
lundi 30 novembre 2015.

LA TECHNIQUE DU DÉCOUPAGE SUR PAPIER

Cette technique nous vient d'Asie et ne s'est propagée en Europe centrale qu'au XVIIe siècle. Au XVIIIe, Goethe lui-même a ainsi présenté ses amis et connaissances au travers de silhouettes et intègre cet art à ses poèmes. Il y a mille et une façons de découper le papier: les techniques sont aussi variées que les motifs. Certains font des silhouettes au graphisme accrocheur ou des ornements en filigrane. D'autres n'utilisent que des formes géométriques ou symétriques ou font des collages avec du papier de couleur. Même les outils utilisés diffèrent. A l'instar d'un peintre qui se sert de plusieurs pinceaux, un artiste en découpage sur papier utilise soit divers ciseaux et couteaux, soit un seul outil.

L'Association suisse des Amis du découpage sur papier présente l'exposition d'anniversaire «Suisse miniature» à Château-d'Œx du 29 novembre 2015 au 1er mai 2016, avec des découpages suisses contemporains. En tant que sociétaire Raiffeisen, vous bénéficiez de l'entrée gratuite au musée grâce à votre carte personnelle Maestro, V Pay ou carte de crédit Raiffeisen.
scherenschnitt.ch



ÉVÉNEMENT «SMART HOME 2030»

L'Institut Gottlieb Duttweiler (GDI) présentera en novembre les résultats de l'étude «Smart Home 2030: comment la numérisation transforme la construction et l'habitat» réalisée conjointement avec Raiffeisen. Dans le prochain PANORAMA de décembre, nous présenterons l'étude et vous montrerons comment votre domicile devient «intelligent».

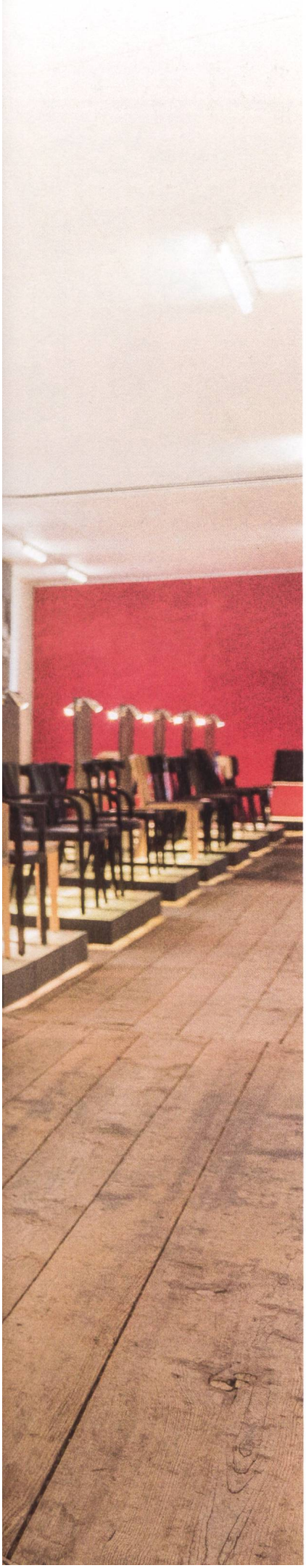
VISITE AU SOMMET À MILAN

En présence du conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, 200 invités ont pu profiter de produits régionaux primés au pavillon suisse de l'Exposition universelle à Milan. Pierin Vincenz et Patrik Gisel (Raiffeisen) ainsi qu'Urs Schneider (directeur adjoint de l'Union suisse des paysans et membre du Conseil d'administration de Raiffeisen) faisaient également partie des visiteurs.

MOBILIER DE FAMILLE EN BOIS DU JURA

Nous avons probablement déjà tous pris place sur une chaise fabriquée par horgenglarus. Que ce soit lors d'une assemblée communale, dans un restaurant ou dans l'enceinte d'une institution politique à Berne. Les produits haut de gamme, fabriqués dans le canton de Glaris, sont depuis longtemps déjà des objets cultes qui se transmettent de génération en génération, une qualité rare de nos jours.

Auteur Markus Rohner **Photos** Daniel Ammann



La chaleur est étouffante en cette journée d'été. Genève bat un nouveau record de chaleur cette année avec 35 degrés. À Glaris aussi, au milieu des hautes montagnes, le mercure monte largement au-dessus des 30 degrés. Marco Wenger ne s'en formalise pas. En véritable homme d'affaires, il nous reçoit dans un veston impeccable en fil retors, pantalon sombre et élégantes chaussures en cuir. L'homme a une poignée de main ferme et le regard pénétrant. Le message est clair: il compte présenter son entreprise sous son meilleur jour aux lecteurs de Panorama.

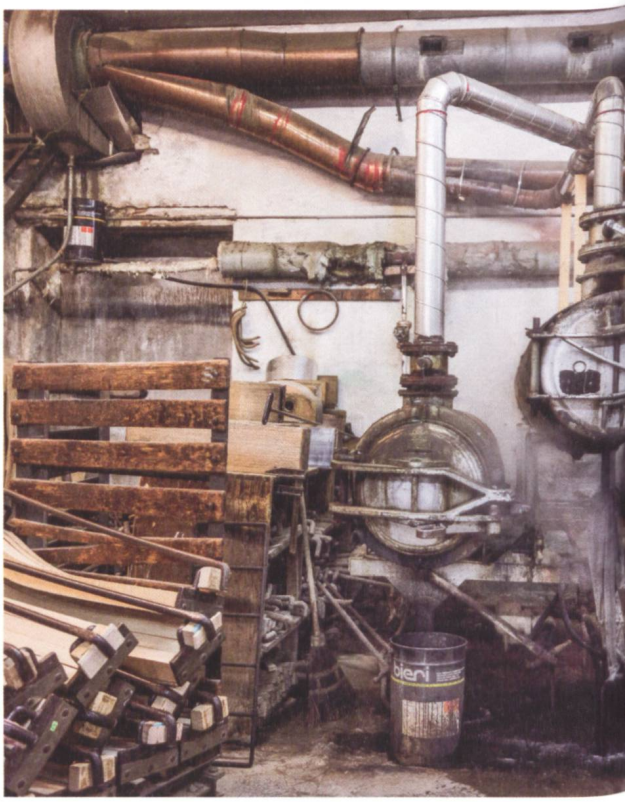
Marco Wenger, 33 ans, originaire de l'Oberland bernois, dirige depuis 2012 horgenglarus fabrique de meubles sa, une entreprise traditionnelle qui s'est fait une place sur le marché international du meuble. «Quand la chance s'est présentée, je n'ai pas pu la laisser passer», dit-il en évoquant ses débuts dans la vallée, l'une des premières régions industrialisée de Suisse au XIXe siècle. Marco Wenger a d'abord appris la menuiserie puis suivi le cursus Architecture, bois et génie civil de la Haute école spécialisée bernoise à Bienne avant de travailler dans le commerce de meubles à Zurich. Aujourd'hui, ce poste de directeur est en quelque sorte le couronnement de sa carrière professionnelle.

Design intemporel

Un «départ en haute mer», voilà les termes employés par Marco Wenger dans le journal «Jungfrau Zeitung» pour décrire ce qu'il a ressenti lorsqu'il a quitté sa région natale ainsi que l'entreprise de menuiserie et de construction en bois de son père. Certes, il est resté fidèle aux montagnes et au bois. Mais au lieu de travailler celui-ci de ses mains ou de meubler avec goût des appartements ou des bureaux, il dirige aujourd'hui l'une des dernières manufactures de meubles du pays, avec toutes les responsabilités que cela implique.

Le nom quelque peu curieux de l'entreprise, horgenglarus, est dérivé des deux sites d'implantation de l'entreprise. Fondée en 1880 à Horgen, au bord du lac de Zurich, elle ouvre 22 ans plus tard un deuxième site à Glaris. En 1940, les deux établissements sont réunis sur un seul site de production. Pendant toutes ses années, l'entreprise a pour mot d'ordre de fabriquer des chaises et des tables de grande qualité. La plus ancienne manufacture de tables et chaises de Suisse, qui emploie près de 120 collaborateurs, arbore encore le label «World class – Made in Switzerland». Aujourd'hui encore, les Glaronnais font appel aux services de designers et architectes. Parmi leurs coopérations passées, on trouve de grandes pointures telles que Werner Max Moser, Max Ernst Häfeli, Max Bill ou Hannes Wettstein.

«horgenglarus est la fusion du passé et du présent», confie le directeur. Les meubles solides et élégants des temps passés font leur retour sur le marché avec des formes modernes. Pour ce faire, la manufacture s'offre les services de Stephan Hürlemann, Simon Husslein, Moritz Schlatter ou encore Annette Gigon. Les designers et architectes proposent leurs idées, formulent leurs souhaits et soumettent leurs



«Un seul regard doit suffire pour reconnaître une chaise horgenglarus»

Marco Wenger, directeur de la fabrique de meubles horgenglarus sa.

suggestions. La société bénéficie donc d'un flux de créativité en continu (ou presque).

Les meubles traditionnels et intemporels de horgenglarus sont l'aboutissement de ce processus. Certains sont légèrement modifiés au cours du temps, d'autres sont immuables. La chaise «classic 1-380», par exemple, n'a quasiment pas changé depuis le début de sa production en 1918. «Pour moi, un meuble classique est un meuble qui non seulement conjugue simplicité, intemporalité et grande qualité, mais aussi qui affirme sa propre identité. La forme et la fonction doivent se compléter à la perfection», explique Marco Wenger. En exagérant un peu, on pourrait même évoquer un «ADN du meuble». «Un seul regard doit suffire pour reconnaître une chaise horgenglarus», conclut-il.

Beaucoup de travail manuel

Forme et fonction, ADN et classicisme… Voilà qui est bien, mais ces détails intéressent peu Res Schiesser. Ce qui lui importe, c'est que le bois de grande qualité utilisé dans la production soit transformé en tables et chaises d'excellente facture et robustes. Son travail, situé en amont d'un long processus de fabrication, y est pour beaucoup. Les pièces de bois cintrées par ses soins sont, en effet, la véritable spécificité de horgenglarus.

Comme s'il ne faisait pas encore assez chaud dehors, la température monte encore de quelques degrés sur le lieu de travail de Res Schiesser. Il dépose les pièces de hêtre et de chêne bien entreposées dans un four qui diffuse de l'air très humide. Il est si rapide qu'on a l'impression qu'il est payé à la tâche. Ces pièces de bois ont été exposées pendant des dizaines d'années au rude climat jurassien. Leur croissance a donc été très lente. C'est le seul moyen d'atteindre le haut niveau de qualité nécessaire à la fabrication des chaises qui font la réputation de Glaris. Une fois que le bois a été correctement conditionné dans ce «bain de vapeur» ancestral, Res Schiesser cintre les planches humides à l'aide d'une machine presque archaïque. Le superbe bois précieux craque de toutes parts et on s'attend à ce qu'il éclate à tout instant en mille morceaux.

Mais il ne se passe rien. L'homme qui manipule la machine à cintrer sait mieux que personne comment travailler cette matière première. «Aux sons que produit le bois, je sais quel traitement lui infliger», explique Res Schiesser. Cette phrase étonne, mais nous le croyons volontiers. Le bois cintré est ensuite entreposé pendant quelques jours dans une chambre de séchage, chauffée à 90 degrés. Une fois qu'il a perdu toute son humidité, il conserve à jamais sa forme cintrée, pendant toute la durée de vie de la chaise. Et celle-ci peut être très longue. «Nos chaises sont transmises de génération en génération», affirme Marco Wenger. Quelle contradiction dans notre société de consommation moderne, où un produit est très vite remplacé par un autre et où il n'y a pas de place pour les objets de famille.

De gauche à droite: Marco Wenger ne manque pas d'idées. Grâce à un bain de vapeur ancestral, le bois peut être cintré. Une chaise horgenglarus demande beaucoup de travail à la main.

22000 chaises par an

Pendant la visite de la vielle fabrique, on constate rapidement que non seulement les ouvriers mettent du cœur à l'ouvrage et sont très précis, mais aussi qu'ils vouent une grande passion et beaucoup d'amour à leurs tables et chaises. Mais il faut voir le soin apporté au vissage des joints, au polissage délicat des surfaces et à l'application subtile des peintures pour comprendre que ces meubles sont un investissement à vie. Une centaine de chaises quittent chaque jour l'usine de Glaris, soit environ 22000 par an.

Le fabricant de meubles glaronnais n'a cessé de se développer en Suisse et à l'étranger ces dernières années. Il a surtout conquis le marché allemand. Néanmoins, l'entreprise réalise encore 80% de son chiffre d'affaires en Suisse. 60% des commandes sont vouées à équiper un bâtiment relativement grand, par exemple une série de chaises pour une salle, un restaurant, un bistrot ou une église. Les 40% restants sont destinés au marché des particuliers. On trouve des chaises horgenglarus un peu partout. Elles accueillent les convives du célèbre restaurant zurichois «Kronenhalle», les membres du Palais fédéral à Berne, les sportifs des JO au pavillon suisse de Sotchi ou encore les fidèles à la cathédrale Sainte-Marie de Hildesheim en Allemagne. «Notre manufacture a l'avantage de pouvoir répondre aux souhaits personnels des clients et de leur livrer exactement ce dont ils ont besoin», poursuit le directeur.

À 30 ans, Marco Wenger se jette à l'eau et prend la direction de horgenglarus. Le personnel de l'entreprise traditionnelle n'accueille pas l'homme d'Interlaken les bras ouverts. Il doit d'abord prouver qu'il connaît le métier. Mais, pendant la visite de la fabrique aux côtés du chef, on remarque vite qu'il est accepté et respecté du personnel. Un ouvrier lui réserve un amical salut matinal, un autre lui souhaite un bon anniversaire. «Mes collaborateurs sont très importants à mes yeux», lance Marco Wenger. «Il s'agit de bichonner ce précieux capital.» De nombreux ouvriers du coin, dont Res Schiesser, sont fidèles à l'entreprise depuis des dizaines d'années.

horgenglarus fait partie de l'identité du canton de Glaris au même titre que le Glärnisch, la Landsgemeinde, Vreni Schneider et l'Elmer Citro. L'entreprise a d'ailleurs connu des périodes de crise. Elle manque de disparaître définitivement dans les années 90. Markus Landolt, un financier local, la rachète et la remet à flot. Mais il devra d'abord investir beaucoup d'argent dans de nouvelles machines et moderniser la collection.

Une entreprise familiale

Suit un nouveau changement de propriétaire, il y a quatre ans. L'entreprise familiale allemande von Nordeck rachète horgenglarus à 100%. Le groupe von Nordeck a vu le jour en 1999 suite à la scission du groupe Bahlsen pour des raisons de succession. Le groupe appartient aux trois fils d'Andrea-Bettina von Nordeck-Bahlsen, décédée en 1998. Il investit essentiellement en Suisse dans des

Chaque pièce est contrôlée avec soin. Après le montage des pieds, la chaise se présente dans sa forme définitive.

entreprises à gestion familiale dont la succession n'est pas réglée. Des petites perles industrielles qui misent sur une qualité exceptionnelle.

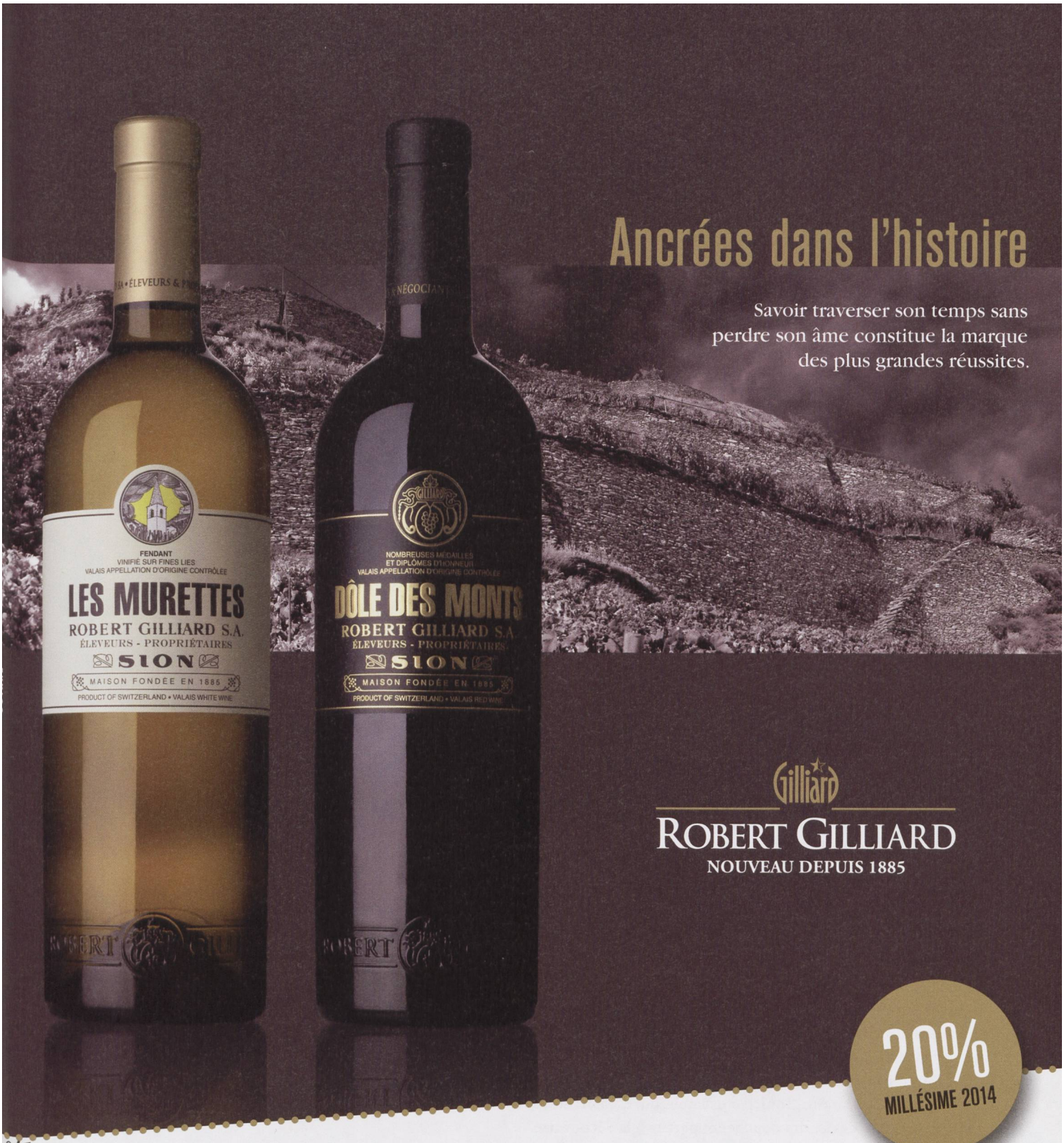
Ainsi, von Nordeck s'offre la marque de sous-vêtements de luxe Zimmerli of Switzerland, suivi du fabriquant de fixations de ski Fritschi. Puis vient le tour de horgenglarus en 2011. Aucun autre pays que la Suisse ne concentre autant de qualités artisanales, ni n'a de sens de la perfection aussi développé, affirme en 2008 Michael Sarp, alors CEO de von Nordeck. Marco Wenger estime que sa fabrique de meubles est en de bonnes mains au sein de la fondation familiale. «J'y trouve des interlocuteurs compétents qui ont les mêmes exigences, à savoir fabriquer des produits élégants de grande qualité.»

Après la visite des lieux, nous prenons place à l'ombre d'une haute cheminée de la fabrique, sur des chaises horgenglarus disposées autour d'une table baptisée «ess.tee.tisch» (ndlr: jeu de mot allemand qui signifie à la fois «esthétique» et «table à thé»). Si le meuble plaît à Marco Wenger, ce n'est pas seulement pour son nom. Le directeur est fier d'avoir redonné vie à cette table créée en 1951 par le designer Jürg Bally. Il l'a remise sur le marché en 2014 dans une nouvelle édition signée Daniel Hunziker. Cette table avec bordure en bois massif, finition linoléum et piètement en bois massif réglable en hauteur, est le nouveau produit phare de la collection horgenglarus. Quiconque connaît Marco Wenger sait que cet homme nous réserve encore d'autres bonnes surprises.

Concours

Participez et gagnez!

Accueillez le grand classique des chaises horgenglarus chez vous. Avec un peu de chance, vous gagnerez le modèle classic 1-380 conçu en 1918, avec assise en multiplis, dossier et pieds arrières cintrés. Il vous suffit de répondre à la question suivante: quelle température règne dans la chambre de séchage où les meubles perdent leur dernière humidité? Envoyez la réponse par e-mail à concours@raiffeisen.ch.



1 Magnum Dôle des Monts offert aux 20 premières commandes

Des vins de légende livrés chez vous *sans frais!*

☐ Oui, je souhaite profiter de cette offre* aux frais de port offerts (valeur Fr. 20.-) et avec une garantie de satisfaction :

__ pack(s) Monts 6 x 75cl Dôle des Monts au prix de **Fr. 79.70** ~~Fr. 119.60~~

__ pack(s) Murettes 6 x 75cl Fendant les Murettes au prix de **Fr. 74.90** ~~Fr. 113.60~~

* Offre non cumulable valable jusqu'au 15 décembre 2015

Prénom _____ Nom _____

Adresse _____ NPA _____ Lieu _____

E-Mail _____ Date de Naissance _____

(livraison uniquement aux personnes majeures)

ROBERT GILLIARD - Rue de Loèche 70 - 1950 Sion - T: 027 329 89 29 - vins@gilliard.ch - www.gilliard.ch (code promo: PANORAMA15)

DES VISAGES SCRUTATEURS

– Série photos «Le quotidien des enfants suisses» –

Auteur Peter Pfrunder **Photo** Theo Frey, Flühli, 1946

Les entrées de maisons sont des zones particulières. Sur cette délimitation tangible entre dedans et dehors, entre sentiment de sécurité et de danger, les règles du jeu comportementales ne sont pas très bien définies – une occasion idéale pour un photographe tel que Theo Frey, qui ne s'est, pour l'occasion, pas limité à des portraits classiques.

En 1946, lorsque que Theo Frey immortalise les frères Toni et Josef Felder avec leur mère et leur chien, il ressent immédiatement le potentiel de la photo. Il procède vite, si bien qu'il n'a pas eu le temps de retirer sa sacoche et sa veste du champ de l'appareil. Mais la photo n'en souffre point. Même sans connaître le contexte, on est saisi par le regard à la fois direct et provoquant des deux frères, par leurs vêtements, par l'obscurité de l'intérieur du foyer et par la posture de leur mère.

La femme aux bras vigoureux, regardant au loin d'un air soucieux, est adossée aux montants de la porte. Elle apparaît comme le point central de la scène. La guerre vient de se terminer, nous sommes dans l'un des endroits les plus pauvres de Suisse: à Flühli, dans l'Entlebuch profond. Le père n'est pas à la maison, il travaille aux champs ou se consacre à des activités d'appoint dans le voisinage. Les deux frères représentent la troupe des huit enfants. Ils incarnent d'autant plus un monde dans lequel la survie au quotidien est avant tout un combat.

C'est un tout petit monde, qui porte également les prémices de l'appel des pays lointains. Toni, par exemple, qui est assis entre sa mère et le chien, deviendra boucher et partira à la découverte de nouveaux horizons. Il travaillera d'abord dans le Jura et au Tessin, avant d'être engagé comme commis à Londres, puis dans un hôtel prestigieux d'Afrique du Sud durant plusieurs années, avant de revenir enfin dans son berceau natal.

Theo Frey (1908-1997), photographe de reportages classique, avait avant tout pour but de documenter le quotidien difficile d'une famille nombreuse dans le sud-ouest du canton de Lucerne. Grand bien lui a pris de se concentrer, dans ses prises de vue à la fois calmes et dépourvues de drame, sur le visage de ses protagonistes. Les questions qu'ils posent suffisent à nous toucher.

RÉTROSPECTIVE LICHTSTEINER

La Fondation Suisse pour la Photographie (www.fotostiftung.ch) ne s'occupe pas que d'une vaste collection de photographies, elle organise régulièrement des expositions dans ses locaux à Winterthour – comme cette rétrospective intitulée «Rudolf Lichtsteiner – L'état des choses» qui s'y tient jusqu'au 14 février 2016.

Les sociétaires Raiffeisen bénéficient d'une entrée gratuite pour la Fondation Suisse pour la Photographie et dans plus de 490 autres musées sur présentation de la carte Raiffeisen Maestro, V PAY, MasterCard ou Visa Card avec le logo sociétaire.

Infos supplémentaires sur le Passeport Musées: **raiffeisen.ch/musees**

Mais d'où viennent ces dessins qui attirent l'œil?
Au moyen d'un cutter et de la colle à pulvériser, l'illustratrice zurichoise Anna Sommer met en scène de manière talentueuse, drôle et sans gêne la bien-aimée famille Bourgeois de Richard Reich dans chaque édition de PANORAMA. Les papiers coupés confèrent un caractère unique à ses créations que l'on peut aussi admirer depuis 1990 dans *NZZ Folio*, le *Magazin*, la *WoZ*, *Die Zeit*, ou *Libération*. Pour en savoir plus sur Anna Sommer et ses créations, veuillez consulter son site Internet annasommer.ch

ILS SONT SURDOUÉS, CES P'TITS BOUTS D'CHOU!

Auteur Richard Reich **Illustration** Anna Sommer

Madame Bourgeois a pris un jour de congé; son mari, quant à lui, est libre pour toute la semaine. Aujourd'hui n'est pas une journée comme les autres, car c'est le début des choses sérieuses pour Aline et Arnaud: le premier jour d'école!

Certes, les cours durent seulement de dix heures à midi, une forme d'adaptation. Et pourtant, les parents sont épuisés dès onze heures. Cachés derrière un buisson, ils attendent que leurs enfants sortent pour la pause. Les jumeaux sont-ils à l'aise? Aline et Arnaud ont-ils fait bonne impression à l'enseignante? Qu'ont-ils appris?

La cloche retentit. Un groupe de bouts d'chou s'élancent au-dehors. Un quart d'heure plus tard, la famille Bourgeois est réunie à table pour le dîner. Pour fêter ce grand jour, il y a des bâtonnets de poisson et un os pour le chien Ronaldo.

«Alors, racontez-nous un peu!», demande Monsieur Bourgeois, «c'était comment?» «Bien», répondent en chœur Aline et Arnaud avant de reprendre des frites. «Oui, mais comment?», insiste leur mère, «qu'avez-vous fait ce matin?» «Pour commencer, explique calmement Aline, nous nous sommes présentés. J'ai dû me lever et dire: ‹Bonjour, je m'appelle Aline›.» «Et moi: ‹Bonjour, je m'appelle Arnaud›, ajoute son frère, et nous avons appris tous les prénoms par cœur!» «Nous sommes vingt-cinq dans notre classe, poursuit Aline, il y a Angela, Louise, Cécile, Dora, Flavia, deux Laura...» «... et David, continue Arnaud, et Léon, et Luca, et Nico, et Noah et Sulejman...» «Qui ça?», demande Monsieur Bourgeois. «Sulejman», répète patiemment Arnaud. «C'est le prénom turc pour Salomon, il signifie paix!»

Monsieur Bourgeois n'en revient pas. «Vous avez déjà appris tout ça?» «Ben oui», répond Arnaud avec décontraction, «et je sais même combien de supporteurs de Barcelone il y a dans la classe: neuf! Il n'y a que deux losers qui encouragent Sion!» «Et moi, j'ai déjà une BF!», se réjouit Aline. «C'est ma Best Friend, ma meilleure amie en anglais! Elle s'appelle Sophie et veut devenir superstar, comme moi!»

Les parents sont médusés. Puis le père murmure: «Je m'en doutais! Nos enfants sont...» «... surdoués!», complète sa femme. Et ils se regardent en souriant, ravis.

Plus tard dans la journée, alors qu'Arnaud joue au football dans le jardin et qu'Aline essaie les talons hauts de Maman dans la chambre de ses parents, le couple consulte Amazon sur leurs laptops. Ils achètent de la littérature spécialisée en quantité: «Le manuel des parents de surdoués», «Soyez au top pour votre enfant!»...
Ils complètent en ligne un formulaire d'inscription pour enfants à haut potentiel à l'attention de la Direction cantonale de l'enseignement:

Question 28: Votre enfant dispose-t-il d'un vocabulaire supérieur à la moyenne? Citez 2 exemples.
Monsieur Bourgeois acquiesce avec enthousiasme et note: «1. Best friend (= anglais), 2. Sulejman (= paix).»
Question 29: Votre enfant dispose-t-il de vastes connaissances sur un sujet spécifique?
Monsieur Bourgeois répond: «Barcelone et Beyoncé».
Question 30: Votre enfant comprend-il les causalités? Citez un exemple.
Monsieur Bourgeois réfléchit, mais rien ne lui vient à l'esprit. Pareil pour sa femme. A cet instant, les jumeaux entrent en trombe.
Arnaud: «Il fait si chaud aujourd'hui!»
Aline: «On peut avoir une glace fusée?»
Madame Bourgeois: «Oui, peut-être, mais seulement si...»
Les jumeaux: «... on se lave les dents après!»
Et ils filent tous les deux vers le congélateur.

«Voilà un parfait exemple de causalité!», constate Monsieur Bourgeois avec satisfaction avant de compléter le reste du formulaire. Puis il clique sur envoyer et déclare: «Le mieux serait de faire sauter trois classes à Aline et Arnaud d'office!»
«Bonne idée», répond Madame Bourgeois. «Et dès Noël, on commence à les préparer pour le collège.»

Richard Reich
est écrivain et chroniqueur à Zurich. Ses travaux ont été maintes fois récompensés.

L'ASSEMBLÉE DES COPROPRIÉTAIRES PEUT PRENDRE DIVERSES FORMES

Sociétés coopératives, les Banques Raiffeisen voient grandir le nombre de leurs sociétaires, qui en sont les copropriétaires. Dès lors, comment les accueillir au mieux lors des Assemblées générales, rendez-vous important où ils peuvent faire entendre leur voix? Reportage et témoignages au sein des trois Banques Moléson, Sion et Région et du Gros-de-Vaud.

Auteur Stéphanie Billeter **Photos** Ldd

Le 18 avril dernier, Raiffeisen Moléson vivait une assemblée générale événementielle à double titre. Elle fêtait son 100e anniversaire et votait une nouvelle fusion. Avec l'intégration des établissements voisins de la Glâne et de Vuadens/Sâles/Saint-Martin, Raiffeisen Moléson devient la plus grande banque de Suisse. Comptant désormais 18 000 sociétaires, elle se pose la question de l'avenir. «L'idée serait de continuer sous cette forme, estime Eric Charrière, vice-président de la direction de la Banque Raiffeisen Moléson. Mais il est vrai que nous devons envisager d'autres options. Nous avons doublé le nombre de sociétaires, allons-nous doubler le nombre de participants à l'AG?»

«Le système de la visioconférence permet de garder la proximité entre les gens, mais également d'alimenter nos archives et pourquoi pas, d'envisager une diffusion en direct depuis notre site internet.»

Jean-Michel Revaz, Banque Raiffeisen Sion et Région

Organisée depuis dix ans à Espace Gruyère à Bulle, l'Assemblée générale réunissait jusqu'à présent environ 1200 personnes. Sachant que 10 à 15 % des sociétaires répondent présents aux Assemblées, quelles solutions envisager? «Comme la Banque Moléson est issue de dix fusions, nous nous adaptons au fur et à mesure. Nous avons ainsi passé du samedi au vendredi pour attirer davantage de jeunes, on a mis en place des bus qui font le tour des villages. Nous réfléchissons à de nouvelles solutions, relève Eric Charrière. Pour le moment, nous avons réservé la plus grande salle d'Espace Gruyère pour l'an prochain.» Mais quid des suivantes, ce d'autant que la banque compte 5 % de sociétaires de plus par an? «L'Assemblée générale est un grand moment convivial, riche en échanges. Réunir tout le monde au même endroit me semble important, puisque nous sommes dans le même bassin économique», témoigne Francis Dufresne, sociétaire et jeune retraité résidant à Attalens. Pour alimenter les réflexions, nous avons rendu visite aux Banques Sion et Région et du Gros-de-Vaud, qui ont mis en place des formes d'Assemblées générales différentes.

A Sion et Région, l'option de la visioconférence

En plein été à Sion, le bureau est climatisé mais les esprits sont chauds et vifs. C'est en chœur que Jean-Daniel Antille, président du Conseil d'administration, et Jean-Michel Revaz, président de la direction de la Banque Raiffeisen Sion et Région, reconnaissent avoir vécu cette année un «moment historique». «On est

Les dernières Assemblées générales de la Banque Raiffeisen Moléson se sont tenues à Espace Gruyère à Bulle et ont réuni à chaque fois quelque 1200 sociétaires.

passé de 1000 à 1600 personnes sur inscription, explique Jean-Daniel Antille. La question s'est posée de savoir comment maintenir la proximité et la convivialité. C'est la raison pour laquelle on a décidé de faire l'Assemblée sur trois sites, en visioconférence, une technologie nouvelle rarement utilisée pour ce genre d'assemblée.»

Les Assemblées, à Sion et Région, sont informatives, les décisions étant prises en assemblées des délégués. Ce 26 mai donc, l'Assemblée s'est déroulée au même moment à Conthey, à Hérémence et à Savièse. Depuis Conthey, les interventions du président du conseil d'administration et du directeur, ainsi que la conférence-débat, étaient retransmises via un écran sur les autres sites, où un membre de la direction ainsi qu'un membre du conseil d'administration ont pris la parole indépendamment. «J'ai trouvé le concept très intéressant, car il permet de garder l'esprit des vallées», atteste Geneviève Pralong, sociétaire présente à Hérémence. En plaine, Marie Hertel assistait à sa première assemblée: «J'étais étonnée du nombre de personnes présentes. Il y avait un grand respect d'écoute de la part de tout le monde.»

Du fait de cette première expérience, la banque a distribué un questionnaire de satisfaction auquel ont répondu 205 personnes, en grande majorité satisfaites. «Ce système permet de garder la proximité avec les gens, en accord avec l'engagement pris dès le début des fusions. Au 1er janvier 2016, on aura fait sept fusions», relève Jean-Michel Revaz. Des fusions votées lors des assemblées des délégués. Mais pourquoi séparer les deux?

«Il est important de maintenir les Assemblées. Un tel événement, cela se sait dans la région et attire chaque année de nouveaux sociétaires.»

Eric Charrière, Banque Raiffeisen Moléson

«C'est la même différence qu'il y a entre une assemblée primaire et un conseil général, explique Jean-Daniel Antille. L'assemblée des délégués vote les décisions et accepte les comptes. Les délégués sont élus par les sociétaires, avec un équilibre entre les professions, les âges, les régions. C'est une représentation de tous les sociétaires qui permet de se réunir tous au même endroit.» De l'autre côté, l'Assemblée générale informative doit se maintenir, car elle concerne tous les sociétaires. «En 2016, on va passer à 26 000 sociétaires, dit Jean-Michel Revaz. Il faut qu'on réfléchisse. 1600 personnes à Conthey, c'est le maximum qu'on puisse se permettre et il n'y a pas de salle polyvalente à Sion. Mais avec la visioconférence et du moment qu'on maîtrise la technologie et la logistique, peu importe que cela se passe sur trois, quatre ou cinq sites.»

L'avantage du procédé est qu'il permet aussi d'avoir des conférenciers de haut niveau – cette année, le cardinal Henri

Schwéry, le conseiller aux Etats Jean-René Fournier et le directeur de Bioma Alain Delétroz au sujet de l'éthique – en les invitant ou en les enregistrant. Le désavantage est, de l'avis de plusieurs sociétaires, l'impossibilité d'intervenir. «C'est dommage oui, mais ce serait difficile à gérer en fonction du programme des vidéos à lancer sur tous les sites en même temps», explique Jean-Daniel Antille, qui ajoute: «L'un de nos objectifs est de rajeunir les participants, il nous faut être donc attractifs au niveau des conférenciers.» Du côté de Moléson, la visioconférence est une solution «envisageable, surtout que nous cherchons à attirer davantage de jeunes», admet Eric Charrière.

Au Gros-de-Vaud, une assemblée événement tous les quatre ans

Au siège de la banque locale à Echallens, l'accueil est aussi chaleureux que la canicule sévissant à l'extérieur. Eric Loup, président de la direction, tient au principe de la coopérative jusque dans les salons conseil où l'on peut choisir son environnement, de la musique au sport. Vu la saison, ce sera l'option jardin. «Avec le nombre de sociétaires en augmentation et le manque d'endroits suffisants pour les réunir, nous avons opté en 2003 pour le vote par correspondance et une Assemblée générale tous les quatre ans dans un lieu différent, correspondant aux quatre ans d'une législature», explique-t-il.

Ce 9 mai dernier, l'événement fut de taille, la célébration des 100 ans. Le choix du lieu s'est porté sur le SwissTech à l'EPFL. Stéphane Léopizzi, résidant à Cugy, faisait partie des 1682 sociétaires inscrits: «C'est la première assemblée à laquelle j'assistais et j'ai été gâté!» Charlotte Sinss, de Froideville, en a fréquenté plusieurs et témoigne que «c'est toujours très bien organisé». Après avoir profité des installations des Jeunesses campagnardes dont la banque est sponsor, Eric Loup voulait marquer un coup: «Je trouve qu'on a eu trois révolutions dans notre ère, la machine à vapeur, l'électricité, et le numérique. Organiser une assemblée au SwissTech Convention Center allait dans cet esprit. Je n'ai jamais reçu autant de lettres de gens contents après une AG.»

«Les Assemblées générales, la relation particulière au client, la coopérative, ce sont des atouts que les autres n'ont pas.»

Eric Loup, Banque Raiffeisen du Gros-de-Vaud

1. Tous les quatre ans, la Banque Raiffeisen du Gros-de-Vaud organise une Assemblée générale festive avec un vote conventionnel à main levée – la dernière s'est tenue au Convention Center à Ecublens.

2. L'AG est aussi l'occasion de contacts privilégiés entre sociétaires, et entre les sociétaires et les collaborateurs de la Banque.

3. L'Assemblée informative de la Banque Raiffeisen Sion et Région s'est tenue pour la première fois simultanément à Conthey, Hérémence et Savièse. Grâce à la visioconférence, les sociétaires réunis à Hérémence et à Savièse ont ainsi pu suivre la conférence-débat qui se tenait à Conthey.

Trois spectacles, dont un de Michel Boujenah, un repas, des transports publics à disposition, la sécurité sur place, «cela demande beaucoup d'investissement et une tous les quatre ans nous incite à rendre le rendez-vous d'autant plus festif».

Suggérée à Eric Charrière, l'option du vote par correspondance ne le convainc pas: «Ce n'est pas notre spécificité, on a fermé des agences, on doit conserver un contact rapproché d'une année sur l'autre.» Pourtant Eric Loup est certain que sa solution est la meilleure: «Par correspondance, on arrive à 26 % de participation au vote, alors qu'en AG, on en compte en moyenne 11 %. Et le fait d'avoir un événement particulier, ça fédère.»

La proximité, un objectif commun

Fédérer, proximité, identification, ces valeurs sont au cœur des préoccupations tant des banques que des sociétaires. «On a l'impression de faire partie d'une grande famille», dit Stéphane Léopizzi, de Cugy. Une famille qui a des droits. «Mon frère me le répète, la banque appartient à ses clients», sourit Marie Hertel, de Sion. Eric Loup le rappelle aussi à chaque Assemblée: «Je dis votre banque! Notre seul atout, c'est la coopérative. Je rappelle souvent aux sociétaires que c'est eux les patrons. Mon patron n'est pas Raiffeisen Suisse. Mon patron, c'est le président du Conseil et ce sont les sociétaires.»

Francis Dufresne, d'Attalens, reconnaît que «c'est un privilège, le seul endroit où notre voix peut encore valoir quelque chose». Pourtant Eric Loup, prévoit que «dans 20 ans, il n'y aura même pas 10 % des sociétaires qui seront présents aux AG». A l'heure de l'e-banking, le directeur de la Banque du Gros-de-Vaud envisage déjà le vote électronique, tout en renforçant le contact personnalisé: «Le client doit se sentir bien et ne pas entrer dans un temple impersonnel.» Jean-Daniel Antille résume bien ce moment charnière: «Démontrer que l'on peut grandir tout en restant proche, voilà notre défi à relever. On peut d'un côté être pointu, utiliser les réseaux sociaux, internet, le mail et de l'autre, réunir les gens. C'est l'eau et le feu dans une conception unique.»

LA VOIX DES SOCIÉTAIRES

Philippe Seydoux, La Tour-de-Trême, Banque Raiffeisen Moléson

«Je suis devenu sociétaire à l'arrivée de l'agence à La Tour-de-Trême en 1995. J'y ai une papeterie. J'ai ouvert un compte commercial. J'essaye d'aller à toutes les AG et j'étais là pour voter la récente fusion. Je ne suis pas spécialiste financier mais je comprends la logique des fusions. J'ai entendu certaines personnes dire qu'elles craignaient de perdre le côté local. Bien sûr, les AG deviennent plus grandes, mais j'apprécie de pouvoir y faire des rencontres. Ma fille et mon fils ont aussi un compte. On apprécie la proximité, le fait de connaître les collaborateurs, de pouvoir poser des questions en tout temps. Un responsable local a encore la possibilité de collaborer avec les entreprises de la région, c'est un aspect appréciable que nous n'avons pas avec d'autres banques.»

Geneviève Pralong, St-Martin, Banque Raiffeisen Sion et Région

«J'ai toujours été à la Raiffeisen et, à 36 ans, j'ai déjà participé à plusieurs AG. Cette année, j'étais donc à celle d'Hérémence avec la retransmission en direct depuis Conthey. J'ai trouvé le concept très intéressant. On avait peur d'être rapatrié à Sion, de perdre l'identité de la vallée mais cette solution m'a plu. En revanche, j'ai trouvé dommage de ne pas avoir le moyen d'interagir, de poser des questions, le tout a paru assez long, mais il faut dire aussi que nous avions de mauvais sièges! J'ai apprécié de pouvoir mettre des visages sur des noms, de ne pas être dans l'anonymat. Les gens sur place craignaient avec la fusion d'être assimilés à la plaine, de devenir de simples numéros. Quand je me rends à la banque, je ne veux pas être un numéro.»

Alain Ménétrey, Poliez-le-Grand, Banque Raiffeisen du Gros-de-Vaud

«Je vais à chaque assemblée générale et ce système des quatre ans me convient tout à fait. C'est comme un cycle politique. Pour fêter les 100 ans, on ne pouvait pas mieux faire. Le SwissTech est un lieu grandiose, mais on pourra sans souci revenir à un endroit moins imposant et tout autant sympathique. L'important pour moi est que cela reste dans le cadre local du siège. Si je me sens anonyme au milieu de 1600 personnes? L'être humain est ainsi fait qu'il va rechercher les personnes qu'il connaît. J'ai passé du bon temps. Je sais que la Raiffeisen est une des seules banques qui laisse le droit de donner son avis et de faire des remarques. Il s'agit de profiter de ce droit à bon escient.»

«NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS CONSEILLER»

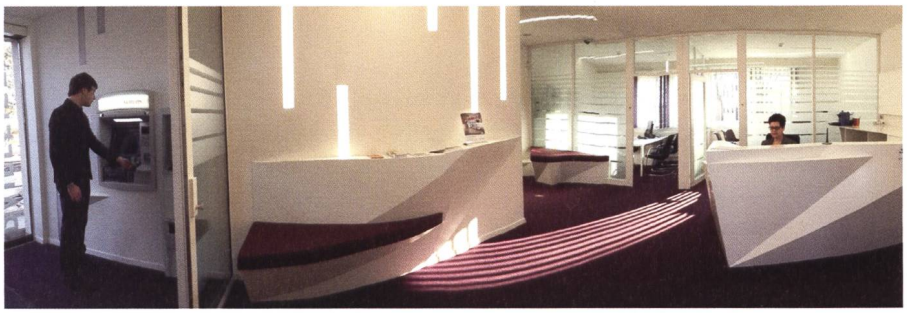
Toujours plus de points de vente en Suisse romande adoptent un principe novateur de service à la clientèle: les transactions passant par les bancomats, les collaborateurs disposent de plus de temps pour le conseil personnalisé.

A Martigny, sans cash au guichet, les collaborateurs se consacrent à l'accueil et au conseil de la clientèle.

Les habitudes de consommation changent. La circulation de l'argent passe de plus en plus par les réseaux informatiques, notamment via un dense réseau de bancomats ou encore l'e-banking toujours plus utilisé. Dans les banques, la priorité va à la qualité de l'accueil et du conseil. Certains établissements locaux n'hésitent pas à adapter leur modèle de distribution en conséquence et choisissent de valoriser l'accueil et le conseil personnalisé.

En Valais, après l'agence du Bouveret (Banque Raiffeisen du Haut-Léman) en 2014, le siège de la Banque Raiffeisen Martigny et Région a connu une transformation en profondeur pour donner une nouvelle dimension à la relation client. «Si nous avons triplé la surface des locaux, désormais plus fonctionnels, lumineux, plus accueillants en somme, avec davantage d'appareils et de salons conseil, c'est pour nous consacrer complètement à nos clients et répondre au mieux à leurs besoins», précise le président de la direction Frédéric Morard.

La collaboration est ici facilitée entre les conseillers généralistes et spécialistes crédit, PME, prévoyance ou placements, toujours au profit du client. «Nous avons plus de ressources à consacrer aux véritables exigences de nos clients – faire fructifier, pérenniser et transmettre leur patrimoine. L'usage de l'argent liquide décroît de façon inexorable. Nous investissons dans une banque moderne, axée sur le conseil, qui privilégie la proximité, l'authenticité et la transparence», résume Frédéric Morard. L'agence de Fully va également être réaménagée sur ce modèle d'ici à la fin de l'année.



A Boncourt aussi, les transactions passent exclusivement par les automates.

A noter que la Banque Raiffeisen Sion et Région a introduit ce nouveau concept dans le cadre de la transformation de son agence des Tonneliers au nord de la ville.

A l'autre bout de la Suisse romande, c'est l'agence jurassienne de Boncourt (Banque Raiffeisen Ajoie) qui, elle aussi, a fait peau neuve en appliquant le nouveau principe. «Ici, nous avons voulu mettre l'accent sur la sécurité des clients et des collaborateurs après plusieurs braquages. Le personnel n'a plus accès à l'argent. Si certains clients doivent bien sûr être accompagnés dans la manipulation des appareils, la plupart d'entre eux apprécient la nouvelle façon de faire», nous explique Evelyne Falbriard, responsable clientèle privée. Il faut dire que les deux guichets fermés d'avant ont laissé place à un desk d'accueil et à des salons conseil, renforçant la convivialité et le contact personnalisé. Le siège de Porrentruy devrait suivre le mouvement.

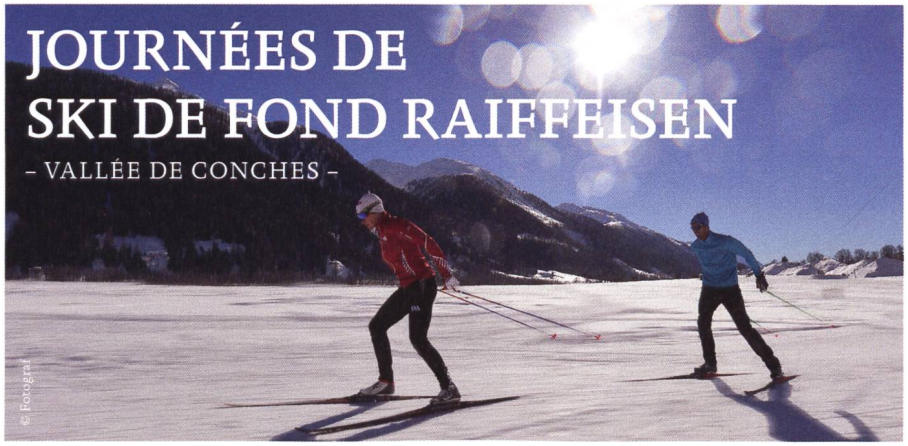
ENSEMBLE, ILS S'ENGAGENT PENDANT 72 HEURES

– VALAIS –

Que peut-on faire de bien ensemble en 72 heures? En septembre, plus de 30 000 jeunes dans toute la Suisse ont mené simultanément des projets d'utilité publique hors du commun. L'action 72 heures a été lancée dans toute la Suisse par l'organisation faîtière des associations de jeunesse. Les Banques Raiffeisen du Valais ont soutenu l'organisation afin que les groupes de jeunes n'aient pas de frais.

«De la Pfadi St. Sebastian Brig jusqu'à la Jubla Zermatt, les groupes de jeunes ont montré qu'ils sont prêts à s'impliquer pour l'intérêt général», constate Paul Burgener. Le délégué à la jeunesse du canton a géré et coordonné les projets. Les idées étaient nombreuses.

L'équipe de Randa par exemple a remis en état l'ancienne cave de la jeunesse et la Jugend fa Eyholz s'est occupée de la rénovation d'un passage souterrain. Quant à la jeunesse de Saas, elle entendait rassembler un village entier autour d'une fête. Côté romand, les Cœurs vaillants et âmes vaillantes à Riddes ont redynamisé une place du village en offrant le petit déjeuner aux habitants, en organisant une place de jeux et un barbecue. Autre exemple: la Jeunesse de Nendaz a restauré un arrêt de bus et réalisé une fresque.



L'hiver prochain (de novembre à mars) verra se dérouler une nouvelle édition des journées de ski de fond Raiffeisen tant appréciées, avec Simon et Koni Hallenbarter. Du débutant au fondeur professionnel, tous sont les bienvenus!

Et les raisons sont nombreuses pour choisir l'un des douze cours organisés sur quatre jours:

1. Une équipe de moniteurs de ski de fond expérimentés et motivés, des compétences techniques au top grâce à l'expérience olympique de Simon et Koni Hallenbarter
2. 100 km de pistes sécurisées, préparées avec un soin maximal et 82 km de chemins de randonnée
3. Une nature à l'état sauvage et des villages authentiques
4. La possibilité de s'exercer, de s'accorder une pause et de respirer l'air frais des montagnes

Prix: 469 francs

Programme:
4 × 2 heures de cours de ski de fond en groupe (de débutant à avancé), 3 nuits en demi-pension y compris taxe de séjour et verre de bienvenue.
L'équipement de ski de fond peut être loué, testé ou acheté.

Inscription:
Hallenbarter Nordic AG, tél. 027 973 27 37,
hallenbarter.nordic@bluewin.ch, **koni-hallenbarter.ch**

Loipe Goms
Wallis · Schweiz

IMPRESSUM

Editeur:
Raiffeisen Suisse société coopérative

Responsable éditorial: Anina Torrado Lara
Rédacteur en chef: Pius Schärli
Edition française: Philippe Thévoz
Edition italienne: Lorenza Storni

Conception, mise en page: Agence Paroli SA, Witikonerstrasse 80, 8032 Zurich: Oliver Suter, Cyril Allemann (direction de projet, rédaction, production), Christoph Schiess (art director)

Adresse de la rédaction: Raiffeisen Suisse, Voie du Chariot 7, 1003 Lausanne, tél. 021 612 50 00, fax 021 612 50 03, panorama@raiffeisen.ch, www.raiffeisen.ch/f/panorama
Changements d'adresse: à annoncer directement à la Banque Raiffeisen locale

Impression, abonnements et envoi: Vogt-Schild Druck AG, Gutenbergstrasse 1, 4552 Derendingen, www.vsdruck.ch

Mode de parution: Panorama paraît quatre fois par an; 103e année; tirage (REMP 2015): 142 770 ex. en allemand, 44 346 ex. en français, 39 021 ex. en italien

Annonces: Axel Springer Schweiz AG, Fachmedien, Case postale, 8021 Zurich, tél. 043 444 51 07, fax 043 444 51 01, panorama@fachmedien.ch, www.fachmedien.ch

Indications juridiques: toute reproduction n'est autorisée qu'avec l'accord formel de la rédaction. Les informations publiées dans ce magazine n'ont aucune valeur promotionnelle et ne représentent pas une recommandation d'achat ou de vente. L'objectif est d'informer. La performance passée ne donne aucune garantie sur les développements futurs. Concours Panorama: les concours ne donnent lieu à aucune correspondance et la voie juridique est exclue. Les envois sous enveloppe ne sont pas pris en compte. Les collaborateurs des Banques Raiffeisen et de Raiffeisen Suisse ne peuvent pas y participer.

Conditions d'abonnement: Panorama peut être demandé – à l'exemplaire ou par abonnement – gratuitement auprès de votre Banque Raiffeisen.

FSC www.fsc.org MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C012018

imprimé en suisse

welovefootball.ch

La plateforme en ligne de Raffeisen dédiée au football.

RAIFFEISEN SUPER LEAGUE

50%
sur les matchs du dimanche
Pour les sociétaires Raiffeisen exclusivement.

Résultats actuels

Histoires de football

Raiffeisen Football Camps

Offres de billets

Excellentes vidéos

Exclusif

Galeries de photos

Interviews des joueurs

Family Days

Gagnez des prix

Dessins animés et bandes dessinée

Informations sur les événements football de Raiffeisen

Découvrez votre passion pour le football sur welovefootball.ch

MEMBER PLUS

OFFRE POUR LES SOCIÉTAIRES RAIFFEISEN

UN VOYAGE À TRAVERS LES FOLLES NUITS CUBAINES

Après avoir enthousiasmé plus de 500 000 spectateurs dans quelque 35 pays, Pasión de Buena Vista, un spectacle haut en couleurs et en émotions, s'arrêtera pour quelques dates en Suisse romande. Laissez-vous entraîner à la découverte des chaudes nuits cubaines.

Auteur Sylvie Pidoux **Photo** rrp communication

Et si l'on faisait monter la température avant d'affronter les frimas de l'hiver? Pasión de Buena Vista propose aux spectateurs de découvrir l'ambiance unique de l'île des Caraïbes à travers un condensé de l'immense scène musicale cubaine: rythmes brûlants, chorégraphies entraînantes, exotisme et mélodies qui mélangent de manière unique joie et mélancolie. Car la chose qui caractérise le mieux la mentalité cubaine, c'est probablement sa musique et ses danses.

Souvenez-vous. A la fin des années 90, le monde entier succombait aux chansons rétro des papys du Buena Vista Social Club, un opus qui n'aurait pourtant pas forcément dû voir le jour. En tout cas pas sous cette forme. Féru de musiques traditionnelles, le producteur Nick Gold voulait à l'origine réunir des musiciens cubains et maliens pour enregistrer un album à La Havane. Mais les choses ne vont pas se passer comme ça. Faute de visa, les Maliens resteront bloqués à Bamako et l'album se fait sans eux, dans le plus pur style du «son cubano». On l'intitule Buena Vista Social Club, en souvenir d'un club de musique très réputé à La Havane dans les années 1930 à 1950. Le succès est immédiat, le disque s'écoule à plus de huit millions d'exemplaires dans le monde (mais aucun dans son pays d'origine, où l'on ne trouve que des productions de labels locaux, propriétés de l'Etat). Le documentaire que Wim Wenders réalise sur cette folle aventure est un nouveau succès maintes fois primé et les rythmes cubains conquièrent la planète.

Pasión de Buena Vista s'inscrit pleinement dans cette tradition. Entièrement monté avec des musiciens, chanteurs et danseurs cubains, le spectacle présente une impressionnante richesse musicale tout en conservant un lien solide avec le siècle écoulé. Les grandes pointures et les jeunes talents se passent le micro. Le chanteur Sotto Victor-Antunez, 69 ans, qui a souvent partagé la scène avec Ibrahim Ferrer, la voix connue de Buena Vista Social Club, côtoie la jeune Lisbet Castillo-Montenegro, 33 ans, qu'Omara Portuondo, la grande dame de la chanson cubaine, a personnellement désignée pour lui succéder en tant qu'ambassadrice de la musique cubaine dans le monde. L'orchestre composé de tambours, timbales et congas, trombones et trompettes, basses, piano et les fameuses *tres*, guitares typiques de l'Amérique latine, est dirigé avec brio par Ramon Puebla qui alterne les sons et les styles caractéristiques comme la rumba, la salsa ou encore le cha-cha-cha. Les danseurs issus du réputé Cabaret Tropicana, à La Havane, ne manqueront pas d'inspirer les spectateurs pour leur faire oublier leur chaise et leur montrer comment doit se fêter la musique.

Les sociétaires Raiffeisen bénéficient d'un rabais de 25% sur le prix des places dans les villes suivantes:

- Samedi 31 octobre, Théâtre du Martolet, St-Maurice,
- Dimanche 1er novembre, Théâtre du Léman, Genève
- Mardi 10 novembre, Théâtre Populaire Romand, La Chaux-de-Fonds
- Jeudi 12 novembre, La Marive, Yverdon-les-Bains
- Mardi 1er décembre, Salle CO2, La Tour-de-Trême

RAIFFEISEN DONNE VIE AUX STADES

Il y a trois ans, Raiffeisen devenait le sponsor principal de la Super League de football, fonction qu'elle assume avec brio. Depuis (et même avant), la grande question que se posent les supporters est la suivante: quand le FC Bâle cessera-t-il de survoler le championnat?

Auteur Pius Schärli

Malgré le départ de nombreux joueurs vedettes du club et l'arrivée d'un nouvel entraîneur, les Bâlois ont démarré la saison 2015–2016 sur les chapeaux de roues. L'équipe d'Urs Fischer part à la conquête de son septième titre de champion consécutif et d'un nouveau trophée. En effet, la Swiss Football League (SFL) a décidé à la fin du dernier championnat de céder ad aeternam la coupe itinérante forgée en 1985 au «Rheinknie». Le motif: les rouge-bleu ont largement mérité le «seau en or» après dix titres de champions (depuis 1985).

Mais d'autres points nous tiennent en haleine dans la Raiffeisen Super League. Lequel parmi les jeunes joueurs fougueux, dont Breel Embolo, sera le prochain à partir évoluer à l'étranger? Car la Suisse remporte depuis plusieurs années un grand succès à l'exportation avec un nouveau produit: de jeunes joueurs de foot doués à la fois d'une bonne technique, de qualités tactiques et d'une grande discipline. 22 joueurs au passeport suisse évoluent rien que dans la Bundesliga allemande. Ils sont plus de 40 (record historique) dans les cinq grandes ligues européennes, selon les chiffres recueillis dans le cadre de la Swiss Football Study 2015 commandée par la SFL.

Mais la Raiffeisen Super League attire aussi un vaste public. Raiffeisen contribue d'ailleurs à cette réussite avec ses billets à moitié prix pour les matchs du dimanche. Les stades ont accueilli en moyenne près de 11 000 spectateurs par rencontre lors de la dernière saison. Seules les grandes ligues d'Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, France, Pays-Bas et Belgique rassemblent plus de monde. Si vous souhaitez en apprendre davantage sur la Raiffeisen Super League, ne manquez pas de visiter la nouvelle plateforme en ligne «welovefootball.ch» (voir page 56 de ce numéro). Elle présente en détail – et avec une pointe d'humour – les aspects les plus divers du football.

HIGHLIGHTS

BILLETS ET INFOS: RAIFFEISEN.CH/CONCERTS

Deep Purple
8 novembre 2015
Arena, Genève
25% de rabais

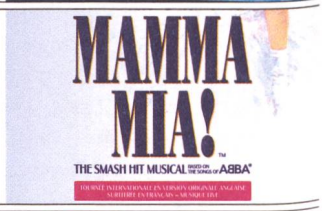
Rondo Veneziano
26 et 27 février 2016
Saint-Maurice et Genève
25% de rabais

Simply Red
12 novembre 2015
Arena, Genève
25% de rabais

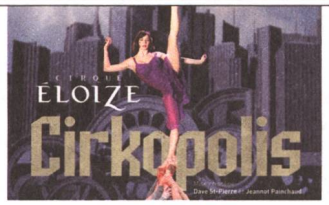
Coupe du monde de ski à St-Moritz La grande finale de toutes les disciplines alpines
16 – 20 mars 2016
50% de rabais

Texas
27 novembre 2015
Salle des Fêtes, Thônex
25% de rabais

Mamma Mia!
11 – 21 février 2016
Théâtre de Beaulieu, Lausanne
25% de rabais



Cirque Eloize Cirkopolis
26.12.2015 – 3.1.2016
Théâtre du Léman, Genève
25% de rabais



D'jal
14 novembre 2015
Théâtre du Léman, Genève
25% de rabais

LES MUSÉES À L'HONNEUR

L'engagement culturel de Raiffeisen avec le Passeport Musées Suisses fête ses 15 ans couronnés de succès. Un partenariat pour la diversité de plus de 490 musées en Suisse.

Auteur Claudio Zemp

Le XXIe siècle a bien démarré pour les musées suisses: le partenariat entre Raiffeisen et le Passeport Musées Suisses dynamise les musées et leur public depuis 15 ans. En 2000, cette offre regroupait 250 musées avec près de 150 000 entrées. La notoriété de Raiffeisen a permis de faire connaître le Passeport Musées Suisses: les sociétaires profitaient de l'offre, découvrant que leur carte de débit / crédit était aussi un sésame pour les trésors culturels. Certains musées ont été surpris de voir autant de clients Raiffeisen affluer. Le Passeport Musées Suisses compte à présent deux fois plus de musées qu'il y a 15 ans. Le nombre des entrées a quintuplé. Avec 530 000 entrées, les sociétaires ont représenté à eux seuls les deux tiers des visiteurs en 2014!

Pour Rafael Enzler, président du Conseil de fondation, ce partenariat a aidé le Passeport Musées à percer en Suisse: «Raiffeisen a clairement ouvert la voie aux musées suisses», affirme-t-il.

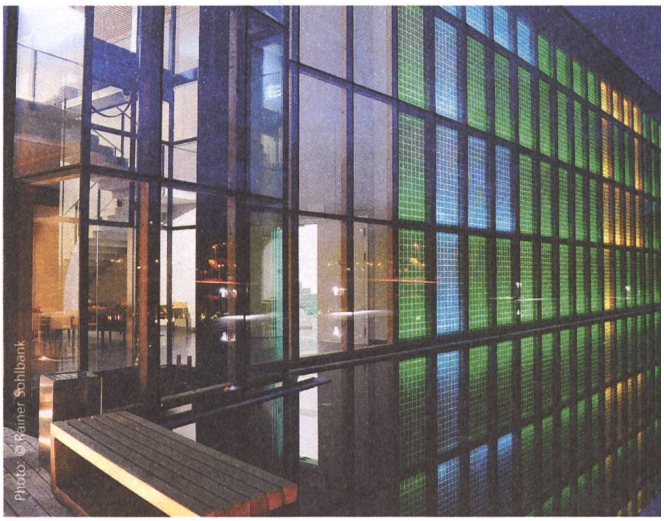
Du château au bord du lac au centre d'art dans les Alpes

Le paysage des musées suisses est très large, varié et florissant. Le château de Morges abrite pas moins de quatre musées différents sous un même toit. Qu'il s'agisse de canons, de gendarmerie ou de soldats de plomb, l'ancien château fort au bord du Léman permet de s'émerveiller au rythme de l'histoire militaire abordée selon différents aspects. La Fondation Pierre Arnaud à Lens est quant à elle plus récente. Ce spectaculaire Centre d'art, érigé en 2007 dans les Alpes, est vite devenu l'une des étoiles les plus brillantes du ciel artistique valaisan: un lieu de rencontre pour les amateurs d'art dans la région touristique de Crans-Montana.

A travers leur diversité, les musées répondent à une mission commune: ils transmettent des connaissances, jouent un rôle formateur pour les jeunes et les moins jeunes, et préservent notre héritage culturel. Un de leurs rôles principaux est de collecter et conserver des objets pour les mettre en valeur et les faire résonner, à travers les expositions. Rafael Enzler souligne: «Les musées prennent une place prépondérante dans la vie culturelle de notre pays.»

Raiffeisen tient au Passeport Musées Suisses. Le partenariat aide à visibiliser l'offre précieuse des musées de notre pays auprès de la population suisse. L'an prochain, le Passeport Musées Suisses fêtera ses 20 ans: de nombreuses surprises sont déjà programmées.

La fondation Pierre Arnaud est un des fleurons romands en matière d'art et d'architecture.



«LES MUSÉES VONT À LA RENCONTRE DES GENS»

Entretien Claudio Zemp

«PANORAMA»: A quoi ressemblerait le Passeport Musées Suisses sans le partenariat avec Raiffeisen?

Rafael Enzler: Inimaginable. Cette collaboration est essentielle pour nous, les musées, et elle propose une réelle plus-value aux clients Raiffeisen.

Qu'est-ce qui vous réjouit quand vous pensez à ces 15 années de coopération?

Outre les chiffres et les excellentes réactions, le fait d'avoir pu remporter des prix internationaux m'ont apporté le plus de satisfaction. Lors du European Museum of the Year Award, le Musée Saurer à Arbon et le Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de Genève ont été primés respectivement en 2014 et 2015.

Quelle est l'orientation des musées?

Les musées se trouvent en concurrence accrue avec d'autres prestataires de loisirs: ils doivent s'adapter. Beaucoup le font de manière exemplaire. A l'avenir, les musées devront plus encore aller à la rencontre des gens pour les passionner pour l'art, jusque chez eux, à la maison.

Rafael Enzler
président de la fondation Passeport Musées Suisses

Concerts jusqu'à 50 % moins chers

Rock, pop, comédie musicale, humour ou cirque – en tant que sociétaire Raiffeisen, vivez de grands moments à petits prix.

Les matchs du dimanche à moitié prix

Vivez en direct la Raiffeisen Super League! En tant que sociétaire, profitez d'assister aux matchs du dimanche à moitié prix.

Passeport musées gratuit

Bénéficiez en tant que sociétaire Raiffeisen d'entrées gratuites dans plus de 470 musées suisses – jour après jour, dans toute la Suisse.

Excursions à moitié prix

Chaque année, les sociétaires Raiffeisen découvrent une région de villégiature suisse et payent leurs nuitées et excursions à moitié prix.

PROFITEZ DU SOCIÉTARIAT RAIFFEISEN

Vous trouverez toutes les offres de tourisme et de loisirs pour les sociétaires sur **www.raiffeisen.ch/memberplus.** Les fans de concerts et de comédies musicales seront comblés, tout autant que les férus de voyages, les fans de football et les amoureux des musées.

En tant que sociétaire Raiffeisen, vous bénéficiez sur chaque offre d'avantages exclusifs tout en payant moins.

www.raiffeisen.ch/memberplus

Cartes journalières de ski à moitié prix

Grâce au sociétariat Raiffeisen, vous pouvez profiter tout l'hiver 2015/16 de 19 domaines skiables.

Hotel Cailler

BAINS - WELLNESS - MONTAGNES

Découvrez tous nos arrangements
sur notre site internet www.hotel-cailler.ch

Par exemple:

VENDREDI EN GRUYÈRE

Nuit du vendredi au samedi en
chambre double standard 21 m²
Vendredi soir grand buffet aux senteurs de saison
Petit-déjeuner buffet gruérien
1 entrée aux bains et
accès à la partie orientale et nordique
1 entrée à la Maison du chocolat Cailler à Broc
Cadeaux de bienvenue en chambre.
Peignoir et Chaussons

Dès 189.- par personne

Hôtel Cailler
Case Postale 68
Gros-Plan 28
1637 Charmey en Gruyère

T. +41 26 927 62 62
F. +41 26 927 62 63

reservation@hotel-cailler.ch

Passez des vacances exceptionnelles

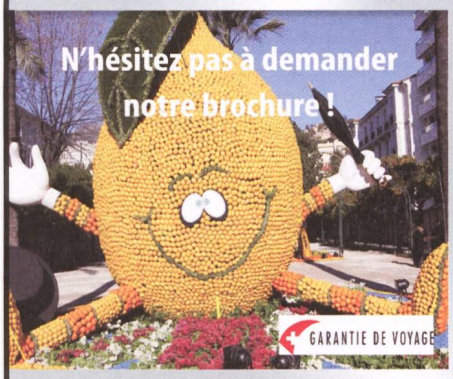
Voyages de fin d'année, marchés de Noël et réveillons

Montegrotto (remise en forme)	*du 15 au 22 novembre 2015*
Shopping à Milan	*21 et 22 novembre 2015*
Lyon, fête des lumières	*5-6, 6-7, 7-8, 8-9 décembre 2015*
Marchés de Noël Ulm - Constance	*28 et 29 novembre 2015*
Marchés de Noël Stuttgart	*12 et 13 décembre 2015*
Réveillon sur la Costa Brava	*du 29 déc. 2015 au 2 janvier 2016*
Réveillon Rhénan	*du 30 déc. 2015 au 1er janvier 2016*

Carnaval de Nice et Fête du Citron à Menton

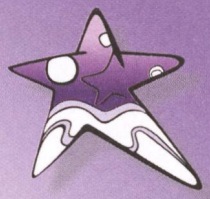
du 18 au 22 février 2016

- ★ *hôtel **** au centre de Nice*
- ★ *places assises pour assister à la bataille de fleurs et au corso carnavalesque de Nice ainsi qu'au corso de Menton*



5 arguments de choix ...

- ★ **Découverte**
- ★ **Gastronomie**
- ★ **Convivialité**
- ★ **Confort**
- ★ **Qualité**



... pour passer des vacances 5 étoiles !

Taxi Etoile SA - 1630 Bulle Tél. 026 912 21 22 www.taxietoile.ch info@taxietoile.ch

RAIFFEISEN