

# «Quand c'est important pour le pays, le public se retrouve sur le service public»

## **M. Marchand. La Suisse est en «état d'urgence» depuis la mi-mars. Comment gérez-vous personnellement la crise?**

Je la gère à distance. Nous avons très vite décidé de pratiquer le «home office» au sein de la SSR, à la fois pour limiter l'impact du virus sur les équipes, mais aussi pour protéger nos studios et la production. Nous avons mis plus de 4000 personnes à domicile en quelques jours. C'est un exercice impressionnant lorsque l'on mesure ce que cela veut dire vraiment, l'impact que ce type de décision peut avoir sur la vie des gens, sur tous les plans. A partir de là, je me suis appliqué cette règle, en restant une grande partie de mon temps à mon domicile de Berne.

Mais il faut dire aussi que la situation est relativement facile pour moi car ma femme a son bureau à la maison, elle aussi, et en temps normal. Elle dirige une plateforme digitale sur les médias et la communication ([www.cominmag.ch](http://www.cominmag.ch)), et elle est donc parfaitement équipée sur le plan IT, mais aussi pour produire de l'audio et de la vidéo. C'est donc une situation un peu particulière. Nous n'avons jamais fait de vraie distinction entre vie privée et vie professionnelle... Et puis en règle générale, je suis très souvent en mouvement, en Suisse ou l'étranger. J'ai donc une grande habitude du travail à distance, ce n'est pas nouveau pour moi. Je travaille là où je suis.

*«La population compte sur nous, sur nos émissions. Pour s'informer bien sûr mais aussi pour se divertir un peu, pour se changer les idées.»*

Cette fois, nous étions tous en télétravail, c'est surtout cela qui changeait la donne. Cela demande un peu d'organisation notamment pour gérer les comités de direction...

Sur le plan plus personnel, une crise cette ampleur représente aussi une charge lourde en

termes de responsabilités. J'ai constamment en tête les conséquences de cette crise sur nos 6000 collaborateurs, leurs familles, ceux qui sont malades, inquiets. Et même temps je dois penser à l'entreprise elle-même, à son mandat, à son rôle pour la société, à son financement.

La population compte sur nous, sur nos émissions. Pour s'informer bien sûr mais aussi pour se divertir un peu, pour se changer les idées. On n'a pas le droit de décevoir dans de telles circonstances. Il faut répondre présent face à la crise.

Et il faut piloter tout cela de manière rapide, claire, tout en respectant les diversités régionales. Cela fait beaucoup de dimensions en même temps. Sans oublier sa propre famille bien sûr. C'est passionnant.

Vous savez, ces dernières années je me suis occupé de la fusion radio-tv en Suisse romande avec la création de la RTS en 2010. Puis nous avons vécu en direct le grand combat de la LRTV 2015, qui s'est terminé par une victoire avec la plus petite marge de l'histoire de la démocratie directe, soit 3'800 voix d'écart à l'échelle de la Suisse. Et puis juste après est arrivée l'incroyable épopée «No Billag» qui nous a mobilisé massivement durant des mois pour une grande victoire finalement. Honnêtement je ne pensais pas, à peine deux ans après, être confronté à une nouvelle tension pareille...

Alors je ne dirais pas que l'on s'habitue à la crise, mais il est sûr que l'on relativise un peu, à force de naviguer dans des mers agitées.

## **Comment utiliser le temps libre – s'il y en a un?**

Il n'y a pas beaucoup de temps libre en fait, car le piège du «home office» intensif c'est que l'on est tout le temps sur le pont. Il n'est pas si simple de s'imposer des règles et de décrocher.

Mais en ce moment, je prépare un livre. Le deuxième tome d'un dialogue critique avec un de mes anciens professeurs de sociologie et d'ethnologie, Bernard Crettaz. Le livre a pour titre «Des racines et des réseaux». Le premier tome est sorti en 2012. On y parle de la Suisse, de sa

diversité, et bien sûr des médias. Observer le service public en Suisse, c'est observer la Suisse elle-même. Et vice-versa. Le tome II abordera aussi, comme vous, les enseignements de la grande crise pandémique et ce qu'elle nous dit du pays, et de ses médias.

**Peut-être même découvrirez-vous des aspects de la vie qui, autrement, auraient été négligés?**

A titre personnel, non. Je ne me découvre rien de nouveau à cause de la crise. Tout est simplement plus dense, plus concentré, un peu irréel aussi, comme une sorte de parenthèse.

J'observe aussi avec beaucoup d'intérêt comment nos concitoyens et concitoyennes vivent situation de rupture. La relation aux libertés individuelles, la confiance dans les autorités, dans l'avenir, la perception du risque, de la mort, tout cela est vécu fort différemment selon les âges, les cultures, les régions linguistiques, les situations familiales, affectives. Et puis il faut dire aussi que les régions n'ont pas été touchées de la même manière, avec la même intensité.

C'est un terrain d'observation inouï, passionnant. Et de ce point de vue, j'ai la chance, avec mon rôle à la SSR, de suivre un peu tous les programmes de toutes nos chaînes. Et je ne m'en prive pas!

*«La population est adulte. Il faut dire les choses comme elles sont.»*

**Comment le rôle de la SSR a-t-il évolué ces derniers jours?**

Dans une crise, notre rôle s'est d'abord concentré sur nos programmes.

Et il y a eu plusieurs phases basées tout d'abord et principalement sur l'information. Il faut d'abord expliquer calmement ce qui se passe. La population est adulte. Il faut dire les choses comme elles sont. Il faut le faire bien, il faut vérifier les informations. A ce stade, une source fiable est essentielle. Informer et alerter, sans créer de panique mais de manière très claire. Nous sommes là pour informer et au service du public.

Puis, il faut essayer d'élargir l'information: qu'est-ce que cela veut dire sur le plan sanitaire, sur le plan social, sur le plan économique etc. Quels sont les enjeux immédiats. Il faut à la fois décoder et anticiper. C'est le temps des émissions spéciales. Nous en avons fait beaucoup, sous toutes les formes sur tous les vecteurs.

Ensuite arrive le moment où il faut accompagner le public, l'aider à vivre la situation. Là, naissent dans l'urgence et la créativité la plus audacieuse des nouveaux formats. Il faut miser sur deux choses: le service pratique d'une part, l'évasion de l'autre. Car il faut aussi penser à changer les idées du public.

Enfin vient le temps où il faut parler des enseignements. Il faut alors revenir sur ce qui s'est passé, décoder, critiquer si besoin, et projeter la suite.

Il faut tenir ces rythmes à la radio, à la télévision, sur nos plateformes en ligne. Et il faut le faire en respectant la diversité de nos programmes, de nos régions, de nos publics.

Cela demande un certain savoir-faire, et beaucoup d'engagement. Nos équipes ont travaillé nuit et jour pour répondre à ce défi.

**L'importance des radiodiffuseurs publics a énormément augmenté. Vos stations sont-elles à la hauteur de cette affirmation?**

Je me méfie beaucoup de l'autocélébration, mais je dois dire que je suis très fier de ce que la SSR a réussi à proposer dans cette période si compliquée.

Car il ne faut jamais oublier que nous sommes aussi une entreprise, que nous devons protéger en même temps la santé de nos équipes, de leurs familles, gérer les inquiétudes. Malgré cela nous avons été au rendez-vous, je crois.

Lorsque c'est grave, lorsque c'est important, le public suisse se retrouve chez nous. Parce qu'il est chez lui en fait! Vous rendez-vous compte que nos téléjournaux ont atteints des audiences de plus de 70 % de parts de marché? Ce sont des scores incroyables. Le TJ de la RTS en Suisse romande a été, pendant la crise, le deuxième TJ le plus regardé de toute l'Europe (en part de marché).

En fait nous avons recréé une «place du village audiovisuelle» ou les Suisses se sont retrouvés tous les soirs, en même temps. Une sorte de communion très importante en temps de confinement.

Alors, oui, dans l'ensemble, je pense que nos chaînes ont fait un bon travail.

**Auriez-vous pensé qu'avant les nouvelles de la SRF, des directives officielles devraient être diffusées?**

Oui. Cela fait partie de notre cahier des charges. Il y a un article de la loi qui précise quand et comment les autorités suisses peuvent communiquer sur nos antennes. Je n'ai aucun problème avec cela tant que la différence avec le contenu que nous fabriquons et diffusons est claire pour tout le monde.

**Comment évaluez-vous la communication des autorités?**

Il n'y a pas la posture de «l'homme providentiel» en Suisse. Il n'y a pas de leader à la française par exemple. Notre culture politique est celle du collègue. En ce sens, je pense que le collègue a plutôt bien fonctionné. Et je sais que c'est très complexe, qu'il faut intégrer de nombreuses sensibilités culturelles, politiques, linguistiques.

Je connais bien cette équation, nous la vivons aussi un peu à la SSR.

Mais là, je trouve que le collègue fédéral a eu le mérite d'être à la fois très présent, et en même temps de dire les choses, en n'hésitant pas à dire quand il ne savait pas. Une communication prudente, honnête, progressive, collégiale, qui me semble adaptée à la culture suisse.

Je ne prononce pas sur le fond. Il est trop tôt pour évaluer la pertinence des décisions elles-mêmes. L'avenir nous le dira.

**On parle toujours de conditions de guerre. Pensez-vous que la situation est si mauvaise que cela?**

Je ne me sens pas en guerre. C'est un terme métaphorique. Le président Macron l'a utilisé, dans une rhétorique typiquement française.

En fait nous luttons tous contre un virus dangereux, en tant que tel, mais aussi et surtout parce qu'il met sous pression tout le système de santé. Cette lutte est difficile, mobilise tout le monde et au premier plan les équipes de soignants, bien sûr, mais aussi les pouvoirs exécutifs et les médias.

Alors la guerre... disons que les politiques, comme les médias d'ailleurs, aiment jouer avec les métaphores. C'est un exercice de style.

**Comment évaluez-vous la façon dont les médias traitent la question du corona (dans les journaux, sur les plateformes en ligne, dans les médias sociaux)?**

Cette crise est aussi multidimensionnelle qu'anxiogène. Pour la population, elle est complexe à appréhender, à mesurer. Dans ce climat d'inquiétude et d'incertitude, le besoin d'information est immense. Immense et ambigu.

Il y a deux phénomènes, deux réactions typiques:

Il y a d'une part une boulimie frénétique et presque pathologique, pour toute information disponible, de la plus énorme «fake news», au complotisme le plus élaboré. Cette réaction génère évidemment plus d'angoisse que de réconfort. Et là les réseaux sociaux règnent en maîtres absolus et inondent les Smartphones, tablettes et autres Laptop. Cette avalanche est présente en Suisse aussi bien entendu.

Il y a d'autre part un besoin d'informations précises, recoupées, vérifiées et hiérarchisées. Ces informations sérieuses ne sont pas pour autant plus réjouissantes. Mais elles disent ce qui est, et permettent à la population de se préparer, de s'adapter tant bien que mal. Et aussi de retrouver le sentiment de faire partie d'une communauté, de partager un gigantesque problème et de le vivre, de l'affronter, ensemble.

En Suisse, nous avons tous pu voir que la presse écrite, notamment de proximité, appartient à cette deuxième catégorie. Le service public aussi, cela ne fait aucun doute. Les Suisses ont donc été, et sont toujours, bien informés. Sur le plan qualitatif, notre pays est très haut dans les classements de confiance.

C'est d'autant plus remarquable si on tient compte de la taille du pays et des quatre langues nationales. Un des enjeux de sortie de crise sera d'ailleurs la capacité médiatique à ouvrir le champ thématique à d'autres sujets.

**A quel point était-il difficile de maintenir les opérations de radiodiffusion en conformité avec les exigences officielles?**

Nous avons immédiatement pris les dispositions nécessaires pour affronter différents scénarios de crise. Nous avons doublé certaines équipes, réduits certains programmes pour mobiliser les ressources autrement. Nous étions prêts aussi à échanger des ressources entre les régions aussi, en cas de crise aiguë. Nous sommes capables, par exemple, de sécuriser complètement un studio pour assurer l'information dans tout le pays.

Mais je n'ai jamais eu le sentiment que nos antennes étaient en péril. Le volume de production a été adapté, oui. Mais jamais la capacité d'informer n'a été mise en danger.

**Les processus improvisés (bureau à domicile, conférences téléphoniques) ont augmenté l'efficacité dans de nombreuses entreprises. Observez-vous également cette évolution dans votre entreprise? Allez-vous vous en tenir à ces formes de travail à l'avenir?**

Nous avons basculé immédiatement et très simplement dans un mode de gestion de crise. Avec un modèle en triangle: en haut le comité de direction (GL SRG), qui s'est réuni trois fois par semaine, par Skype, et deux comités nationaux ad hoc. Le premier consacré aux questions sanitaires, le second à la production. Avec un tel dispositif on peut piloter de manière très rapide et très efficace.

D'autant plus que les différentes unités d'entreprise de la SSR, dans toutes les régions, ont aussi adapté leur gouvernance pour être plus souples et plus agiles. Et pour tout le reste, tous les autres meetings, toutes les relations professionnelles ont été maintenues, mais à distance.

C'est un peu plus compliqué avec mes engagements professionnels internationaux. Mais nous sommes arrangés sans trop de problèmes. Car tous nos collègues, à l'étranger, sont dans la même situation. Paradoxalement, cela facilite les choses!

*«La distance sociale peut être respectée même à deux centimètres de l'écran.»*

En fait, cette crise a montré que les grandes organisations peuvent faire preuve d'une étonnante souplesse. Cela a été le cas à la SSR et nous en tirerons certainement d'utiles enseignements pour l'avenir. Notamment dans le domaine de la flexibilité des temps de travail, dans la production à distance, dans les rencontres interrégionales, qui nous prennent pas mal de temps normalement. Il y aura aussi une réflexion profonde sur notre mobilité professionnelle. Nous ressortirons certainement renforcés de cette aventure.

Cela dit, il y a aussi quelques effets collatéraux qu'il ne faut pas nier ou évacuer.

Comme, par exemple l'interpénétration de la sphère intime dans la sphère professionnelle. Ce choc peut être douloureux. Car si tout le

monde travaille à la maison, cela ne signifie pas que toutes les maisons sont semblables...

Il y a d'une part la fenêtre qui s'ouvre sur l'espace privé. Skype, ou analogue, utilisé avec la fonction vidéo, montre l'utilisateur dans son environnement personnel. Et c'est bien sûr tentant de se voir, en période de disette physique. Cela rassure aussi, cela rend la relation un peu tangible. La distance sociale peut être respectée même à deux centimètres de l'écran.

Mais du coup, c'est aussi l'intrusion directe, parfois collective dans l'intimité. Et là tout est possible.

Il y a d'abord ceux qui font attention. Arrangement floral en fond, quelques livres savants, négligemment abandonnés, œuvres d'art modernes ou plus anciennes, bref il y a les pros. Puis il y a les autres, avec les souvenirs de vacances mal accrochés, la vue en enfilade sur la cuisine en champs de guerre ou sur les chambres à coucher dévastées. Il y a ceux qui ne connaissent pas la fonction «mute» et qui of-frent le concert apocalyptique des enfants en rage ou des conjoints à bout. Il y a encore ceux qui nous invitent dans le désert glacial et parfaitement rangé de leur terrible solitude. Il y a de tout.

Toutes et tous sont aussi des collègues, avec qui la vie sociale et professionnelle finira bien par recommencer. Mais que ferons-nous alors des masques sociaux, des légendes et des vies rêvées? Comment oublierons-nous ce que les fenêtres intimes nous ont montré ou laissé entendre. Il y aura un stress émotionnel et psychosocial post virus à gérer.

**Comment évaluez-vous la situation en tant que sociologue diplômé?**

C'est une très vaste question... Je pense que cette crise pose différentes questions très intéressantes et importantes pour la Suisse. J'en propose quelques-unes ci-dessous:

D'abord sur le plan professionnel et médiatique, il faut bien distinguer la situation de crise structurelle des médias (et de leur modèle de financement) et la situation de crise d'urgence (liée à pandémie). Le fait de plutôt bien gérer la seconde n'évite en rien de devoir affronter la première.

J'espère que les différents décideurs observeront bien ces deux niveaux différents lorsqu'il faudra discuter des soutiens directs ou indirects à un secteur qui a fait la preuve de son importance. Et dans tous les cas, la situation des médias, en Suisse restera très fragile, alors même



que le public aura (re)découvert leur importance, particulièrement pour le service public. Le paradoxe sera difficile à vivre.

Du côté audiovisuel, il faudra bien observer si le retour de la communion télévisuelle (le «Live», tous ensemble en même temps) que l'on vit depuis le début de la crise résistera au retour de la mobilité physique. Il nous faudra continuer à chercher de nouveaux rituels télévisuels. La délinéarisation des contenus, lame de fond des récentes évolutions médiatiques va-t-elle continuer de plus belle?

L'information joue bien sûr un rôle clé, y compris le débat d'idées bien sûr, avec le subtil équilibre entre experts et journalistes. Mais l'information ne suffira pas à elle seule à légitimer durablement les médias et le service public. Il faut cultiver d'autres raisons d'être. L'une d'entre elle sera la relation à la diversité culturelle suisse. Les ponts dans l'archipel confédéral. De ce point de vue, je pense que le projet de plateforme nationale VOD que nous préparons pour la fin de l'année pourrait jouer un rôle important.

Sur le plan de l'analyse macro, c'est toute la relation à l'altérité qui va être questionnée. Je peux bien imaginer que l'on passe d'un modèle «global» à une approche «inter-nationale». Je distingue à dessein le mot entre «inter» et «national», avec un trait d'union.

Les choses sont trop interconnectées pour tout refermer, me semble-t-il. Mais nous pourrions vivre une évolution de modèle: Le global c'est un standard unique appliqué partout. L'inter-national, c'est un standard interprété plus localement et surtout fabriqué plus localement. En tous cas, les thèmes de l'autonomie et la définition de la frontière seront vivement discutées.

La vitesse et la puissance de cette pandémie vont laisser des traces dans la relation aux autres, dans la question du climat, du modèle alimentaire, du système de santé, de la prévoyance, de la mobilité, etc.

Je constate aussi que le service public, au sens large (système de santé, sécurité, contrôle alimentaire, gestion prévisionnelle des ressources de base etc,) est à nouveau considéré comme essentiel. Avec une telle pandémie, dans le monde entier, l'ultra libéralisme et la prééminence individuelle sont questionnées. Mais il faut encore observer comment ces concepts seront interprétés et vécus dans les grandes aires culturelles, notamment au Nord et au Sud. Et en Suisse aussi, cette idée du bien commun et du service public peut être diversement comprise et vécue entre Zurich et Genève, Lugano et Coire...

Il est aussi utile d'analyser le modèle fédéraliste en temps de crise. Le Conseil fédéral a basculé, comme nous l'avons fait nous-même à la SSR, dans un modèle plus vertical et plus rapide. Les circonstances l'exigeaient. Mais comment la démocratie directe et fédérale suisse vit-elle cela au fond? Le cadre constitutionnel est-il parfaitement adapté pour accompagner une telle situation? La réaction du parlement sera très intéressante sur ce plan.

*«La crise et le confinement sont des incroyables booster de la numérisation de la société. Dans la foulée, la menace du contrôle social augmente dangereusement.»*

La crise et le confinement sont des incroyables booster de la numérisation de la société. Dans la foulée, la menace du contrôle social augmente dangereusement. Serons-nous prêts à tout abandonner sur le plan des libertés individuelles et de la protection de la sphère privée, contre le sentiment de sécurité? Est-ce vécu de la même manière dans les différentes régions du pays? Pas certain.

Enfin, la sortie de crise sera compliquée et la facture économique finale certainement très salée. On peut imaginer deux modèles:

1. L'économie reprend assez vite, et il n'y a pas de deuxième grande vague pandémique (sans vaccin) en hiver prochain. Alors une sorte de continuité rationnelle me semble possible, surtout en Suisse. Et les choses reprennent plus ou moins comme elles l'étaient en début d'année. En espérant que nous ayons pu garder quelques enseignements utiles pour l'avenir.
2. On s'installe dans une crise économique profonde et la situation sanitaire n'est pas réglée, une deuxième vague se profile, un deuxième confinement devient nécessaire, etc. La tentation du repli accompagné de grandes tensions sociales, me paraît alors hélas bien possible.

Et puis il faudra aussi tenir compte de ce que se passe chez nos voisins français, allemands et

italiens. Nos économies et nos sphères culturelles sont trop imbriquées pour que l'on puisse l'ignorer.

### **La phase de réflexion et de réduction de la vitesse n'est-elle pas aussi une grande chance pour l'humanité?**

Il est toujours utile de réfléchir, mais il ne fait pas nécessairement un virus mortel pour cela... Ce qui est intéressant, ce qui est porteur, c'est surtout la situation de rupture. Le fait de vivre autrement induit de facto une mise à plat de certaines habitudes. Et c'est utile.

### **Mais êtes-vous sûr que nous avons vraiment réduit la vitesse?**

Je ressens au contraire certaines accélérations fulgurantes. Par exemple dans le contexte professionnel, nos échanges sont plus courts, plus rapides. Nous décidons plus vite. Nous avons créé des formats tv et radio en quelques jours, alors qu'il faut des semaines en temps normal.

Je crois donc qu'il ne faut pas confondre la réduction de la mobilité physique avec la réduction de la vitesse. Il y a des mobilités intellectuelles très rapides dans une totale immobilité physique. Et vous-même, vous allez publier un livre en moins de trois semaines, je vous consacre trois heures sans m'arrêter un instant.

En fait, nous n'avons pas tout ralenti, nous faisons les choses autrement. Et ça, oui, cela peut être une chance. Je pense que c'est l'occasion de repenser nos connexions, nos relations internationales, notre mobilité physique, nos chaînes de production et l'usage de la virtualisation. Mais sans être naïfs. Nous devons aussi nous interroger en permanence sur la protection de notre sphère privée, sur nos libertés individuelles.

### **Comment la crise affectera-t-elle le paysage médiatique suisse à moyen et long terme? La tendance à la numérisation s'accroîtra-t-elle encore dans les médias?**

Oui certainement. Dans des petits marchés comme les nôtres, les coûts de production et de distribution sont un vrai problème car nous ne pouvons pas les amortir sur des grandes quantités. Il n'y que 8 millions d'habitants en Suisse. Pourtant le prix d'une caméra ou d'une rotative est en gros le même qu'à Berlin ou à Paris qui s'appuient sur des marchés 10 fois plus grands.

C'est pour cela que l'apport de la publicité est si important, dans les petits marchés, pour financer les contenus. La vente au numéro, les abonnements ou les redevances ne suffisent pas à eux seuls pour assurer le niveau de production actuel, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Or en Suisse, la publicité fond comme neige au soleil. Elle est aspirée par les plateformes digitales internationales et par les fenêtres publicitaires allemandes et françaises, qui ne payent en plus pas les droits des programmes pour la Suisse, alors que ces programmes sont commercialisés dans notre pays...

*«La diminution brutale de la publicité menace directement la capacité de fabrication de contenus suisses.»*

La diminution brutale de la publicité menace directement la capacité de fabrication de contenus suisses. Et si nous ne le faisons pas nous-mêmes, qui s'intéressera à nos subtiles réalités culturelles, politiques, artistiques ou sportives? Personne. Ni les Allemands, ni les Français, ni les Italiens et encore moins les Américains ou les Chinois...

La crise des médias est ainsi un enjeu culturel pour la Suisse.

Alors les médias essayent de limiter leurs coûts. En ce sens, oui, ils numérisent. Mais il y a des limites. Et si vous voulez résister à des puissantes chaînes allemandes, françaises ou italiennes, si vous voulez proposer une alternative solide aux plateformes digitales mondiales, alors vous devez assurer une production de qualité. Pas seulement dans le domaine de l'information, mais aussi dans le domaine du sport, de la fiction, de la musique, des documentaires. Et cela coûte cher.

C'est pourquoi de plus en plus de médias privés ne voient plus d'autre salut que d'être soutenus par la main publique. Le problème est que les moyens publics ne sont pas illimités non plus.

Je crois que la valeur publique de la SSR est reconnue. Mais que se passera-t-il si de nombreux médias n'arrivent pas à se relever de la crise? Tous les médias vont-ils finalement se réclamer du service public pour obtenir des soutiens publics?

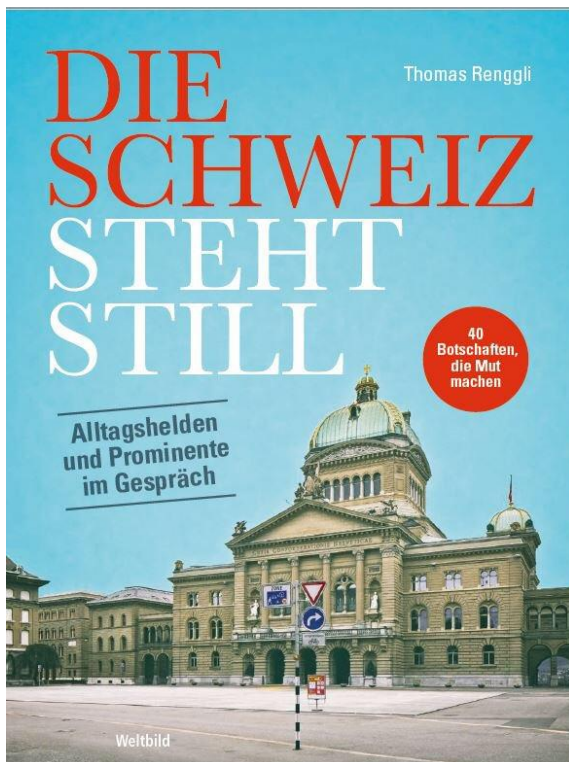
Cela reposera alors la très intéressante question de la définition du mandat public (qui l'établit, qui le contrôle, peut-on avoir un mandat de service public tout en cherchant à générer des profits, avec quel type d'indépendance entrepreneuriale, etc.). Nous avons vu avec «No Bil-lag» combien ce débat peut être vif...

Alors si finalement, si tout cela se traduit par un éparpillement des ressources, un saupoudrage, plus personne n'aura la capacité de rien faire de sérieux, de produire des contenus capables de résister l'avalanche numérique mondiale.

C'est une équation politique et professionnelle vraiment très très complexe...

### **Que souhaitez-vous pour l'après-crise?**

Souffler un peu. Disons deux à trois ans sans une nouvelle crise majeure, cela serait fantastique!



Thomas Renggli, Die Schweiz steht still  
eBook-ISBN 978-3-03812-802-1  
weltbild.ch