

ceo*

Le magazine des décideurs. Octobre/décembre 2004

Le marché chinois. Des managers et PDG suisses nous font part de leur expérience.
Caran d'Ache. Des stylos qui comptent. Un phénomène de tradition.
Cablecom. Turnaround réussi. Bilan d'une métamorphose difficile.
Cirque Knie. Précision dans le dressage des animaux et la direction d'une équipe.





Markus R. Neuhaus, Administrateur-délégué,
PricewaterhouseCoopers, Suisse

On attend – à juste titre – que la mondialisation donne lieu à des changements positifs. Les entreprises sont un élément important de notre vie sociale, le champ de leurs responsabilités excède donc largement celui de leurs objectifs économiques et individuels.

Les débats menés à propos de la mondialisation le sont aujourd'hui généralement de façon bien plus objective. On constate, en effet, que la globalisation de l'économie constitue non pas une fin en soi mais une réalité irréversible. On attend – à juste titre – que la mondialisation donne lieu à des changements positifs. Les entreprises – et plus généralement le monde de l'économie – sont un élément important de notre vie sociale et, en tant que tel, elles ont également une responsabilité qui va bien au-delà de leurs objectifs individuels et purement économiques.

Quels avantages la communauté peut-elle tirer d'une économie mondialisée?

Nombreux sont les exemples qui, comme conséquence des activités des entreprises opérant à l'échelle internationale, nous montrent un renforcement des droits de l'homme, une amélioration des niveaux de vie et l'abolition des préjugés entre les nationalités. Pour y parvenir, il faut des entreprises agissant en tant qu'entreprises citoyennes, des dirigeants à la fois hommes

et managers ainsi que l'œil vigilant et critique des ONG, faisant preuve de transparence constructive et indiquant jusqu'à quel point les sociétés actives à l'échelle mondiale remplissent leur fonction sociale.

Aucun marché ne suscite actuellement autant d'intérêt que celui de la Chine. Que faut-il faire pour non seulement s'introduire sur ce marché mais y opérer de façon rentable? PricewaterhouseCoopers, de loin la plus grande entreprise d'audit et de conseil de Chine, est fréquemment confrontée à ce problème. Notre société dans ce pays – avec ses associés et ses collaborateurs qui, s'ils ont une formation internationale, sont pour la plupart issus du pays et y sont bien implantés – sait comment appliquer sur le marché chinois les stratégies formulées par les entreprises en Europe et outre-Atlantique de manière à obtenir les résultats souhaités.

Par cet exemple, je souhaite présenter l'image que nous nous faisons de nous-mêmes en tant qu'organisation globale: un réseau mondialisé, reposant sur les mêmes bases stables que les sociétés nationales parfaitement ancrées dans leurs marchés locaux. C'est ainsi que sur certains marchés émergents, des sociétés nationales de PwC commencent à s'implanter, fréquemment avec l'aide de cadres étrangers qui forment les collaborateurs locaux en vue de leur

déléguer leur compétence en quelques années. Ce moyen n'est pas nouveau mais néanmoins, je le crois, très prometteur.

La mondialisation est une notion abstraite. Pourtant, il s'agit, là aussi, de rapports bien concrets entre les personnes. De plus en plus d'entreprises se sont familiarisées avec un grand nombre de marchés, emploient des collaborateurs de tous les pays du monde et se disputent la faveur des clients sur tous les continents. Cependant, chaque entreprise a une histoire qui est liée à sa propre origine. Tous les aspects en sont reflétés par des personnes qui ont quelque part un pays natal. C'est ce champ de tension captivant que deux personnalités du monde de l'économie vont mettre en lumière dans ce nouveau numéro du magazine ceo.

Je vous souhaite une stimulante lecture,

Markus R. Neuhaus

Leader. Le cirque Knie fonctionne avec la précision d'une montre suisse: huit mois par an, deux représentations par jour. Franco et Fredy Knie nous parlent d'esprit d'équipe, de talent d'organisation et de la volonté d'être toujours et partout sur le devant de la scène.

44



Partenariat mondial. Pricewaterhouse-Coopers travaille pour le Fonds Global des Nations-Unies dans 19 pays, notamment au Honduras. Des programmes ciblés d'un montant de 41 millions de dollars US permettent de lutter dans ce pays contre les épidémies de sida, de paludisme et de tuberculose.

50



expertise pwc

Comptes annuels aux normes IFRS: uniquement pour les entreprises visant les marchés financiers internationaux!

23

Analyse IPO: le marché européen des IPO n'avait plus été aussi actif depuis des années.

26

Certificat de salaire: pourquoi le traitement correct des informations est l'affaire du chef.

27

Cinq minutes pour apprendre: termes économiques et dernières mises à jour s'y rapportant.

29

Mobilité: expatriation d'employés – coût ou valeur ajoutée?

30

Que vaut la TVA? 600 entreprises sont interrogées pour la première fois sur ce thème.

31

Intérêts hypothécaires: la valeur locative propre subsiste. Comment financer au mieux la propriété du logement?

32

Service: événement, études et analyses. Abonnements et adresses. Comment accéder au savoir de nos experts.

33



Marché chinois. Rapport sur un boom de croissance fulgurant et les opportunités et les risques qu'il présente. Interlocuteurs en Chine: Zhang Jun, Hans Jakob Roth, Christian Gürtler. En Suisse: Calvin Grieder, Helmut Elben, Christoph Leemann, René Frei.

34

ceo2/04. oct./déc. sommaire



Forum1. Oscar J. Schwenk, PDG des usines d'avions Pilatus, sur le thème mondial/local: «Une entreprise saine est comme un arbre sain. Ses solides racines locales sont à l'origine de sa stabilité.»

06



Forum2. Paola Ghillani, PDG de la fondation Max Havelaar, sur le thème mondial/local: «Finalement, nous vivons tous sur la même planète. C'est pourquoi, dans la concurrence mondiale, il y a partout besoin de règles du jeu équitables.»

08



Tendance. Esprit d'équipe. Le conseiller en gestion d'entreprise Werner Troxler parle de la qualité des relations en tant que facteur de réussite, de véritable culture d'entreprise et de l'art de se poser les bonnes questions.

10



Caran d'Ache. Comment, en Suisse, la fabrication d'un produit aussi simple qu'un crayon peut-elle encore être rentable? Silvio Laurenti, directeur général de Caran d'Ache, l'explique. Et mise pour l'avenir sur le goût du luxe.

12



Cablecom. Menacé d'effondrement, puis cloué au pilori, le câblo-opérateur vient de passer une période difficile. Mais l'entreprise est sortie renforcée de la crise. Le directeur d'exploitation Rudolf Fischer tire le bilan d'un turnaround réussi.

18

Oscar J. Schwenk, PDG des usines d'avions Pilatus, à Stans: une entreprise saine est comme un arbre sain. Ses solides racines locales sont à l'origine de sa stabilité.

Oscar J. Schwenk, 59 ans, est depuis plus de dix ans le PDG des usines d'avions Pilatus, à Stans. Avec 1300 employés dans le monde entier et un chiffre d'affaires de 436 millions de francs en 2003, cette entreprise de niche est leader sur le marché mondial des avions d'entraînement pour pilotes militaires et des appareils pour voyages d'affaires.

Comment une petite entreprise de Suisse centrale, qui compte sur place presque 1100 de ses 1300 employés et ne réalise que 6% de son chiffre d'affaires sur son marché national, peut-elle subsister sur un marché mondial âprement disputé? Je l'explique volontiers en prenant un exemple dans la nature: une entreprise saine est comme un arbre sain. Ses solides racines locales sont à l'origine de sa stabilité. Ses collaborateurs en constituent le tronc résistant qui maintient la cime à l'air et à la lumière dans le monde entier. A Stans, ce tronc s'appelle «Suisse plus». Nous avons ici des employés de 19 nations et, dans la direction du groupe, 25% des cadres ne sont pas suisses. Plus de 50% de l'avion fini se composent de pièces achetées chez des sous-traitants étrangers. Pilatus est à la fois locale et mondiale.

Ce caractère international est décisif pour notre activité, tout comme notre culture d'entreprise. Pour le développement d'un nouvel avion comme le PC-21, nous avons fait venir les spécialistes les plus qualifiés à Stans. Nous avons besoin des meilleurs, sinon nous n'aurions aucune chance sur notre coûteux site. Aujourd'hui, personne n'est disposé à payer un surcoût pour un produit au seul motif qu'il vient de Suisse.

Il nous faut les meilleurs collaborateurs pour offrir à nos clients étrangers une plus-value sous la forme d'une qualité exceptionnelle. Nous sommes fiers de nos avions et nous le montrons. C'est pourquoi nous invitons nos clients à Stans. Ils doivent découvrir la manière dont nous travaillons pour eux, en venant respirer une bouffée de l'esprit Pilatus.

Lorsque nous embauchons un nouvel employé, nous tenons également compte de son environnement personnel. Il doit pouvoir s'acclimater ici. Sinon, il repartira au bout de quelques mois. Nous avons un système de parrainage qui accompagne l'intégration.

Chez Pilatus, tous les employés sont également coentrepreneurs: 15% de l'EBIT sont répartis selon une clé transparente. Tous savent quels sont les critères décisifs pour la réussite de l'entreprise et comment ils peuvent influencer de manière décisive sur eux. Nous ne connaissons aucun «hire and fire» comme nos concurrents américains, mais nous exigeons une grande flexibilité dans les temps de travail. Si nécessaire, on travaille aussi le dimanche – sans majoration de salaire pour heures supplémentaires. Nos employés sont prêts à le faire car ils savent que, compte tenu de la concurrence mondiale, nous ne pouvons pas nous permettre d'augmenter nos prix. Afin de pouvoir maintenir notre site de production en Suisse, nous travaillons deux heures de plus par semaine à salaire égal.

Je ne peux pas imaginer que notre modèle fonctionnerait encore si, par exemple, nous délocalisons le service développement et ses 130 ingénieurs en Inde. Certes, à première vue, ce serait bien moins coûteux, mais nous perdrons les précieuses synergies que développement et production mettent constamment à profit ici, à Stans.

Si une entreprise internationale veut connaître la réussite, les cultures doivent être compatibles entre elles.

Abandonner complètement le site suisse représenterait un changement trop important pour l'entreprise. Nos employés sont certes très flexibles et prêts à travailler à l'étranger pendant un certain temps. Toutefois, ils ont besoin d'un endroit où ils se sentent chez eux et où ils peuvent retourner. Tant que le dollar – dans notre secteur, c'est la devise de référence – ne descend pas sous le franc, le site de Stans peut continuer à fonctionner. Ceci dit, si le taux de change baisse d'un centime, cela crée un trou de 800 000 francs dans nos comptes. Je passe moi-même 30% de mon temps à l'étranger pour raisons professionnelles et j'ai de nombreux amis partout. Nous discutons souvent de ce qui fait la spécificité suisse. Et celui qui s'intéresse à ce qui se fait dans le monde le sait: en Suisse, beaucoup de choses doivent changer! Nous nous perdons trop dans les détails, quitte à tout réorganiser par la suite, dans un gentil équilibre préservant le consensus politique ou les structures associatives. De la sorte, il ne reste plus grand chose de nos visions et nous n'avons pas assez de liberté d'action. Il y a également des problèmes dans le secteur de la recherche. Par exemple, en Suisse, il n'y a pas de chaire de construction aéronautique. A l'avenir, une plus grande disposition à affronter les risques et des coudées plus franches seront décisives pour la Suisse.

Photo: Markus Bertschi



Paola Ghillani, PDG de la fondation Max Havelaar Suisse: finalement, nous vivons tous sur la même planète. C'est pourquoi des règles du jeu équitables sont nécessaires partout.

Paola Ghillani, 40 ans, est PDG de la fondation Max Havelaar Suisse depuis six ans. L'organisation présente au niveau mondial, et dont le label est la garantie d'un commerce équitable, réalise chaque année des taux de croissance de 30 à 40%.

En Suisse, avec la fondation Max Havelaar, nous sommes un pont entre les consommateurs du Nord et les producteurs du Sud. Mais à l'avenir, cette situation devrait se rééquilibrer: les initiatives de commerce équitable viendront de plus en plus directement des marchés émergents. Le Mexique est maintenant membre de notre réseau international, le Brésil et d'autres Etats se montrent intéressés. Par ailleurs, il y a aussi une demande des paysans helvétiques qui aspirent au label Max Havelaar pour leurs produits. En Suisse, pour le commerce équitable, nous profitons d'une intéressante structure de distribution avec Coop et Migros, les deux leaders du secteur qui commercialisent entre 70 et 80% des produits portant le label Max Havelaar. L'an dernier, en Suisse, le chiffre d'affaires total a été de 156 millions de francs et les taux de croissance se situent depuis des années entre 30 et 40%. Ainsi, au niveau international, nous sommes le pays où la pénétration du marché est la plus forte. Cela n'est possible que parce que les consommateurs suisses considèrent l'aspect humanitaire et votent pour le commerce équitable par porte-monnaie interposé. Il est important pour eux que soient respectées des normes sociales et écologiques dont les travailleurs des pays du Tiers Monde profitent aussi directement. Par

rapport à la production traditionnelle, ces derniers gagnent en moyenne 30% de plus. L'évolution économique des dernières années, marquée par un fossé toujours plus large entre la rémunération des intermédiaires et celle des travailleurs, a contribué au succès de Max Havelaar. On veut prendre position et on achète des produits du commerce équitable par conviction. Et la demande existe.

Le principe du commerce équitable est également transposable à d'autres secteurs comme les assurances, les fonds d'investissements ou le tourisme: il y a là un gigantesque champ d'action pour l'avenir. En tant qu'organisation accordant un label et ne faisant pas elle-même de commerce, nous pouvons rester neutres et crédibles.

La croissance fulgurante de ces dernières années est pour nous un immense défi. Les processus internes doivent être adaptés en conséquence sans que la qualité en pâtisse. La confiance est notre capital et cela ne souffre aucun compromis. Nous ressentons la pression considérable des espérances mises en nous. Avec seulement 20 employés en Suisse, j'ai souvent l'impression que nos ressources sont fortement surestimées.

Mon équipe regroupe des personnes de différentes nationalités dont beaucoup ont vécu dans les pays du Sud. Comprendre les besoins spécifiques des producteurs et des fournisseurs nécessite une ouverture culturelle. Je suis Suisse et Italienne, mais je me considère comme citoyenne du monde. C'était une condition importante pour être choisie comme directrice de Max Havelaar. Je voyage beaucoup. Pour moi, rencontrer des gens de culture, d'origine et de fonctions différentes a quelque chose de magique. Finalement, nous vivons tous sur la même planète.

C'est pourquoi, dans la concurrence mondiale, des règles du jeu équitables sont nécessaires partout. La Suisse n'est pas un enfant modèle. Un exemple emprunté au sport l'illustre bien: celui qui recourt au dopage se fait prendre tôt ou tard et est exclu de la compétition. Dans le commerce mondial, nous en sommes encore loin. Le Nord s'isole derrière des milliards de subventions et des barrières douanières protectionnistes. On crée ainsi une surproduction et des produits agricoles subventionnés aux prix gonflés artificiellement inondent le marché. Chez Max Havelaar, nous revendiquons un système basé sur des règles équitables. Cela suppose un commerce mondial respectueux des exigences sociales et écologiques. Les pays du Nord ne sont pas les seuls concernés. Dans de nombreux pays du Tiers Monde, il faut aussi que les choses bougent au niveau national jusqu'à ce que tous puissent en profiter.

Un peu plus de 1% seulement du commerce mondial répond aux critères du commerce équitable. Nous sommes donc loin de notre objectif à 99%. Il reste par conséquent encore beaucoup à faire pour que notre existence devienne inutile et que nos standards s'imposent. Je suis invitée à des conférences dans le monde entier et nous faisons même entendre notre voix au sein de l'OMC. Le commerce équitable est la concrétisation d'un rêve qui est aussi bien celui des petits paysans africains et sud-américains que celui des cadres occupant des postes-clés dans les grands groupes. Nous avons largement prouvé que le commerce équitable est viable. Cela nous encourage.

Photo: Martin Stollenwerk



tendance. esprit d'équipe

Comment s'entourer de collaborateurs sur lesquels on peut compter.

Le conseiller en gestion d'entreprise Werner Troxler¹ parle de la qualité des relations en tant que facteur de réussite, de véritable culture d'entreprise et de l'art de **se poser les bonnes questions.**

Interview: Franziska Zydek

ceo: Werner Troxler, autrefois, il fallait avoir des relations pour faire carrière. En est-il encore ainsi de nos jours?

Werner Troxler: De moins en moins. Les anciens réseaux comme l'armée et les corps de métier, sans lesquels une carrière était encore impensable voici quelques années, ont perdu de leur importance. Aujourd'hui, chez nous comme à l'étranger, les managers de pointe sont la plupart du temps évalués par «executive search» et embauchés pour leurs capacités. Relations personnelles, confréries, famille, toutes ces valeurs ne veulent plus rien dire depuis les années 90.

A votre avis, quel contexte économique recouvre cette évolution?

Autrefois, les entreprises suisses étaient, en majorité, orientées vers une croissance saine et durable. Même s'il arrivait parfois à un chef ou à un patron de subir un échec, sa position n'était pas menacée. Il était porté par ses relations, les interdépendances familiales et les règles du jeu social.

Il consacrait beaucoup de temps à cultiver ses relations. Ce principe avait l'avantage d'assurer une certaine sécurité et une certaine stabilité à tous ceux qui étaient concernés. Nous en avons aussi connu les inconvénients, par exemple avec la faillite d'entreprises familiales riches d'une longue tradition ou la déconfiture de Swissair. A l'intérieur d'un réseau de relations, le responsable était protégé et soutenu jusqu'à ce qu'il soit trop tard.

Et aujourd'hui...

...les entreprises subissent la pression des médias et des cours des actions. Il ne s'agit plus de créer véritablement de la valeur à long terme, mais des emplois et de la rentabilité. Les managers doivent réussir car les échecs amènent des changements dans les équipes de direction. Ces mécanismes influent sur les qualités des individus: les managers de pointe sont pour ainsi dire formés à l'égoïsme.

Considérez-vous ces managers comme des «flambeurs» disposant de parachutes en or? Aujourd'hui, l'obligation de réussite soumet les leaders à une gigantesque pression. En définitive, pour ceux qui sont au sommet de la hiérarchie, les indemnités signifient qu'ils ne croient pas eux-mêmes qu'ils resteront longtemps à leur poste. Les managers, dans leur majorité, ne sont pas dénués de caractère ni de scrupules. Ils assurent simplement leurs arrières dès la signature du contrat. En définitive, pour réussir, ces

gens hautement qualifiés n'ont que deux possibilités: faire subir la pression aux autres ou constituer une équipe performante qui tire avec eux dans le même sens, ce qui revient à partager la pression.

Est-ce que cela signifie que les PDG doivent tisser leurs réseaux de relations en fonction de leurs besoins?

La brièveté du processus d'évaluation fait que la direction d'une entreprise n'a aucune marge de manœuvre naturelle pour tisser des relations. On forme des équipes ad hoc selon la devise: le meilleur dans le domaine concerné. Au sein d'une équipe dirigeante, nous n'avons donc pas affaire à des structures naturelles mais à une énorme dynamisation du processus de constitution des équipes. Un PDG recherche des individus capables de venir à bout de leurs tâches: la plupart du temps, il ne peut pas prendre en compte leurs besoins et leurs aspirations propres.

Quand une équipe dirigeante démontre-t-elle ses véritables qualités?

De la façon la plus impressionnante lorsqu'il s'agit de surmonter une crise. Trois indices témoignent de la bonne qualité des relations dans une équipe: premièrement, l'équipe se concentre entièrement sur un véritable objectif commun. Deuxièmement, règne le principe suprême de transparence

¹Werner Troxler, docteur ès lettres, est depuis 24 ans conseiller en gestion des entreprises et a fondé à Zoug la société Integral-Training, spécialisée dans la formation à la direction et dans le «coaching» des cadres supérieurs de toutes nationalités. Il est par ailleurs co-proprétaire des éditions Hirschi + Troxler GmbH, à Zoug, et auteur de différents ouvrages.

absolue concernant l'objectif, la stratégie et les procédés. Et troisièmement, au sein de l'équipe, il y a vraiment un travail coopératif. Même dans les situations difficiles, une telle équipe est performante et endurente.

Qu'est-ce qui est le plus important pour une équipe: l'objectif commun, la transparence ou la coopération?

L'objectif commun revêt une importance capitale et il est décisif pour le fonctionnement d'une équipe. Des objectifs bien définis peuvent être à l'origine de contradictions entre intérêts professionnels et intérêts privés. Si un membre de l'équipe fait secrètement passer sa carrière personnelle avant l'objectif commun, la situation se complique. Dans ce cas, cette personne ne communique plus d'une manière parfaitement honnête et la confiance régnant dans l'équipe en est, tôt ou tard, ébranlée. Finalement, il n'y a plus de coopération et chacun ne voit plus que pour lui-même. L'objectif fixé en commun se mue en déclaration d'intention dépourvue de sincérité.

Comment un PDG peut-il détecter les éventuels problèmes au sein de son équipe de direction?

En se remettant lui-même en question selon les critères évoqués ci-dessus: mon objectif est-il le même que celui de mes collaborateurs? Est-ce que je communique de manière ouverte et sincère avec tous les membres de l'équipe ou est-ce que j'informe de préférence certaines personnes? Est-ce que je pense vraiment ce que je dis – et est-ce que j'agis en conséquence? Est-ce que j'accorde la même confiance aux membres de mon équipe? Est-ce que je coopère bien? La position de chacun sur ces différents points constitue le baromètre de la qualité des relations au sein d'une équipe. Le PDG doit commencer par se poser lui-même ces questions. Si ses réponses ne lui donnent pas satisfaction, il est en droit de supposer que quelque chose ne va pas dans son équipe.

Qu'est ce qui est particulièrement important dans l'attitude d'un PDG?

C'est la capacité à se demander: quand mes collaborateurs m'ont-ils critiqué ouvertement pour la dernière fois? Est-ce que j'ai un feedback sincère? En définitive, un patron qui n'est entouré que de béni-oui-oui ne peut pas compter sur son équipe. La capacité à critiquer participe grandement de la qualité des relations. Une véritable culture d'entreprise se vit du haut vers le bas, et s'inscrit dans la continuité.



«La brièveté du processus d'évaluation fait que la direction d'une entreprise n'a aucune marge de manœuvre naturelle pour tisser des relations. On forme des équipes ad hoc selon la devise: le meilleur dans le domaine concerné. Au sein d'une équipe dirigeante, nous n'avons donc pas affaire à des structures naturelles.»

A votre avis, une bonne culture d'entreprise va-t-elle de pair avec le succès?

J'en suis intimement convaincu. Plus le travail devient complexe, plus on doit s'y impliquer à tous les niveaux, y compris en nouant des relations de qualité. Un engagement commun est l'une des bases de la création de valeur, constituant ainsi une des clés de la réussite de l'entreprise. Ainsi, finalement, le potentiel des employés est mieux utilisé que dans le cadre d'une culture d'entreprise qui privilégierait des résultats immédiatement tangibles.

Les futurs PDG peuvent-ils apprendre la mise en place de systèmes de valeurs?

En principe, oui. Il est toutefois très regrettable que dans les écoles préparant au MBA, on parle trop peu de l'importance de l'organisation des relations comme facteur de réussite. Certes, on y évoque des valeurs éthiques comme la loyauté et la foi, entre autres, mais à mon avis, elles sont trop peu considérées comme faisant partie de la gestion de l'entreprise. Pour l'avenir, je suis confiant: de plus en plus de personnes occupant des postes à responsabilité réalisent que des relations de confiance sont absolument nécessaires pour s'acquitter des nombreuses tâches complexes qui sont aujourd'hui le quotidien d'une entreprise. //





Caran d'Ache

Des stylos qui comptent.

Comment, en Suisse, la fabrication d'un produit aussi simple qu'un crayon peut-elle donc encore être rentable? Caran d'Ache l'explique.





«Un texte manuscrit», dit Silvio Laurenti, directeur général de Caran d'Ache, «exprime vos émotions.» Le patron lui-même préfère prendre son stylo à plume «Ivanhoe» plutôt qu'envoyer un e-mail.

Texte: Kaspar Meuli
Photos: Luca Zanetti

Le lustre helvétique de plus d'un produit emblématique fait désormais partie du passé. Toblerone? Il appartient à la multinationale américaine Philip Morris depuis plus de dix ans. Ovomaltine? Reprise par Associated British Food. Sugus? Fabriqué en France. Cependant, une icône suisse demeure: Caran d'Ache. Le fabricant des légendaires crayons de couleur et stylos à bille est resté résolument suisse et fabrique ses produits exclusivement en terre helvétique. Et le rayonnement de la traditionnelle marque Caran d'Ache est toujours aussi fort. L'année dernière, les consommateurs l'ont même consacrée marque suisse la plus réputée, reléguant Migros à la deuxième place.

Pourquoi, justement, les crayons de couleur fabriqués à Thônex, près de Genève, sont-ils restés pleinement helvétiques: hasard, circonstances heureuses, clairvoyance? Silvio Laurenti, l'énergique directeur générale de Caran d'Ache, répond sans hésiter: «Nous sommes indépendants

et non tributaires des banques. Comme nous avons toujours généré suffisamment de cash-flow, nous avons pu financer nous-mêmes nos investissements. Pour cette raison, et pour avoir réussi à garder le savoir-faire à Genève, le conseil d'administration mérite d'être félicité.»

Les stylos de luxe, vision d'avenir

C'est surtout le président du conseil d'administration, actionnaire principal et de longue date à la tête de l'entreprise, Jacques Hübscher, qui mérite d'être applaudi. C'est un patron de la vieille école, fuyant les médias, qui a permis à Caran d'Ache de prospérer pendant des décennies tout en restant une des entreprises suisses les plus discrètes. Les résultats commerciaux sont toujours tenus secrets. La presse économique estime entre 80 et 100 millions de francs le chiffre d'affaires réalisé par les Genevois avec leurs quelque 300 employés et chaque année, la famille Hübscher figure en tête de la liste des personnes les plus riches.

En 1999, J. Hübscher a engagé Silvio Laurenti comme directeur. Avec ce Tessi-

nois, qui occupait auparavant des fonctions de direction dans la multinationale française de stylos à bille Bic, les choses ont changé: il s'est entouré d'une équipe dynamique et n'a pas craint de procéder à des licenciements. Mais il a surtout déterminé l'orientation future: «Je veux faire de Caran d'Ache l'un des leaders mondiaux des instruments d'écriture de luxe!» En d'autres termes, l'avenir devait être assuré non seulement par la production traditionnelle de crayons à papier, de crayons de couleur et de feutres, mais aussi et surtout par celle de stylos de prestige et autres instruments d'écriture de luxe. Certes, avant son arrivée, la gamme Caran d'Ache comportait déjà des produits de luxe, dit S. Laurenti, mais malheureusement personne n'avait cru à leur succès. «Nous, en revanche, nous en sommes convaincus!» La foi de la nouvelle équipe dirigeante dans le potentiel de sa marque sur le créneau des produits de luxe s'avère d'ores et déjà payante. Depuis 2001, les exportations d'instruments d'écriture augmentent de 10% par an malgré une situation économique difficile.

Une production semi-automatisée facteur de réussite

Une visite chez Caran d'Ache, à Thônex, vous replonge dans le monde de l'enfance. Dans les halls de production datant des années 1970, on donnerait volontiers soi-même un petit coup de main, par exemple pour malaxer dans de grands chaudrons la pâte à mines, faite de pigments et de kaolin, avant de l'introduire dans une machine à filer d'où elle ressort sous la forme d'interminables spaghettis de couleur. Et comment fait-on les trous dans les crayons de couleur? Renate Stern, la responsable de la communication, a deux réponses toutes prêtes à cette question. La poétique: «Nous élevons une armée de vers à bois, des gros et des minces, selon la taille des mines.» La réponse prosaïque est que les mines sont prises en sandwich entre deux planchettes de bois. C'est l'une des douzaines d'étapes de la production, qui vont du mélange de la pâte à mines à la vérification visuelle du remplissage des boîtes métalliques. Ce dernier contrôle qualité permet de s'assurer que chaque crayon quitte bien l'usine avec le marquage tourné vers le haut. Même si de nombreux processus de travail sont effectués par des machines ultra-modernes, Caran d'Ache dépend, pour la fabrication, de douzaines de mains habiles.



Même si de nombreux processus de travail sont effectués par des machines ultramodernes, Caran d'Ache dépend beaucoup du travail manuel pour sa fabrication.

La foi de la nouvelle équipe dirigeante dans le potentiel de sa marque sur le créneau des produits de luxe s'avère d'ores et déjà payante: depuis 2001, les exportations d'instruments d'écriture augmentent de 10% par an.



Le site de production se trouve à Genève. Toutefois, on travaille et on pense au niveau mondial: Anouk Ferrario, responsable de la logistique et des achats.

Caran d'Ache est la seule entreprise du secteur à avoir décidé de maintenir sa production au siège social, à Genève. La concurrence fabrique ses produits au Brésil, en Malaisie ou en Indonésie.

Comment se fait-il donc que la production n'ait pas été délocalisée depuis longtemps vers le sud ou l'est, sur un site à coûts salariaux réduits? Comment la fabrication d'un produit qui n'est pas à la pointe de la technologie, tel qu'un crayon, peut-elle encore être rentable en Suisse? L'entreprise continue de bien vivre grâce à sa structure de coûts, affirme en souriant Silvio Laurenti. La clé de la réussite est la production semi-automatisée. «Nous avons décidé de conserver notre site de production de Genève, y compris à l'avenir. Si nous produisons dans un coin du monde ou un autre, nous ne nous distinguerions plus des autres fournisseurs. Le label «Fabriqué en Suisse» est un argument de vente décisif, non seulement pour nos produits de luxe, mais aussi pour les crayons de couleur.» Ainsi, Caran d'Ache est la seule entreprise du secteur à avoir décidé de maintenir la production sur le site de son siège social. Des concurrentes comme les entreprises allemandes Faber-Castell, Staedtler et Schwan-Stabilo fabriquent toutes au Brésil, en Malaisie ou en Indonésie. Cependant, en y regardant de plus près, les Genevois ne sont pas non plus épargnés par les conséquences de la répartition mondiale du travail. Sur la ligne de production des crayons de couleur se trouvent des boîtes en carton dans lesquelles est livré le meilleur bois de cèdre californien: elles portent l'inscription «Made in China». La clé de l'énigme: ces cèdres sont certes abattus en Californie dans des conditions d'exploitation certifiées durables, mais ils sont transformés en planchettes dans l'Empire du Milieu. «Du point de vue de l'environnement, c'est un non-sens», avoue Anouk Ferrario, responsable de la logistique et des achats chez Caran d'Ache. Toutefois, dans le monde actuel, il faut s'accommoder des contradictions écologiques, même si l'on s'efforce de fixer des standards environnementaux très élevés au sein de sa propre entreprise.

La tendance est aux matériaux sortant de l'ordinaire

Retour dans le bureau du directeur général, Silvio Laurenti, l'ami du mot manuscrit. Lors d'un séminaire, il a déjà recommandé à ses employés de renoncer aux e-mails et SMS, et de communiquer entre eux au moyen de notes manuscrites. «Un texte manuscrit», dit-il, «exprime vos émotions.» Le patron écrit lui-même avec un stylo «Ivanhoe», un

Du crayon à la célébrité

Caran d'Ache a été fondée il y a 80 ans par l'industriel Arnold Schweitzer. Pour baptiser son entreprise, il a choisi la transcription phonétique du mot russe désignant le crayon. Aujourd'hui, cette entreprise de la périphérie de Genève fabrique plus de 4500 produits différents ou de couleurs différentes. La Suisse reste le marché le plus important pour les produits traditionnels de cette entreprise, essentiellement des crayons de couleur. Caran d'Ache y réalise 45% de son chiffre d'affaires. Le reste de ses activités se répartit sur environ 90 pays. A l'avenir, Caran d'Ache aimerait faire davantage parler d'elle comme fabricant de produits de luxe. Une prétention affirmée, entre autres, avec un stylo à encre baptisé «Modernista Diamonds» qui figure dans le livre Guinness des records au titre de l'instrument d'écriture le plus cher du monde. Prix indicatif: 630 000 francs.

produit maison recouvert d'une cote de mailles miniature en référence au héros du roman, et qui fait partie des créations les plus demandées. «Ivanhoe» symbolise une nouvelle génération d'instruments d'écriture Caran d'Ache. L'objectif: réveiller le désir d'acheter d'un public blasé en choisissant des matériaux sortant de l'ordinaire, du caoutchouc naturel à la laque de Chine en passant par le bois de rose. «Nous manquons d'innovation», concède Silvio Laurenti, «pour attirer sur nous l'intérêt des consommateurs.»

L'entreprise fonctionne de plus en plus dans deux mondes de produits n'ayant que peu à voir l'un avec l'autre. Ici les crayons de couleurs, les Neocolors, la gouache et la peinture à l'eau pour les enfants et les artistes. Là, les stylos à encre, les feutres et les stylos à bille de luxe. Silvio Laurenti affirme qu'il partage son temps entre les deux secteurs, qui contribuent encore de manière égale au chiffre d'affaires. Mais cela va changer, car c'est le commerce de luxe qui va devoir assurer la croissance future. Significativement, S. Laurenti a orné sa carte de visite d'un seul des deux logos Caran d'Ache: celui qui représente les stylos à plume de luxe.

Cependant, le commerce de luxe n'a pas attendu Caran d'Ache. Des marques comme Mont-Blanc, Parker et Waterman occupent le terrain depuis longtemps, et pratiquent avec succès depuis des années ce que l'entreprise familiale genevoise s'apprête juste à faire: la diversification, avec des accessoires allant de l'agenda à la ceinture en cuir. Cela inquiète assez peu Silvio Laurenti: «Nous avons le nom, la qualité et les produits correspondants. Je suis convaincu que nous réussirons à nous

positionner sur ce segment.» Quoi qu'il en soit, dès à présent, en Inde, Caran d'Ache ne peut pas se plaindre d'un manque de prestige. «Le fabricant suisse est aux stylos de luxe ce que Rolls-Royce est aux voitures», écrit le magazine «India Today». Caran d'Ache voit dans l'expansion des classes moyennes indiennes et chinoises un potentiel de marché considérable. Les Genevois recherchent là-bas avec le plus grand soin des partenaires de distribution, particulièrement des magasins d'horlogerie réputés.

Pour les Suisses, un bout de patrie

Dans l'usine Caran d'Ache, le visiteur pourrait se croire dans une fabrique de montres. Là, des employés qualifiés montent et polissent de coûteuses pièces. Ces spécialistes figuraient peut-être auparavant sur le registre de paie de Rolex ou de Patek Philippe, ou ils partiront un jour, qui sait, travailler dans la haute horlogerie genevoise. Le niveau des contrôles de qualité n'a rien à envier à celui de l'industrie horlogère: des cellules photoélectriques surveillent, par exemple, la perfection des pointes des stylos à bille, pour lesquelles la tolérance est de deux millièmes de millimètres. Et des automates d'écriture vérifient si les cartouches «Goliath» remplissent effectivement, comme promis, 600 pages A4 sans le moindre raté. Tous ces faits sont impressionnants. Mais en Suisse, même si l'on pense à Caran d'Ache, on ne sait pas grand chose de cette perfection technique, pas assez, en tout cas, pour expliquer la première place de l'entreprise au hit-parade des marques. Pourquoi Caran d'Ache est-elle et reste-t-elle donc si populaire? «Je ne peux pas le dire», affirme Silvio Laurenti en s'excusant presque, «bien que je me pose aussi moi-même souvent la question.» Cela ne tient pas aux efforts consentis en matière de publicité. Abstraction faite des courtes campagnes précédant la rentrée des classes et Noël, l'entreprise n'attire pas spécialement l'attention sur elle. Caran d'Ache donne vraiment l'impression de vouloir prendre ses distances avec les conceptions traditionnelles du marketing. D'une certaine façon, et c'est la particularité de sa réussite, la marque doit puiser son énergie dans la mémoire collective suisse. Dans tous les souvenirs du premier jour d'école et dans la fierté de posséder les boîtes métalliques frappées du Cervin dans lesquelles nous rapportons à la maison, bien protégés, nos crayons Prismalo. //



Accablée de dettes, clouée au pilori en raison d'un service après-vente aux clients lamentable, Cablecom vient de passer une période difficile. Mais l'entreprise est sortie renforcée de la crise. Grâce à des innovations et à un esprit résolument combatif.



Texte: Bernhard Raos
Photos: Thomas Eugster

Qui peut bien vouloir consulter ses e-mails sur l'écran de son téléviseur? Cette question fait sortir de sa réserve Rudolf Fischer, 48 ans, le chef d'exploitation de Cablecom, le principal câblo-opérateur suisse. Il bondit de son siège, saisit sa télécommande et affiche la messagerie électronique sur l'écran en appuyant sur une touche: «Voyez comme c'est simple!» R. Fischer oppose aux sceptiques une comparaison chiffrée: alors qu'en Suisse, seuls 6% des 3,2 millions de ménages profitent de la télévision numérique, cette proportion grimpe déjà à 42% en Angleterre. Cablecom, avec 1,5 million d'abonnés en propre et 500 000 autres clients dans des réseaux partenaires, veut exploiter ce potentiel. «La télévision numérique est l'un des moteurs de notre croissance future», affirme R. Fischer, convaincu. Et il ébauche le scénario de la télévision de demain: au lieu de zapper sans fin entre des centaines de chaînes, on tape sur sa télécommande ses préférences de programme et la liste des chaînes diffusant films policiers, sport, informations, etc. apparaît à l'écran. Ou bien on regarde son programme en différé à partir du disque dur d'une «Set-Top-Box» qui gère le trafic numérique dans la maison. Si cela ne suffit pas encore, on peut s'abonner à des chaînes thématiques supplémentaires.

Le directeur d'exploitation Rudolf Fischer tire le bilan:

«Cablecom n'a aujourd'hui plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a encore trois ans.»

Avons-nous vraiment besoin de quelques centaines de chaînes de télévision? «Non», déclare R. Fischer, qui ne passe lui-même que peu de temps devant son écran. «Mais avec la télévision à la carte, chacun compose son programme personnel.» Complété par les opérations bancaires et les jeux en ligne, le courrier électronique et autres services analogues.

«C'est nous qui poussons à l'innovation sur le marché suisse», affirme R. Fischer.

Cablecom est la première à avoir offert la télévision numérique et les connexions haut débit et à proposer aujourd'hui à la clientèle, pour la téléphonie numérique par câble, un pack «révolutionnaire», tant du point de vue technique que tarifaire.

Le refinancement a permis la relance

Il n'en a pas toujours été ainsi. A l'époque, écrasée par une dette de 3,8 milliards de francs, l'entreprise menaçait de s'effondrer. L'endettement net représentait 15 fois le résultat opérationnel. C'est la société anglo-américaine NTL qui avait chargé Cablecom de cette montagne de dettes après l'avoir rachetée en 1999 à ses anciens propriétaires, Swisscom, Veba et Siemens, au prix astronomique de 5,8 milliards de francs. Ensuite, lorsque la bulle Internet éclata, tous les projets commerciaux devinrent bons pour la poubelle. Bien entendu, les 38 banques créancières étaient unanimes à s'impatisser.

R. Fischer ne dramatisait pourtant pas à outrance la situation: «Personne ne pouvait avoir intérêt à une déconfiture de l'entreprise. Dans de tels cas, le montant des dividendes de faillite est très bas. J'ai toujours été convaincu que nous allions y arriver.» Il a eu plus de mal à s'habituer à la manière suisse de traiter les entreprises en difficulté: «Chez nous, une crise signifie tout de suite que l'entreprise n'a plus aucune perspective.» Dans ce pays, on ne peut pas imaginer que l'on puisse traverser une passe difficile de manière constructive et en sortir renforcé. Dans le cas de Cablecom, l'alerte a été officiellement levée à l'automne dernier lorsque, après des mois de négociations, la conversion de dettes a été officialisée par contrat. R. Fischer est parvenu à ce résultat avec son équipe. Bruno Claude, le directeur général, a joué le rôle-clé lors des négociations avec les banques et les investisseurs. Un abandon de créance consenti par les banques, en échange de 49% des actions de Cablecom, a permis de ramener la dette

de 2,1 à 1,7 milliard de francs. Les trois sociétés d'investissement Apollo Management, Goldman Sachs & Co. et Soros Private Equity Partners, qui ont injecté des capitaux frais, ont reçu pour leur part 51% des actions. Leur entrée – toutes trois sont d'ailleurs déjà impliquées dans le secteur des télécommunications – a fait naître des spéculations sur une prochaine introduction en Bourse de Cablecom. Mais à Zurich, on dément ces rumeurs.

Avant d'obtenir le refinancement, il a fallu convaincre créanciers et investisseurs que Cablecom maîtrisait les coûts et était capable de lancer de nouveaux produits sur le marché avec succès. Ce ne fut pas chose facile car, par le passé, l'entreprise ne passait pas vraiment pour économe. C'est ainsi que plusieurs années se sont écoulées avant que la téléphonie numérique ne tienne ses promesses de fiabilité. Et lorsque la technique a fonctionné, le service d'assistance aux clients a fait, bien malgré lui, la une des journaux: les demandes d'abonnement et de résiliation se perdaient, les factures étaient pleines d'erreurs et ceux qui appelaient la hot-line devaient faire preuve d'une très, très grande patience. Au cours des dix derniers mois, Cablecom a réorganisé son service d'assistance de fond en comble, engageant de nouveaux chefs et embauchant environ 60 employés supplémentaires. Les statistiques témoignent d'une amélioration: celui qui, au mois de janvier, composait le numéro du service d'assistance technique de la téléphonie numérique avait une probabilité de 50% de ne pas voir son appel aboutir. Cinq mois plus tard, elle n'était plus que de 5% environ. Aujourd'hui, plus de 80% des appels téléphoniques aboutissent en moins de 60 secondes. «C'est une bonne performance

par rapport à l'ensemble du secteur», déclare R. Fischer qui se garde pourtant de tout triomphalisme: «Nous ne sommes pas encore là où nous voulons arriver. Nous avons seulement parcouru la moitié du chemin nous séparant du statut de simple câblo-opérateur de celui de fournisseur de prestations de télécommunications complètes.» Ce changement de culture n'a pas encore été totalement perçu par le public: «Cablecom n'a aujourd'hui plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a encore trois ans.»

Mettre la pression pour obtenir un changement

Dans un environnement où la révolution technique d'aujourd'hui sera dépassée demain, il n'y a jamais de trêve. Celui qui propose des services de télécommunication et de télévision doit donc aussi anticiper les changements. La communication interne est très importante pour ce faire. R. Fischer rencontre état-major et cadres moyens une fois par mois. Il souhaite ainsi s'assurer que les conceptions de chacun sont les mêmes et que les promesses faites aux clients sont elles aussi tenues. Pour cela, les paroles d'encouragement ne suffisent pas. Il faut mettre la pression pour obtenir un changement, tel est l'un des principes de direction du patron de Cablecom. Licenciements comme nouveaux recrutements font également partie de la mue incessante d'une entreprise qui compte environ 1450 employés. Tout compte fait, Cablecom a créé environ 230 nouveaux emplois au cours des deux dernières années. Le clavier sur lequel préfère jouer R. Fischer, ingénieur électricien diplômé de l'EPF de Zurich et titulaire d'un MBA, est triple: télévision, Internet et téléphonie par un seul fournisseur, via un réseau câblé. C'est pourquoi,

Faits et chiffres

En 2003, Cablecom a réalisé un chiffre d'affaires de 653 millions de francs environ. Aucun chiffre de bénéfice n'a été communiqué, la reprise après un refinancement réussi et les objectifs budgétaires pour 2004 ayant pour leur part été confirmés. Du point de vue opérationnel, l'entreprise n'est pas dirigée par un PDG, mais par un directeur d'exploitation et un directeur général. Le directeur d'exploitation, Rudolf Fischer, représente Cablecom à l'intérieur comme à l'extérieur et est responsable de l'ensemble des activités commerciales. Bruno Claude est chargé des contacts avec les investisseurs et les marchés financiers. Tous deux siègent également au conseil d'administration de Cablecom Holding AG, présidé par l'avocat zurichois Rolf Watter, qui représente les banques. Le conseil est complété par Walter Bosch, membre du conseil d'administration de Swiss.

La téléphonie numérique avec Cablecom

Le modem câble met au maximum deux lignes analogiques à la disposition du client et constitue si besoin l'interface avec le PC ou le routeur du réseau local pour l'accès simultané haut débit à Internet. Les appareils téléphoniques analogiques utilisés jusqu'à présent peuvent continuer à l'être mais pas, pour l'instant, les appareils RNIS. La téléphonie numérique offre les possibilités habituelles du réseau fixe, comme par exemple l'affichage du numéro appelant, le répondeur réseau avec notification des SMS et interrogation à distance. Avec Cablecom, il est possible de conserver son numéro de téléphone.

ces dernières années, en dépit de sa mauvaise situation financière, Cablecom a investi environ 1,5 milliard dans l'infrastructure et doté de grandes parties des 130 000 kilomètres de son réseau câblé d'un canal de retour.

Dans l'Internet à haut débit, l'entreprise se livre à un duel acharné avec Bluewin, la filiale de Swisscom. Surfer doit devenir toujours plus rapide, et à des prix toujours plus bas. Par le passé, Cablecom imposait son rythme à ses concurrents qui proposaient l'ADSL, à la grande satisfaction des consommateurs. Et on est loin d'être arrivé au bout des possibilités. Au Japon et en Corée du sud, le «turbosurf» à huit mégabits par seconde est déjà une réalité alors que les internautes suisses doivent encore se «contenter» de trois mégabits.

«Tout est une question d'investissements dans le réseau. Si nous réservions pour Internet la totalité de la capacité de transfert des données, 2,5 gigabits seraient théoriquement possibles aujourd'hui», déclare R. Fischer. Une comparaison avec l'Allemagne montre que, sur le marché de l'Internet à haut débit, où Telekom a de fait le monopole, la concurrence est âpre. En Suisse, où, outre Swisscom, Cablecom dispose aussi de raccordements directs aux foyers, la croissance de ce marché a été environ quatre fois plus forte en 2003.

La téléphonie numérique, un turbo pour la croissance

Aujourd'hui, Cablecom souhaite aussi une plus grande part du gâteau de la téléphonie, domaine où elle fait encore figure de nain par rapport à Swisscom avec un nombre de clients pour la téléphonie numérique estimé à 80 000 fin 2004. Mais la firme a du potentiel. Swisscom engrange encore presque 90% de l'ensemble des revenus sur le marché suisse de la téléphonie fixe, lequel génère chaque année un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de francs. Jusqu'à présent, téléphoner par Internet passait pour une technique destinée à ceux que ne rebutaient ni la mauvaise qualité du son, ni les interruptions fréquentes. Aujourd'hui, grâce aux connexions à haut débit, la plupart des défauts de jeunesse sont corrigés. Un grand avenir est prédit à Voice over IP (VoIP), la téléphonie par Internet. En février 2004, chez Cablecom, on en était au point où les clients pilotes téléphonaient, en moyenne, moins d'une fois par an au servi-



«Nous ne sommes pas encore là où nous voulions arriver. Nous avons encore du chemin à parcourir pour passer du stade de simple câblo-opérateur à celui de fournisseur de prestations de télécommunications complètes.»

ce d'assistance. L'introduction officielle de VoIP sur le marché a eu lieu en juin. Avec un retentissement dans tous les médias: les clients de Cablecom paient encore une redevance mensuelle de 20 francs, et trois centimes par minute pour les appels passés par VoIP sur le réseau suisse fixe. Le téléphone est gratuit entre 19 et 7 heures ainsi que le week-end. Cablecom va-t-elle ruiner le secteur des télécommunications avec le téléphone gratuit? Son directeur d'exploitation s'en défend: «Notre stratégie s'inscrit dans la continuité. En définitive, nous avons investi des milliards dans notre infrastructure et nous allons continuer à le faire.»

Swisscom sonne elle aussi l'hallali. Elle répond à l'offensive de Cablecom dans le haut débit en pénétrant sur le marché de la TV. Après une phase de tests, l'introduction sur le marché doit avoir lieu à partir de la mi-2005, avec près de 500 programmes. D'après Swisscom, il est techniquement réalisable, moyennant l'investissement correspondant, d'équiper neuf lignes sur dix de l'ADSL et de les rendre compatibles avec la télévision. R. Fischer réagit, sûr de lui: «Nous avons le réseau le plus performant, une technologie arrivée à maturité et nous pouvons répondre de manière flexible aux besoins des clients.» La concurrence du téléphone par câble devrait commencer

par prouver que sa technique est adaptée aux applications de masse. Reste qu'ici aussi, la concurrence stimule. Ceux qui prêchent les vertus du marché ne devraient pas se plaindre si la concurrence joue effectivement, déclare R. Fischer. Par contre, les barrières réglementaires lui donnent du souci. Par exemple, la question de savoir comment l'accès au réseau sera réglementé, quels seront les fournisseurs de contenu qui auront accès aux infrastructures du réseau, et à quelles conditions, reste sans réponse. Prenons l'exemple de Teleclub: la commission de la concurrence a décidé d'autoriser cette chaîne diffusant des longs métrages à monter ses propres décodeurs dans le réseau câblé. Par conséquent, les clients de Teleclub ont besoin d'un décodeur supplémentaire s'ils désirent, par exemple, regarder la télévision numérique sur Cablecom. La commission de la concurrence ayant été désavouée par le tribunal fédéral, Teleclub doit maintenant adapter sa technique à la plate-forme de Cablecom. La manière d'y parvenir fait encore l'objet de négociations. R. Fischer, optimiste, demeure fidèle à sa ligne: «Nous allons là aussi trouver une solution.» //

- Comptes annuels aux normes IFRS: Uniquement pour les entreprises visant les marchés internationaux des capitaux! Page 23
- PricewaterhouseCoopers IPO Watch: Le marché européen des IPO n'avait plus été aussi actif depuis des années. Page 26
- Le certificat de salaire: Pourquoi le traitement correct des informations est l'affaire du chef. Page 27
- Cinq minutes pour apprendre: Termes de l'économie et dernières mises à jour s'y rapportant. Page 29
- Mobilité internationale: Expatriation d'employés – coût ou valeur ajoutée? Page 30
- Que vaut la TVA? 600 entreprises interrogées pour la première fois sur les expériences faites dans ce domaine. Page 31
- Taux d'intérêts hypothécaires: La valeur locative propre subsiste. Mais comment financer au mieux la propriété du logement? Page 32
- Service: Evénements, études et analyses. Page 33

Comptes annuels aux normes IFRS:

Uniquement pour les entreprises visant les marchés internationaux des capitaux!

Dès le 1^{er} janvier 2005, les entreprises du segment principal devront établir des rapports financiers exclusivement selon les DEC-CFB, les IFRS ou les US GAAP. Environ 20% des entreprises suisses cotées doivent opter pour une conversion aux IFRS ou aux US GAAP ou passer au segment «Local Caps».

daniel.suter@ch.pwc.com¹

Sur les quelque 270 sociétés suisses cotées à la Bourse suisse SWX, plus de la moitié ont déjà adopté des normes reconnues sur le plan international pour leurs rapports financiers. En outre, 20% des entreprises cotées à la SWX doivent décider si elles veulent passer aux normes de l'International Accounting Standards Board (IASB) ou du Financial Accounting Standards Board (FASB) américain ou encore si elles s'en tiennent aux normes de présentation suisses généralement reconnues et donc passer le 1^{er} janvier 2005 dans le segment boursier «Local Caps».

¹Daniel Suter est associé, Audit et expertise comptable, Bâle.

Pour les sociétés suisses, les principes de présentation des comptes généralement admis (generally accepted accounting principles, GAAP) de l'IASB (les International Financial Reporting Standards, IFRS), du FASB (US GAAP) américain et de la Fondation suisse pour les Recommandations relatives à la présentation des comptes (Swiss GAAP RPC) sont déterminants dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés. **En Suisse, les banques sont toujours soumises aux règles de présentation des comptes de la Commission fédérale des banques (DEC-CFB)** qui, outre des prescriptions bancaires spécifiques, renferment quelques recommandations Swiss GAAP RPC. Une vue d'ensemble sur la présentation des comptes des entreprises suisses cotées à la Bourse suisse (Swiss Exchange, SWX) est reproduite ci-après (cf. tableau 1).

Etant donné que seuls des rapports financiers établis selon les DEC-CFB, les IFRS ou les US GAAP seront requis au segment principal à partir du 1^{er} janvier 2005, près de 20% des entreprises (soit 61) sont confrontées à la décision de se convertir des Swiss GAAP RPC aux IFRS ou aux US GAAP ou de passer dans le segment «Local Caps». Les entreprises cotées exclusivement pour des emprunts ne sont pas touchées par les changements de prescriptions de la SWX en matière de présentation des comptes.

Au contraire de la SWX, toutes les entreprises cotées dans l'Union européenne pour leurs actions devront publier leurs comptes annuels selon les IFRS à partir du 1^{er} janvier 2005; celles cotées pour leurs emprunts auront jusqu'au 1^{er} janvier 2007 pour le faire. De plus, les US GAAP ne

Tableau 1: Vue d'ensemble sur la présentation des comptes d'émetteurs suisses à la SWX.

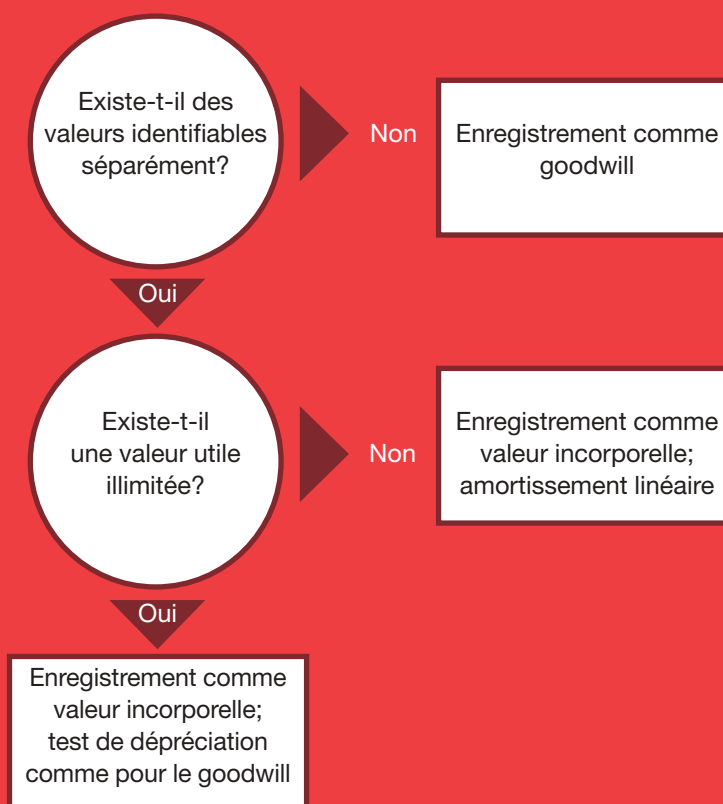
	Total	Banques	US GAAP	IFRS	Swiss GAAP RPC
Segment principal	193	18 ¹	15	99 ²	61
Sociétés d'investissement	37		1	34	2
Sociétés immobilières	10			6	4
Local Caps	30	5		6	19
Total	270	23	16	145	86
en %	100	8	6	54	32

¹dont 3 comportant la remarque «Loi sur les banques et Swiss GAAP RPC»

²dont 7 concernant les US GAAP (Leica, Novartis, Roche, Serono, Syngenta, Temenos, UBS)

Source: Homepage SWX fin mai 2004

Tableau 2:
Dans une acquisition, tous les actifs identifiables séparément doivent être enregistrés comme des valeurs incorporelles.



seront plus autorisés dès le 1^{er} janvier 2007. La présentation des comptes selon les IFRS constitue un véritable challenge pour tous les utilisateurs.

Les IFRS seront sans cesse développées – principalement en matière de publication, d'où une augmentation de la complexité, car la prochaine étape prévisible est la présentation des sensibilités (p. ex. en relation avec la dépréciation de valeur). Par ailleurs, la question se pose de savoir si les petites et moyennes entreprises (PME) suisses veulent aller jusqu'à faire l'effort d'introduire une présentation des comptes très exigeante selon les IFRS. Seule une entreprise désireuse de faire véritablement appel aux marchés internationaux des capitaux devrait s'imposer un tel défi. Les normes envisagées par l'IASB pour les PME ne devraient se démarquer des IFRS que pour ce qui a trait à la publication et moins pour ce qui touche à l'évaluation; elles ne pourraient dès lors pas être considérées comme une véritable alternative.

Dans l'optique de l'adaptation de la Bourse européenne aux IFRS, l'IASB a promis de constituer une plate-forme stable de présentation des comptes. A cet effet, elle a mis quelques projets au point entre fin décembre 2003 et fin mars 2004. Une solution spécifique à la branche des assurances a été introduite en sus de modifications des normes existantes.

Toutes ces normes entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2005 au plus tard. Les entreprises qui abandonnent leur ancien mode de présentation des comptes au profit des IFRS doivent se conformer à la norme IFRS 1, publiée fin 2002 déjà, en vue de la première application des IFRS. Hormis certains allègements, cette norme exige que les nouveaux utilisateurs présentent leurs états financiers comme s'ils avaient toujours appliqué les IFRS. Il va de soi que l'on doit toujours présenter deux comptes annuels comparables, par exemple ceux de 2004 en regard de ceux de 2005. Afin que tous les éléments des comptes annuels comparables, à savoir le compte de résultat et le tableau de financement, puissent être établis, le bilan d'ouverture du premier exercice devra également être adapté aux

nouvelles dispositions. Dans l'exemple, il s'agit du bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004. Pour les entreprises qui établissent déjà des états financiers en conformité avec les IFRS, les changements entraînent des innovations substantielles. Certaines normes n'ayant été publiées que dans le courant de 2004, la plupart des utilisateurs n'introduiront pas les changements avant 2005. Mais nombre des changements sont conçus de telle sorte qu'une adaptation avec effet rétroactif est exigée. Ainsi, la plate-forme stable de l'IASB nécessite pour les anciens utilisateurs des IFRS de procéder à un retraitement des comptes annuels 2004, c'est-à-dire à une adaptation aux nouvelles normes.

Les changements qui auront vraisemblablement le plus de répercussions sont la saisie des indemnités en actions et assimilées comme charge au compte de résultat (IFRS 2) et la nouvelle réglementation du traitement des regroupements d'entreprises (IFRS 3). Ces deux normes

Tableau 3: Pour des transactions comparables, il faudra s'attendre à l'avenir à des montants de goodwill plus bas.

Précédemment	KCHF	Désormais	KCHF
Prix d'acquisition	100	Prix d'acquisition	100
Valeur comptable des actifs nets repris	40	Valeur comptable des actifs nets repris	40
Adaptation aux valeurs du marché - principalement immobilisations corporelles	20	Adaptation aux valeurs du marché - principalement immobilisations corporelles - valeurs incorporelles identifiables	20 15
Goodwill	40	Goodwill	25
Amortissement du goodwill (souvent sur) 20 ans	2	Amortissement du goodwill	0
		Amortissement supplémentaire max. 5 ans	3

remplacent les actuelles IAS 19 – Avantages du personnel – et IAS 22 – Regroupements d'entreprises.

L'IFRS 2, qui doit être appliquée avec effet rétroactif, pourrait avoir une grande influence sur les plans d'intéressement futurs du personnel car l'octroi d'actions et d'options pourrait augmenter la volatilité des résultats. Hormis de très rares cas d'application précocité, l'IFRS 3 n'est applicable que de manière prospective aux acquisitions postérieures au 31 mars 2004. La suppression de l'amortissement du goodwill, attendue par bien des entreprises, n'aura lieu dans la plupart des cas que pour les comptes annuels de l'année civile 2005. Le 1^{er} janvier 2005, la valeur d'acquisition du goodwill d'une précédente acquisition sera définie comme nouvelle valeur d'acquisition nette avec les corrections de valeur correspondantes provenant des amortissements planifiés et non planifiés. Les entreprises devront obligatoirement soumettre chaque année cette valeur à un test de dépréciation de valeur, raison pour laquelle l'amortissement planifié devient caduc.

Dorénavant, tous les actifs identifiables séparément doivent être enregistrés et évalués lors d'une acquisition comme des actifs incorporels et une durée utile correspondante déterminée (cf. tableau 2). Pour des transactions comparables, il faudra dès lors s'attendre à l'avenir à des montants de goodwill plus bas, lesquels seront traités comme du goodwill de précédentes acquisitions. Etant donné que les valeurs incorporelles telles que les marques, licences, procédés, contrats de coopération, projets de recherche et de développement, etc. seront vraisemblablement amorties sur des durées utiles plus courtes que le goodwill selon la norme actuelle, il pourra en résulter des charges annuelles nettement plus élevées au débit du compte de résultat (cf. tableau 3). Ces innovations contraignent, d'une part, les entreprises à tenir compte des considérations relatives à de telles valeurs incorporelles dès le stade des négociations; d'autre part, elles entraînent des évaluations onéreuses et complexes de l'entreprise objet de la reprise.

Les améliorations apportées aux normes existantes sont par exemple la publication, demandée en supplément, des estimations (p. ex. classification des actifs financiers

comme «devant être détenus jusqu'à l'échéance») et des incertitudes d'évaluation pouvant avoir une incidence élevée sur les comptes de résultat futurs (p. ex. méthode de calcul des répercussions de l'obsolescence technologique des stocks).

Conclusion:

Compte tenu des défis croissants, les entreprises devraient avoir une idée claire sur les raisons qui les contraignent à appliquer les IFRS. Ces dernières ne sont pas non plus de simples normes. Tout le référentiel implique un mode de pensée auquel doit se soumettre l'entreprise pour pouvoir donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats. Les utilisateurs ont besoin pour ce faire de ressources adéquates. Et ils doivent être prêts à soumettre la présentation de leurs comptes à une surveillance qui ne cessera de s'intensifier également dans le contexte européen. //

Pour de plus amples informations sur ce thème, se référer à la brochure «International Financial Reporting Standards: Ready to take the plunge?» (en anglais) qui peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.

Entrées dans des Bourses européennes pour le deuxième semestre 2004.

Stock Exchange	IPO T2 2004	Volume en € au T2 2004	IPO T2 2003	Volume en € au T2 2003	IPO T1 2004	Volume en € au T1 2004
London Stock Exchange ¹	65	2464	15	767	39	1116
Euronext	10	1691	3	-	10	3616
Greek Stock Exchange	2	5	-	-	-	-
Deutsche Börse	3	1766	-	-	-	-
Swiss Stock Exchange	1	85	1	-	1	132
Borsa Italiana	2	1345	1	381	-	-
Austrian Stock Exchange	-	-	1	-	1	7
Copenhagen Stock Exchange	-	-	-	-	-	-
Oslo Børs	1	-	1	-	1	292
Dublin Stock Exchange ¹	1	385	-	-	1	296
Madrid Exchange	2	1176	1	417	-	-
Stockholmsbörsen	4	30	-	-	1	60
Warsaw Stock Exchange	5	166	-	-	3	17
Total	95	8728	23	1565	56	5240

¹Double cotation de deux entreprises à Londres et à Dublin.

IPO Watch:

Le marché européen des IPO n'avait plus été aussi actif depuis des années.

D'après l'analyse «IPO Watch Europe, Q2» de PricewaterhouseCoopers, les places boursières européennes ont enregistré cette année un deuxième trimestre très fort et donc leur meilleur résultat depuis plusieurs années.

philipp.hofstetter@ch.pwc.com¹

Entre avril et juin 2004, 95 entreprises se sont lancées à l'assaut des Bourses européennes alors qu'elles n'étaient que 23 pour la même période 2003. 56 nouvelles introductions ont eu lieu au premier trimestre 2004.

Le volume total d'émission des entrées dans des Bourses européennes se chiffre à 8,7 milliards d'€ pour le deuxième trimestre 2004, soit plus de cinq fois plus que le 1,6 milliard d'€ du deuxième trimestre 2003 et nettement plus que les 5,2 milliards d'€ rapportés par les cotations des trois premiers mois de cette année. Ce résultat est dû surtout aux entrées en Bourse de trois grandes entreprises, à savoir Deutsche Postbank (Deutsche Börse, 1,4 milliard d'€), le groupe d'électricité Terna (Borsa Italiana, 1,3 milliard d'€) et la société de construction aéronautique Snecma (Euronext, 1,2 milliard d'€). Au total, ces trois IPO ont recueilli près de la moitié de la valeur totale d'émission de toutes les Bourses européennes. En Suisse, Austria Microsystems est entrée en Bourse avec un volume d'émission de 85 millions d'€.

¹Philipp Hofstetter est associé, Conseil économique, Zurich.

La Bourse polonaise très active

La Bourse de Londres s'est assurée 68% des nouvelles émissions du deuxième trimestre avec 65 IPO. Le volume d'émission des IPO londoniennes est passé à environ 2,5 milliards d'€ contre 767 millions au second trimestre 2003. Le leader a de nouveau été l'Alternative Investment Market (AIM), le segment de marché pour les petites entreprises à forte croissance de la Bourse de Londres, qui a enregistré 56 des 65 IPO. A l'Euronext, on a assisté à dix entrées en bourse entre avril et juin 2004 alors qu'il n'y en avait eu que trois au deuxième trimestre 2003. Le volume d'émission est passé de zéro pour le trimestre de l'année précédente à environ 1,7 milliard d'€. La valeur d'émission a toutefois connu un fort recul par rapport au premier trimestre 2004 car l'entrée en Bourse de la compagnie belge de téléphone Belgacom a eu lieu au premier trimestre de l'année, constituant la plus importante IPO d'Europe depuis trois ans. A Dublin, l'admission à la cote de C&C Group, du secteur des boissons, est la seconde de l'année. L'entreprise, qui a procédé à une double cotation à la Bourse de Londres, a ainsi engrangé 385 millions d'€ au total. Parmi les nouveaux Etats membres de

est de nouveau celle où le marché des IPO est le plus actif, à raison de cinq nouvelles admissions à la cote au deuxième trimestre 2004, soit deux de plus qu'au premier trimestre. Sept autres IPO sont dans le pipeline de la Bourse de Varsovie. Voici plus de dix ans qu'aucune entreprise n'avait demandé à être admise à la Bourse de Prague; c'est maintenant le cas avec la société de produits pharmaceutiques Zentiva, cotée en même temps à Londres.

Deux branches en tête

Une analyse par branche montre que les services et le secteur de l'immobilier sont ceux qui accusent la plus forte progression. Dix entreprises de services ont accédé à la cote officielle au deuxième trimestre 2004. Pour la branche de l'immobilier, il y a neuf entrées en Bourse. Alors qu'au premier trimestre 2004, seule une entreprise du secteur électronique et appareils électroniques a été admise à la cote officielle, on en est déjà à sept pour le trimestre écoulé. Le secteur de l'approvisionnement en énergie a en revanche été plutôt calme: une seule entrée en Bourse au second trimestre 2004 contre trois nouvelles émissions pour le même trimestre 2003. //

Le certificat de salaire:

Pourquoi le traitement correct des informations est l'affaire du chef.

Des certificats de salaire mal remplis peuvent coûter très cher à un patron. Il ne répond en effet pas seulement des produits de sa firme mais également de l'exactitude de tous les documents. En point de mire: les prestations salariales accessoires imposables et les frais.

brigitte.zulauf@ch.pwc.com¹
tony.brey@ch.pwc.com¹

Le certificat de salaire est la principale base d'imposition des salariés en Suisse. Son contenu détermine le montant des impôts et les possibilités de déduction des frais professionnels. Il en va de même pour la direction d'une entreprise, y compris son PDG et son conseil d'administration. On attache souvent trop peu d'attention au certificat de salaire car on le considère dans la plupart des entreprises comme un formulaire purement administratif: il s'agit pourtant du produit final de la comptabilité des salaires, impliquant un traitement exempt d'erreurs et une prise en considération de tous les éléments durant l'année. Le propre certificat de salaire est rarement contrôlé. On présume qu'il est établi correctement et par des personnes compétentes. Or, les services ad hoc tels que la comptabilité des salaires ou la comptabilité financière ne prennent souvent pas de mesures particulières pour garantir que le certificat de salaire est correctement établi.

¹Brigitte Zulauf est associée, Conseil juridique et fiscal, Zurich; Tony Brey, Conseil juridique et fiscal, Zurich.

La responsabilité en incombe au PDG

C'est récemment – et sur la base d'une multiplication des débats publics – que l'on a pris conscience que les certificats de salaire étaient et sont souvent mal établis. Une opposition politique constante et marquée a de nouveau empêché l'introduction définitive et l'adoption de dispositions relatives à un nouveau certificat de salaire. Indépendamment de la date de son introduction (mais de manière définitive à partir des revenus 2006), les entreprises doivent savoir que les prescriptions 1995 relatives à l'établissement du certificat de salaire et la base sur l'enregistrement et l'imposition complets et corrects de tous les prélèvements sont d'ores et déjà en vigueur. Dans le sens de l'égalité devant l'impôt, il faut s'attendre à ce que les autorités fiscales contrôlent davantage à l'avenir les certificats de salaire. Dans les petites entreprises, le contrôle incombe au réviseur fiscal dans le cadre de sa vérification. Dans les grandes, en revanche, il se fait dans le cadre d'une révision spéciale par des réviseurs spécialement formés à cet effet. Le PDG ne répond en principe pas seulement des produits établis ou vendus mais aussi de l'exactitude et de la conformité de toutes les tâches administratives exécutées par l'entreprise. Cela signifie que des documents tels que les certificats de salaire et, partant, toutes autres déclarations prescrites par la loi et liées à la rémunération du personnel sont également de son ressort. En d'autres termes: un patron doit garantir le traitement interne correct des informations. Une autre possibilité consiste à ce qu'il se fasse assister par des spécialistes externes.

Obligations du PDG

1. Examen de la situation actuelle de l'entreprise

Il appartient soit à des responsables internes, soit à des spécialistes externes d'examiner, pour le compte de la société, la situation actuelle en matière de certificats de salaire. Dans le cadre de son activité, l'organe de révision vérifie certes les charges salariales et leur comptabilisation mais pas l'exactitude des certificats de salaire. Pour cette raison, l'appréciation de l'organe de révision ne peut être considérée comme couvrant lesdits certificats.

2. Mesures en vue de minimiser les risques, voire de les éviter

Des erreurs commises dans le passé doivent être entièrement analysées. On décide ensuite comment procéder pour corriger ces erreurs et on informe enfin les collaborateurs et les autorités. Afin d'éviter que des erreurs ne se reproduisent à l'avenir, on définira des procédures de traitement futur des certificats de salaire et on introduira les mécanismes de contrôle nécessaires.

3. Planification scrupuleuse de la rémunération de tout le personnel (y compris prestations salariales accessoires et frais)

L'incidence des dispositions fiscales et des prescriptions en matière d'assurances sociales sur les charges des salariés et de l'employeur devrait faire l'objet d'un contrôle régulier.

En matière de rémunération, opérer une délimitation correcte entre le salaire imposable et les frais est un véritable défi. Des indemnités de frais excessives sont – au contraire de frais professionnels fiscalement déductibles – des éléments de la rémunération et doivent s'ajouter au salaire imposable. Afin de s'assurer que l'entreprise ne commet pas d'erreur, il est recommandé de remettre aux autorités fiscales un règlement des frais et de le leur faire approuver, en déterminant en même temps si les versements aux salariés sont imposables ou non. Jusqu'ici, les barèmes approuvés par les autorités fiscales ont également été reconnus par les autorités en matière d'assurances sociales. Un tel règlement dégage en outre l'entreprise de l'obligation de mentionner sur les certificats de salaire les frais effectifs des cadres dirigeants ou du personnel des services extérieurs. Le rapport coût/profit des Fringe Benefits devrait faire l'objet d'un contrôle

au niveau des charges administratives pour la présentation et le traitement corrects sur le certificat de salaire. Les prestations bénéficiant d'une optimisation fiscale, telles que les voitures de service, les frais forfaitaires ou les solutions de caisse de pension, doivent également être prises en considération.

4. Communication interne claire

La rémunération est un domaine extrêmement sensible, raison pour laquelle il est indispensable que la communication se fasse en temps utile et de manière correcte.

5. Contrôle de l'exactitude du propre certificat de salaire

Les autorités fiscales attendent d'un directeur général qu'il soit informé sur son propre certificat de salaire et les éléments le composant et qu'il puisse en confirmer l'exactitude et l'intégralité.

Risques pour l'entreprise

Tout collaborateur est en principe tenu de contrôler l'exactitude et l'intégralité de son certificat de salaire. Mais les mêmes critères ne s'appliquent pas à tous: l'omission de contester une erreur dans un certificat de salaire pourra être jugée plus sévèrement pour un spécialiste ou un cadre dirigeant que pour un simple collaborateur. On ne peut considérer l'ignorance comme une protection.

Si les autorités fiscales engagent une procédure subséquente, voire pénale, contre des collaborateurs pour cause de certificats de salaire incomplets, on sait par expérience que ces collaborateurs se retournent immédiatement contre l'entreprise en arguant du fait qu'ils ne sont pas responsables des problèmes rencontrés, qu'ils ont toujours fait confiance à leur employeur et qu'ils n'étaient de surcroît pas à même techniquement de contrôler leur certificat de salaire. Dans le cas de rappels d'impôt et de pénalités fiscales, ils iront vraisemblablement jusqu'à accepter un rappel d'impôt mais pas une pénalité fiscale voire une amende. Il peut s'ensuivre qu'une entreprise doive prendre à sa charge les pénalités fiscales et les frais de procédure pour les collaborateurs. Ces indemnités payées font à leur tour partie du salaire imposable et soumis aux assurances sociales – d'où des coûts supplémentaires. La société doit en outre éventuellement s'attendre à une amende pour fraude fiscale (faux en écriture).

Conclusion:

Ne pas sous-estimer le temps nécessaire au contrôle et à l'introduction des nouvelles directives.

S'efforcer de mettre en place une politique de rémunération uniforme sans réglementations spéciales.

Introduire une réglementation claire des frais.

Envisager de revoir le règlement des frais existant.

Faire contrôler l'administration des salaires et les prestations salariales accessoires par des spécialistes expérimentés. //

Ancien et nouveau certificat de salaire.

L'actuel formulaire existe depuis une trentaine d'années. Différents formulaires cantonaux sont encore en vigueur en dehors du formulaire fédéral. Les directives actuelles sont résumées dans les prescriptions de 1995 qui sont déterminantes, mais ne décrivent pas exactement un certain nombre de points; elles laissent des questions ouvertes et donnent des définitions manquant de clarté, par exemple pour les frais excessifs, les prestations en nature à la valeur du marché ou les allocations à caractère de salaire. Les nouvelles dispositions doivent apporter davantage de transparence pour les entreprises. Elles devront permettre à l'avenir de mieux distinguer ce qui est imposable et éventuellement soumis aux assurances sociales de ce qui ne doit pas figurer sur le certificat de salaire. Des formulations plus claires devraient faciliter le travail des entreprises pour établir correctement les certificats de salaire et éviter les erreurs.

Les prestations salariales accessoires imposables devraient être définies avec précision.¹ Le nouveau certificat de salaire renferme néanmoins aussi des risques: du fait de sa transparence accrue, les erreurs du passé seront plus rapidement visibles. En outre, les autorités en matière d'assurances sociales pourront, grâce aux nouvelles dispositions et à l'amélioration de la transparence, distinguer plus rapidement les prestations qui sont soumises aux charges sociales de celles qui ne le sont pas. D'où des coûts supplémentaires non seulement à la charge du salarié mais également à celle de l'employeur.

¹PwC a procédé à une analyse des tendances sur la question du nouveau certificat de salaire. Les résultats peuvent être obtenus gratuitement sous forme de fichier PDF auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.

Cinq minutes pour apprendre: termes de l'économie et dernières mises à jour s'y rapportant

Private Equity

Le Private Equity est du capital privé servant à financer les entreprises non cotées en Bourse ou qui ne le sont pas encore. 40% des investissements consacrés en 2003 à la branche technologique en Europe ont été destinés à des Management Buy Outs. Les investissements en Private Equity dans cette branche ont augmenté de 2% pour la même période, passant ainsi à 5,4 milliards d'€, dont 125 millions ont été investis en Suisse. 4811 transactions, soit 46% des investissements en Private Equity effectués en 2003 en Europe, ont eu lieu dans la branche technologique. Source: «PwC Money for Growth 2004 – The European Technology Investment Report 2004»

www.pwc.ch -> Centre de presse -> Communiqués de presse

Flash Reports

53% des cadres européens et 55% des cadres américains veulent rehausser la qualité de leurs informations financières en améliorant les procédures d'arrêt de comptes et de reporting. La plupart des cadres souhaitent en outre avoir davantage de temps pour l'analyse et le contrôle des rapports. Ils veulent prendre plus rapidement les décisions qui en découlent. Avant l'établissement des clôtures détaillées définitives, 75% des cadres américains et 46% des cadres européens s'informent à l'aide de Flash Reports (Executive Summary Reports) sur la rentabilité de leur entreprise. Source: «Management Barometer»

www.pwc.ch -> Centre de presse -> Communiqués de presse

Transactions dans les médias

Le total des transactions dans la branche des médias s'est fortement accru l'an dernier, passant de 11,5 milliards d'€ en 2002 à 16,8 milliards d'€ en 2003. Le nombre des transactions s'est hissé de 78 à 85. Les plus importantes d'entre elles ont toutefois été réalisées au second semestre 2003. Les megadeals de la branche des médias ont également eu lieu dans la seconde moitié de 2003. Les transactions de M&A redeviennent un instrument stratégique central dans ce secteur. Source: «PwC Media Insights»

www.pwc.ch -> Centre de presse -> Communiqués de presse

Politique en matière de personnel

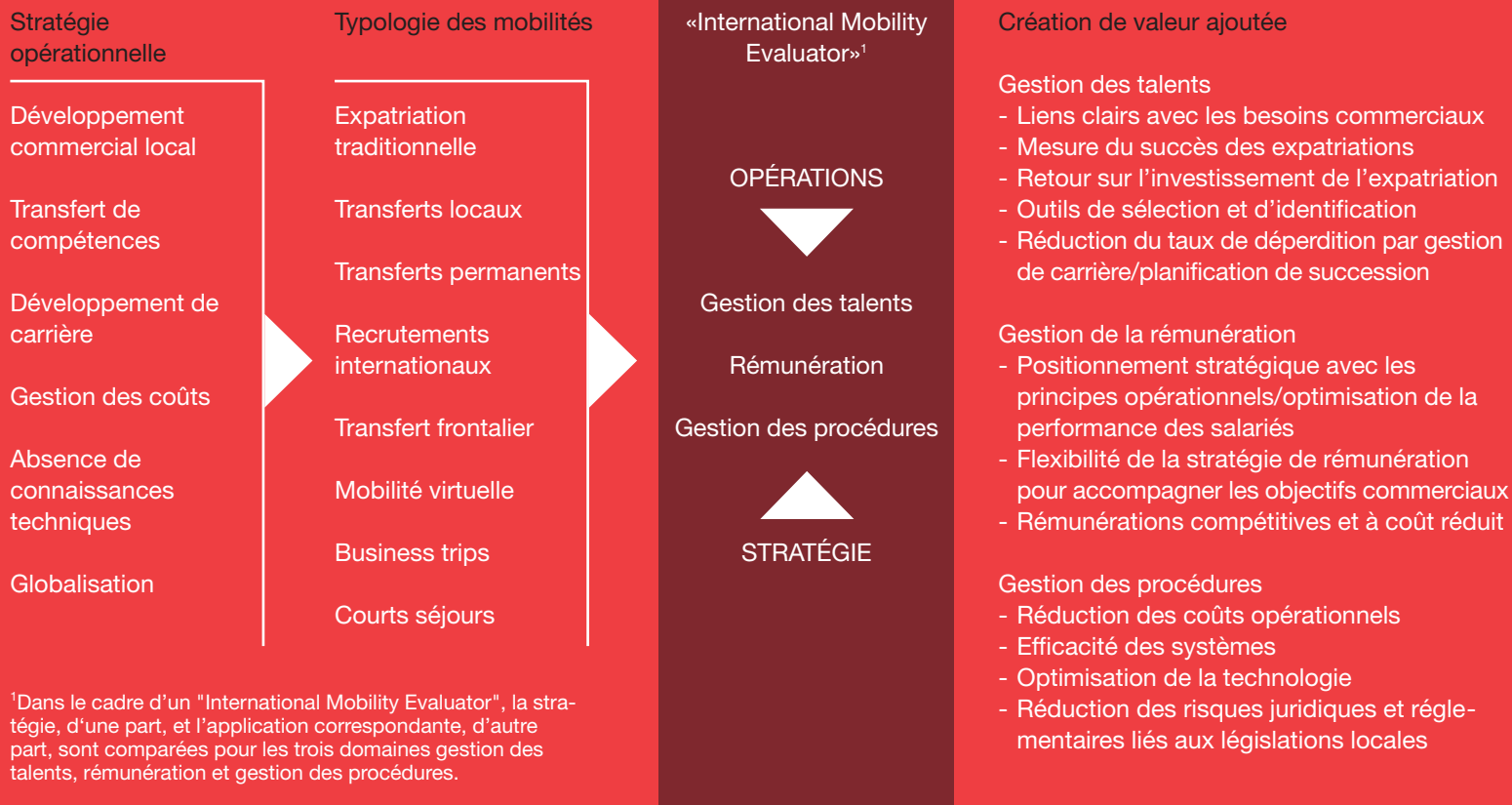
D'après l'étude de PwC «Sustaining value through people», une politique de gestion du personnel dûment consignée par écrit et communiquée de manière transparente influence durablement les résultats de l'entreprise. Une firme qui a intégré sa stratégie de personnel dans sa stratégie d'entreprise améliore ses performances. La politique de gestion du personnel doit en outre être harmonisée avec les différents groupes d'intéressés et aller au devant de leurs desiderata. Source: «Sustaining value through people»

www.pwc.ch -> Centre de presse -> Communiqués de presse

Le gouvernement d'entreprise en tant qu'avantage par rapport à la concurrence

Les établissements financiers n'exploitent pas encore complètement les avantages stratégiques potentiels d'un bon gouvernement d'entreprise. L'amélioration de la Corporate Governance permet de mieux gérer les établissements financiers et la confiance des groupes intéressés peut être rétablie. 69% des établissements financiers ont amélioré leur gestion interne des risques ces mois derniers. Environ 60% d'entre eux ont précisé que la direction de l'entreprise accordait une plus grande importance à la Corporate Governance. Source: «Governance: From compliance to strategic advantage»

www.pwc.ch -> Centre de presse -> Communiqués de presse



Mobilité internationale: Expatriation d'employés – coût ou valeur ajoutée?

Pour les entreprises, il est de plus en plus important de déterminer si leurs programmes de mobilité des employés sont en accord avec leur stratégie commerciale.

hans.h.geene@ch.pwc.com¹
anne-beatrice.meidow@ch.pwc.com¹
gabriel.cottier@ch.pwc.com¹

Dans le contexte international actuel, de nombreuses entreprises considèrent les expatriations internationales comme des coûts supplémentaires. En conséquence, les prestations complémentaires définies dans les politiques d'expatriation sont souvent réduites ou le nombre de personnes employées aux Ressources Humaines est diminué. La stratégie, le principe et la mise en place de la mobilité internationale des employés sont rarement revus en accord avec la stratégie économique de l'entreprise. Une approche structurée serait dès lors recommandée car elle permettrait de rattacher le programme de mobilité internationale

aux besoins économiques. Avant de procéder à d'importants investissements, une analyse des coûts et des bénéfices est généralement effectuée. Lorsque l'on parle de mobilité internationale d'employés, les décisions, qui ont d'importantes conséquences financières, sont souvent prises sans considération d'une définition et d'une quantification du retour sur investissement. Pour les entreprises, il est de plus en plus important de justifier la valeur d'un programme de mobilité internationale, d'en démontrer l'utilité et de s'assurer que l'expérience étrangère de l'employé puisse être capitalisée lors de son retour. C'est uniquement lorsque le programme et la politique de mobilité internationale et leur application interne correspondent à la stratégie commerciale de l'entreprise que l'investissement dans le personnel mobile est profitable et génère une valeur ajoutée. Une approche globale couvre tous les aspects liés à la stratégie de la mobilité internationale: de la sélection de l'employé à sa performance (durant et après l'expatriation), en passant par la politique

appropriée de rémunération et par le support et les procédures internes.

Éléments pouvant déclencher une revue du programme de mobilité de l'entreprise:

- un changement de la stratégie commerciale (p. ex. expansion au travers d'acquisitions et d'intégration de nouveaux pays, marchés et cultures);
- un changement dans la direction de l'entreprise;
- une fluctuation importante et non désirée de la population expatriée;
- l'émergence de nouveaux types d'expatriation, plus flexibles, mais toujours régis par les principes de la pratique existante;
- des coûts globaux plus élevés et un budget insuffisant des coûts d'expatriation.

Expatriation à long terme ou mission de courte durée?

L'analyse en question est basée sur une procédure d'entretiens structurés avec les personnes décisionnelles. Les propositions

de valorisation identifiées seront renforcées et quantifiées au travers d'une analyse de la procédure interne. Dans le cas de la sélection des expatriés, il faudrait déterminer pour quelles raisons un employé devrait être désigné pour une expatriation. Ainsi, un employé expatrié (et plus coûteux) pourrait être choisi en connaissance de cause pour occuper un poste à l'étranger en lieu et place d'un employé local en raison de la volonté de transférer à la branche locale la compétence du siège. Une mission de courte durée dans le but de créer une compétence locale et d'assurer une manière de succession peut être préférable à une expatriation traditionnelle à long terme.

Revue de la sélection et des performances

D'autres aspects de l'analyse comprennent les critères de sélection, la méthode de revue des performances ainsi que les effets d'une mission à l'étranger sur le plan de carrière d'un individu. Les aspects mentionnés ci-dessus sont renforcés par des mesures quantitatives. Dans cette perspective, des conclusions peuvent être tirées du nombre d'expatriations se terminant précocement ou de la fréquence de prolongation non désirée d'expatriation, le tout en liaison avec la sélection des expatriés et le planning des ressources humaines. Dans cette perspective, des économies potentielles de coûts peuvent être déterminées dans de nombreux domaines.

Une valeur immédiate pour l'entreprise

Une amélioration de tous les aspects liés au programme de mobilité internationale peut être obtenue. Le procédé décrit ci-dessus permet à la société d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, par exemple:

- accroître la contribution des expatriations en alignant le programme de mobilité internationale avec les besoins économiques réels de l'entreprise;
- améliorer la transparence des coûts et du budget;
- réduire la fluctuation de la population expatriée;
- adopter une procédure plus efficace;
- optimiser l'utilisation de la technologie.

Conclusion:

L'éternelle question de la nécessité d'expatriations coûteuses n'est pas la question à poser en priorité. Il s'agit davantage de s'interroger sur le type d'expatriation qui est nécessaire ou approprié aux circonstances pour générer une plus-value et contribuer au succès économique de la société. //

Que vaut la TVA?

600 entreprises interrogées pour la première fois sur les expériences faites dans ce domaine.

Le résultat d'une étude de PricewaterhouseCoopers: les chefs d'entreprise suisses voient dans la TVA un risque disproportionné par rapport aux impôts directs.

niklaus.honauer@ch.pwc.com¹

Pour le traitement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), le plus grand défi réside dans l'extrême formalisme des prescriptions relatives aux justificatifs, à la saisie complète du chiffre d'affaires en respectant les codes exacts ainsi qu'au classement et à l'archivage. Tels sont les enseignements tirés de la première étude «Que vaut la TVA?», pour laquelle PricewaterhouseCoopers a interrogé environ 600 entreprises suisses sur la situation actuelle en matière de TVA. Pour 75% d'entre elles, les rapports avec le personnel de l'administration fiscale sont bons à très bons.

Depuis l'introduction de la TVA, un contrôle a été effectué par l'Administration fédérale des contributions (AFC) auprès d'un tiers environ des entreprises interrogées et a conduit, pour un tiers, à un rattrapage élevé. Il existe toutefois des écarts importants entre les différentes branches: pour celle des biens industriels, les questions de TVA liées aux transactions transfrontalières jouent un rôle capital en raison de leur forte imbrication à l'étranger. Pour les banques et les sociétés de services, les principaux défis résident dans le calcul de la réduction de l'impôt préalable et dans les services achetés à l'étranger. Dans la construction, les problèmes émanent des réductions sur ventes et des questions liées aux prestations à soi-même dans le cas des immeubles. L'étude montre en outre que 50% des entreprises optent pour les revenus de location d'immeubles commerciaux et font valoir la récupération de l'impôt préalable. La raison qui leur fait décider de ne pas profiter de l'option est liée à la charge administrative et à l'impôt sur les prestations à soi-même qui peut en découler.

Après bientôt dix ans d'existence, la TVA apparaît comme un impôt complexe entraînant des charges administratives considérables pour les entreprises. En créant un organe consultatif, le Conseil fédéral a franchi un premier pas en vue d'améliorer la situation. Cet organe doit accompagner le développement et la mise en place de la

TVA. Pour améliorer la situation, il est toutefois nécessaire d'avoir une connaissance aussi complète que possible du traitement de la TVA dans les entreprises. Jusqu'à présent, il n'existe pratiquement pas d'informations qui soient accessibles d'une manière générale en Suisse. Par cette première étude sur la TVA, PricewaterhouseCoopers se donne donc pour objectif d'apporter une contribution au recensement de ces données.

La tendance est au conseil TVA

L'AFC et son site sont considérés, par la plupart des entreprises, comme des sources d'information très importantes. Près de la moitié des entreprises interrogées font également appel à des conseils TVA professionnels. Un changement de conseiller est plutôt rare et la satisfaction des clients relativement élevée par rapport à l'estimation du rapport coût/profit. Plus des deux tiers des entreprises interrogées préfèrent en outre se faire conseiller par une société qui est en même temps leur organe de révision. En ce qui concerne le choix du conseiller, la priorité est accordée à la personne et à la qualité du conseil. Il est intéressant de constater que plus des trois quarts des entreprises attendent que leur situation TVA soit contrôlée dans le cadre de la révision ordinaire, tâche qui ne fait toutefois pas partie du mandat légal de l'organe de révision.

¹Niklaus Honauer est associé, Conseil juridique et fiscal, Bâle.

La brochure «Que vaut la TVA?» peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.

Taux d'intérêts hypothécaires:

La valeur locative propre subsiste. Mais comment financer au mieux la propriété du logement?

La nouvelle réglementation relative à l'imposition du logement a été rejetée en même temps que le paquet fiscal. Il est donc clair que rien ne changera ces prochaines années à l'imposition de la valeur locative propre. Les propriétaires de logements ont tout intérêt à analyser la situation.

marcel.widrig@ch.pwc.com¹

Les intérêts sur le marché financier et celui des capitaux n'ont cessé de baisser depuis trois ans, raison pour laquelle les durées courtes se sont révélées très avantageuses même pour les financements immobiliers à long terme. Face à la remontée des taux qui se dessine actuellement, il convient de soumettre cette stratégie à un examen critique. On a pour ce faire le choix entre l'hypothèque libor et celle à taux fixe pour calculer les coûts avec des scénarios d'intérêt différents – par exemple une hausse modérée et une hausse marquée des taux. Une hypothèque fixe sur cinq ans coûte actuellement environ 3,7%, une hypothèque libor environ 1,8%. Si les taux

remontent de 0,5 point par an d'ici cinq ans, l'hypothèque libor coûtera 3,8% la cinquième année. Cela représente en moyenne 2,8%, soit toujours 0,9 point de moins que l'hypothèque à taux fixe. Pour une hypothèque de 500 000 CHF, l'hypothèque libor est donc de 22 500 CHF plus avantageuse sur cinq ans. Pour une hausse de, par exemple, 1 point par an, la comparaison revient en faveur de l'hypothèque à taux fixe. Quiconque se montre pessimiste en matière de prévisions conjoncturelles et table sur des taux durablement bas s'en tiendra au financement orienté sur le court terme.

Placements à taux fixe

Compte tenu de la remontée attendue des taux d'intérêt, des questions se posent, et pas seulement en matière de financement. En ce qui concerne les placements,

les considérations sont en principe les mêmes que pour les crédits, mais avec un signe inversé. Celui qui entend actuellement se prémunir par des mesures de couverture contre la hausse des taux d'intérêt devrait dès lors réexaminer aussi les durées du portefeuille d'obligations. Par conséquent, les durées devraient soit être réduites en remplaçant les obligations à long terme par des obligations à court terme, soit être garanties à l'aide de dérivés sur taux.

Amortir indirectement

Au moment de rembourser une hypothèque, on fera une distinction, du point de vue fiscal, entre amortissement direct et indirect: dans le premier cas, on rembourse chaque année un montant constant, ce qui entraîne une baisse de la dette hypothécaire et des intérêts hypothécaires fiscalement déductibles. Dans l'amortissement indirect, les montants annuels ne servent pas à rembourser l'hypothèque mais à constituer un patrimoine distinct dans le cadre d'une solution proposée par une banque ou une compagnie d'assurance. Si cela se fait dans le cadre d'une solution de prévoyance bénéficiant d'un privilège fiscal, les versements pourront en outre être déduits des impôts. Avec un remboursement fiscalement privilégié (encouragement à la propriété du logement) après l'expiration d'une certaine durée, la dette hypothécaire sera amortie. L'incidence fiscale des intérêts hypothécaires subsiste pendant toute la durée de l'amortissement.

Conclusion:

Les plans de financement pour la propriété du logement devraient tenir compte de la situation de fortune globale et du revenu du contribuable. Il est donc recommandé de faire analyser sa situation personnelle dans le cadre d'une planification fiscale et financière privée afin de pouvoir prendre les mesures qui s'imposent.

L'amortissement indirect de l'hypothèque entraîne une économie considérable dans cet exemple.

Exemple: Le contribuable A domicilié à Zurich a un revenu net imposable de CHF 250 000 (taux marginal actuel 40%). Son logement est grevé d'une hypothèque de CHF 1 500 000 qui est amortie sur 20 ans à raison de CHF 25 000 p.a.

	Amortissement direct	Amortissement indirect
Amortissement et/ou versement dans la prévoyance professionnelle fiscalement privilégiée (piliers 2b, 3a)	500 000	500 000 ¹
Intérêts hypothécaires, taux d'intérêt 4%	1 010 000	1 200 000
Différence d'impôt sur le revenu compte tenu de la progression ²	75 238	- 187 093
Total sortie de fonds	1 585 238	1 512 907
Liquidité supplémentaire après 20 ans		72 331
Hypothèque	1 500 000	1 500 000
Amortissement après 20 ans	500 000	593 564 ³
Hypothèque résiduelle	1 000 000	906 436
Amortissement suppl. hypothèque après 20 ans		93 564

¹ Constitution d'un capital de prévoyance fiscalement privilégié (piliers 2b, 3a), taux d'intérêt 3% p.a.

² Base de comparaison = charge fiscale globale en l'absence d'amortissement

³ Piliers 2b et 3a y compris intérêt, net après déduction de l'impôt spécial sur le versement

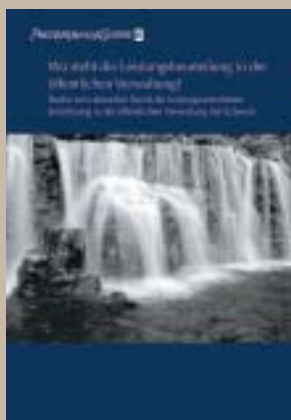
Événements, études et analyses: Comment accéder au savoir de nos experts.

Publications:

Etude: «Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung?» (Où en est-on avec l'appréciation des prestations de l'administration publique?)

Les entretiens avec les collaborateurs sont tout à fait institutionnalisés dans l'administration comme instrument central de gestion et de communication, mais ils ne sont que partiellement utilisés dans d'autres domaines de l'administration, telles les écoles, la police et la santé, ainsi que dans les entreprises de transport. Il existe en outre des différences qualitatives, suivant le domaine et l'administration, dans la réalisation des entretiens avec le personnel et la garantie de leur application uniforme. Une surveillance et un pilotage systématiques des objectifs élaborés au cours de ces entretiens font toujours défaut. Tels sont les principaux résultats de l'étude «Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung?», disponible en allemand uniquement. Cette étude repose sur une enquête menée auprès de 25 administrations cantonales et communales de Suisse alémanique et auprès de l'administration fédérale. Elle peut être obtenue gratuitement sous forme de fichier PDF auprès de sonja.jau@ch.pwc.com. Informations et contact:

prisca.freiburghaus@ch.pwc.com

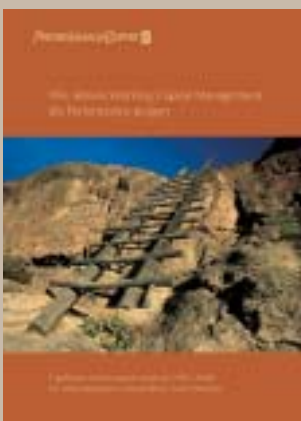


Abonnements:

ceo, le magazine des décideurs de PricewaterhouseCoopers qui propose un forum dans lequel des leaders s'expriment sur des thèmes d'actualité, des portraits d'entreprises et de chefs d'entreprise et de nombreuses informations, paraît trois fois par an (français, allemand, anglais, 52 pages). Abonnement gratuit. Indiquer la langue souhaitée: sonja.jau@ch.pwc.com.

Adresse: PricewaterhouseCoopers, magazine ceo, Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zurich.

Prière de préciser la langue de correspondance (français, allemand, anglais).



Etude: «Wie aktives Working Capital Management die Performance steigert» (Comment la gestion active du capital améliore les performances)

Il existe un rapport important entre la réduction du Working Capital et l'augmentation de la rentabilité d'une entreprise, comme le montre une analyse sur une longue période auprès d'entreprises cotées en Bourse en Suisse. Les entreprises suisses cotées qui, entre 1997 et 2002, ont le plus fortement réduit leur Working Capital Ratio, ont augmenté de 7,7% leur marge EBITDA. La réduction du Working Capital ne permet pas seulement d'augmenter le Free Cash Flow et donc la valeur de l'entreprise mais abaisse aussi les coûts tels coût du capital, coût de stockage et coût de gestion des créances. L'étude «Wie aktives Working Capital Management die Performance steigert», disponible en allemand uniquement, peut être obtenue gratuitement sous forme de fichier PDF auprès de sonja.jau@ch.pwc.com. Informations et contact:

martin.e.buechel@ch.pwc.com

Service lecture:

Pour de plus amples informations sur les thèmes techniques de ce magazine ceo: directement par Internet auprès des auteurs (l'adresse e-mail est toujours indiquée). Vous trouverez une liste complète des publications de PricewaterhouseCoopers sous www.pwcglobal.com.

Commandes des publications de PwC et abonnements auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 01 630 18 55.

Événements:

InnoVATion 2004

Bâle: 25 au 28 octobre 2004, Ramada Plaza Hotel/Messeturm.
Lausanne: 25 au 27 octobre 2004, Hôtel Lausanne Palace.
Genève: 28 octobre 2004, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône.

Une série d'ateliers d'une demi-journée ou d'une journée sur le thème de la TVA. Ils réuniront chacun 20 participants au maximum. Frais d'inscription: 750 CHF pour un atelier d'une demi-journée et 1500 CHF pour la journée complète. Informations et inscription: tanja.lombriser@ch.pwc.com. Tél.: 061 270 55 25

Chine & Asie

Zurich: 9 novembre 2004, World Trade Center.
Genève: 10 novembre 2004, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône.

PricewaterhouseCoopers organise un séminaire d'une demi-journée sur le thème: Nouvelles stratégies commerciales et nouveaux défis en relation avec l'adhésion de la Chine à l'OMC. Frais d'inscription: 490 CHF. Informations et inscription: helene.schneider@ch.pwc.com. Tél.: 01 630 43 42

Croissance XXL

Performances économiques, exportations, infrastructures – en Chine, tout croît plus rapidement et dans des proportions plus gigantesques que n'importe où ailleurs dans le monde. Aucun autre pays n'attire autant d'investissements étrangers. Mais la période de démarrage est finie. La Chine est maintenant la quatrième nation commerçante du monde, avec des défis plus difficiles à relever.

La fin du boom est-elle en vue?

Photos: Jan Siefke (Chine), Niklaus Spoerri (Suisse)
Texte: Janis Vougioukas

En octobre 1949, lorsque Mao Zedong proclama la République populaire à Pékin, le temps s'arrêta en Chine. Le pays tomba dans la léthargie, ce fut le retour de l'âge de pierre. Mao est mort en 1976 et un petit homme du nom de Deng Xiaoping est arrivé, qui tint des propos comme: «Devenir riche est honorable» et: «Qu'un chat soit noir ou blanc ne compte pas. L'important est qu'il attrape les souris.» Deng voulait dire: capitalisme ou communisme, là n'est pas l'important. Le principal est d'avoir ce que l'on veut. Et la Chine voulait devenir riche. Depuis, la Chine a dépassé le Japon – auparavant moteur économique de l'Asie – dans le commerce avec l'Europe et les Etats-Unis. L'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) va encore accélérer cette tendance. En 2005, après la suppression des dernières barrières douanières, trois vêtements sur quatre vendus aux Etats-Unis viendront de Chine, estime l'association des entreprises américaines du textile. Toutefois, la Chine ne produit pas que jouets et vêtements, loin de là, mais aussi machines, puces électroniques et ordi-

nateurs. En 2003, les exportations chinoises, qui ont doublé en moins de quatre ans, ont augmenté de 34,6%. L'année dernière, les résultats économiques ont pour la première fois atteint la barre magique des mille dollars par tête. Une paille par rapport aux nations industrialisées occidentales. Toutefois, il faut se représenter la Chine comme une côtelette: elle est en grande partie faite de viande sèche et osseuse, mais une épaisse couche de lard s'est formée sur la côte est, là où se concentre l'essentiel de l'économie et où 100 millions de Chinois ont un niveau de vie proche de celui des Occidentaux. Ce pays est maintenant la sixième économie nationale et la quatrième nation commerçante du monde.

Aucun autre pays n'attire autant d'investissements étrangers. En juin, le ministère de l'économie pékinois a recensé 486 965 entreprises à capitaux étrangers.

«Il y a plus de risques à ne pas être sur place qu'à y être», explique Heinrich von Pierer, le patron de Siemens. Rares sont les groupes mondiaux qui peuvent se dispenser d'investir en Chine. Personne ne voudrait laisser échapper l'occasion de participer à la croissance la plus forte du monde.

Ces derniers mois, des entreprises chinoises ont suscité l'effervescence dans les

Bourses internationales. Lors de son entrée en Bourse en décembre, China Life Insurance, la plus grosse compagnie d'assurance-vie du pays, a placé pour 3,46 milliards de dollars d'actions, l'émission la plus importante de 2003. Le portail Internet Ctrip.com, à Shanghai, a réalisé ce qu'aucune entreprise n'avait réussi à faire pendant trois ans: après son entrée au Nasdaq, la Bourse technologique de New York, son cours a doublé en l'espace de quelques heures.

De gigantesques projets gouvernementaux d'infrastructure sont à la base de l'aménagement du pays. Au cours des cinq années à venir, l'équivalent de 42 milliards de francs doivent être investis dans des opérations d'infrastructure à l'ouest, longtemps négligé. La première autoroute du pays a été terminée en 1988. Le réseau compte maintenant plus de 20 000 kilomètres, ce qui le place au deuxième rang mondial. Le réseau ferroviaire va bientôt atteindre 80 000 kilomètres. En une décennie et demie, la Chine a bâti une infrastructure alors qu'il aura fallu une génération entière aux pays industrialisés pour y parvenir.





Shanghai, une métropole en plein boom: aucune ville du monde n'a grandi aussi vite.

Pour mieux commercialiser les ressources énergétiques de l'ouest chinois, comme le charbon et le gaz naturel, le gouvernement envisage de construire un pipeline long de 4200 kilomètres entre le Xinjiang, dans l'extrême ouest, et Shanghai. Il s'agit également de résoudre les problèmes d'alimentation en eau potable de centaines de millions de personnes: pour ce faire, trois canaux doivent, chaque année, détourner quelque 50 milliards de mètres cubes d'eau du Yangtseu-kiang vers les régions sèches du nord. Le projet hydraulique le plus onéreux du monde (80 milliards de francs) doit être achevé pour 2050. Des entreprises suisses participent à la construction de cette infrastructure, comme ABB qui fournit des transformateurs pour les réseaux électriques du sud de la Chine et le barrage des Trois Gorges.

La Chine est devenue le plus grand marché du monde pour les téléphones portables. L'année dernière, les ventes de voitures ont augmenté de 70%. Pour les constructeurs

de voitures de luxe Maybach, Porsche et Ferrari, la Chine revêt aujourd'hui une importance stratégique. Lamborghini prévoit de nouvelles concessions à Guangzhou, Pékin et Shanghai. Pourtant, dans l'empire du Milieu, les voitures de luxe coûtent deux fois plus cher qu'en Occident. Dans les quartiers commerçants, les succursales de Versace, Prada et Armani ponctuent le paysage urbain.

Les Chinois ne sont pas encore un peuple riche. Ils ont toutefois un retard à combler. Et ils ont économisé. Avec 24%, le taux d'épargne de la population urbaine fait partie des plus élevés du monde. Les Chinois sont désormais prêts à dépenser. Ville en plein boom qui comptait 20 millions d'habitants à la fin de l'année dernière, Shanghai est en train de supplanter les anciennes places fortes asiatiques comme Singapour et Hongkong. Au mois de juin, le groupe automobile General Motors a annoncé qu'il allait transférer son quartier général asiatique à Shanghai. Chaque mois, le maire, Han Zheng, accueille de nouveaux groupes européens dans sa ville.

«Les grandes entreprises sont désormais presque toutes présentes ici», dit Nicolas Musy, du Swiss Center Shanghai. Il y a quelques années encore, on pouvait compter les petites et moyennes entreprises suisses sur les doigts d'une main. Depuis, ce chiffre augmente constamment, avec plus de 20 nouvelles entreprises chaque année. En tout, plus de 580 entreprises suisses sont venues tenter leur chance en Chine. Il n'y a pas de solution brevetée pour pénétrer sur ce marché, mais un schéma qui se révèle le plus souvent profitable: «Pour une moyenne entreprise, la stratégie la plus sûre consiste à acheter des pièces pour l'exportation en Chine, ce qui permet de comprendre le marché tout en gagnant de l'argent. Produire sur place pour l'exportation ne devrait être que la deuxième étape, vendre en Chine vient la plupart du temps en troisième position», résume N. Musy.

La croissance a également posé de nouveaux problèmes, par exemple pour l'alimentation en énergie. La capitale, Pékin, a menacé de couper le courant aux hôtels de luxe si la consommation ne baissait pas de 20%. Une grande partie des nouveaux logements construits dans les métropoles chinoises sont vides: la bulle immobilière pourrait éclater. La Chine connaît les risques d'un boom d'investissements susceptible de générer surcapacités et spéculation dans de nombreux secteurs économiques. Début mai, le premier ministre, Wen Jiabao, a annoncé des «mesures drastiques» pour refroidir la conjoncture et le monde a tremblé. Si la Chine manque son atterrissage, l'Asie pourrait basculer tout entière dans la crise. Mais quelques semaines plus tard, ces soucis semblent déjà oubliés. «Si on définit un atterrissage en douceur comme un léger ralentissement de la croissance économique, je crois que l'on peut atteindre cet objectif», affirme Ma Jun, économiste à la Deutsche Bank, à Hongkong. Ma Jun s'attend à un ralentissement de 2 à 3% de la croissance économique. «Ces dernières années, l'économie a déjà connu des surchauffes, situations très chaotiques associées à une forte inflation», affirme Wang Jianmao, de la China Europe International Business School. «Cette fois, la situation est différente car des surinvestissements ont eu lieu dans quelques secteurs économiques.» Les experts sont unanimes: le miracle économique chinois n'est pas encore terminé. //

Zhang Jun¹ du China Center for Economic Studies:

«Nous nous sommes développés, mais nous n'avons guère changé sur le plan structurel.»

L'économiste chinois parle du refroidissement de la croissance économique, des crédits douteux et des réformes en suspens. Et il explique en outre quelles sont les conséquences de la politique de l'enfant unique.

Interview: Janis Vougioukas

ceo: M. Zhang, avec le conglomérat d'investissements D'Long, c'est l'une des plus importantes entreprises privées chinoises qui vient de faire faillite. A votre avis, est-ce le début de la fin du miracle économique chinois?

Il semblerait que notre économie connaisse à nouveau des cycles conjoncturels que nous n'avions pas vécus depuis 1993. Mais la Chine a encore beaucoup de potentiel. La plus grande partie de notre population est encore sur la voie du développement. Nos résultats économiques par tête représentent tout juste 3% de ceux des Etats-Unis.

¹Zhang Jun a étudié les sciences économiques à Shanghai, Londres, dans le Sussex et à Washington. Depuis deux ans, il est directeur du China Center for Economic Studies, un institut gouvernemental de Shanghai chargé de l'analyse de l'économie nationale chinoise.

Le potentiel de croissance existe, la question est de savoir si nous pouvons maintenir le rythme.

Mais c'est justement le rythme de croissance de la Chine qui a jusqu'ici toujours suscité la fascination de l'Occident. Cela va-t-il continuer?

Les investissements génèrent presque la moitié du produit intérieur brut chinois. C'est une caractéristique typique de l'économie chinoise dans laquelle 62% des investissements sont contrôlés par le gouvernement. Lorsque notre économie a connu un boom, par exemple au début des années 90, cela était toujours dû aux investissements. Il s'agit en fait d'une croissance artificielle.

Que doit faire le gouvernement pour éviter une surchauffe?

Il est urgent de surveiller l'attribution des terrains. Presque tous les nouveaux investissements doivent se faire sur des terrains neufs. Et la terre appartient au gouvernement. La deuxième étape importante est la réduction des nouveaux crédits bancaires. Si vous désirez construire une aciérie en Chine, vous devez demander terrains et crédits au gouvernement: ce dernier doit donc se montrer plus prudent sur ce point.

Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises étrangères?

Une forte quantité de capitaux étrangers afflue encore en Chine et je crois que les conséquences d'un refroidissement de la croissance économique ne seront pas très importantes pour les investisseurs internationaux. Mais cela va aussi faire des victimes. Le secteur automobile, dont les chiffres de vente ont nettement chuté au mois de mai, en est un exemple. Les constructeurs automobiles occidentaux ont désormais engagé une guerre des prix. Les entreprises désireuses de vendre en Chine surtout pourraient être concernées.

Au cours de sa longue histoire, la Chine n'a jamais été autant partie prenante de l'économie mondiale. Quelles seraient les conséquences d'un ralentissement de croissance pour le reste du monde?

Si l'économie chinoise se refroidit, les importations vont certainement baisser aussi...

...ce qui pourrait avoir des conséquences catastrophiques pour de nombreuses économies asiatiques. La Corée, le Japon et de nombreux autres pays connaissent la croissance essentiellement grâce à l'augmentation des importations chinoises. Je considère que ce risque existe également. Pour de nombreuses économies asiatiques, le commerce avec la Chine est plus important que le commerce avec les Etats-Unis. Toutefois, pour l'Occident, je pense qu'il n'y a pas de gros risques.

Peut-on déjà deviner la situation de la Chine à l'issue d'une période de refroidissement? Le débat sur la surchauffe ne m'inquiète pas outre mesure. Je pense plutôt à d'autres questions. Les crédits chinois douteux ont causé de gros problèmes, mettant même le gouvernement en danger. Pékin accorde une grande attention à ce thème, mais n'a pas vraiment commencé à



Le débat sur la surchauffe le laisse froid: Zhang Jun dans son bureau de Shanghai.

réorganiser le secteur bancaire. On dirait que l'économie tout entière est artificiellement gonflée par les crédits des banques d'Etat. Et une étincelle pourrait faire exploser tout cet édifice.

Pékin manquerait-elle de courage pour engager les réformes véritablement fondamentales?

Presque toutes les réformes véritablement fondamentales de nos 25 ans d'ouverture économique ont eu lieu dans les années 80. Depuis, de nombreux capitaux étrangers ont afflué chez nous et nous faisons partie de l'économie mondiale. Nous avons évolué du point de vue économique mais, au cours des dernières années, nous n'avons guère changé sur le plan structurel.

Quel est pour vous le problème structurel le plus important?

A long terme, la diminution du taux d'épargne et le vieillissement de la population. En 2020 ou 2025, la proportion des personnes âgées pourrait dépasser celle de la population active.

Une conséquence de la politique de l'enfant unique. Presque tous les pays occidentaux ont les mêmes soucis!

Mais pour la Chine, ce n'est pas un problème de prévoyance vieillesse, mais de finances. Si notre société vieillit, le taux d'épargne va s'effondrer. Et si notre modèle de croissance ne change pas, nous aurons besoin d'un taux d'épargne élevé pour financer notre développement. Notre problème n'est donc pas celui, superficiel, du vieillissement des hommes, mais celui qui en résulte: les gens utilisent leurs économies en prenant de l'âge!

Pour l'heure, l'urgence de nombreux problèmes se fait ressentir, tel celui du manque d'énergie, par exemple. Shanghai vient d'obliger 2100 entreprises à travailler la nuit pour économiser du courant. Est-ce un moyen de résoudre les problèmes d'énergie de la Chine?

Notre approvisionnement en énergie est certainement lui aussi un thème brûlant. Mais je crois que l'on peut résoudre ce problème par la libéralisation. Le marché peut gérer cela, au moins dans une certaine mesure. Le gouvernement est encore très prudent en ce qui concerne l'ouverture des marchés aux opérateurs publics. Une aggravation de la crise énergétique pourrait changer la donne. //

Hans J. Roth¹, consul général de Suisse:

«Ne laisser apparaître aucune divergence!»

Le représentant officiel de la Suisse à Shanghai parle de la pensée occidentale face à la pensée orientale. Et des erreurs à ne pas commettre en négociant avec une délégation chinoise.

«La densité sociale n'explique pas à elle seule la pensée et le comportement chinois. C'est plutôt l'étroitesse psychique, le manque d'espace privé dans un tel environnement social. Les Chinois ne prennent pas de distance par rapport à ce qui se passe autour d'eux. Par contre, contrairement à nous, ils sont proches des événements, ils participent toujours à ce qui se déroule autour d'eux.»

A l'abri du réseau

Que pensent les voisins de moi? Est-ce que je me comporte d'une manière socialement conforme? Ce sont là des questions qu'un individu se pose constamment dans une société collective comme celle de la Chine pour savoir comment se comporter. Le sens du consensus et de l'harmonie est donc très développé, mais uniquement dans le domaine au sein duquel on évolue tous les jours. Cette attention constante réclame une énergie psychique telle que l'on fait preuve d'un comportement entièrement libre sorti de ce cadre, là où l'on ne connaît personne. L'amour de la nature se limite, pour l'essentiel, à la cour ou au jardin de sa propre maison. La grande sécurité d'un réseau chinois s'oppose à la dureté avec laquelle on traite les personnes, les animaux et les choses n'appartenant pas à son propre groupe. La forte proximité avec l'environnement social génère donc une sépa-

ration beaucoup plus marquée entre groupe personnel et groupe étranger que celle qui existe dans une société individualiste à l'européenne.

Aucun espace personnel

Ici, des contradictions que nous considérons la plupart du temps, en Occident, comme des alternatives sont interprétées comme un tout, ainsi que le montre clairement le symbole du yin et du yang. Ce symbole explique aussi très joliment que la réalité est couramment comprise. C'est une vision différente que nous, Occidentaux, avons beaucoup de mal à imaginer. Nous n'avons pas de processus de pensée au sens chinois du terme, dans lequel la réalité est perçue comme un film. Nous regardons la réalité avec davantage de distance et nous la percevons comme une série d'instantanés.

La distance régnant en Occident fait perdre nombre d'informations. Cela a pour inconvénient que notre perception n'a jamais la précision de celle des Chinois, mais cela a par contre l'avantage de nous fournir les bases d'analyse et d'abstraction sur lesquelles repose notre pensée rationnelle. La pensée chinoise est globale, mais elle reste très concrète et pragmatique et n'a que peu de points communs avec la pensée rationnelle occidentale.

Proximité et distance sont ainsi les facteurs qui ont influé durablement sur les modes de pensée et les comportements occidentaux et orientaux et qui vont encore continuer à le faire. Même un citoyen chinois moderne ne peut pas disposer physiquement des espaces de liberté qui sont les nôtres en Occident. A l'avenir, l'évolution vers davantage de liberté individuelle posera encore problème, indépendamment du type de gouvernement.

Dans la vie professionnelle, on ressent les effets de ces différences dans de nombreux domaines. Par exemple, lors de la négociation d'un contrat, il faut partir du fait que, compte tenu de l'observation qu'il a faite du groupe suisse, le groupe chinois apprécie beaucoup mieux la situation que ce dernier. Les Suisses doivent donc se préparer d'une manière très ciblée à de telles discussions et surtout ne pas laisser apparaître la moindre divergence au sein du groupe. Par exemple, chacun des membres de la délégation suisse doit connaître les limites à ne pas dépasser en matière de prix et s'y tenir fermement.

Au niveau de la direction d'une entreprise, pour citer un autre exemple, les modes de



Hans Jakob Roth, le consul général de Suisse à Shanghai.



Christian Gürtler, président de la chambre de commerce sino-helvétique de Chine.

pensée agissent d'une façon telle que le directeur n'a jamais le sentiment d'évoluer dans un environnement protégé.

Tout change sans cesse

Rien n'est jamais acquis. Cela demande aux cadres supérieurs une grande tolérance vis-à-vis des ambiguïtés, une aptitude psychique à supporter les situations incertaines et la capacité d'attendre, pendant les pourparlers, jusqu'à ce que se présente le moment opportun pour prendre une décision. Cela réclame une capacité de prise de décision et une patience infinie, choses auxquelles ne préparent pas les écoles de commerce occidentales. Travailler en Chine offre donc la chance d'être confronté à deux modèles culturels et de voir le sien sous un angle différent. Pour nous, un séjour en Chine est décisif, non pas tant par la connaissance de la Chine qu'il apporte, mais par la connaissance de notre propre culture au travers de l'expérience chinoise!» //

¹ Hans Jakob Roth a étudié l'économie politique à Genève, à Pékin et à Rome et a fait une thèse sur l'histoire de l'économie à l'Université de Bâle. En 1982, il est entré dans le service diplomatique du Département fédéral des affaires étrangères puis a été nommé Consul général de Suisse à Shanghai, en République populaire de Chine, en août 2001.

Christian Gürtler¹, de SwissCham Chine:

«Pour instaurer la confiance, le PDG doit annoncer lui-même la couleur. La Chine est une affaire de patrons.»

Le spécialiste des échanges économiques sino-helvétiques parle des chances et des risques des entreprises suisses en Chine. Et des obstacles qu'il ne faut en aucun cas sous-estimer.

Interview: Franziska Zydek

ceo: M. Gürtler, la fin du boom chinois est-elle en vue?

Christian Gürtler: A l'heure actuelle, il y a une récession dans des secteurs ayant connu la surchauffe. Cependant, en règle générale, la Chine demeure dans une énorme phase de développement. Si une coupure devait vraiment se produire, ce sera, à mon avis, après les Jeux Olympiques de 2008 et l'Exposition Universelle de 2010, lorsque la plupart des grands projets seront terminés. Mais même après cette période, la Chine connaîtra encore la croissance.

Comment jugez-vous le potentiel du marché?

Lorsque nous parlons de la Chine, nous pensons aux régions développées de l'est du pays. Nous oublions alors l'étendue de l'intérieur, pas encore mis en valeur. Pékin, Hongkong et Shanghai sont les tremplins

de cet immense marché. Par ailleurs, un milliard de Chinois venus de l'arrière-pays se pressent aux portes des grandes villes.

La Chine reste-t-elle attractive pour les entreprises suisses?

La Chine dispose d'un marché intérieur immense. Si vous installez une entreprise en Chine, vous pouvez exploiter ce marché. C'est très tentant pour les petites et les moyennes entreprises. Mais il faut être extrêmement bien préparé pour pouvoir prendre pied en Chine.

De quoi un PDG désireux d'investir en Chine doit-il tenir compte?

1,3 milliard de Chinois ne constitue pas un marché! Une étude de marché mal faite peut avoir des conséquences dévastatrices. Les entrepreneurs devraient se poser les questions suivantes: où se trouve le marché pour mon produit? Vais-je profiter des avan-

tages financiers ou exploiter le marché? Ou vais-je faire les deux? Une fois que l'on a répondu à ces questions, on a besoin d'une stratégie précise et d'une structure d'organisation appropriée, en étant pleinement conscient de l'implication nécessaire en termes de temps et de moyens financiers. Ensuite, il sera parfaitement possible de faire des bénéfices en Chine.

Nombre de joint-ventures échouent.

Pourquoi?

Ce sont des faits concrets qui déterminent la réussite d'un joint-venture: obtiendra-t-on un marché protégé grâce à son partenaire chinois? Ce marché existera-t-il toujours si le partenaire se désengage? Les coentreprises n'ont une chance que si les deux parties y voient un avantage précis.

Comment jugez-vous la sécurité juridique?

Depuis 1979, la Chine a créé de toutes pièces un arsenal de textes de loi. Comme le système juridique évolue constamment, la sécurité juridique prend de l'importance. Toutefois, la justice n'est pas indépendante du parti: cela peut poser des problèmes aux étrangers. Mais dans l'ensemble, on est sur la bonne voie.

Faut-il avoir des relations pour pouvoir prendre pied en Chine?

Tout le monde parle du guanxi, ce réseau de relations des Chinois déjà presque proverbial. Mais seuls de très rares étrangers en ont véritablement l'expérience. On ne se rend compte douloureusement du danger qu'il représente que trop tard, lorsque des problèmes surviennent. Il faut alors faire appel à des professionnels disposant d'un véritable réseau de relations pour démêler les fils.

Quelle est l'importance des contacts personnels?

Les Chinois sont plus attachés aux relations personnelles que nous: les dirigeants d'entreprise négligent souvent cet aspect. On ne gagne pas la confiance des Chinois du jour au lendemain. Pour instaurer la confiance, le PDG doit annoncer lui-même la couleur. La Chine est une affaire de patrons. //

¹Christian Gürtler a étudié l'économie à Saint-Gall. Il travaille comme conseiller pour la zone Asie/Pacifique pour le compte de Degussa. Outre son implication dans la Chambre de commerce sino-helvétique (SwissCham) à Shanghai, il est directeur du Swiss Center Shanghai.

dossier chine2. Expérience

Comment une entreprise peut-elle intervenir sur le plus grand marché de croissance du monde?

Des entrepreneurs et PDG suisses nous font part de leur expérience.

Calvin Grieder,
PDG de Bühler SA:

«Il ne faut pas croire qu'on peut conquérir la Chine par des technologies de troisième catégorie.»

Le groupe technologique d'Uzwil opère en Chine depuis 1920. Il envisage de doubler bientôt son chiffre d'affaires.

Texte: Corinne Amacher

Le taux de croissance a fait un bond de 9% l'année dernière et 2004 devrait être une année tout aussi prodigieuse. Calvin Grieder, PDG du groupe technologique Bühler, n'est pas de ces hauts responsables de l'économie qui perdent la raison devant de telles promesses. Lorsqu'il parle de la Chine, c'est avec une surprenante sérénité. Serein, il peut l'être. Cette entreprise d'Uzwil s'est ouvert le grand marché asiatique bien avant que l'attention se tourne vers la Chine. Les premières machines y ont été livrées dès 1920 et un bureau des ventes a été ouvert à Pékin en 1984. Puis, en 1993,

l'entreprise a démarré sa propre production. A cette fin, Bühler SA s'est associée à son principal concurrent chinois à Wuxi, dans le sud de la Chine. Ainsi, les Suisses ont accès à un vaste réseau de distribution; en échange, les Chinois acquièrent le savoir-faire suisse pour les processus et les installations.

Bühler fabriquait d'abord des machines de minoterie pour le marché chinois. Aujourd'hui, un tiers des produits sont fabriqués en Chine, et cette part ne cesse d'augmenter.

Avec un chiffre d'affaires de 100 millions de francs, soit 7,5% du chiffre d'affaires du groupe, la Chine a avancé au troisième rang sur le marché, derrière les Etats-Unis et l'Allemagne. Pour Bühler SA, les activités commerciales en Chine ont toujours été rémunératrices. «Mais nous n'avons pas encore atteint notre but», dit C. Grieder. «En nous y prenant bien, nous pourrions doubler le chiffre d'affaires en trois à cinq ans.»

Accepter les conditions locales

Un groupe de collaborateurs, le «China-Team», contribue à ce succès grâce à son expérience avec ce pays. Stationnée à Uzwil, l'équipe pilote et soutient la direction de l'entreprise en Chine. Sur les 700 collaborateurs qui opèrent en Asie, seule une vingtaine est originaire de Suisse. «En Chine, on ne va pas loin avec la mentalité



Calvin Grieder: les activités en Chine ont toujours été rémunératrices.



Helmut Elben: un grand retard à rattraper en Chine.

suisse», dit C. Grieder. «Il vaut mieux être épaulé par des collaborateurs parfaitement familiarisés avec les conditions locales.» Il peut compter, entre autres, sur le soutien d'Erwin Schurtenberger, membre du conseil d'administration de Bühler SA, ancien ambassadeur de Suisse et, par conséquent, parfait connaisseur de la Chine. E. Schurtenberger assiste toujours aux négociations engagées avec d'importants partenaires chinois.

Convaincre en innovant

«En Chine, si on manque de rigueur, le combat est perdu d'avance», dit Grieder. Les Chinois sont connus pour leur intuition sans faille, qui leur permet de tirer profit d'une situation. Les contrats sont à peine conclus qu'ils sont renégociés... ou simplement ignorés. La protection juridique n'est pas encore parfaitement assurée. Ainsi, C. Grieder a l'habitude de s'adapter à une situation toujours changeante. Les autorités ont un jour annoncé que l'usine de Wuxi serait alimentée en électricité pendant quatre jours et non plus cinq. Bühler SA a pu négocier un compromis mais son ingéniosité est de nouveau mise à l'épreuve: l'Etat projette de morceler le terrain de l'usine de Wuxi. L'entreprise entière risque de se disloquer.

C. Grieder n'est pas de ceux qui montrent leurs problèmes du doigt. Au contraire, il tente de s'adapter à cette différence de mentalité. «Il n'y a pas de nouveau ni de vieux monde», déclare-t-il. «Aujourd'hui, les Chinois sont au même niveau que nous en matière de formation et de savoir-faire technologique. Il ne faut pas croire qu'on peut conquérir la Chine par des technologies de troisième catégorie.»

Extérieurement, les machines chinoises ne se distinguent presque plus des appareils de précision suisses, et la documentation de vente est reproduite fidèlement jusque dans le détail. Les brevets ne protègent que partiellement des imitations. «Le mieux est de convaincre en innovant, en proposant les meilleurs produits et services», dit Grieder. C'est un nouveau défi: le joint-venture qui l'associait à son partenaire chinois a été dissout, Bühler SA prenant la direction de l'usine de Wuxi. «Aujourd'hui, nous sommes assez forts pour opérer seuls sur le marché. Quand on ne l'est pas, il faut trouver des compromis.» Grieder estime que son ancien partenaire se lancera à nouveau par ses propres moyens – pour redevenir son concurrent.

La Chine a traversé deux décennies de croissance ininterrompue et Calvin Grieder ne croit pas que le gouvernement s'autorise une quelconque faiblesse avant les Jeux Olympiques de 2008.

Helmut Elben, Georg Fischer SA:

«Tôt ou tard, nous ferons aussi de la recherche et du développement en Chine.»

La tendance croissante des Chinois à consommer devrait remplir le carnet de commandes du groupe schaffhousois.

Texte: Iris Spogart

Sur le thème de la Chine, trois phrases viennent spontanément à l'esprit d'Helmut Elben, responsable de la planification de l'entreprise et membre de la direction du groupe technologique schaffhousois Georg Fischer:

1. La Chine est riche en possibilités.
2. Etre sur place ne résout pas les problèmes d'une entreprise sur ses marchés habituels.
3. Des problèmes sont à prévoir sur les marchés habituels lorsqu'une entreprise ne parvient pas à s'imposer en Chine dès maintenant.

C'est au début des années 90 qu'ont été exécutées les premières commandes du

groupe pour la Chine, à partir de Schaffhouse et des autres lieux d'implantation. GF emploie aujourd'hui plus de 1000 personnes en Chine dans 18 filiales, la 19^e étant en cours de construction. «Plusieurs clients de GF Automotive insistent depuis longtemps pour que nous les fournissions directement de Chine», explique Helmut Elben. La nouvelle usine de la division GF Automotive fabriquera donc à Suzhou, notamment des éléments complexes en métal léger pour systèmes de direction pour Thyssen Krupp Presta – une commande de 200 millions de francs répartie sur plusieurs années.

Des décennies de demande croissante

«En Chine, on assiste à un immense retard dans toutes nos activités de base», déclare Elben. Le marché comprend 1,3 milliard de personnes, dont beaucoup aspirent au niveau de vie des Occidentaux – une circonstance qui devrait profiter aux trois unités commerciales du groupe GF: le groupe GF Automotive en raison d'une augmentation de la demande de véhicules occidentaux, le groupe GF Piping Systems en tant que fournisseur du secteur du bâtiment, une branche en expansion, et GF Machine Tools (Groupe Agie Charmilles) en raison de la propension croissante des Chinois à consommer. Agie Charmilles produit des machines permettant de fabriquer des outils et des moules, lesquels permettent à leur tour la fabrication en série de biens de consommation tels que les brosses à dents, les boîtiers de téléphones portables et les bouteilles en PET – un marché en explosion: «Environ un Chinois sur cinq a aujourd'hui les moyens et la possibilité de s'acheter ces biens», dit Elben. «La demande continuera vraisemblablement d'augmenter pendant des décennies.»

Responsable de la planification de l'entreprise, Elben se préoccupe actuellement des méthodes permettant de favoriser l'expansion de la Chine de façon plus systématique. «Notre défi consiste à exploiter les synergies entre les groupes», dit-il. Avec le slogan «Growing Great in China», un quartier général – une sorte de Corporate Center – sera établi dans les prochains mois pour décharger un peu les filiales du groupe GF. «Nos collègues de Chine se trouvent sur un marché en expansion; il faut donc les déli-

vrer des problèmes organisationnels et administratifs», dit H. Elben.

Compétitivité à l'épreuve

Douze années d'expérience en Chine sont extrêmement précieuses. On apprend, par exemple, à éviter les malentendus en consultant une personne de confiance impartiale, familiarisée avec les deux cultures. Ou encore que les atouts d'une coentreprise avec des partenaires chinois devraient être exploités davantage sur les marchés occidentaux. Et, enfin, que les cadres dirigeants chinois, même s'ils maîtrisent les règles de la gestion d'entreprise, ont des méthodes bien différentes des nôtres. La mentalité des Chinois est fondamentalement opposée à celle des Suisses: «Dans la vie professionnelle, nous sommes directs et visons la productivité; les Chinois veillent davantage aux rapports entre les personnes.»

Les Suisses et les Chinois pensent différemment en matière d'imitation. «Dans ce domaine, il n'y a pas de sens moral en Chine», d'après Elben. La meilleure façon de se protéger contre la propension des Chinois à copier est d'innover. La deuxième est de rester prudent. «Nous sélectionnons les produits que nous fabriquons là-bas», dit Elben. Les modèles de haut niveau d'Agie Charmilles sont fabriqués en Suisse et exportés en Chine. La filiale chinoise de GF fabrique uniquement des machines moins spécialisées. De cette manière, les Schaffhousois se trouvent en concurrence directe avec les fabricants chinois qui, de leur côté, progressent dans la chaîne de création de valeur. H. Elben explique son défi: «Nous devons prouver notre compétitivité en permanence.»

Mais cette stratégie, qui consiste à doser de manière réfléchie le transfert du savoir-faire de la Suisse vers la Chine, n'est pas efficace à long terme. «Nous produirons de plus en plus en Chine», déclare H. Elben. «Tôt ou tard, nous ferons aussi de la recherche et du développement.» //

Christoph Leemann,
Union SA, et René Frei,
Embrex SA:

Concurrents directs en Suisse, partenaires d'un joint-venture en Chine

Leurs clients construisaient des usines en Chine; ces deux spécialistes de la broderie leur ont emboîté le pas.

Texte: Iris Spogart

«If you can dream it, we can make it»: c'est ainsi que Christoph Leemann fait de la publicité pour son entreprise. Copropriétaire et patron de l'usine de broderie Union SA, à Saint-Gall, et spécialisé dans les broderies pour sous-vêtements féminins, Ch. Leemann fournit des marques telles que Victoria's Secret, Chantelle et Triumph. Il se rendit pour la première fois en Chine en 1992 avec l'intention d'installer une usine dans l'empire du Milieu. Cette idée n'était pas de lui mais de son principal client, Triumph, qui, à cette époque, avait transféré une partie de sa production en Extrême-Orient. En moins de deux semaines, Leemann décida d'ouvrir une succursale dans la ville portuaire de Qingdao. Mais le coût salarial réduit n'était pas sa principale motivation: «J'ai décidé de construire une usine en Chine pour être près de mon client», explique-t-il. «De plus, contrairement à la Suisse, le marché local est très prometteur.»

Tout est plus facile qu'en Suisse

En Chine, Leemann apprend à connaître les inconvénients de son haut degré de spécialisation: «Il n'y a aucune usine d'apprêtage en mesure de nous offrir la qualité dont nous avons besoin.» En Suisse, les apprêteurs sont les personnages-clés de l'industrie de la broderie. Ils détiennent le savoir-faire en matière de teinture et connaissent les processus mécaniques et chimiques qui permettent d'assouplir ou de raidir les



Un processus d'apprentissage considérable: les associés Frei (à g.) et Leemann.

tissus, de réduire le retrait ou d'augmenter la résistance à la déchirure. Aujourd'hui, Ch. Leemann a résolu ce problème. Depuis mai, l'apprêtage est effectué par Swiss Finishing Co. Ltd, une coentreprise entre Leemann et Fussenegger, usine d'apprêtage du Vorarlberg, ainsi que l'entreprise de broderie Embrex, à Au. Embrex est spécialisée elle aussi dans les broderies de grande qualité destinées aux marques renommées de sous-vêtements féminins telles que Marks & Spencer et Simone Pérèle. René

Frei, cofondateur et président d'Embrex, avoue volontiers que cette aventure tentée en Chine avec Ch. Leemann, son concurrent direct, a impliqué un «processus d'apprentissage considérable». Ses motifs étaient les mêmes que ceux qui ont poussé Leemann: «La plupart de nos gros clients construisent des usines en Chine», explique René Frei. «Nous avons dû nous délocaliser également pour des raisons logistiques et financières.» S'il s'est associé à Union, son concurrent, c'est surtout parce qu'ils étaient

tous deux trop petits pour financer seuls une usine d'apprêtage en Chine et l'utiliser à pleine capacité.

Le joint-venture a été scellé au printemps 2003, et l'usine d'apprêtage est entrée en service en mai 2004. «Les Chinois ont une façon impressionnante de traiter avec les investisseurs étrangers», dit Frei. Acheter un terrain, construire une usine, démarrer la production... sont des choses très simples en Chine, explique Leemann avec enthousiasme. Les deux associés sont d'accord: «Là-bas, tout est beaucoup plus facile qu'en Suisse!»

Confiants dans l'avenir

Les autorités chinoises encouragent toute mesure susceptible de stimuler l'intérêt des Occidentaux. Dans les zones industrielles, les investisseurs étrangers sont reçus comme des VIP. On leur attribue un interlocuteur qui s'occupe de tout, de l'achat du terrain à l'approvisionnement en énergie. R. Frei et Ch. Leemann sont confiants dans l'avenir de Swiss Finishing. Le PDG de leur joint-venture est un jeune diplômé suisse en gestion des entreprises, marié à une Chinoise. Un maître teinturier du Vorarlberg se trouve à la tête de l'entreprise. Son rôle consiste notamment à transmettre ses connaissances aux équipes chinoises. Mais pas toutes: «Il reste encore une once de savoir impossible à copier dans le domaine de la teinture et de la fabrication des broderies de grande qualité, bien que la plupart des processus soient réalisés mécaniquement», dit Frei. «Il s'agit pour nous de profiter de cette avance.» //

Peter Schmid, PricewaterhouseCoopers: «La Chine n'est pas un champ d'exercice»

Le temps des pionniers est révolu. Pour réussir en Chine, une entreprise doit savoir qu'elle ne peut atteindre ses objectifs qu'en passant par une préparation solide et approfondie, puis par des mesures énergiques de mise en œuvre. Beaucoup de petites et moyennes entreprises ne sont pas en mesure de réaliser un tel tour de force en dehors de leurs affaires courantes: généralement, le savoir-faire, la main-d'œuvre et les équipes de direction leur manquent, car l'acquisition des données essentielles se révèle une entreprise longue et difficile. Pendant la préparation et la mise en œuvre, il importe donc d'avoir recours à des partenaires compétents, familiarisés de préférence avec la situation des deux pays. Sur ce point, PricewaterhouseCoopers, qui bénéficie d'excellents contacts dans le monde entier, se trouve dans une position très commode: avec onze bureaux et environ 6000 collaborateurs, PwC est le plus grand fournisseur de services professionnels en Chine et à Hongkong. Nous jouissons également d'un avantage considérable, qui est la coordination internationale du langage spécialisé. Pour que nous puissions, avec notre pensée occidentale, réaliser nos projets dans un milieu culturel différent du nôtre, nous avons besoin d'une base linguistique commune. Celle-ci nous permet de communiquer nos idées de façon que nos correspondants soient en mesure de les implémenter efficacement en Chine. Un grand nombre de nos partenaires chinois ont étudié en Europe et sont familiarisés avec ces deux mondes. Pour notre travail – et pour les objectifs de nos clients – il s'agit là d'un avantage inestimable.



Peter Schmid est associé, Conseil juridique et fiscal, Saint-Gall, et directeur de PME Ambition Suisse.

De la poudre aux yeux?

Pas du tout! Le cirque Knie fonctionne avec la précision d'une montre suisse.

A propos de finances, de fermeté, de points communs entre le dressage des animaux et la direction d'une équipe – et autres secrets d'une gestion parfaite.

Texte: Werner Catrina
Photos: Roth und Schmid

Le public se lève et salue par une pluie d'applaudissements les artistes de Chine, de Corée du Nord, d'Ukraine, d'Uruguay, de France, d'Italie et de Suisse. Franco Knie, directeur du cirque, le remercie au nom de toute la famille et termine par un «au revoir!». Il a bon espoir que le public continue de remplir le grand chapiteau au cours des prochains mois, jusqu'à ce que se termine la tournée, le 5 décembre à Lugano, après 375 représentations. En 2005, des centaines de milliers de personnes reviendront oublier leur quotidien dans le monde merveilleux du cirque.

Projet et financement

Sur le pupitre de Fredy Knie junior, directeur artistique et célèbre dresseur de chevaux, s'empilent des vidéos sur lesquelles des artistes du monde entier présentent leurs numéros. Le programme des tournées est réalisé plusieurs années à l'avance par Fredy Knie senior. Pour découvrir de nouvelles attractions, la direction collabore avec des agents internationaux à l'affût des meilleures productions, par exemple à Paris ou Montréal, pendant les festivals artistiques. Les numéros de classe internationa-

le doivent être réservés au moins deux ans à l'avance, et des arrhes doivent être versées. Avant les autres, Fredy Knie a noué des relations avec la scène artistique chinoise et, en 1984, son cirque fut le premier en Europe occidentale à engager une troupe venue de Chine. Sa confiance envers les Chinois, explique-t-il, s'est consolidée au fil du temps, ce qui lui a également permis d'entrer en contact avec le National Circus de Corée du Nord, qui contribue au programme de cette année par un numéro aérien très spectaculaire. C'est le marché, et notamment les grands cirques européens et américains mais aussi les puissants casinos de Las Vegas, qui détermine le prix des numéros de classe internationale. Mais face à cette concurrence, Fredy Knie a de bonnes cartes en main car, sur la scène artistique internationale, un engagement chez Knie est aujourd'hui considéré comme une marque de qualité. En outre, le cirque suisse propose aux artistes une tournée de huit mois avec un ou deux numéros à exécuter chaque jour (la rémunération dépendant du nombre de représentations), une excellente infrastructure, des roulottes confortables, des repas de qualité et des honoraires ponctuels – ce qui n'a rien d'évident dans le monde à facettes du showbiz.

Le «Cirque national suisse des Frères Knie» a été fondé en 1919 par une famille de funambules, des immigrés d'origine allemande. Quelques années plus tard, il se mit à parcourir le pays en compagnie de trapézistes, de clowns, de chevaux et d'éléphants en convoi exceptionnel. Aujourd'hui, les sixième et septième générations, artistes à succès et hommes d'affaires, poursuivent la gestion de cette entreprise familiale. La société Frères Knie Cirque National Suisse SA est une entreprise sagement financée. Les investissements étant effectués à partir de ressources personnelles, aucun crédit bancaire n'est nécessaire. «Nos ancêtres géraient leur budget en veillant à ne pas dépenser plus d'argent qu'ils n'en avaient en caisse», explique Franco Knie, président du conseil d'administration et directeur technique. «Nous travaillons encore selon ce principe qui nous réussit.» En outre, les parents de la génération aujourd'hui active ont fondé une société immobilière et construit un lotissement à Rapperswil, sur le terrain de leurs anciens quartiers d'hiver. L'entreprise familiale ne révèle aucun chiffre; même le nombre de personnes ayant assis-





té aux représentations dans le chapiteau (d'une capacité de 2500 personnes) relève du secret professionnel.

Art et management

Fredy et Franco Knie dirigent le cirque, une entreprise qui emploie 180 collaborateurs, sans être de véritables patrons, au sens habituel du terme. «Nous sommes avant tout des artistes, pas des managers», souligne Franco Knie (50 ans). Franco travaille avec les éléphants, tandis que Fredy, son cousin et aîné de huit ans, s'est fait une renommée mondiale grâce à ses shows d'équitation. La vie au cirque les a profondément marqués – comme tous les membres de la famille Knie. Après ses années de collège à Rapperswil, Franco a commencé son apprentissage au cirque, avec pour maîtres son père, Rolf senior, et son oncle Fredy. Ces derniers lui ont enseigné le véritable fonctionnement du cirque, à savoir le travail d'équipe, avec ses tâches bien définies et ses responsabilités. Franco

«Nos ancêtres géraient leur budget en veillant à ne pas dépenser plus d'argent qu'ils n'en avaient en caisse. Nous travaillons encore selon ce principe qui nous réussit.»

Knie n'a pas été formé en gestion d'entreprise, ce qu'il regrette parfois. Le cirque comprend une section artistique, celle de Fredy Knie junior, et une section technique, dirigée par Franco. Les deux patrons s'appuient sur l'expérience de leurs collaborateurs dirigeants: Erna Anderhalden, par exemple, responsable des finances, reste à Rapperswil mais communique chaque jour avec les managers en tournée. La section du marketing est dirigée depuis trente ans par Herbert Scheller. Une tournée nécessite un important travail de préparation et d'organisation. Les emplacements, très prisés pour de nombreuses autres manifestations, doivent être réservés un ou deux ans à l'avance.

Dressage et travail d'équipe

Les programmes Knie sont généralement commentés avec bienveillance et enthousiasme par les médias, qui leur font ainsi une publicité gratuite. Cependant, la garde des animaux de cirque est un sujet de plus en plus fréquent; la Protection suisse des animaux (PSA) aimerait même interdire complètement les éléphants au cirque. «En Asie du Sud, les éléphants étaient utilisés depuis de nombreuses générations comme bêtes de somme et symboles religieux», argumente Franco Knie. «Nous les privons de leur principale activité, la recherche de nourriture, mais nous leur en donnons de nouvelles.» Ce n'est pas l'espace qui compte, Franco en est persuadé, mais la façon dont cet espace est structuré et le nombre de stimulations offertes aux animaux pendant la journée.

Les éléphants vivent presque en symbiose avec leurs gardiens et le dompteur et réagissent à la moindre perturbation atmosphérique: «S'il m'arrive d'être de mauvaise humeur, les éléphants sont inquiets. Ils ont



Fredy et Franco Knie (page gauche, de g. à d.) dirigent une entreprise sainement financée, les investissements étant effectués à partir de ressources personnelles.





besoin d'un partenaire auprès duquel ils se sentent en sécurité.» Chaque matin, à sept heures et demie, Franco Knie répète son nouveau numéro et les ajouts de la tournée suivante avec ses sept éléphants d'Asie. Le dompteur ne lâche pas prise et invite ses animaux à répéter par des ordres aux résonances étrangères. Les éléphants sont des animaux intelligents et savent qu'ils ne doivent pas renouveler les séquences ratées pendant la représentation; c'est pourquoi il leur arrive de tricher devant le public. Pendant l'entraînement, par contre, ils n'ont aucune excuse. Franco Knie – qui représente l'animal de tête pour ses éléphants – marie la fermeté à la compréhension et à l'attention. «Pendant le dressage, j'apprends beaucoup de choses», dit-il, «notamment à me maîtriser et à réfléchir avant d'agir ou de réagir.» Y a-t-il des points communs entre le dressage des éléphants et la direction d'une équipe? «Les sentiments et les réactions des animaux sont

«Les sentiments et les réactions des animaux sont immédiats et obligent à être sincère. De même, on obtient davantage lorsqu'on travaille avec respect et sincérité avec les personnes.»

immédiats et me forcent à être sincère. De même, on obtient davantage lorsqu'on collabore avec respect et sincérité avec les personnes.» Certains des 180 collaborateurs originaires de douze nations différentes travaillent chez Knie depuis de nombreuses années déjà. Les machinistes marocains, qui préparent les pistes pour chaque numéro et montent ou démontent le chapiteau, sont présents dans l'entreprise depuis parfois deux ou trois générations. Au Maroc, ils sont fortunés et certains sont propriétaires d'immeubles d'habitation.

De nombreuses positions dirigeantes sont occupées par des Suisses, tandis que la

majorité du personnel auxiliaire est originaire de l'étranger. Bien qu'organisé de manière hiérarchique, le cirque laisse suffisamment d'autonomie à chacun de ses collaborateurs.

Organisation et timing

Deux douzaines de chefs d'équipe, du maître d'écurie au chef d'atelier en passant par le maître menuisier, veillent au bon déroulement des différents processus. Ralph Schmid, 32 ans, est responsable du parc de véhicules et des transports. Il dirige une équipe de huit chauffeurs et organise les livraisons de fourrage pour les animaux et le transport du fumier chez les pépiniéristes et les agriculteurs. Ses hommes et lui achètent des denrées alimentaires chez un grossiste avec le chef cuisinier et les apportent aux cuisines du cirque. L'évacuation des déchets fait également partie de son travail. Le dernier jour d'une représentation, Ralph Schmid et ses hommes conduisent les roulottes vers leur nouvelle destination. Dans l'après-midi et pendant la représenta-



On joue sans interruption pendant huit mois de l'année. Le montage du chapiteau dure six heures et demie, le démontage deux heures.

tion du soir, tout ce qui n'est pas indispensable est chargé dans deux trains spéciaux ou bien transporté par route. Quand les spectateurs, vers onze heures du soir, sortent du chapiteau, les tentes et les roulottes ont déjà disparu.

Alain Berthier, chef de chapiteau, et ses 35 hommes démontent le chapiteau en seulement deux heures. Ce Français de 57 ans a travaillé pour bien des cirques; mais seul le cirque Knie, qui l'emploie depuis 1991, fonctionne, selon lui, «comme une montre suisse». Tout y est organisé, y compris les vacances et la retraite. Chaque collaborateur connaît son rôle. En tant que responsable, il contrôle régulièrement le montage des gradins et des mâts.

Autrefois, il fallait prévoir de très coûteuses interruptions au cours de la tournée car la distance entre les différentes étapes était trop importante. Aujourd'hui, on joue en continu, même si le cirque ne reste qu'une journée sur un lieu. Les coupures sont très

rare et ne se produisent, par exemple, que lorsqu'un sol boueux empêche le montage des tentes.

Celui-ci commence généralement le matin et dure six heures et demie. Les mâts sont apportés à l'aide de chariots élévateurs puis installés sur des plaques fixées dans le sol. Le toit du chapiteau est soulevé par des câbles. L'organisation a-t-elle évolué au cours des décennies? «En principe, les processus sont les mêmes qu'autrefois», dit Franco Knie. L'entreprise a toujours été parfaitement structurée et organisée, explique-t-il. Mais aujourd'hui, le travail est exécuté de façon plus rationnelle, en recourant à des moyens techniques.

Toujours en tête

Franco et Fredy Knie tiennent beaucoup à ce que leurs collaborateurs puissent s'exprimer et émettre des critiques à l'égard de leurs supérieurs. Pour pouvoir cultiver une telle franchise, les deux patrons doivent toujours être disponibles. Pendant les tournées, ils logent, comme les machinistes, les ouvriers et les artistes, dans une roulotte. Tous vivent les uns à côté des autres et n'ont aucune vie privée. C'est parfois une

source de conflit, personne ne le nie. Pourtant, l'entreprise fonctionne grâce à son savoir-faire, son bon sens, sa continuité, un financement solide ainsi qu'une direction très exigeante envers elle-même et chaque jour présente sur la piste. Depuis toujours, l'entreprise cultive son engagement social. Chaque année, le cirque donne des représentations gratuites dans toute la Suisse, auxquelles sont invitées 30 000 personnes handicapées et personnes âgées en difficulté. Franco Knie explique: «Nous souhaitons rendre à la société un peu de la bienveillance qu'elle nous témoigne.» La sécurité est une autre priorité de l'entreprise: en effet, Knie est le premier cirque d'Europe à employer un agent de la sécurité et répond, aujourd'hui déjà, aux futures exigences légales. «Nous voulons être en tête partout», dit Franco Knie. //



L'assainissement énergétique des zones humides permet de détruire les gîtes larvaires du moustique vecteur du paludisme dans le district de Ceibita, au Honduras.

Honduras: collaboration pour la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Cinquante pour cent des infections dues au virus HIV et 40% des cas de paludisme en Amérique centrale sont enregistrés au Honduras (6,6 millions d'habitants). La tuberculose y est endémique. L'appel d'urgence lancé fin 2001 aux Nations Unies par les plus grands médecins et hommes politiques du pays a été immédiatement entendu: le Fonds Global a consacré 41 millions de dollars à un programme de cinq ans visant à lutter vigoureusement contre ces trois maladies.

Depuis, 2100 malades du sida ont bénéficié d'une thérapie antirétrovirale dans neuf centres médicaux du Honduras. Plus de 12 000 personnes atteintes de paludisme ont reçu des soins médicaux. Un programme complet – mesures informatives, enseignement dans les écoles, destruction des gîtes larvaires – permet de combattre l'épidémie dans les dix grandes régions conta-

minées. En outre, les moyens mis à disposition par le Fonds Global ont permis d'aménager 34 stations de traitement de la tuberculose. Les programmes réalisés au Honduras servent aujourd'hui d'exemple dans toute l'Amérique centrale.

«Comme de nombreux pays du monde, le Honduras manquait autrefois de moyens pour lutter efficacement contre les épidémies de paludisme, de tuberculose et de sida», explique Delmin Cury, médecin et représentant de l'OMS en Amérique centrale. «Avec les moyens financiers du Fonds Global et l'aide des responsables du Honduras, de nombreux programmes ont pu voir le jour en un temps record.»

PricewaterhouseCoopers et le Fonds Global des Nations Unies

Fondé en 2001 à l'initiative des Nations Unies, le Fonds Global est un partenariat public/privé visant à combattre le sida, la tuberculose et le paludisme dans le monde

entier. Le fonds est une organisation financière qui soutient les projets et les stratégies mis en place par les gouvernements et les organisations humanitaires. Pour veiller à ce que les moyens soient injectés dans les canaux appropriés, documenter et contrôler les transactions financières, il engage dans le monde entier des personnes de confiance, les Agents locaux du fonds (LFA). PricewaterhouseCoopers a pris en charge cette mission au Honduras et travaille en outre pour le fonds dans 18 autres pays. Avec son réseau mondial, sa forte présence au niveau local et sa grande crédibilité, PricewaterhouseCoopers constitue le partenaire idéal pour le Fonds Global. Les interventions de PricewaterhouseCoopers sont coordonnées à Genève, où le Fonds Global a lui aussi son siège.

Photo: John Rae/Global Fund

ceo*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Oscar J. Schwenk

«Si nécessaire, on travaille aussi le dimanche chez Pilatus – sans majoration de salaire pour heures supplémentaires. Nos employés sont prêts à le faire car ils savent que, compte tenu de la concurrence mondiale, nous ne pouvons pas nous permettre d'augmenter nos prix.»

06



Paola Ghillani

«Chez Max Havelaar, nous revendiquons un système basé sur des règles équitables. Cela suppose un commerce mondial respectueux des exigences sociales et écologiques.»

08