

# ceo

Le magazine des décideurs

## L'Asie



# LIAO – in faraway thoughts

Urs Honegger  
CEO PwC Suisse



**L'Asie a davantage que du potentiel de croissance à offrir. Une perspective plus large sur l'Extrême-Orient donne une image plus riche en nuances et ouvre de nouveaux horizons.**

Qu'est-ce qui rend l'Extrême-Orient extrême à nos yeux ? C'est la question autour de laquelle tourne le présent numéro de notre magazine ceo. Voici des siècles déjà que l'Orient exerce une grande force d'attraction sur nous, les Occidentaux. Ce n'est pas un scoop de dire qu'il recèle un énorme potentiel de croissance. La Suisse entretient des relations commerciales dynamiques avec les pays asiatiques, à l'instar de notre volume commercial avec la Chine qui se chiffre à près de 18 Mrd CHF par an.<sup>1</sup> Le tourisme nous lie également étroitement à l'Extrême-Orient : chaque année, nous accueillons 1,3 millions de touristes asiatiques. Enfin, près de 50 000 Suisses vivent en Asie et 118 000 Asiatiques en Suisse.

Notre récente « Annual Global CEO Survey » prévoit une forte augmentation de la prospérité mondiale dans les 15 années à venir, particulièrement en Asie. Shanghai, par exemple, a aujourd'hui déjà une fortune équivalente à celle des Pays-Bas. Rien d'étonnant donc à ce que des dirigeants de multinationales voient dans l'Asie des chances attrayantes dans des domaines tels que la culture, les loisirs ou la santé. La démographie est également en pleine expansion, même si elle n'est pas linéaire. Au cours des deux prochaines générations, la Chine va perdre 150 millions de travailleurs pendant que l'Inde en gagnera 317 millions.

Mais les statistiques ne nous disent pas tout. Quelles connaissances réelles avons-nous du continent asiatique ? Comment y tissons-nous nos relations ? Que pouvons-nous apprendre les uns des autres ? Pour répondre à ces questions, nous avons prié des personnalités aux histoires nationales, professionnelles et sociales différentes de nous présenter, dans ce numéro de notre magazine ceo, leur perception de l'Extrême-Orient et de ses liens avec la Suisse. Ces personnes connaissent toutes parfaitement les deux cultures dans lesquelles elles vivent depuis longtemps. Leurs opinions et leurs expériences brossent un tableau nuancé d'une partie du monde complexe que nous pensons connaître.

Vous découvrirez dans les pages suivantes le continent asiatique sous un nouvel angle. Nous avons voulu affiner l'image que vous en avez actuellement en vous offrant des impressions et des visions particulières. En espérant vous inspirer, nous vous souhaitons une bonne lecture.

Urs Honegger

## Hannes Schmid



Trois formes d'art s'unissent dans la série d'œuvres « For Gods Only » signée Hannes Schmid: l'opéra de rue chinois ancestral, la calligraphie chinoise et la photographie. Pendant plusieurs années, Hannes Schmid a suivi la dernière troupe d'opéra en activité « qui ne joue que pour les dieux », et a immortalisé ses représentations.

Cette aventure a donné naissance à 138 œuvres, dont l'une porte le caractère chinois « LIAO », qui signifie « in faraway thoughts » – c'est la couverture de notre édition sur l'Asie.

Davantage d'informations sur Hannes Schmid, son rapport à l'Asie et son œuvre de photographe à la page 22.

<sup>1</sup> Source: Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), volume du commerce 2012

# Chine et Japon : que nous réserve l'avenir ?

Dans les douze mois à venir, quel pays sera le plus important pour la croissance de votre entreprise ? Confrontés à cette question, 1300 CEO<sup>1</sup> dans le monde entier ont donné des réponses similaires, plaçant la Chine et le Japon parmi les cinq pays les plus importants.

Felix Sutter et Erik Steiger, experts de PwC Suisse sur l'Asie, nous expliquent quelles branches sont les plus prometteuses et où résident les plus grands défis.

**Felix Sutter, vous êtes un expert de la Chine, Erik Steiger, vous connaissez le Japon depuis de nombreuses années. Quels sont, à votre avis, les changements principaux que ces pays ont vécus ces dix dernières années ?**

**Felix Sutter :** En Chine, la forte croissance a transformé la société qui s'est ouverte sur le monde. Les Chinois comprennent beaucoup mieux les pratiques commerciales occidentales et ont grandement amélioré leurs connaissances linguistiques.

**Erik Steiger :** Au Japon, de nombreux groupes et PME sont nettement plus orientés à l'international désormais.

**Quelles branches seront particulièrement importantes à l'avenir ?**

**Sutter :** L'énergie durable est aujourd'hui la branche la plus en vue compte tenu de la volonté de freiner la pollution de l'environnement. La recherche et le développement sont également fortement encouragés. Enfin, les biotechnologies, avec le secteur de la santé et les soins aux personnes âgées, sont importantes tout comme la mécanique de précision.

**Steiger :** Au Japon aussi, toutes les branches liées à la vie et tout particulièrement aux soins et aux services aux personnes âgées vont connaître une forte croissance. La question de l'énergie propre devrait également percer.



**Felix Sutter**  
Expert Chine chez PwC  
felix.sutter@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/felixsutter

**Quels sont les plus grands défis qui attendent la Chine et le Japon ?**

**Sutter :** Le vieillissement de la population, les prix de l'énergie élevés et le système de formation. D'une manière générale, des réformes sont nécessaires pour garantir une croissance durable dans les décennies prochaines – par exemple dans la prévoyance vieillesse pour compenser les effets de la règle de l'enfant unique.

**Steiger :** L'évolution démographique est un grand défi, ainsi qu'une plus grande ouverture nécessaire sur le monde. Avec le temps, les dettes publiques et la dépendance de fournisseurs étrangers d'énergie vont devenir problématiques.

**Quel est votre conseil pour nouer de bonnes relations avec des partenaires commerciaux asiatiques ?**

**Sutter :** Prendre son temps, agir discrètement et ne pas se laisser décourager par des obstacles internes sous la pression des négociations.

**Steiger :** Il est important de bâtir une relation dans laquelle les deux parties sont à égalité et trouvent l'une et l'autre un intérêt au projet commun. En outre, il faut davantage voir l'individu dans le partenaire de négociation et lui accorder plus d'importance en tant que tel que c'est le cas chez nous.



**Erik Steiger**  
Expert Japon chez PwC  
erik.steiger@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/eriksteiger



06 **Masakazu Nakamura**  
L'entreprise japonaise Sunstar Suisse SA, sise sur les rives du Léman, part à la conquête du monde.



12 **Erwin Stoller**  
Le fabricant suisse de machines textiles Rieter développe ses activités en Asie.



18 **GV Prasad**  
Quelle est la recette du succès de la firme indienne Dr. Reddy's Laboratories Ltd. dans le secteur pharmaceutique ?



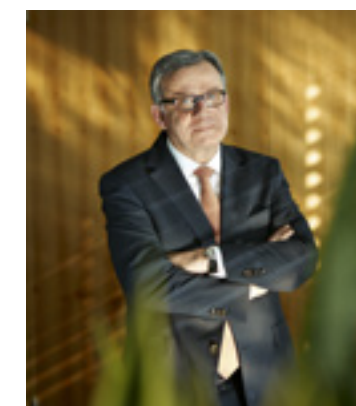
22 **Hannes Schmid**  
L'artiste photographe est un voyageur qui traverse les univers et les époques.



28 **Frank Schellenberg**  
Il suffit de 300 mots pour traiter des factures dans chaque langue, explique le CEO de Swiss Post Solutions Vietnam.



36 **Claudia Masüger**  
Grâce à sa chaîne de magasins Cheers, cette Suisseuse a transformé le marché du vin chinois.



42 **Jürg Fedier**  
Les transactions avec des acheteurs chinois peuvent être utiles pour les deux parties, assure le CFO d'Oerlikon.



46 **Sunita Kunsanthia**  
Avec son entreprise de vêtements sur mesure Sunita Suits, cette Thaïlandaise de naissance est à présent bien établie en Suisse.



52 **Hanspeter Brunner**  
Le responsable Asie pour la banque privée suisse BSI nous parle des spécificités du Private Banking en Chine.



58 **Jasmin Moser et Claudia Garati**  
Deux professeuses de yoga aident les managers à recharger leurs batteries.



64 **Fabrice Moscheni**  
Le Japon est considéré comme un marché difficile, ainsi que le CEO de Fastcom Technology SA en a fait l'expérience lui-même.



68 **Martin Hirzel**  
Le CEO d'Autoneum sait qu'en Asie, il n'est pas inutile d'avoir quelques rudiments de la langue du pays.

34 **Petites histoires de baguettes et autres**

74 **Les photographes du présent numéro**

75 **PwC en Asie**

75 **Mentions légales**

<sup>1</sup> Chiffre extrait de la « 17<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey » de PwC

# « Comparé à la Suisse, le Japon est très homogène. »

Une entreprise japonaise conquiert le monde à partir de la Suisse : Masakazu Nakamura, CEO de Sunstar Suisse SA, explique comment son entreprise s'est implantée sur le marché de l'hygiène bucco-dentaire, pourquoi Sunstar n'est plus présente sur le marché des actions et comment le fondateur de l'entreprise a inventé le tube de dentifrice.

Texte : Sandra Willmeroth  
Photos : Markus Bertschi

## Pourquoi Sunstar Group a-t-il transféré son siège social du Japon en Suisse en 2002 ?

Le déclencheur a été la décision de donner une envergure mondiale à l'entreprise. Jusqu'au début des années 1980, nous n'étions représentés pratiquement que sur le marché japonais. Il y a dix ans, le groupe y réalisait encore plus de 80% de son chiffre d'affaires. Mais la croissance plutôt modeste au Japon nous incitait à l'expansion et, donc, à mondialiser nos affaires. Pour réussir, il faut travailler avec des personnes créatives, intelligentes et bien formées venues du monde entier. Il n'est pas possible de mondialiser une entreprise uniquement à partir du Japon. C'est pourquoi la Suisse, ne serait-ce que pour des raisons géographiques, offrait un site central idéal à notre stratégie mondiale. Bien entendu, l'environnement politique stable, la monnaie indépendante et la politique fiscale favorable aux entreprises parlaient aussi en faveur de la Suisse.

## Quand êtes-vous venu pour la première fois en Suisse ?

C'était il y a 35 ans, lors de mon premier voyage d'affaires hors du Japon.

## Déjà pour Sunstar ?

Je travaille pour l'entreprise depuis plus de 40 ans. Je n'ai jamais travaillé ailleurs (rire). Mon oncle fait partie de la famille Kaneda, les descendants du fondateur et aujourd'hui propriétaires majoritaires de Sunstar.

## Quel fut le premier lien avec la Suisse ?

À l'époque, Sunstar travaillait encore avec des licences, une stratégie que nous avons toutefois abandonnée car elle n'assure pas durablement la croissance d'une entreprise. Mais c'était un premier pas vers la mondialisation. La première entreprise suisse dont nous avons pris les produits sous licence était La Prairie. J'avais donc pris le train de Cointrin à Montreux où se trouve le siège de l'entreprise.

## Qu'est-ce qui vous a le plus surpris ici ?

Le fait qu'un pays géographiquement petit possède quatre langues nationales. En comparaison, le « grand » Japon est très homogène. Au-delà, la Suisse correspondait assez bien à l'idée que je m'en faisais : un pays propre, charmant, une nature à couper le souffle et des gens polis.

## Quand avez-vous élu domicile au bord du lac Léman ?

En 2007. Depuis, je passe la plus grande partie de mon temps en Suisse. 2007 a été une année déterminante pour Sunstar, un tournant dans l'histoire de l'entreprise.

## Dans quelle mesure ?

Nous nous sommes retirés du marché des actions par le biais d'un management buy-out. Sunstar voulait une expansion mondiale plus forte, une croissance non seulement organique mais aussi par des rachats, et l'entreprise avait besoin d'avoir les mains libres pour cela. Il n'est pas toujours facile d'expliquer des décisions stratégiques aux acteurs du marché des actions et de les convaincre. Nous avons donc opté pour la privatisation.



CEO de Sunstar Suisse SA, Masakazu Nakamura dirige l'ensemble des activités de biens de consommation à partir d'Étoy. Il a débuté comme chercheur chimiste dans le développement de produits de Sunstar au Japon avant que l'entreprise ne lui propose d'étudier la médecine dentaire à Buffalo (État de New York). Après ses études, il est rentré au Japon avant de retourner aux États-Unis pour diriger une succursale de Sunstar à Chicago. En 2002, il est nommé Chief Human Resources Officer de Sunstar Group, puis CEO. Masakazu Nakamura vit en Suisse depuis 2007.

« Lorsque l'on veut globaliser son entreprise, il faut travailler avec des personnes créatives, intelligentes et bien formées venues du monde entier. »

« Nous sommes passés d'une stratégie défensive à une stratégie de croissance. »

Domiciliée à Etoy, dans le canton de Vaud au bord du lac Léman, Sunstar Suisse SA est le siège social international du groupe japonais Sunstar qui exerce des activités diversifiées à l'échelle mondiale. Sunstar a été créé au Japon en 1932. La société comprend les secteurs Hygiène bucco-dentaire et Santé & Beauté ainsi que Pièces pour motos et Chimie. Les deux derniers sont regroupés au sein du Sunstar Engineering Group dont le siège social se trouve à Singapour. Le groupe Sunstar est présent dans 16 pays au monde, sur plus de 90 marchés et emploie 4000 collaborateurs. 80 collaborateurs de 18 nationalités différentes travaillent au siège social d'Etoy. En 2012, Sunstar Group a réalisé un chiffre d'affaires de 1404 Mio CHF.

[sunstar.com](http://sunstar.com)

**C'est inhabituel, la plupart des entreprises empruntent la voie inverse : elles démarrent dans le privé pour entrer ensuite en bourse.**

Cela n'a pas été une décision facile. Il est plus simple de trouver des financements sur le marché des actions que par la voie privée. Les nouveaux propriétaires ont contracté des crédits importants à l'époque. Mais la direction de l'entreprise voulait être libre pour pouvoir poser des jalons à long terme et de manière durable. Nous sommes passés d'une stratégie défensive à une stratégie de croissance et le succès nous donne raison aujourd'hui. Nous avons fourni un bon travail ces six ou sept dernières années et sommes aujourd'hui parvenus à un point où notre préoccupation principale n'est plus le remboursement des crédits mais l'investissement dans la future croissance de l'entreprise.

**Un retour en bourse serait-il donc envisageable ?**

Tout dépend de l'environnement économique dans lequel Sunstar évolue. Peut-être reviendrons-nous un jour sur le marché des actions, mais certainement pas dans les prochaines années.

**Quelle a été la dernière acquisition de Sunstar ?**

La reprise de Degradable Solutions AG (DS) à Zurich-Schlieren, une spin-off de l'Université de Zurich. La société s'est spécialisée dans la fabrication de substituts osseux résorbables. Ces produits sont utilisables non seulement dans le secteur dentaire mais aussi en orthopédie. Ils ont par exemple développé des vis pour fixer les os après une fracture, qui s'autodégradent après un certain temps dans le corps, rendant une nouvelle opération inutile. Nous avons également repris, il y a deux ans, l'entreprise allemande Interbros qui fabrique les soft picks, un secteur dont elle est le leader mondial.

**Comment la société DS s'intègre-t-elle dans le portefeuille de Sunstar ?**

Cette résorption osseuse nous permet de renforcer notre cœur de métier dans le secteur dentaire. C'est un défi, mais nous pouvons créer un nouveau segment de marché dans le secteur médical.

**Sunstar exploite deux secteurs de biens de consommation, Hygiène bucco-dentaire et Santé & Beauté ainsi que deux secteurs techniques Motocycles et Chimie. Comment tout cela est-il conciliable ?**

Cela remonte à 1932. Le fondateur de l'entreprise, Kunio Kaneda, esprit très créatif et inventif, a commencé par vendre de la colle à caoutchouc en tube pour réparer les pneus de vélo. Ce qui était spécial n'était pas le mélange de caoutchouc mais le tube métallique très pratique. Ce fut le point de départ des autres secteurs d'activité.

**Est-ce que j'ai bien compris : Sunstar a inventé le tube de dentifrice ?**

Kunio Kaneda avait inventé ces tubes métalliques et réfléchissait à ce qu'on aurait pu y mettre d'autre. Il n'avait pas de connaissance particulière sur la fabrication du dentifrice, mais il a vite compris qu'un tube de dentifrice serait bien plus pratique à utiliser que la poudre vendue jusqu'ici sur le marché japonais. C'est ainsi que tout a commencé. Il a ensuite ajouté d'autres produits de soins dentaires. Aujourd'hui, notre gamme s'étend des produits préventifs tels que les brosses à dents et le dentifrice aux produits de soins buccaux pharmaceutiques, tels que les crèmes antibiotiques. Parallèlement, nous avons continué à développer nos secteurs d'activité techniques sous l'égide de Sunstar Engineering Group dont le siège social se trouve à Singapour. Nous y produisons entre autres des agents adhésifs industriels pour l'industrie automobile ainsi que des freins et autres pièces pour les deux-roues motorisés. Les secteurs d'activité techniques sont toutefois – en termes de chiffres d'affaires – le plus petit secteur. La part du lion revient aux biens de consommations avec les produits d'hygiène bucco-dentaire et les produits du secteur Santé & Beauté.

**Sur quels marchés voyez-vous le plus gros potentiel de croissance pour les biens de consommation ?**

Mon objectif est de réaliser, dans dix ans, 50% du chiffre d'affaires au Japon et le reste hors du Japon. Géographiquement parlant, nous générons aujourd'hui près de 60% du chiffre d'affaires au Japon, 20% en Amérique du Nord et Amérique du Sud, environ 15% en EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et les 5% qui restent en Asie, Chine comprise. Les plus gros taux de croissance se trouvent en Amérique du Sud, en Afrique du Nord et surtout en Chine.

**Malgré la dynamique de croissance plus faible en Chine ?**

Cela fait 25 ans que nous essayons de pénétrer le marché chinois. La première fois par le biais d'une joint-venture avec un fabricant pharmaceutique chinois, dans laquelle nous détenions 49%. À l'époque, les restrictions imposées par le gouvernement chinois étaient encore très élevées. Une entreprise étrangère n'était pas autorisée à détenir la majorité dans une entreprise chinoise. Dans ces conditions, il n'était pas facile de diriger les affaires à partir du Japon. Bref, nous avons échoué. Il y a dix ans, nous avons pris pied directement dans le marché chinois.

**Qu'avez-vous fait de différent lors de votre deuxième tentative ?**

Nous nous sommes concentrés sur quelques produits choisis, sortant du marché de masse. Contrairement à nos concurrents tels que Procter & Gamble ou Colgate, nous visons le sommet de la pyramide des consommateurs. Nous ne proposons pas une pâte dentifrice de plus, mais des produits thérapeutiques antibiotiques haut de gamme pour les maladies parodontales. Nous nous concentrons sur le marché bucco-dentaire professionnel. En raison du vieillissement de la population, l'hygiène buccale et les maladies systémiques telles que le diabète jouent un rôle toujours plus grand. La Chine compte près d'1,4 milliard d'habitants. Si 10% seulement de la population achètent nos produits, ce sont près de 140 millions de clients. Les affaires en Chine ne sont pas encore très lucratives mais, avec plus de 35% par an, les taux de croissance sont impressionnants et montrent que nous avons choisi la bonne stratégie.



Le secteur des biens de consommation pour les soins dentaires comprend les produits de prévention tels que les brosses à dents et le dentifrice ainsi que les produits pharmaceutiques.

# « Le rythme de la mise en œuvre donne le vertige. »

Le fabricant suisse de machines textiles Rieter développe son marché asiatique. L'élan et la volonté de performance de la jeune population locale sont des arguments qui impressionnent particulièrement *Erwin Stoller*, le président du Conseil d'administration. Quelle est encore l'importance du site suisse ?

**Texte :** Rédaction magazine ceo  
**Photos :** Markus Bertschi, Rieter

**Monsieur Stoller, Rieter investit actuellement massivement, à hauteur de 140 Mio CHF au total, dans des sites d'implantation supplémentaires en Chine et en Inde. Ce qui s'accompagne de pertes d'emplois en Suisse. Quels sont les inconvénients du site suisse ?**

Vous vous attendez peut-être à ce que je déplore les coûts élevés. Pourtant, là n'est pas le problème, à mon avis. La Suisse se mettra elle-même hors jeu si nous continuons à restreindre la liberté entrepreneuriale comme une récente votation populaire l'a fait. Ce n'est pas parce qu'il y a quelques rares brebis galeuses parmi les dirigeants qu'il faut remettre en cause tout le système.

**Le site suisse a-t-il encore des atouts ?**

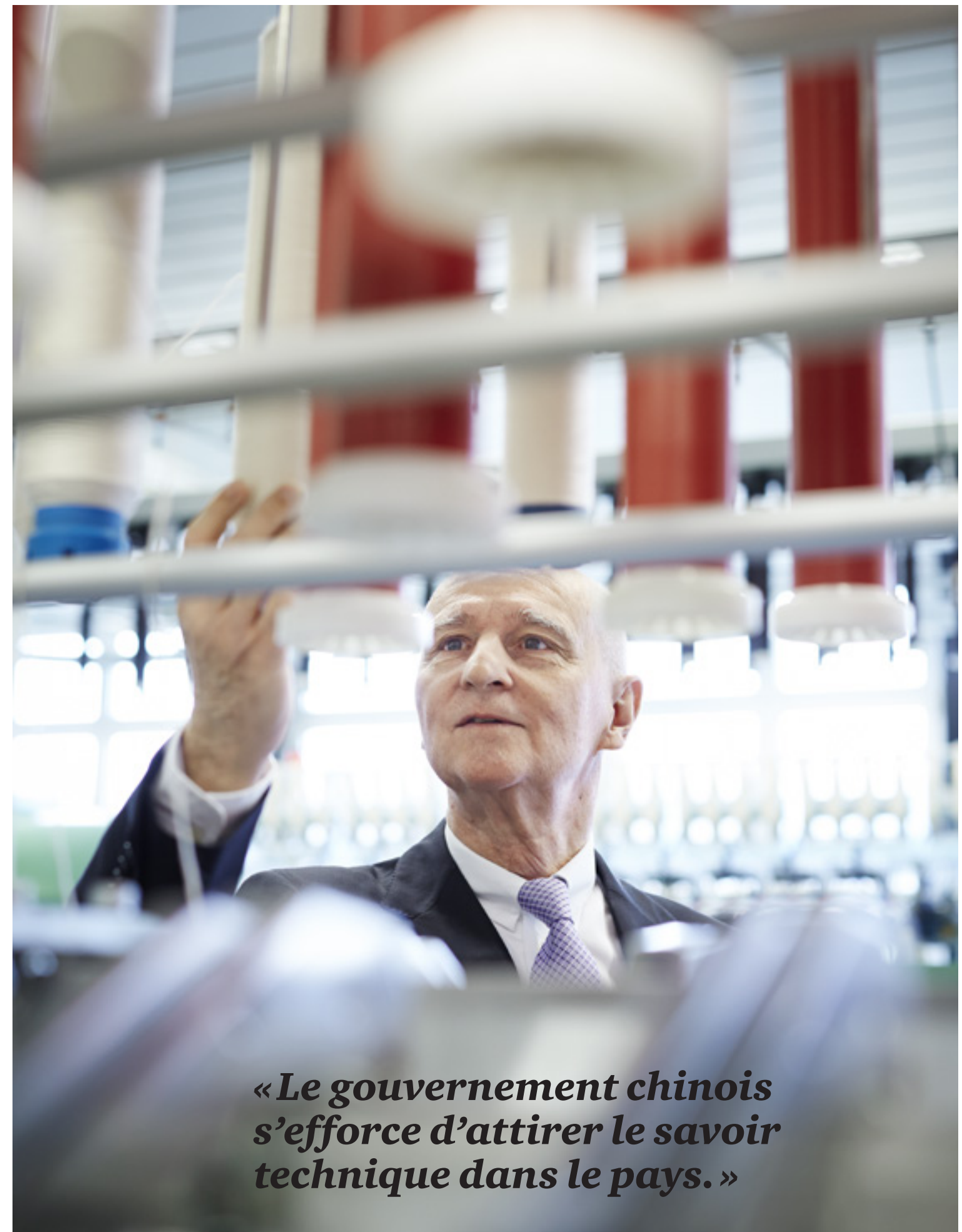
Sans aucun doute. Un certain nombre de nos clients importants réclament des machines « made in Switzerland ». Ils sont convaincus que la meilleure qualité vient de chez nous.

**Cette impression se vérifie-t-elle ?**

Notre objectif est d'atteindre le même niveau de qualité dans chacune de nos usines au monde. C'est pourquoi le concept de base de nos machines est partout le même. Les différences se situent au niveau du degré d'automatisation, en fonction du souhait du client. Nous ne disons plus « fabriqué en X ou Y », mais « made by Rieter ».

**Erwin Stoller**

*L'ingénieur diplômé sur machines a entamé sa carrière au sein du constructeur de machines textiles Rieter à l'issue de ses études à l'EPFZ. À partir de 1992, il a dirigé successivement les deux divisions principales du groupe, tout d'abord Textile Systems puis, de 2002, Automotive Systems. En 2008, il a été nommé président du Conseil d'administration pour reprendre également, en 2009, la direction du groupe en qualité d'« executive chairman ». En 2011, sous son impulsion, la division Automotive a été introduite en bourse sous le nom d'Autoneum. Au début de 2014, Erwin Stoller, alors âgé de 66 ans, a renoncé à son double mandat. À l'avenir, il n'occupera plus que le poste de président du Conseil d'administration.*



**« Le gouvernement chinois s'efforce d'attirer le savoir technique dans le pays. »**



Centre de production à Changzhou, Chine.

**Rieter**

Le fabricant de machines textiles, dont l'histoire remonte à 1795, compte parmi les entreprises les plus riches en tradition de Suisse. Aujourd'hui, Rieter est un fournisseur de machines textiles et de composants leader au monde. L'entreprise est la seule à couvrir à la fois les processus de préparation au tissage et les quatre processus de filature finaux. Représentée sur 18 sites de production, notamment en Chine, en Inde en Ouzbékistan et au Brésil, elle fournit environ 8000 clients. Actuellement, Rieter investit massivement dans des expansions de production en Inde et en Chine. En 2013, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 1,04 Mrd CHF avec près de 4650 collaborateurs.

[rieter.com](http://rieter.com)

**«Je souhaiterais que l'Europe participe à cette croyance en l'avenir et à cette volonté de soulever les montagnes qui règnent en Chine et en Inde.»**

**Ce n'est donc qu'à la demande de la clientèle que vous restez en Europe ?**

Non. L'Europe, et en particulier l'Allemagne, forme les meilleurs spécialistes en développement de la technologie textile. Ils nous sont indispensables. En Suisse, il n'y a pratiquement plus d'établissement de formation important.

**Quel a été l'élément déclencheur de l'extension de la production en Inde et en Chine ?**

Les frais de douane et de transport sont pour nous des obstacles supplémentaires à franchir. D'un point de vue organisationnel, ce n'est pas de très bon cœur que nous ouvrons de nouveaux sites, car cela accroît la complexité. Mais la Chine et l'Inde concentrent aujourd'hui à elles deux 65% des capacités mon-

diales de tissage, et nous voulons gagner des parts de marché. Voici des années déjà que la Turquie est le principal marché de Rieter. Nous y avons des parts de marché très élevées et encore un grand potentiel pour augmenter nos parts en Chine.

**Ce sont donc plutôt des obstacles commerciaux qui vous contraignent à produire en Asie ?**

Durant les 20 à 25 dernières années, nous avons pu observer comment le gouvernement chinois s'efforce d'attirer le savoir technique dans le pays. Nous n'étions pas vraiment touchés car nous ne sommes pas considérés comme secteur clé dans l'industrie textile. Mais lorsque des concurrents locaux sont arrivés sur le marché avec leur machines, les barrières commerciales sont devenues plus importantes.

**À quand remonte la tendance ?**

Jusqu'en 2007/2008, nous pouvions facilement fournir les marchés chinois et indien à partir de l'Europe. Mais dans le sillage de la crise, les pays ont commencé à protéger leurs fabricants et à relever les droits de douane. Nous avons encore deux produits qui ne sont pas concernés parce que personne ne peut les proposer au niveau local.

**Comment Rieter se développe-t-il en Inde ?**

Nous sommes sur place depuis 1964. À l'époque, nous avons débuté avec un partenaire local. Nous avons formé les gens pour atteindre une bonne qualité. Nous avons mis fin au partenariat il y a trois ans. Aujourd'hui, nous devons dire que nous avons aidé notre plus grand concurrent à se construire.

**Que pensez-vous d'un accord de libre-échange tel que négocié actuellement entre l'Inde et la Suisse ?**

Nous partons du principe qu'un tel accord pourrait nous aider. Nos livraisons vers l'Inde et la Chine, y compris à des concurrents, concernent surtout des pièces-clé dans le domaine des composants. Des droits de douane élevés nous pénaliseraient massivement.

**Qu'est-ce qui vous impressionne le plus, lorsque vous allez en Chine et en Inde ?**

Il règne en Chine un élan incroyable. Le rythme de la mise en œuvre donne le vertige. Les jeunes ont une grande volonté de performance. En Inde, il y a davantage de discussions, de propositions pour améliorer les choses. Cela demande parfois plus de temps. Je souhaiterais que l'Europe participe à cette croyance en l'avenir et à cette volonté de soulever les montagnes.

**Rieter veut-il intégrer davantage d'Asiatiques dans la haute direction pour répondre à l'importance des marchés asiatiques ?**

Les débouchés commerciaux ne sont pas une raison de modifier la structure de l'équipe de direction. Nous abordons en ce moment une nouvelle phase de croissance de la production textile aux États-Unis. Aujourd'hui, la Chine est le marché dominant, mais je ne suis pas

sûr qu'il en soit encore ainsi dans 20 ans. Notre secteur enregistre un grand remaniement environ tous les 20 ans.

**Y a-t-il des domaines dans lesquels Rieter a appris de la Chine ?**

Un de nos managers chinois m'a dit, lors d'une visite, que nous devrions aller de l'avant en Suisse. Sinon, la concurrence nous dépasserait. J'ai été très impressionné par sa franchise. Et nous nous efforçons de raccourcir les voies de décision.

**Avons-nous encore quelque chose à apprendre aux Chinois ?**

Oui, par exemple à innover. Ils se sont longtemps contentés de nous copier. Mais par ailleurs, l'Europe a mis aussi quelques siècles à développer cette capacité à l'innovation grâce à de bonnes structures d'enseignement supérieur et à un système de formation dual performant. L'Europe soigne aussi la collaboration avec les fournisseurs, ce qui permet d'harmoniser le développement, l'exécution, et tout le déroulement du travail. Les relations se développent souvent sur des années et il existe une certaine loyauté entre les partenaires. En Chine et en Inde, le développement du partenariat entre Rieter et les fournisseurs mérite encore d'être amélioré. Par ailleurs, la conscience de la confidentialité qui doit entourer les plans de partenaires fait souvent cruellement défaut.

**Quand le consommateur final aura-t-il atteint sa limite de saturation pour les textiles ?**

Nous en sommes encore loin. Aux États-Unis, la consommation de fibres par personne et par an est actuellement de 40 kilos, en Europe, elle atteint 30 kilos. La moyenne en Chine est de 10 à 12 kilos, et de 6 kilos seulement en Inde. La consommation augmente avec le niveau de vie.

**Voyez-vous poindre de nouvelles technologies qui pourraient entraîner de fortes mutations dans le secteur des machines textiles ?**

Les concepts de base de nos machines ont été inventés par les Anglais il y a près de 200 ans. Il y a eu des améliorations depuis, certes, mais le principe fondamental est resté le même. Nous nous demandons aussi quand arrivera une prochaine étape révolutionnaire. Nous ne voyons rien, et cela nous inquiète un peu.

**À quel rythme un filateur doit-il investir dans une nouvelle installation ?**

Il faut changer tous les sept ou huit ans, parfois seulement certains composants. Nous essayons bien sûr de donner le rythme avec nos innovations. Pour une installation moyenne qui compte 20 000 broches, un client doit investir environ 12 Mio de CHF. Le plus gros investissements oscillent entre 50 et 60 Mio de CHF.

**Existe-t-il une tendance à développer des machines meilleur marché mais qui doivent être remplacées plus vite ?**

Cela a existé, mais moins maintenant. En Chine, le gouvernement prescrit depuis peu de réduire le nombre d'employés de 110 aujourd'hui pour 10 000 broches à environ 60. Un tel bond d'automatisation ne peut se faire qu'avec une meilleure technologie.

# « Ce n'est pas parce qu'il y a quelques rares brebis galeuses parmi les dirigeants qu'il faut remettre en cause tout le système. »

**Pourquoi ce retour vers davantage de qualité ?**

Dans une filature, la matière première est le plus gros poste de dépenses. Les machines bon marché gaspillent davantage de matière première et consomment davantage d'énergie. C'est pourquoi il est plus rentable d'investir dans des machines de meilleure qualité.

**Monsieur Stoller, vous avez passé toute votre vie professionnelle, 37 années, chez Rieter. Pourquoi êtes-vous resté si longtemps dans ce groupe ?**

Mon travail a toujours été passionnant. Certes, j'ai reçu des propositions externes au cours des ans. Mais c'était toujours au moment où je venais de reprendre quelque chose de nouveau dans le groupe, et je pensais que je ne pouvais pas partir. Je ne regrette pas un seul jour au sein de cette entreprise.

Rieter investit actuellement

**140 Mio CHF**  
supplémentaires, surtout en Chine et en Inde.

Consommation de fibres par personne et par an :

- États-Unis: **40 kg**
- Europe: **30 kg**
- Chine: **10-12 kg**
- Inde: **6 kg**

Une installation de filature moyenne, avec

**20 000**  
broches coûte environ  
**12 Mio CHF.**

En Chine, le nombre d'employés doit baisser de

**110**  
aujourd'hui pour 10 000 broches à environ  
**60.**

**« La Suisse se mettra elle-même hors jeu. »**

# La Suisse : Reddy-made for success

L'un des plus grands fabricants de médicaments de l'Inde a décidé d'implanter une partie de ses activités en Suisse. Le CEO de Dr. Reddy's, *GV Prasad*, a récemment confié à *magazine ceo* sa manière de voir le monde du business en Suisse ; il a évoqué les prochaines grandes innovations dans l'industrie pharmaceutique, ainsi que les raisons de son retour en Inde après ses études aux États-Unis.

**Texte :** Eric Johnson  
**Photos :** Dr. Reddy's Laboratories Ltd.

## **Pourquoi avez-vous choisi la Suisse pour le siège européen de Dr. Reddy's ?**

Il y a environ quatre ans, nous avons décidé d'implanter à Bâle non seulement notre siège européen, mais également nos opérations mondiales dans les secteurs IP, gestion des risques et gestion de la chaîne de valeur pour toutes nos filiales. Nous avons choisi la Suisse pour trois raisons principales : premièrement, c'est un lieu privilégié pour attirer de nouveaux talents. L'écosystème du secteur pharmaceutique a été bien développé par des sociétés telles que Roche et Novartis. Deuxièmement, beaucoup de nos clients et partenaires commerciaux se trouvent en Suisse ou à proximité. Troisièmement, la Suisse est un environnement très favorable aux affaires et avantageux sur le plan fiscal.

## **Votre siège européen était auparavant au Royaume-Uni. La délocalisation a-t-elle été difficile ?**

Déplacer les gens d'un endroit à un autre soulève toujours des difficultés. L'une d'elles était le coût élevé de la vie en Suisse. Mais les défis n'ont pas été très difficiles à surmonter.

## **Comment a été reçu Dr. Reddy's en Suisse ?**

Les gens ont été très accueillants. C'est un pays très international, les gens sont ouverts à toutes les nationalités, et les différences culturelles sont suffisantes pour être intéressantes, mais ne représentent pas un problème. Le gouvernement suisse – à tous les niveaux – aide beaucoup les entreprises ; il s'agit d'un changement réconfortant face à l'attitude de la plupart des autres gouvernements. Je vois la Suisse sur un pied d'égalité avec Singapour ou Dubaï, quant à leur manière de faciliter les affaires.

## **Qu'avez-vous appris de vos expériences suisses dans le monde des affaires ?**

Même dans une économie à coûts élevés, d'excellents produits peuvent être fabriqués avec un très haut rendement. L'industrie manufacturière suisse est véritablement de premier ordre ; la technologie de l'information y est exploitée de façon remarquable.

## **Les relations politiques entre l'Inde et la Suisse affectent-elles vos activités ? Par exemple, qu'en est-il de l'accord de libre-échange qui est négocié entre l'Inde et l'AELE (Suisse, Norvège, Islande et Liechtenstein) ?**

Nous ne le ressentons pas dans nos activités quotidiennes. Les relations entre l'Inde et la Suisse vont bien, je pense, et nous n'avons pas à nous impliquer plus en détail.

## **À votre avis, quelles sont les prochaines grandes innovations qui vont affecter votre secteur ? Y a-t-il quelque chose qui s'apprête à révolutionner l'industrie pharmaceutique ?**

Dans le domaine des produits pharmaceutiques, la technologie est déjà la grande innovation. Et cela continuera ainsi durant la prochaine décennie. Nous nous trouvons à un certain point de l'histoire où trois domaines de la technologie – l'information (l'informatique), les communications et la biologie – convergent de façon incroyable. La médecine personnalisée existe, les coûts du séquençage du génome ont chuté de façon spectaculaire, le calcul à haute vitesse est une réalité, et la connectivité est meilleure qu'elle ne l'a jamais été. Tout cela crée un environnement où de grandes choses peuvent se produire.



## **GV Prasad**

Le CEO de Dr. Reddy's, l'une des plus grandes entreprises pharmaceutiques de l'Inde, est né et a grandi en Inde, mais a obtenu sa licence en génie chimique aux États-Unis, à l'Institut de technologie de l'Illinois, à Chicago. Il obtint ensuite un master en administration industrielle à l'Université de Purdue, également aux États-Unis. Mr Prasad est généralement considéré comme l'architecte de la brillante

stratégie de Dr. Reddy's dans le domaine des produits génériques. Il a conçu de nouvelles plates-formes d'affaires telles que Custom Pharmaceutical business et Specialty pharmaceuticals, et se dédie à la rénovation du secteur. Au cours des trois dernières décennies, Dr. Reddy's, d'abord petit fabricant de médicaments en Inde, est devenu un acteur pharmaceutique mondial avec des revenus de 2,2 milliards d'USD en 2013.

**Dr. Reddy's Laboratories Ltd.**

Depuis son lancement il y a 30 ans comme fabricant d'API, Dr. Reddy's Laboratories Ltd est devenue l'une des plus grandes compagnies pharmaceutiques dans le sous-continent. Ses principaux marchés comprennent l'Inde, les États-Unis, la Russie/CEI et l'Europe, ainsi que certaines zones géographiques dans les marchés émergents. La majeure partie de ses revenus provient des médicaments génériques.

Dr. Reddy's propose un portefeuille de produits et de services qui comprend les API, les services pharmaceutiques personnalisés, les génériques, les biosimilaires et les formulations différenciées. Ses efforts thérapeutiques se concentrent sur les troubles gastro-intestinaux et cardiovasculaires, la diabétologie, l'oncologie, la gestion de la douleur et les anti-infectieux. Avec 2,2 Mrd USD de revenus, la compagnie compte dans le monde entier plus de 17 490 collaborateurs de 25 nationalités différentes, et environ 2980 associés basés sur des sites en dehors de l'Inde. Son siège européen est à Bâle.

[drreddys.com](http://drreddys.com)



Ligne de remplissage aseptique intégrée avec système isolateur barrière dans l'installation de remplissage des injectables de Dr. Reddy's.

**Dr. Reddy's a basé son succès principalement sur les médicaments génériques, qui représentent un peu plus de 80% des recettes totales.**

**En sera-t-il toujours ainsi ?**

Dans le court terme, nous continuerons de centrer la plupart de nos activités sur les génériques et les API (ingrédients pharmaceutiques actifs, qui sont fabriqués pour un tiers qui ensuite les élabore, les commercialise et distribue le produit fini). Mais à partir de 2020 environ, une part beaucoup plus importante de nos activités tournera autour des biosimilaires (des génériques également, mais ce ne sont pas des médicaments à petites molécules, les biosimilaires sont des substances médicamenteuses dont le brevet a expiré, dérivées d'un organisme vivant ou fabriquées par celui-ci) et de nos produits exclusifs.

**Quelle est votre opinion à propos des droits exclusifs sur les médicaments en matière de propriété intellectuelle ?**

La propriété intellectuelle est une composante fondamentale de ce secteur. De même que le rôle des génériques. Si ce n'était pour les génériques, il y aurait beaucoup moins d'innovations dans le domaine des spécialités pharmaceutiques. Si ce n'était pour les produits exclusifs, les génériques n'auraient rien à imiter. Il y a donc une relation de yin et de yang entre l'innovation dans le domaine des spécialités et la croissance du secteur des génériques. En matière de propriété intellectuelle, chaque pays a ses propres positions. Par exemple, l'Inde considère que certains brevets européens manquent d'innovation. Cependant, je crois que nous assistons à la naissance d'un consensus global à propos de ce qu'est l'innovation, de ce qu'est la propriété intellectuelle, et je pense que ce consensus va continuer de s'élargir.

**Près de 40% des recettes de Dr. Reddy's proviennent d'Amérique du Nord, plus du double que pour toute autre région. Quelle a été la clé de la réussite d'une société indienne sur le marché américain, où peu d'entreprises indiennes ont du succès ?**

Le succès a été lié au fait que nous ne nous sommes pas positionnés comme une société indienne. Nous sommes une entreprise mondiale, avec des usines en Europe, au Mexique et ailleurs. Nous avons des départements de Research & Development à Cambridge au Royaume-Uni, à Leiden aux Pays-Bas et à Princeton aux États-Unis, par exemple. Nous avons toujours fonctionné en tant que société mondiale ; nous avons adopté des normes et pratiques internationales depuis le début. Cela a généré des coûts supplémentaires, mais cela a également créé de très nombreuses opportunités. Les avantages ont largement compensé les investissements supplémentaires.

**Vous avez étudié aux États-Unis, puis vous êtes retourné en Inde pour y faire carrière. Avez-vous envisagé de rester en Amérique ?**

Non, parce que je viens d'une famille indienne avec d'importants intérêts commerciaux en Inde. Je voulais en faire partie. J'ai toujours voulu être entrepreneur. Lorsque je suis retourné en Inde, il y a environ 25 ans, il fallait faire face aux pénuries, aux contrôles de l'État, à une fiscalité lourde et à des taxes élevées à l'importation, et il n'y avait pas beaucoup de choix pour les consommateurs. Il n'y avait peut-être que deux ou trois marques automobiles sur le marché. Maintenant, mis à part la foule, l'Inde ressemble à de nombreux autres pays dans le monde. Je suis très optimiste quant à l'avenir de l'Inde.

# Une vie en transit

Hannes Schmid est un artiste photographe qui voyage entre les époques et les mondes.

**Texte :** Claudia Wirz

**Photos :** Marc Wetli, Hannes Schmid

Une jeune femme très jolie au visage rayonnant, appelons la Kim, prend la pause, telle un mannequin mais beaucoup plus gaie et moins maniérée, pour présenter son t-shirt imprimé. Un grand cœur stylisé, transpercé par un poignard stylisé lui aussi. Une chaînette autour du cou et des bracelets complètent la tenue. La lumière est bonne, le photographe entre en action.

Malgré son air rayonnant, Kim n'a pas une vie facile. Elle vit au Cambodge, l'un des pays politiquement et économiquement les plus faibles du monde. Son foyer est une immense décharge. Un foyer qu'elle partage avec des douzaines d'autres familles. Hormis les déchets, la pauvreté et la misère, il n'y a pratiquement rien ici. Le travail de Kim consiste à ramasser des déchets ; fera-t-elle elle aussi partie un jour, de ces petites mains de la couture, pour un salaire horaire de quelques cents ? Elle n'a pas vraiment d'autre choix, et surtout pas de choix qui la fasse progresser.



Aux rires de la journée succède la mort, la nuit. Le typhus, la tuberculose et d'autres maladies sont le lot des habitants de la décharge, des petits comme des grands. Victimes de vapeurs toxiques et d'eau insalubre, d'objets tranchants qui les blessent, ils n'ont rien à attendre non plus de l'État, sinon des taux usuraire qui alourdissent les petits crédits. Ce pays d'Asie du Sud-Est dévasté par la guerre est l'archétype des perdants de la mondialisation. Seuls les déchets y ont leur place, nulle trace de prospérité.

## La force de l'image

L'homme derrière l'objectif fait partie de ceux qui ne sont pas indifférents. Kim pose pour Hannes Schmid, artiste et photographe suisse, et pour son dernier travail, intitulé « Concerned Photography ». Des images en noir et blanc saisissantes. Des photos qui montrent la dure vie des plus indigents de l'Asie, sans fioritures, mais sans intention moralisatrice non plus. C'est la langue imagée d'un initié qui côtoie ces gens, qui a vécu, senti, humé, goûté leur monde,

Hannes Schmid est un artiste photographe suisse, né en 1946 à Zurich, fortement attaché au Toggenburg où il a passé sa jeunesse. Il a débuté sa carrière photographique en Afrique du Sud où il a vécu après son apprentissage. Après avoir réalisé divers reportages de voyages, il acquiert une réputation mondiale grâce à ses mises en scène du fameux cowboy Marlboro. Entre 1978 et 1984, Schmid a accompagné plus de 250 groupes de rock. Les quelque 70 000 clichés datant de cette époque ont fait l'objet de diverses expositions ainsi que d'un livre. Il aime réaliser des projets artistiques en plus de son travail plus commercial. Lorsqu'il n'est pas en voyage, Schmid vit avec son épouse, originaire de Singapour, et ses deux enfants à proximité de Zurich.

[hanneschmid.ch](http://hanneschmid.ch)





La Cambodgienne Kim pose pour la série d'œuvres de Hannes Schmid « Concerned Photography ».



Avec l'association «Smiling Gecko», Hannes Schmid s'engage en faveur des enfants d'Asie du Sud-Est, notamment au Cambodge.

qui veut utiliser la force de l'image pour agir sur ces situations indicibles, pour que quelque chose change. Et c'est pour cela qu'il a créé aussi une œuvre d'entraide.<sup>1</sup>

Quelle que soit l'histoire qu'il raconte avec son appareil photo, Hannes Schmid en fait partie intégrante. Non pas qu'il apparaisse devant l'objectif, mais il doit vivre avec les gens qu'il photographie, devenir membre de leurs familles pour comprendre leurs tourments, leurs joies, leurs douleurs, leur bonheur et leur quotidien. C'est la seule manière pour lui d'éviter le statut d'observateur éternellement à distance. C'est aussi la seule manière d'obtenir des photos authentiques et non posées.

Hannes Schmid en est intimement convaincu, qu'il photographie des stars cultes du rock ou des habitants anonymes des bidonvilles asiatiques. Il peut s'écouler des années avant qu'il se soit approprié un nouveau monde et fasse sa première photo. « Ce n'est pas l'image en soi qui m'intéresse », aime à souligner Schmid ; c'est la voie qui conduit à l'image qui est fascinante, aussi éprouvante, dangereuse et inconfortable puisse-t-elle être. Rien d'étonnant donc à ce qu'une misérable hutte, sans murs et aux planchers troués lui serve d'abri temporaire, au bord de la décharge. Aucune trace du moindre confort, comme chez les voisins.

## Pour Schmid, l'appareil photo est une sorte de clé pour ouvrir les cœurs des gens.

<sup>1</sup> www.smilinggecko.ch

### Du Toggenburg au vaste monde

Hannes Schmid n'a jamais craint de laisser le confort derrière lui. Et aujourd'hui, à 67 ans, il ne montre pas le plus petit signe de fatigue. Lorsqu'il parle de son projet Cambodge, encore tout récent, il y met toute sa passion. Au cours des décennies, Schmid s'est toujours tourné vers de nouveaux mondes. Il dit lui-même qu'il mène une vie en transit. Jadis, dans les années 1960, lorsque tout a commencé, il aurait pu rester dans le Toggenburg où il avait passé une belle jeunesse et

appris le métier d'électricien. Il y a d'ailleurs conservé des racines profondes. À 20 ans, il succombe à l'appel de l'aventure – d'abord en Afrique du Sud où les artisans bien formés étaient très recherchés.

C'est ensuite davantage à un enchaînement de hasards qu'à un véritable plan que Schmid doit ses débuts de photographe. En visitant le mythique et multiculturel « District Six » de la ville du Cap, il prend conscience que l'appareil photo est une sorte de clé pour ouvrir les cœurs des gens, à condition de les respecter et de renoncer en même temps à toute attitude voyeuriste. Et c'est ce que fit Hannes Schmid, corps et âme.

Ce fut aussi le cas avec les « hommes de l'âge de pierre » des ethnies des Dani et Lani de Papouasie-Nouvelle-Guinée. Le sort de Michael Rockefeller, fils de politicien américain, disparu dans cette région depuis 1961 et déclaré mort quelques années plus tard avait excité la curiosité de Hannes Schmid. Il voulait suivre les traces du disparu, vivre le monde dans lequel il avait été vu pour la dernière fois. L'Américain qui était en route avec une équipe de tournage, avait-il été victime de crocodiles, d'un requin, voire de cannibales ?

L'expédition de plusieurs mois dans le monde des Dani et des Lani était aussi un voyage dans le temps. Plonger, en tant que photographe blanc, avec son matériel dans une culture qui ne connaissait pas la casserole et à laquelle on prêtait la réputation de pratiquer des rituels anthropophages, était pour le moins risqué. Pourtant, Hannes Schmid ne se considère pas comme un aventurier. Car chaque voyage, chaque photo est soigneusement composé et minutieusement préparé. Ses clichés qui semblent instantanés sont longuement préparés. Hannes Schmid est un perfectionniste qui peut attendre.

C'est ce qu'il a fait aussi, lorsqu'il a pénétré le monde des rock stars, dans les années 1970. Personne ne s'en est approché aussi près que lui, car ce n'était pas le cliché rapide qui l'intéressait. Pour parvenir à ses fins, il est même allé skier avec les membres de Barclay James Harvest ou avec Abba dans le Toggenburg.

**La chance du hasard**  
C'est au hasard qu'il doit ce thème. D'une manière générale, toute l'œuvre de Hannes Schmid est déterminée par le hasard. C'est par hasard aussi qu'il a rencontré à Singapour un ensemble d'opéra chinois jouant exclusivement pour les dieux et les fantômes. Les représentations étaient interdites aux oreilles et aux yeux humains, les rangées de spectateurs restaient vides parce que l'on ne peut pas voir les fantômes. Il a fallu des années avant que la première photo soit prise. Des mondes séparent ce sujet spirituel, en noir et blanc, du cowboy Marlboro et de ses mises en scène mythiques que Hannes Schmid a suivi durant de longues années, créant ainsi l'une des icônes les plus américaines qui soient.

**L'Asie – l'usine du monde**  
Puis il a laissé l'Amérique derrière lui, l'Afrique et le désert aussi. Pour Schmid, qui est marié à une Chinoise de Singapour et a deux enfants encore jeunes, l'Asie est aujourd'hui la scène sur laquelle se joue le théâtre du monde. L'Asie, l'usine du monde, un lieu à la croissance et au développement fulgurants. Un continent vivant, avec des centaines de millions de personnes désireuses de travailler et d'apprendre, pour prospérer et faire prospérer le monde. « Si nous voulons que ces gens travaillent encore pour nous demain, nous devons prendre soin d'eux », nous dit Schmid. C'est ainsi qu'il justifie son engagement humanitaire pour les déshérités du Cambodge.

Pour l'inauguration du nouvel aéroport gigantesque de Shenzhen, métropole du sud de la Chine, Schmid crée une structure composée de 18 888 chaises en plastique rouge. Les voici, les chaises vides du divin opéra ! Huit est un chiffre porte-bonheur en Chine. Mais la symbolique personnelle de Schmid va plus loin. Il voit dans la chaise en plastique l'icône du miracle économique chinois. Il pense qu'elle devrait figurer sur tous les billets de banque chinois. Le plastique bon marché a propulsé la Chine à la deuxième place des économies mondiales. Et une chose est sûre, la chaise en plastique n'est que le début.

Hannes Schmid est animé d'une énergie secrète, et son moteur est la passion. « Celui qui n'a plus de passion est pour ainsi dire déjà mort », nous dit-il. Rien d'étonnant donc à ce que la notion de retraite lui soit tout à fait étrangère. Rien que le mot le fait penser au cimetière.

**« Si nous voulons que ces gens travaillent encore pour nous demain, nous devons prendre soin d'eux. »**



«BU – an act of opening the temple doors»: photo de la série de l'artiste Hannes Schmid «For Gods only».

**« L'Asie est aujourd'hui la scène sur laquelle se joue le théâtre du monde. »**

## Factures en allemand – établies au Vietnam

À chacun sa manière de maîtriser une langue étrangère. Il en existe une, peu traditionnelle, qui permet d'assumer très vite certaines tâches répétitives dans une langue qui n'est pas la sienne. C'est ce qu'a découvert *Frank Schellenberg* qui exploite le créneau rémunérateur de l'externalisation des tâches de bureau.

**Texte :** Eric Johnson  
**Photos :** Christian Berg

Un jour viendra, peut-être, où les robots et les ordinateurs disposeront de l'autonomie suffisante pour remplacer en grande partie la main ou le cerveau de l'homme. D'ici là, une foule de tâches de secrétariat et d'administration monotones seront toujours effectuées par des personnes. Activer et désactiver des cartes SIM pour les téléphones mobiles, traiter les commandes et les factures, mettre les catalogues à jour, répondre à des questions générées par des campagnes de publicité, autant d'exemples typiques de tâches désormais souvent externalisées vers les pays émergents.

Traditionnellement, l'externalisation repose sur des réminiscences coloniales : d'anciens protectorats américains ou anglais, comme les Philippines ou l'Inde, desservent les régions anglophones. L'Amérique latine assume les tâches de back office pour l'Espagne et le Maroc pour la France. Mais que se passe-t-il lorsque la langue de l'entreprise externalisatrice n'est pas celle d'une ancienne puissance coloniale, ou si toutes traces de l'héritage colonial ont depuis longtemps disparu ? Hors des pays de l'OCDE, qui parle le danois, le hongrois, l'italien, le polonais et même l'allemand ?

Il serait bien sûr envisageable de recruter ou de former, dans des régions à bas salaires, des personnes capables de manier ces langues moins répandues. Mais cela reviendrait sans doute aussi cher que de continuer à exécuter le travail en interne. C'est ce qui a poussé Frank Schellenberg à suivre une autre voie que l'on pourrait appeler la méthode « max-min » : un maximum d'effet pour un minimum de savoir. CEO d'une entreprise d'impartition de services, il a compris que ses collaborateurs n'avaient besoin ni de maîtriser toutes les finesses de la langue de l'externalisateur ni même d'en parler des rudiments. « Pour établir ou vérifier une facture en allemand, il suffit de connaître 300 mots d'allemand environ », explique Frank Schellenberg.

Cette constatation vaut pour la plupart des autres langues au monde. Depuis qu'elle travaille dans des langues « non coloniales », l'entreprise connaît une irrésistible ascension : une croissance multipliée par 25 ces dix dernières années, et 1200 collaborateurs sur deux sites au Vietnam du Sud.

Pourquoi le Vietnam ? La question trouve sa réponse dans l'histoire personnelle de Frank Schellenberg, illustration éclatante de la recherche de nouvelles opportunités aux conséquences très inattendues.

### D'un communisme à l'autre

L'ex-RDA, patrie d'origine de Schellenberg n'avait pas vraiment la réputation d'offrir des possibilités illimitées à sa jeunesse. Après son service militaire et des études d'ingénieur à la prestigieuse université Friedrich Schiller de Jena,



**La méthode « max-min » : un maximum d'effet pour un minimum de savoir**



**Frank Schellenberg a grandi dans l'ex-Allemagne de l'Est. Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur à l'université Schiller de Jena, il quitte cet ancien pays communiste pour Munich où il travaille dans l'informatique. Au printemps 2000, il s'établit à Hô-Chi-Minh-Ville (ancienne Saïgon) au Vietnam, où il fonde plusieurs petites sociétés. Il dirige aujourd'hui une entreprise d'impartition de services qui compte plus de 1200 collaborateurs sous l'égide de son propriétaire, Swiss Post Solutions.**

[spsvietnam.vn](http://spsvietnam.vn)

Schellenberg fuit à l'Ouest en 1989 – quelques mois seulement avant la chute du mur de Berlin et le début du processus de réunification. Il trouve un emploi dans une société de logiciels de Munich. Il y passe une grande partie des années 1990 à travailler sur des applications WYSIWYG (« what you see is what you get ») pour une maison d'édition allemande.

À la fin des années 1990, il a besoin d'un nouveau défi. « J'étais décidé à quitter l'Allemagne », se souvient Schellenberg. « Internet était une formidable porte ouverte sur le monde, il fallait que je le vois de mes propres yeux. » Après l'échec d'un projet en Amérique du Sud, il saisit la chance qu'une autre maison d'édition allemande lui offre : un an pour développer une entreprise au Vietnam. Au printemps 2000, juste après le record de la bulle « Internet 1.0 », il boucle ses valises et part pour Hô-Chi-Minh-Ville.

Ses craintes de revivre dans un système communiste se dissipèrent rapidement. Au Vietnam, le dur labeur et l'esprit d'entreprise sont très prisés (voir encadré) ; ancien État satellite de l'Union soviétique, le Vietnam a développé son propre dogme incontestablement capitaliste. « Si on peut voir encore parfois un marteau et une faucille, vestiges du marxisme-léninisme », raconte Schellenberg

« cela peut tout à fait être sur la calandre d'une Porsche flambant neuve ».

#### **La croissance vient en bougeant**

Arrivé dans l'ancienne Saigon, Schellenberg dirige d'abord une petite agence de presse. Parallèlement, la Bibliothèque nationale de Bavière lui confie un mandat complètement différent : convertir un livre imprimé en document XML. Schellenberg découvre l'univers de l'impartition des travaux de bureau. Il prend son indépendance et fonde sa propre entreprise, DIGI-TEXX. Bientôt, 15 à 20 collaborateurs travaillent pour lui, dans son appartement au centre de la métropole.

Devant le manque d'espace à la limite du supportable, le jeune patron n'hésite pas devant l'offre bienvenue du tout nouveau Business Park Quang Trang Software City. À 20 km du centre ville, l'entreprise trouve une infrastructure commerciale des plus modernes, un réseau Internet performant et une multitude de voisins spécialisés dans les hautes technologies. C'est alors que Schellenberg a une révélation : la méthode « max-min » dont le succès repose sur deux clés. La première est un « logiciel intelligent » soutenu par des banques de données gigantesques qui automatisent au maximum les processus externalisés. La seconde réside dans l'engagement de collaborateurs désireux d'apprendre les fameux « 300 mots » dans différentes langues.



Frank Schellenberg emploie aujourd'hui 1200 collaborateurs sur deux sites dans le sud du Vietnam.

Les compétences sont très ciblées. « Si l'on demande à l'un de mes collaborateurs, dans sa langue de travail, « Bonjour, comment vas-tu ? », il ne sait pas répondre », nous dit Schellenberg. Mais il en sait suffisamment pour faire son travail et ne pas penser sans cesse à changer d'emploi. « Des collaborateurs aux connaissances linguistiques plus complètes se sentiraient sous-occupés, s'ennuieraient très vite et chercheraient un autre emploi. » Ce qui ne signifie pas que la méthode « max-min » soit ennuyeuse. Pour Schellenberg, c'est un peu comme résoudre une énigme et c'est aussi un moyen peu banal d'apprendre une langue.

#### **Un emploi de bureau sans col blanc**

Les premiers gros clients « externalisateurs » de Schellenberg sont originaires d'Allemagne. Fort de sa taille, l'un d'entre eux, l'entreprise de marketing direct GHP, essaie même en 2004 d'acquérir

**« Au Vietnam, le dur labeur et l'esprit d'entreprise sont très prisés. »**

une participation majoritaire dans DIGI-TEXX. Les négociations débouchent sur la création de GHP Far East, une nouvelle entreprise de BPO (Business Process Outsourcing). En 2008, un autre poids lourd, le prestataire de gestion des processus externalisés, Swiss Post Solutions, absorbe le groupe GHP ainsi que sa filiale vietnamienne. L'intégration prend un certain temps et, en 2013, l'entreprise vietnamienne est renommée Swiss Post Solutions Vietnam pour afficher l'appartenance à son propriétaire.

Schellenberg est serein face à l'avenir. Il vise désormais le Japon qui externalise actuellement des tâches de back-office à des centaines de milliers d'employés de bureau à Dalian, une presqu'île chinoise donnant sur le golfe de Corée. Avec l'augmentation des coûts en Chine et des tensions politiques entre la Chine et le Japon, il estime que le temps est venu de pénétrer le riche marché japonais.

Schellenberg a désormais posé ses valises, il a épousé une vietnamienne avec laquelle il a deux enfants. Il se sent chez lui à Hô-Chi-Minh-Ville. Pour autant, il n'a pas été indispensable d'apprendre la langue pour réussir en affaires. Les vietnamiens parlent très bien anglais (comme lui-même) et profitent de chaque occasion de le faire. « Pour s'en sortir au quotidien ici, 300 mots vietnamiens suffisent amplement », nous dit-il sans ambages.

## « Ancien État satellite de l'Union soviétique, le Vietnam a développé son propre dogme incontestablement capitaliste. »

### Encore un miracle économique asiatique

« Les possibilités au Vietnam font penser à celles dans l'Allemagne de l'après-guerre », déclare Frank Schellenberg, « elles sont gigantesques. »

Les revenus sont encore faibles ; le salaire minimal à Hô-Chi-Minh-Ville (Vietnam) se monte à environ 1600 USD par personne et par an, près de 45 fois moins qu'en Suisse. Les embouteillages sont légendaires, une partie du système de formation accuse un retard monumental et la bureaucratie est souvent étouffante. Pourtant, pour Schellenberg ces points négatifs ne sont rien par rapport aux atouts du Vietnam.

La puissance sud-asiatique a une population active hautement motivée, forte de 50 millions d'individus, et un taux d'alphabétisation impressionnant de 95%. Les gens

sont jeunes, moyenne d'âge 28 ans (par rapport à 42 en Suisse) – et connectés – près de la moitié de la population a accès à Internet, et il y a plus de téléphones portables que de personnes. Les troubles politiques sont rares, voire inexistants, le contexte social et l'environnement législatif sont propices aux affaires.

Les impôts sur le revenu sont relativement élevés, mais les hauts salaires peuvent être constitués d'actions ou d'options qui bénéficient de taux fiscaux plus avantageux. Les investisseurs étrangers peuvent se passer de partenaires locaux pour reprendre des entreprises locales, et rapatrier tous les bénéfices qu'ils veulent vers l'étranger, à un cours fixe par rapport au dollar US. « Par principe, l'État vietnamien n'intervient pas dans les affaires des entreprises étrangères », nous dit Schellenberg, « beaucoup moins que dans d'autres pays de la zone asiatique. »

Salaire minimal  
à Hô-Chi-Minh-Ville :

**1600 USD**

par personne et par an

Âge moyen au Vietnam :

**28 ans**

# Petits histoires de baguettes et autres

Du maniement des baguettes à la perception des messages cachés et à la manière d'aborder son interlocuteur, l'Asie apparaît parfois comme un autre monde aux visiteurs occidentaux. Petit rappel de quelques règles utiles lors d'un séjour en Chine et au Japon.

Texte : Rédaction magazine ceo

## Les petits cadeaux entretiennent l'amitié



### Chine et Japon

- Veillez à la qualité et à la provenance des cadeaux : choisissez par exemple des spécialités suisses de qualité élevée et bien présentées, comme le chocolat, ou un grand Champagne.
- Si vous faites un cadeau à tout un groupe, remettez le présent à la personne qui occupe le rang le plus haut.

## Tout est affaire de temps

### Chine et Japon

- Tout vient à point à qui sait attendre – en Asie aussi. C'est pourquoi, le visiteur occidental devra parfois faire preuve d'une grande patience. Même si cela semble difficile : supportez les pauses silencieuses dans les négociations, profitez-en pour réfléchir.
- Ponctualité exigée. Au Japon, arrivez même un peu avant l'heure convenue.
- Sachez qu'il n'est pas inhabituel en Chine de changer au dernier moment l'heure et les participants d'une réunion. Ne le prenez pas personnellement. Il peut s'agir d'engagements officiels de dernière minute – ou d'une tactique de négociation.



## Tout sur une carte

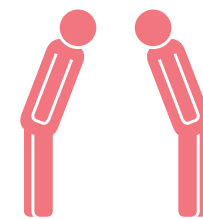
### Japon

- L'usage que font les Japonais des cartes de visite (meishi) est désormais bien connu en Occident. Sauf en cas de différences hiérarchiques très marquées, tous les participants échangent leurs cartes. Lorsque vous tendez votre carte à votre interlocuteur, tenez-la des deux mains par les coins supérieurs et prenez la sienne de la même manière. Gardez la nouvelle carte au-dessus de la vôtre et ne la rangez pas tant que son propriétaire est encore à proximité immédiate.

## Règles de priorité

### Japon

- La personne de rang inférieur laisse la priorité à celle de rang plus élevé. La règle est la même entre les personnes plus jeunes et les plus âgées.
- La femme japonaise se place traditionnellement derrière l'homme. Une partenaire commerciale occidentale n'est toutefois pas soumise à ces contraintes. Le mieux est d'accepter qu'un intermédiaire vous présente avec tous les honneurs, fonctions et compétences.



## La salutation traditionnelle

### Chine et Japon

- La poignée de mains est désormais la manière habituelle de saluer les visiteurs occidentaux. Il ne devrait donc plus être nécessaire de saluer en inclinant le haut du corps.

## À la table des négociations

### Chine et Japon

- Important : saluez d'abord la personne qui a la position la plus élevée.
- Cette personne ouvre ensuite la séance. Et c'est à elle aussi que revient généralement le mot de la fin.
- Si la langue utilisée dans une séance n'est pas l'anglais, prenez un traducteur qui, outre la langue, comprend aussi votre entreprise et la culture des partenaires commerciaux asiatiques. Faute de quoi vous risquez de manquer des messages cachés importants.

## « Vous m'avez dit que vous vous appelez... ? »

### Japon

- Il n'est pas facile de trouver la manière correcte d'aborder quelqu'un au Japon. Quand peut-on utiliser le suffixe « -san » ? Est-ce également valable pour les femmes ? Quelle est la différence entre « -san » et « -sama » ? Notre recommandation : restez-en au « Mr » et « Mrs ». Pour le numéro 1 d'une entreprise, vous pouvez également utiliser « Mr President ».

### Chine

- Lequel est le nom, et lequel le prénom ? Cette question peut se poser avec les noms chinois. Une astuce : sur les cartes de visite libellées en caractères latins, le nom se trouve le plus souvent en première place. « Li Er Peng » serait donc « Mr Li ».

## Bien négociier

### Japon

- Laissez le représentant le plus haut placé du groupe japonais commencer à parler affaires.
- Parlez de manière intelligible : débit lent, bonne articulation et phrases courtes. Renoncez aux métaphores : les Japonais utilisent d'autres images que les Européens.
- Présentez-vous simplement et restez modeste.
- Écoutez attentivement, hochez de la tête pour marquer votre attention, et exercez-vous à être patient : le temps met tout en lumière.

### Chine

- En Chine, négociier pied à pied est un signe de force. Mais veillez à ne pas humilier votre interlocuteur. Restez poli, faites preuve d'humour, et ne lâchez pas votre position trop tôt.
- Sourire et hocher de la tête sont un signe que l'on vous écoute – mais pas nécessairement que l'on est d'accord avec vous.
- Des décisions peuvent être prises très vite – encore à la table des négociations. Mais ne soyez pas surpris si elles sont revues ultérieurement. Il s'agit souvent d'une tactique de négociation.

## Laisser une bonne impression

### Chine et Japon

- Que le résultat de votre entretien vous satisfasse ou non, sauvez toujours la face. Montrez-vous sous votre meilleur jour et remerciez avant de partir.



## Le repas d'affaires...

### Chine et Japon

- Tenez un petit discours ou portez un toast pour honorer votre hôte.
- Ne soyez pas surpris si vos hôtes japonais vous emmènent après le repas dans un bar à karaoké ou dans un night club. C'est souvent une manière de tester les invités masculins pour s'assurer qu'ils sont les bons partenaires commerciaux.

## ... sans faux pas

### Chine et Japon

- Si les couverts sont les fameuses baguettes, voici les interdictions absolues : croiser les baguettes, les poser séparément, les piquer droit dans le bol de riz, s'en servir pour embrocher les mets ou gesticuler avec.
- Si l'on vous sert des mets qui vous semblent très étranges : ne refusez jamais avec une mine dégoutée, mais essayez de tout. Et si cela ne vous plaît vraiment pas, vous aurez toujours une bonne anecdote à raconter.



# « En Chine, il faut être plus rapide, plus professionnel et plus créatif que la concurrence. »

Avec son commerce de gros de vin en pleine expansion et une chaîne de magasins de vin à Pékin, Claudia Masüger est en train de changer le marché du vin de la Chine.

Texte : Claudia Wirz  
Photos : Cheers

**Madame Masüger, en 2008 vous vous êtes rendue en Chine, une valise d'échantillons de vins dans vos bagages. Aujourd'hui, vous avez un commerce de gros à Pékin ainsi qu'une chaîne de magasins comptant déjà 16 boutiques et plus de 90 collaborateurs, et vous importez, chaque mois, environ 70 000 bouteilles de vin et de mousseux de tous les pays, à des prix modérés. Comment avez-vous fait ?**

Avec des objectifs clairs, une volonté de fer, beaucoup de travail, de la compréhension pour une autre culture, une immense passion et grâce aussi à une excellente équipe !

## **Pourquoi la Chine ?**

Par hasard. Je recherchais un défi, et la Chine me semblait être un grand marché attrayant.

**Le marché du vin est en plein essor en Chine depuis quelques années. Règne-t-il une atmosphère de ruée vers l'or dans la branche ?**

Oui, le terme de ruée vers l'or est juste. De nombreuses entreprises veulent s'implanter en Chine. C'est un marché émergent, au potentiel immense, mais qui recèle aussi beaucoup de risques et de challenges.

**En Chine, la culture culinaire ne correspond pas vraiment à la manière européenne de boire du vin. Les chinois n'aiment trop rester à table après le repas, par exemple. Le boom du vin actuel n'est-il pas qu'un effet de mode éphémère ?**

Nous visons, avec notre chaîne de magasins Cheers, un groupe de population jeune, moderne et ouvert. Il se produit actuellement en Chine un changement de génération qui entraîne de profondes mutations. La consommation de vin n'en est qu'à ses débuts et elle enregistre déjà une croissance fulgurante. Les jeunes Chinois aiment cette nouvelle tendance et l'adaptent à leur environnement.

**Claudia Masüger est née en 1971 dans une famille traditionnelle de viticulteurs. Cette famille est active dans le négoce des vins depuis quatre générations. Dès son arrivée à Pékin, Claudia Masüger a réalisé que le marché chinois présentait aussi des opportunités pour les vins avantageux. Depuis 2008, elle dirige une maison de négoce en vin, la société MQ Wines, dans laquelle un partenaire chinois est rapidement venu la seconder. Pour éviter de devoir passer par les distributeurs chinois, qui ne se privent pas de vendre même les vins d'entrée de gamme à des prix exorbitants, Claudia Masüger a fondé la chaîne de magasins Cheers, dont elle est CEO. Désormais en pleine expansion, cette chaîne s'adresse à un public de consommateurs jeunes et sensibles aux prix.**

[cheers-wines.com](http://cheers-wines.com)



«Les Chinois considèrent le fait d'être copié comme un compliment.»

70 000

bouteilles de vin et de mousseux, importés par Claudia Masüger chaque mois.

888

Cheers stores : le but de Claudia Masüger en Chine.

«Je ne crois pas que le vin chinois devienne un jour un thème en Europe.»

**Quels sont les vins que les Chinois apprécient ?**

Les jeunes Chinois sont très ouverts. Dans nos magasins, il est possible de goûter tous les produits. Nous proposons beaucoup de dégustations qui nous permettent de familiariser les Chinois avec le monde du vin d'une manière ludique et compréhensible. Il est important que chacun découvre son propre goût. Nous leur montrons aussi comment conjuguer vin et nourriture et leur expliquons en quelles occasions nous buvons du vin et du mousseux en Europe. C'est un plaisir de transmettre des connaissances sur le vin et sur nos produits à un groupe cible aussi curieux.

**Quel est le rôle des médias sociaux dans votre activité ?**

Nous travaillons de manière très intensive avec les variantes chinoises des médias sociaux. Weibo, Weixin et Youku sont des outils importants en Chine pour atteindre le jeune groupe cible. Nous accordons beaucoup d'importance au marketing par vidéo. Nous projetons dans toutes nos boutiques des vidéos hebdomadaires produites par nos soins. Elles nous permettent de donner un aperçu de notre culture d'entreprise et de transférer du savoir d'une manière moderne et humoristique. Notre devise est «Cheers makes you smile».

**Comment le goût chinois pour le vin s'est-il développé depuis 2008 ?**

Le goût des Chinois pour le vin commence seulement à se développer. Autrefois, ils achetaient et consommaient du vin, surtout français, principalement pour des raisons de prestige – souvent dans un contexte d'affaires à conclure. Notre chaîne de magasins a modifié le marché du vin à Pékin, dans la mesure où nous permettons également à de jeunes Chinois de boire du vin, par notre manière d'être et nos prix abordables. Nos clients boivent du vin par intérêt privé, parce qu'ils y trouvent du plaisir. Comme partout dans le monde, les consommateurs de vin commencent par des vins plutôt doux et fruités.

**Vous avez dit une fois que les vins suisses ne marchent pas très fort en Chine. Les Chinois ne nous aiment-ils pas ?**

Au contraire, la Suisse est même très appréciée en Chine ! Mais les vins sont comparativement chers et pas encore très connus.

**L'accord de libre-échange entre la Suisse et la Chine va-t-il y changer quelque chose ?**

L'accord de libre-échange déploiera des avantages pour nous probablement dans dix ans

environ, car les droits de douane baisseront progressivement. Les vins suisses ne représentent actuellement qu'une très petite part de nos ventes. C'est pour quoi cet accord n'est pas encore très important pour notre entreprise.

**La Chine elle-même compte parmi les plus grands producteurs de vin au monde. Les vins de classe moyenne importés ont-ils vraiment une chance en Chine à plus long terme?**  
Les producteurs de vin chinois apprennent vite, mais la production manque surtout de passion. À ce jour, il n'y a que très peu de vins vraiment bons en Chine. La plupart sont mélangés à des vins européens pour améliorer le goût et aussi parce qu'il n'y a pas encore de législation sur le vin en Chine. La vente de vins importés augmente chaque année et offre encore un très grand potentiel. Si les Chinois préfèrent les vins chinois, c'est notamment en raison de leur prix peu élevé. Notre stratégie de prix chez Cheers a fait bouger les choses. Nous proposons des vins importés de bonne qualité à partir de l'équivalent de 4,30 CHF.

**Inversement, quelles chances attribuez-vous au vin chinois sur le marché européen?**  
Je ne crois pas que le vin chinois devienne un jour un thème en Europe. Pour autant, il est intéressant d'y goûter au moins une fois.

**Très tôt déjà, vous avez travaillé avec un partenaire chinois pour votre négoce de vin. Quelle est l'impact de cette mesure sur votre réussite?**  
Ce partenariat avec un Chinois a constitué une étape importante pour les activités de business-to-business avec l'entreprise MQ Wines. Un Chinois apporte aussi un réseau. Toutefois, ce partenariat n'est pas important pour notre chaîne de magasins. Cheers est essentiellement dirigé par des étrangers. Le plus important est d'avoir de bons avocats à bord.

**Cela a certainement à voir avec la conduite des affaires en Chine, qui est parfois un vrai casse-tête pour les entrepreneurs occidentaux. On triche, on frelate, on falsifie et on copie. Comment faites-vous face?**

Nous avons désormais une grande expérience de ces pratiques. Les copies n'ont pas seulement concerné les étiquettes de vin, les cartes de visites, les sites Internet ou nos logos, mais aussi des magasins entiers. Notre concept de magasins a été copié complètement déjà plusieurs fois, y compris les uniformes de nos collaborateurs, la stratégie des prix, le lay-out, les formulaires VIP, les campagnes de marketing, etc. Les collaborateurs chinois étaient tout heureux, considérant le fait d'être copié comme un grand compliment. Pour nous, étrangers, c'est impensable. C'est une des raisons pour lesquelles il est important d'avoir des avocats compétents avec soi. En Chine, il faut toujours être plus rapide, plus professionnel et plus créatif que la concurrence. Nous accordons une grande valeur à la sélection des produits et au service clientèle. Mais l'essentiel réside dans la qualité de nos collaborateurs et notre focalisation sur nos valeurs fondamentales. La culture interne est justement quelque chose que l'on ne peut pas copier, et c'est ce qui fait notre succès.

**Pour «trouver la porte des relations humaines», le guanxi fait couler beaucoup de vin en Chine. N'est-ce pas épuisant à la longue?**  
Oui, être obligé de boire pour nouer des relations business-to-business est effectivement épuisant et demande un temps d'accoutumance – mais c'est aussi une part importante de notre succès. Dans nos magasins, nous avons directement à faire avec les consommateurs finaux et nous ne buvons du vin que par plaisir.



Cheers s'adresse à un groupe-cible jeune et moderne – que ce soit directement dans le magasin ou via les médias sociaux (p. ex. [weibo.com/cheerswines](http://weibo.com/cheerswines)).



**Buvez-vous encore un verre de temps en temps en privé?**  
Je bois volontiers nos produits, avec des amis, des employés ou avec nos clients – avec mesure et beaucoup de plaisir!

**Où en sera le marché du vin chinois dans dix ans? Et où en serez-vous?**  
Le marché du vin va croître de manière gigantesque. Notre objectif est d'ouvrir 888 Cheers stores en Chine. Nous pratiquerons le système de franchise dès l'été 2014.

**«L'accord de libre-échange déploiera des avantages pour nous probablement pas avant dix ans.»**

**«Il est important d'avoir de bons avocats à bord, en Chine.»**

# « Nous avons quelque chose à apporter au marché mondial »



Le groupe technologique Oerlikon a posé un jalon important dans son histoire, en 2013, en resserrant son portefeuille et en vendant une partie de ses activités textiles au groupe chinois Jinsheng. Son directeur des finances, *Jürg Fedier*, est convaincu que les transactions avec les Chinois sont utiles aux deux pays. Il n'y voit pas pour autant une braderie de la Suisse mais une évolution naturelle de la mondialisation.

**Texte :** Rédaction magazine ceo

**Photos :** Markus Bertschi, Oerlikon

Ces dernières années, Oerlikon a enregistré un développement positif unique en son genre. Au bord du gouffre en 2010, en raison d'un fort surendettement et de la récession, l'entreprise fait solidement partie aujourd'hui du peloton de tête dans la branche. Alors que le taux de fonds propres était tombé à 11% fin 2009, il était de 51% fin 2013. De même, endetté à hauteur de 1,6 Mrd CHF fin 2009, le groupe disposait, fin 2013, de liquidités nettes de près d'1 Mrd CHF.

Le portefeuille a été resserré au cours des trois dernières années ce qui a réduit les risques de cyclicité. C'est dans le cadre de cette stratégie qu'Oerlikon a vendu, le 1<sup>er</sup> juillet 2013 au groupe chinois Jinsheng, près de la moitié de son secteur textile, à savoir les machines et composants textiles destinés au traitement des fibres naturelles. L'intention était de recentrer les activités sur le secteur plus rentable et plus stable des fibres chimiques.

Pour Fedier, « la vente à Jinsheng n'est pas due au hasard ». Oerlikon travaillait déjà avec succès avec ce groupe en Chine. Le groupe chinois n'étant pas encore actif dans le secteur des machines textiles, la transaction se justifiait pour les deux parties. « Jinsheng était, de plus, le seul fournisseur originaire de Chine à s'intéresser à une reprise complète et à vouloir ancrer ces activités en Chine », explique Fedier.

## **Chemins sinueux**

Les négociations avec le groupe chinois n'ont pourtant pas suivi les schémas traditionnels. « Il nous a fallu emprunter des chemins sinueux dans les négociations avec les représentants et consultants de Jinsheng », se souvient le chef des finances. Les discussions ne progressaient parfois que très difficilement. De nouveaux points ont surgi jusqu'à la conclusion de la transaction. « Nous avançons et avons le sentiment de pouvoir nous accorder sur quelque chose. Mais le jour suivant, les choses avaient déjà

**Jürg Fedier, né en 1955, est le directeur des finances d'Oerlikon depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Après le départ du CEO Michael Buscher en mars 2013, il a repris ad interim la direction du groupe jusqu'à l'arrivée de Brice Koch, nouveau CEO depuis le début de 2014. Avant d'arriver chez Oerlikon, Fedier a été le directeur financier de Ciba Spécialités chimiques et avait occupé diverses fonctions pour Dow Chemical, notamment aux États-Unis et en Asie. Fedier est diplômé de l'école de commerce de Zurich, de l'IMD Lausanne ainsi que de l'University of Michigan.**



changé», dit Fedier. En Suisse, nous sommes habitués à travailler sans relâche pour atteindre un objectif, trouver un accord et mettre ensuite le contrat en œuvre. Or, cette démarche ne fonctionne pas lorsque l'on négocie avec des partenaires chinois. Même après la signature des contrats, les discussions continuent sur les interprétations. «C'est ainsi que l'on négocie en Chine. C'est dans la culture asiatique. Un véritable défi pour les Occidentaux.»

Ces différences de méthode se justifient non seulement par des particularités culturelles mais aussi par le relatif manque d'expérience de nombreux entrepreneurs chinois sur la scène internationale. «Personnellement, ce déroulement des négociations ne m'a guère posé de problème car j'ai vécu sept ans en Asie», nous dit Fedier. Le fait qu'Oerlikon aussi bien que Jinsheng disposent chacun dans son équipe de représentants de la culture du partenaire s'est révélé précieux, permettant aux deux parties de manier les nuances fondamentales indispensables. En effet, le risque de brusquer le partenaire existe toujours dans les négociations. «Or en Chine, si vous prenez vos partenaires de front, il vous faudra ensuite beaucoup d'efforts pour remettre les choses sur les bons rails.»

#### **Une entreprise traditionnelle suisse devient chinoise**

La vente des activités de fibres naturelles d'Oerlikon au groupe Jinsheng signe le passage en mains chinoises d'une entreprise suisse riche en traditions. Le secteur vendu est une partie de Saurer, l'ancien groupe industriel de Suisse orientale. «C'est une évolution tout à fait normale dans le cadre de la mondialisation», poursuit Fedier. La Chine tente de s'assurer l'accès aux matières premières mais aussi aux technologies et au savoir. Ce processus perdurera et s'intensifiera au cours des prochaines années. Pour autant, le directeur des finances d'Oerlikon

n'y voit pas une «braderie de la patrie» comme certains le clament. «C'est un débat émotionnel. Les Chinois sont comme nous lorsqu'ils entrevoient une bonne opportunité d'expansion mondiale.» Dans l'ensemble, Fedier juge même l'évolution positive. «Les entreprises suisses ont leur part à apporter au marché mondial. Nous ne devons pas avoir honte si nous sommes convoités à l'étranger.»

D'autant qu'une transaction de ce genre peut aussi offrir de nouvelles perspectives. Par exemple, Oerlikon espère bien accéder encore mieux au marché local dans le domaine des fibres artificielles grâce à Jinsheng. Les liens étroits avec la Chine profitent aussi aux collaborateurs. Ils ont la possibilité de découvrir une nouvelle culture et de progresser dans leur carrière. À cet égard, une connexion plus étroite avec la Chine contribue aussi à l'élargissement de l'horizon de l'entreprise. «Parler de braderie est dans tous les cas une vision trop étriquée», poursuit Fedier.

### **«La Chine n'est plus seulement un pays où l'on produit bon marché. L'inflation salariale est énorme.»**

#### **Sensibilisation accrue pour la protection des brevets**

Fedier adopte également une attitude pragmatique face à la protection de la propriété intellectuelle. Comme de nombreuses autres entreprises suisses, Oerlikon fait de la recherche et du développement principalement en Europe, et lance ici les dernières technologies. C'est ensuite seulement qu'elles sont mises sur le marché. Mais il ne craint pas la perte de savoir. «Lorsque l'on veut participer à un marché tel que la Chine, il faut aussi être prêt à apporter du savoir. Tôt ou tard, on est exposé sur le marché.»

Le groupe suisse n'en lutte pas moins pour ses droits lorsqu'il y a violation de brevet. Toutefois, l'expansion des groupes chinois hors des frontières nationales a accru la sensibilisation de la Chine elle-même à la question. «Nous constatons qu'il nous est plus facile de faire valoir nos droits», dit Fedier. Des entreprises telles que le

groupe Jinsheng ont investi beaucoup d'argent dans la recherche et disposent désormais aussi de technologies sensibles. «La protection des brevets et l'application des droits revêtent ainsi un poids toujours plus grand pour les entreprises chinoises. Tout le monde en profite.»

#### **Pas de fin du boom chinois en vue**

Pour Oerlikon, l'implantation en Asie a été payante. L'entreprise réalise près de 30% de son chiffre d'affaires en Chine. Le boom de l'empire du Milieu a considérablement contribué à remettre le groupe sur les rails du succès. «Nous disposons depuis 50 ans d'une représentation en Chine. Le pays était et restera certainement à l'avenir aussi le plus gros marché pour l'industrie textile», dit Fedier. Aujourd'hui, 80% du marché mondial du textile y sont réalisés. La Chine pourrait devenir également très importante pour d'autres secteurs industriels. Fedier y voit des opportunités pour d'autres divisions du groupe Oerlikon : pour le spécialiste du revêtement Oerlikon Balzers, le spécialiste des pompes à vide Oerlikon Leybold Vacuum ou pour les systèmes de propulsion du segment Drive System.

Fedier ne voit pas de fin du boom de l'immense marché intérieur chinois en tant qu'importateur avant longtemps. En revanche, il est plus prudent sur le fait que la Chine puisse devenir l'usine de l'économie mondialisée : «La Chine n'est plus seulement un pays où l'on produit bon marché. L'inflation salariale est énorme.» Le pays a beaucoup investi dans l'infrastructure et le gouvernement s'efforce désormais de garder la main-d'œuvre qualifiée dans le pays. «Cette évolution du marché du travail mérite toute notre attention.» Eu égard aux coûts salariaux qui augmentent aussi en Inde, toujours plus d'entreprises internationales se rabattent aujourd'hui sur le Vietnam, le Cambodge ou l'Indonésie.

Pour autant, Fedier prévoit encore un avenir prospère pour la Chine. «Qu'importe si la croissance augmente de 7,8 ou seulement 7,5%. Ce sont toujours des taux de croissance énormes.» En revanche, la Chine ne peut plus se permettre de commettre des erreurs en politique fiscale et financière.



**Oerlikon est un groupe industriel de construction de machines et d'équipements. En 2013, l'entreprise employait près de 13 000 collaborateurs répartis sur plus de 150 sites dans 34 pays. Rien qu'en Asie, elle est présente sur 60 sites. Depuis 2011, Oerlikon s'est encore concentré davantage sur l'Asie et a renforcé sa présence notamment en Chine et en Inde. Dans l'empire du Milieu, l'entreprise a réalisé 30% du chiffre d'affaires consolidé de 2,9 Mrd CHF avec près de 1500 collaborateurs. Le groupe comprend cinq divisions : Manmade Fibers (services et processus pour la fabrication de fibres chimiques), Drive Systems (systèmes de transmission et solutions de propulsion), Vacuum (systèmes sous vide), Coating (solutions de revêtements de surface) et Advanced Technologies (solutions de production pour les semi-conducteurs et applications de nanotechnologie). Fin janvier 2014, Oerlikon a annoncé la reprise pour près d'1 Mrd CHF de la division Metco (technologie de surfaces) de Sulzer. L'actionnaire principal d'Oerlikon est le russe Renova, détenu par Viktor Vekselberg.**

[oerlikon.com](http://oerlikon.com)

**30%**

du chiffre d'affaires d'Oerlikon est réalisé en Chine.

**80%**

du marché mondial du textile sont traités en Chine.



## « Mon cœur bat au rythme suisse »

Savile Row – mais en Suisse, et avec une touche thaï, telle est la recette des Sunita Suits. Dynamisée par l’interculturalité de sa fondatrice, l’entreprise de confection sur mesure a surmonté des débuts mouvementés pour vivre désormais une histoire à succès.

**Texte :** Eric Johnson

**Photos :** Markus Bertschi

Si Sunita Kunsanthia était une matriochka, la plus grande poupée serait très différente de la plus petite. La plus grande, celle de l’extérieur, montrerait une beauté sud asiatique fragile. Sunita tient son prénom, très populaire en Inde, de la patrie de son père et ses traits gracieux et son accent de la Thaïlande où elle a grandi et qui est la patrie de sa mère. La plus petite poupée viendrait, elle, de l’autre bout du monde, du cœur de l’Europe, et serait clairement suisse.

« Mon cœur bat au rythme suisse », reconnaît cette créatrice de mode implantée à Zurich dans un suisse-allemand parfaitement fluide. Elle explique que ses principes de ponctualité, de qualité et d’égalité des chances, de planification et de sécurité correspondent bien davantage aux normes de Berne qu’à celles de Bangkok. Elle aime la constance et la stabilité de la vie en Suisse et n’a aucune intention d’aller ailleurs.

Parallèlement, elle est fortement imprégnée de sa Thaïlande natale dont elle aime la cuisine et la musique, dont elle parle la langue et connaît les coutumes et les mentalités. « Les modes de pensée sont parfois vraiment très différents », dit-elle en parlant du contraste entre la Thaïlande et la Suisse. Vouloir quelque chose en Thaïlande en adoptant une démarche suisse n’a pas davantage de chance d’aboutir qu’adopter une approche thaïlandaise pour atteindre quelque chose en Suisse.

### **Une passerelle entre deux cultures**

C’est ce qui explique, en partie du moins, le succès florissant de son entreprise de confection sur mesure. La marque Sunita Suits s’est imposée comme fournisseur attiré des banquiers suisses, des hommes d’affaires, des animateurs de télévision et des futurs mariés. Sunita gère une chaîne de boutiques élégantes, employant près de 50 collaborateurs et générant un chiffre d’affaires impressionnant pour une entre-

*Née en Thaïlande d’un père indien et d’une mère thaïe, Sunita Kunsanthia est arrivée à l’adolescence dans un village du Nord-Est de la Suisse, car sa mère s’était remariée, avec un homme du pays. Après un apprentissage de vendeuse dans la mode et plusieurs emplois dans le télémarketing, elle crée une entreprise de confection sur mesure pour hommes et fait venir ses vêtements de Thaïlande. Sunita Suits compte désormais plusieurs boutiques en Suisse et génère un chiffre d’affaires annuel de plus d’1 Mio CHF.*





prise individuelle. Cette réussite, qui a débuté par une activité à temps partiel sur la table de la salle à manger, Sunita la doit avant tout à sa capacité à créer une passerelle entre les cultures de ses deux patries : la Suisse, où elle vend ses costumes, et la Thaïlande où ils sont confectionnés.

#### ***Un don inné pour la vente***

Pourtant, Sunita ne fait pas partie de ceux qui savent dès l'enfance ce qu'ils veulent faire dans la vie. Au contraire, arrivée en Suisse à l'âge de 14 ans, il y a tout juste 20 ans, pour vivre à la campagne avec sa mère et son beau-père (à Mammern, au Nord de Frauenfeld, sur les bords du lac de Constance), elle avait bien d'autres soucis. Elle a d'abord dû apprendre une langue totalement étrangère. Puis s'habituer à la vie d'une petite bourgade, elle qui venait de Bangkok, avec dix mille fois plus d'habitants.

Maîtriser la langue lui fut plus facile que prendre ses marques à la campagne. Elle n'oublie pas les difficultés rencontrées pour s'intégrer, seule petite Asiatique dans un village suisse. Et comme tant d'adolescents partout dans le monde, elle n'aimait pas les devoirs scolaires, ne voyait pas à quoi ils pouvaient servir et, donc, ne faisait guère d'effort pour réussir à l'école.

## **« Un costume trop bon marché conduit les Suisses à douter de sa qualité. »**

Toutefois, dès le début de son apprentissage, la jeune fille timide se transforma pratiquement du jour au lendemain en une jeune femme pleine d'assurance. C'est dans une boutique de luxe, Moda Massimo Quirici, à Schaffhouse, que Sunita découvrit non seulement son don inné pour la vente, mais aussi son vœu profond de travailler dur pour réussir. Bientôt, elle trouvait un autre emploi de rêve, auprès d'un groupe international réputé, à proximité de Zurich. « Cet emploi m'a offert la possibilité de vivre une partie de l'année en Thaïlande où j'ai encore de la famille et des amis », se souvient-elle, « et le reste de l'année en Suisse – c'était parfait pour moi. »

Cette entreprise n'était rien de moins que Swissair. Malheureusement, 2001 est l'année du tristement célèbre « grounding » de ce fleuron de l'économie suisse, et les rêves de Sunita vivaient un atterrissage brutal quelques mois à peine après avoir décollé. Elle retourna dans le commerce, cette fois pour une entreprise de télémarketing à Feldmeilen, pour vendre des abonnements à des journaux et des revues. Malgré ses performances, le salaire et les conditions de travail étaient sans comparaison avec ce qu'elle avait brièvement vécu chez Swissair, si bien qu'elle restait ouverte à toute meilleure opportunité.

#### ***Et c'est ainsi que tout commença***

Un jour, une petite annonce proposant des chemises confectionnées sur mesure pour 140 CHF attira son attention. « Je peux faire mieux ! », se jura-t-elle, visant une meilleure qualité pour un prix plus bas. Et elle avait raison, car la fabrique de vêtements de son père biologique en Thaïlande pouvait livrer la marchandise. C'est ainsi qu'elle prit l'avion vers l'atelier paternel – à l'époque encore à Phuket – pour suivre un cours de couture accéléré. Une semaine plus tard, elle rentra en Suisse, son capital dans ses bagages : un mètre, un ordinateur et cinq livres d'échantillons de tissus.

Comme nombre d'autres jeunes entreprises, tout commença le soir et le week-end à partir de la maison. Ses premiers clients furent des collègues de l'entreprise de télémarketing, suivis d'une série de cadres d'une filiale d'UBS à Winterthur. La grande percée arriva en 2004, lorsque le journal gratuit « 20 minutes » fit connaître son offre. Tout à coup, le téléphone n'arrêta plus de sonner et très vite elle ouvrit ses premiers showrooms et fit de son travail accessoire son activité principale.



### Couture Club

Les secrets de sa réussite ? Certains sont d'ordre général, et d'autres un peu plus spécifiques. Parmi ces derniers, le plus important reste la capacité de travailler efficacement dans deux cultures différentes.

Par exemple, les clients suisses ont une attitude particulière envers le prix. Bien que les costumes de Sunita soient une goutte dans l'océan par rapport à la concurrence dans la confection en Suisse ou aux tailleurs sur mesure de Londres, elle a d'abord dû apprendre à ne pas demander trop peu. Elle a appris que les Suisses trouvent naturel que la qualité ait un prix. Un prix trop bas les fait douter de la qualité (alors que d'autres, dans d'autres cultures, se réjouiraient de faire une bonne affaire).

Avec son équipe thaïlandaise de production, elle doit faire preuve de beaucoup de subtilité et de doigté. Elle sait qu'en Thaïlande, diriger consiste davantage à suggérer plutôt qu'à ordonner. Les nuances de vocabulaire sont capitales aussi, par exemple lorsqu'il s'agit de demander des retouches pour un costume sur mesure. Sunita a déjà eu plus d'une occasion de sauver la situation grâce à ses qualités de communicatrice, en employant la subtile nuance qu'une traduction n'aurait peut-être pas pu reproduire.

Bien sûr, Sunita Suits a connu des hauts et des bas. Le tsunami de 2004 a presque entièrement détruit la fabrique de Phuket. Puis, lorsque son père âgé ne fut plus en mesure de diriger l'exploitation en Thaïlande, Sunita lui rachète l'usine en 2011 et reprend elle-même la direction de la production. Parfois, une commande se passe mal, comme cette commande d'uniformes pour une société traditionnelle de tambours et de fifres en Valais. Une série de pannes de production contraignit Sunita à passer cinq mois complets à Bangkok pour superviser les mesures de correction.

Mais elle ne s'en formalise pas. Si la commande valaisanne fut une vente à perte, Sunita souligne que finalement les clients ont été satisfaits et que cela lui a ouvert une porte sur le créneau lucratif de la confection d'uniformes. Non seulement un segment de marché rentable, mais aussi un instrument de marketing brillant. « Chaque fois qu'ils portent mes uniformes, ils font de la publicité pour mon travail », dit-elle. On n'a donc pas fini de voir ses œuvres !

**« En Thaïlande, diriger consiste davantage à suggérer plutôt qu'à ordonner. »**

### Succès by Sunita

*Cela pourrait être la charte d'un couturier ou celle d'un tailleur – dans tous les cas, Sunita Kunsanthia a tiré de l'entrepreneuriat B2C de précieux enseignements qu'elle partage volontiers.*

#### • Le client a toujours raison.

*Même si certains peuvent se révéler diaboliques et refuser, par exemple, un costume qu'ils ont commandé exactement comme elle le leur livre, le mieux est de céder et de ne pas discuter. « Si je discute, le client me fera une mauvaise publicité », dit Sunita, « ce qui est encore pire pour mon entreprise que de reprendre le costume. » D'ailleurs, par prudence, elle est passée pour tous les achats du paiement à la livraison au paiement par avance.*

#### • La générosité paie.

*L'équipe de production de Sunita en Thaïlande reçoit des salaires et des prestations sociales nettement supérieurs aux standards locaux, ainsi qu'une indemnité minimale garantie. Cela cimenter une loyauté indestructible. Même si deux tiers des collaborateurs sont à leur compte, ils travaillent presque toujours avec Sunita.*

#### • La force de l'intuition.

*Souscrivant inconsciemment aux thèses du livre-événement de Malcolm Gladwell « Blink », Sunita est convaincue que la grande sagesse consiste à mettre simplement une idée en œuvre. « Si j'avais écouté les « neinsager » et si j'avais eu, à l'époque, la moindre idée des défis que comporte la direction d'une entreprise, j'aurais abandonné avant d'avoir commencé », nous dit-elle. Et cela aurait été fort dommage. Je suis sûr que les clients seraient d'accord avec moi.*

# « L'évolution à Pékin m'apparaît presque comme un miracle. »

Hanspeter Brunner, responsable Asie pour la banque privée suisse BSI, nous parle des spécificités du Private Banking en Chine, du boom économique en Asie et de son premier logement à Pékin.

**Texte :** Rédaction magazine ceo  
**Photos :** BSI Bank (Singapore) Ltd., Marcus Mok, Getty Images

**Monsieur Brunner, en 2010, vous avez été élu « Asian Private Banker of the Year ». Que faut-il à un banquier privé pour réussir en Asie ?**

Il lui faut une bonne formation, mais pas nécessairement un diplôme bancaire de haut niveau. L'une de nos meilleures collaboratrices est physicienne nucléaire. De solides connaissances bancaires associées à une formation générale offrent une valeur ajoutée au client.

**Et quoi d'autre ?**

De l'expérience. La plupart de nos clients asiatiques sont des entrepreneurs qui sont partis de rien et qui ont construit leur fortune eux-mêmes. Ces gens comprennent la notion de risque et savent apprécier la richesse, car ils ont connu la pauvreté. Je ne peux placer de telles personnes face à du personnel inexpérimenté. C'est pourquoi nous devons mélanger collaborateurs jeunes et plus mûrs. Une curiosité naturelle est en outre nécessaire. Nous devons savoir exactement qui sont nos clients et quels sont leurs besoins et leurs projets. C'est la seule façon de pouvoir leur proposer des solutions sur mesure.

**Les clients de Private Banking asiatiques sont considérés comme mieux informés, plus enclins à prendre des risques et plus jeunes que leurs homologues européens.**

C'est exact. Une grande partie des fortunes occidentales sont détenues par la troisième ou la quatrième génération. En Asie, en revanche, elles sont encore contrôlées par la première génération. Il en résulte une compréhension plus immédiate des risques et des opportunités. Par rapport aux clients occidentaux, les clients asiatiques s'impliquent dans le négoce de titres de façon bien plus directe et plus active. Ils font également preuve d'un plus grand appétit pour les placements alternatifs.

**Un conseil régulier génère aussi des coûts plus élevés.**

Les coûts sont clairement plus élevés en Asie qu'en Europe. Le modèle est différent et il n'y a qu'un nombre limité de personnes formées, ce qui donne lieu à une concurrence accrue sur le marché du travail.



**Hanspeter Brunner, 61 ans, est depuis octobre 2009 directeur général de BSI Asia pour la banque privée suisse BSI, filiale du groupe d'assurance italien Generali. Il possède près de 30 ans d'expérience dans le secteur bancaire, dont plus de 20 ans en Asie. Avant de rejoindre BSI, Hanspeter Brunner a travaillé pour le Credit Suisse à partir de 1972, pour RBS Coutts International à partir de 1997, où il a d'abord été responsable Private Banking en Asie, puis CEO de Coutts International.**





**Comment gérez-vous ces coûts élevés ?**

Nous avons structuré notre organisation aussi efficacement que possible. En tant que nouveau prestataire, nous nous concentrons en outre sur les plus gros clients afin d'exploiter nos ressources de manière ciblée.

**Que pensez-vous des différences culturelles ?**

Tout compte fait, les personnes et leurs comportements sont très similaires à l'échelle mondiale. Avec un peu de tact, on peut aisément nouer des relations commerciales et conclure des affaires. Reste que les différences culturelles doivent être respectées. Ainsi, les clients originaires d'Inde, de Chine et d'Asie du Sud-Est sont conseillés par des collaborateurs ayant le même bagage culturel, parce que ceux-ci comprennent la culture, la religion et la langue.

**Quelle importance revêt la «suissitude» dans votre secteur d'activité ?**

La suissitude est essentielle. Elle est synonyme de fiabilité, de savoir-faire, de continuité et de stabilité. S'ajoute à cela la discrétion qui continuera de jouer un rôle décisif à l'avenir. La Suisse a une longue tradition dans le domaine du Private Banking. Les prestataires locaux et régionaux mettront encore longtemps à rattraper leur retard.

**À l'avenir, ces avantages disparaîtront pourtant.**

Oui, certainement. Nous ne devons pas sous-estimer nos concurrents. Ceux-ci s'approprient les éléments qui symbolisent aujourd'hui la marque suisse.

**Quelle est la relation des banques en Asie avec les régulateurs ?**

Très professionnelles, les autorités de surveillance de Singapour et de Hong Kong sont largement comparables à des institutions européennes. Nos relations sont très constructives.

**BSI n'est pas un nom très connu en Asie. Comment procédez-vous pour atteindre votre objectif de presque doubler les actifs des clients d'ici à 2015 ?**

Entre-temps, BSI fait partie de la catégorie médiane des banques privées en Asie. Nous employons désormais 350 collaborateurs, contre 50 il y a quatre ans. Cette taille me paraît optimale : assez grande pour pouvoir offrir un éventail compétitif de services, mais tout de même assez petite pour tisser des liens privilégiés avec nos clients.

**Comment fonctionne le transfert de savoir-faire d'Asie vers l'Europe ?**

Nous apprenons les uns des autres. Aujourd'hui, dans le Private Banking européen, la tendance est à la transparence. Dans ce domaine, nous pouvons apprendre de l'Asie, où la transparence est déjà largement établie.

**Des actifs non déclarés ne partent-ils justement pas de la Suisse vers Singapour ?**

Singapour et Hong Kong ne veulent pas non plus d'actifs non déclarés. Je suppose qu'une évasion marginale a dû avoir lieu par le passé. Mais depuis quelque temps, celle-ci s'est arrêtée. BSI n'a jamais été confrontée à cette problématique. De toute façon, il devient de plus en plus difficile de cacher des avoirs, ce qui est parfait ainsi. Ces derniers temps, on entend souvent que Singapour dépassera bientôt la Suisse dans le domaine du Private Banking. Je suis plutôt d'avis que la Suisse dominera encore longtemps le marché. Mais l'écart devrait se resserrer.

**« Dans le secteur bancaire, on a identifié très tôt le potentiel de l'Asie. Mais personne n'aurait pu imaginer à quelle vitesse la région allait se développer. »**

### Quelles sont les conséquences pour l'avenir ?

Premièrement, Hong Kong et Singapour resteront les principaux centres financiers d'Asie. Ils deviendront des modèles au sein de leur région et attireront les experts financiers. Deuxièmement, l'Asie dépassera l'Europe et l'Amérique en termes de volume de Private Banking dans les cinq à sept prochaines années. Troisièmement, tout le secteur continuera d'évoluer vers plus de transparence conformément aux directives de l'OCDE et du G20.

### L'Asie croît depuis des années à une vitesse effrénée. Comment avez-vous vécu cet essor ?

En 1985, jeune banquier, j'ai été envoyé à Pékin. À l'époque, la ville ne possédait qu'un seul hôtel international. Hormis pour les diplomates, il n'y avait pas de logements pour les étrangers. Ma femme et moi avons vécu pendant trois ans dans l'hôtel où se trouvaient également les bureaux du Credit Suisse, qui était alors mon employeur. Avec ces images en tête, l'évolution à Pékin m'apparaît presque comme un miracle. Aujourd'hui, la Chine est la deuxième puissance économique mondiale. C'est pour moi un privilège d'avoir pu être témoin d'une telle expansion.

**« Dans quelques années, nos concurrents se seront appropriés les éléments qui symbolisent aujourd'hui la marque suisse. »**

### L'évolution vous a-t-elle surpris ?

Dans le secteur bancaire, on a identifié très tôt le potentiel de l'Asie. Mais personne n'aurait pu imaginer à quelle vitesse la région allait se développer. De façon générale, l'Asie consacre encore beaucoup d'énergie à effacer les différences économiques entre l'Orient et l'Occident.

### Nous nous portons trop bien ?

Oui. Mais il ne faut pas oublier où en était la Chine il y a 30 ans. En 1985, un Chinois gagnait en moyenne 400 dollars par an ; fin 2012, ce chiffre était d'environ 3000 dollars. Il est évidemment plus simple de progresser fortement lorsque l'on part d'un niveau plus faible.

### Quelles chances donnez-vous à la région pour l'avenir ?

Aujourd'hui, le degré de saturation est nettement plus élevé. Même en Asie, les gens réclament plus de sécurité sociale, des salaires minimaux et plus de protection au travail. Ces exigences font grimper les coûts dans les pays émergents, d'où un léger ralentissement de la croissance économique. L'Inde, la Chine et l'Indonésie, qui étaient jusqu'à présent des sites industriels internationaux, deviennent progressivement des économies indépendantes. La consommation intérieure augmentera encore fortement, ce qui modifiera l'économie.

### Quel est, selon vous, le risque d'une correction en Asie ?

Toute région économique, même l'Asie, est exposée à des corrections. En Chine, le risque de correction émane avant tout du marché immobilier. Une hausse des taux de 1 ou 2% à l'échelle mondiale aurait certainement un impact négatif sur les prix de l'immobilier dans leur ensemble. À Hong Kong et à Singapour, par exemple, le risque d'une crise immobilière est atténué par le fait que les régulateurs imposent aux banques des limites de nantissement. Un autre danger pourrait provenir des banques parallèles en Chine. Il s'agit de prêteurs qui interviennent en dehors du système bancaire traditionnel et qui ne sont donc guère contrôlés par l'autorité de surveillance. À long terme, le principal défi résidera, à mon avis, dans les modifications structurelles du système social. Le fait que la Chine, l'Inde et l'Indonésie aient mené à bien les changements considérables des 20 dernières années m'incite à envisager l'avenir avec beaucoup de confiance.

**« Tout compte fait, les personnes et leurs comportements sont très similaires à l'échelle mondiale. Avec un peu de tact, on peut aisément conclure des affaires. »**

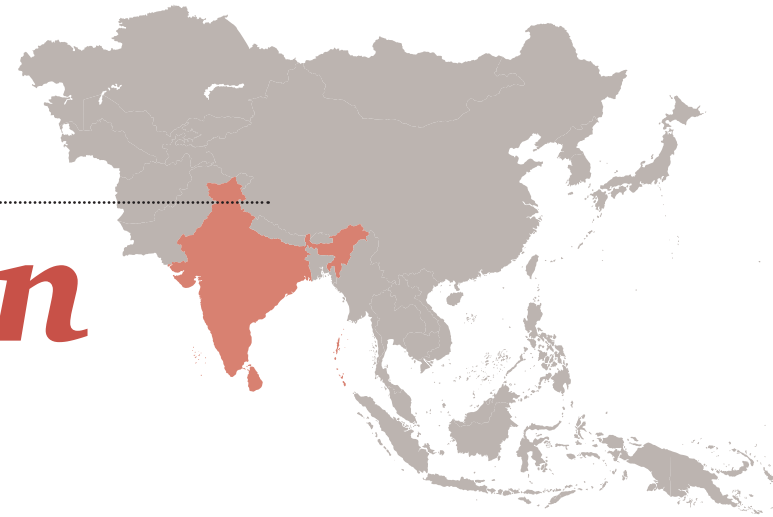


*BSI a été fondée en 1873 à Lugano sous le nom de Banca della Svizzera Italiana. Spécialisée dans le Private Wealth Management, elle fait partie des plus anciennes banques de Suisse. Depuis 1998, elle est entièrement contrôlée par le groupe Generali, l'un des premiers groupes d'assurance et de services financiers au monde. BSI est présente à Hong Kong depuis 1981, tandis que le bureau de Singapour a ouvert ses portes en 2005. Depuis 2009, la banque poursuit clairement une stratégie de croissance en Asie.*

[bsibank.com/de/Group-sites/Singapore](http://bsibank.com/de/Group-sites/Singapore)

Tours à Singapour : selon Hanspeter Brunner, il existe en Chine le risque d'une possible modification du marché immobilier.

# Relaxation totale



Le yoga est apparu en Inde vers 500 avant Jésus-Christ en tant que technique de méditation exercée par les hommes « saints » qui renonçaient au monde et recherchaient la réunification avec le spirituel. L'acception moderne et occidentale du yoga ne prescrit ni renoncement ni ascèse mais est tournée vers l'énergie. Les professeuses de yoga *Jasmin Moser* et *Claudia Garati* expliquent pourquoi, selon elles, le yoga a sa raison d'être malgré des racines lointaines, et pourquoi il convient aussi aux managers qui souhaitent faire le plein d'énergie sans perdre le contact avec le monde qui les entoure.

**Texte :** Rédaction magazine ceo  
**Photos :** Markus Bertschi, Getty Images

**Madame Moser, Madame Garati, pourquoi doit-on pratiquer le yoga ?**

*Jasmin Moser :* Je ne peux parler que pour moi. J'étais très orientée sur la performance, ma vie était entièrement dominée par le travail. J'ignorais mon corps, je ne sentais même plus la faim. J'étais comme un hamster dans sa roue. Puis j'ai suivi par hasard une heure de yoga. Le déclic s'est fait, je me sentais bien, parfaitement détendue. Le yoga m'a appris à lâcher prise, je suis plus équilibrée et plus heureuse.

**Une promenade en forêt, un moment passé dans une église ou à faire de la musique peuvent aussi apporter ce calme – et gratuitement, en plus !**

*Claudia Garati :* Le yoga est un cheminement vers soi-même. C'est vrai qu'une promenade en forêt peut montrer le chemin. Mais, à mon sens, le yoga va plus loin. Diverses études scientifiques attestent que le yoga peut avoir une influence positive sur le système nerveux. Il aide à créer l'équilibre et à retrouver de l'énergie.

**well@work Yoga**

Avec well@work Yoga, *Claudia Garati* et *Jasmin Moser* proposent des cours et des ateliers spécialement conçus pour les managers et les collaborateurs d'entreprises. Elles adaptent leur style de yoga à l'individu et lui permettent ainsi de fournir des performances de haute qualité dans le travail tout en ayant un mode de vie équilibré.

**Claudia Garati a elle-même travaillé 15 ans dans le secteur bancaire. Elle a suivi à New York une formation de professeur de yoga internationalement certifié et enseigne depuis plus de huit ans.**

**Jasmin Moser a étudié l'économie d'entreprise et travaille depuis sept ans chez PwC à Zurich. Elle a achevé sa première formation de professeur de yoga en 2009 et enseigne depuis, principalement dans le monde professionnel. En 2013, elle a suivi à Stockholm une formation continue pour obtenir le diplôme de Yoga Alliance.**

[www.well-at-work.ch](http://www.well-at-work.ch)

« Le yoga n'est pas devenu un phénomène de masse mais un phénomène de vie. »





**Dans ce contexte, le terme « énergie » est toutefois davantage ésotérique que scientifique. Que voulez-vous dire concrètement ?**

*Garati :* Je veux dire que l'effet du yoga est quantifiable non seulement en termes de détente mais aussi en termes d'efficacité en cas de douleurs physiques ou psychiques telles que maux de dos ou épuisement professionnel. La respiration est calme et régulière, ce qui influe positivement sur le système cardio-vasculaire et réduit le stress. Il a donc une influence positive sur l'être humain dans sa globalité.

*Moser :* Après avoir travaillé à 100%, j'ai réduit mon temps de travail à 70% et j'enseigne le yoga dans le temps libéré. Malgré ce degré d'occupation réduit, je suis convaincue de fournir aujourd'hui un meilleur travail qu'autrefois, car les bienfaits du yoga influencent mon travail.

**« Bien sûr, il existe aussi des gens qui voient dans le yoga une discipline olympique. »**

**Est-ce vraiment dû uniquement au yoga ?**

*Garati :* Le yoga peut être une pierre de l'édifice. Pour ma part, je vais au-delà du yoga et intègre également d'autres techniques telles que le qi gong ou le shiatsu dans mon activité. J'aime aussi discuter avec des sceptiques. Je préfère même un certain scepticisme à un enthousiasme débordant. Pendant nos heures de yoga, nous tentons de trouver ce dont chacune et chacun a besoin pour pouvoir lâcher prise, reprendre conscience de son corps et parvenir à la détente. On peut y arriver par des moyens très simples.

**Historiquement et culturellement, les racines du yoga sont empreintes de la profonde religiosité d'un petit groupe d'hommes « saints » en Inde. Cette religiosité a largement disparu dans le yoga moderne. Le yoga est devenu un phénomène de masse à la mode. Cela ne vous gêne-t-il pas ?**

*Moser :* Je ne dirais pas que le yoga est devenu un phénomène de masse, mais plutôt un phénomène de vie.

**« Je préfère une certaine dose de scepticisme à un enthousiasme débordant. »**

**Le yoga serait bon pour la santé. Or, une étude conduite récemment aux États-Unis a semé le trouble dans le monde du yoga en démontrant empiriquement le risque de blessures graves : hernies discales, problèmes de vertèbres, blessures des genoux...**

**Garati :** Une pratique « normale » du yoga est effectivement bonne pour la santé. Aux États-Unis, justement, le power yoga est très en vogue. Pour nous, c'est une attitude excessive. Les adeptes de ce type de yoga veulent être au top de leurs performances, et finissent rapidement chez le physiothérapeute. Nous pensons que connaître et accepter ses limites personnelles fait partie de la pensée yoga. Mais il y aura toujours des gens qui veulent dépasser sciemment leurs limites.

**Yoga : de la sagesse indienne à un phénomène mondial**

*Le yoga est un enseignement philosophique qui trouve son origine dans l'Inde ancienne. Les premiers textes sont datés du V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ. À l'époque, le yoga consistait en une série d'exercices spirituels destinés à conduire à la sagesse intérieure. Ce n'est qu'au XX<sup>e</sup> siècle qu'il est devenu un phénomène de masse et qu'il s'est recentré plus fortement sur les exercices physiques.*

**Toute une industrie est née autour du yoga. Écoles, livres, DVD et vêtements, tout est commercialisé. N'est-ce pas en contradiction avec l'essence du véritable yoga qui ne recherche en fait rien d'autre que le retour sur soi ?**

**Moser :** C'est exact. Cette contradiction existe vraiment. Pourtant, le yoga n'est pas une affaire de commerce. Il n'y a pas besoin de livres, de vêtements particuliers. En fait, la seule chose nécessaire est un tapis. Certes, nous n'enseignons pas gratuitement. Mais nous ne recherchons pas la richesse non plus, uniquement l'équilibre.

*Le yoga a enregistré un véritable boom ces dix dernières années. Rien qu'à Zurich, on dénombre plus de 100 écoles de yoga. On estime que 250 millions de personnes pratiquent le yoga dans le monde. La première école occidentale a été fondée en 1918 aux États-Unis.*

*Le yoga a également conquis la Chine, un pays qui dispose lui-même de techniques de relaxation comme le tai-chi-chuan (boxe avec l'ombre). Près de dix millions de Chinois pratiquent aujourd'hui le yoga.*

**Les femmes et les hommes ont-ils des exigences différentes face au yoga ?**

**Garati :** Oui, l'expérience montre que les hommes et les femmes vivent différemment le yoga. Les hommes recherchent du tangible, ils veulent sentir quelque chose, ne serait-ce que des courbatures le lendemain. Les femmes sont plutôt ouvertes sur le non tangible. Nos cours de yoga s'adressent principalement aux personnes qui occupent des postes dirigeants et aux entreprises où le manque de temps est un mal quotidien. C'est pourquoi nous nous concentrons sur des programmes individuels conçus sur mesure.

**Le yoga change-t-il le monde ?**

**Moser :** Le yoga m'a donné davantage de force, de souplesse mais a aussi renforcé mon attention envers moi-même et envers mon environnement. Pour moi, le yoga est une affaire d'échange, donner et recevoir. Mes élèves apprennent de moi, et ils m'apportent aussi beaucoup. Partager son énergie et recevoir beaucoup en échange. Voilà ce que je cherche aussi à mettre en œuvre dans mon travail quotidien.

**250 Mio**  
de personnes pratiquent le yoga dans le monde.

**82%**  
sont des femmes.

**1918**  
année de la création de la première école de yoga occidentale aux États-Unis.



Le yoga tend aujourd'hui à se propager également en Chine. Mais le pays connaît aussi ses techniques de relaxation propres, telles que le tai-chi-chuan.

# « Au Japon, la ligne la plus rapide est la courbe. »

Le Japon est considéré comme un marché difficile, en particulier dans le domaine des technologies. *Fabrice Moscheni* en a fait l'expérience avec son entreprise Fastcom Technology SA. Il sait ce qu'il faut pour s'établir au Japon et à quel point le label « made in Switzerland » peut être précieux en Asie.

Texte : Sandra Willmeroth  
Photos : Markus Bertschi



**Monsieur Moscheni, lorsque l'on réussit au Japon, on réussit presque partout en Asie. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?**

Pas nécessairement. Je dirais même que ce n'est pas toujours un avantage de partir du Japon pour s'établir dans d'autres pays asiatiques. Par exemple, nous avons un projet aux Philippines et pensions que notre partenaire japonais pourrait s'en occuper. Mais le client n'a pas franchement apprécié cette démarche.

**En raison de préjugés contre les Japonais ?**

Le Japon a un passé très guerrier et tous les peuples asiatiques n'ont pas forcément une opinion positive du Japon – et réciproquement.

**Qu'est-ce qui vous a conduit à mettre en place une représentation de votre entreprise Fastcom au Japon ?**

Avec une population qui dépasse les 125 millions de personnes, le Japon est une très grande puissance économique. Et malgré toutes les réserves, il reste un marché très intéressant, y compris parce qu'il peut ouvrir la porte vers d'autres marchés asiatiques. Il était donc clair pour nous que nous voulions être représentés sur ce marché.

**Comment avez-vous trouvé vos partenaires commerciaux au Japon ?**

Nous avons fait leur connaissance lors d'un salon professionnel en Grande-Bretagne.

**Quelle est l'importance des affaires que vous réalisez au Japon pour votre entreprise ?**

Le chiffre d'affaires n'est pas déterminant, mais le site est plutôt stratégique et très important à long terme. S'établir sur le marché japonais prend du temps. Il faut construire la confiance petit à petit, nouer et entretenir les contacts. C'est un pays très conservateur et le marché est difficile. Sans compter que le Japon est un concurrent redoutable, justement dans le domaine des technologies.

**Dans ce cas, n'auriez-vous pas préféré, rétrospectivement, implanter une représentation en Chine ou en Corée ?**

Non. Le Japon n'est certes pas un pays européen, la culture et les usages sont complètement différents, mais l'éthique commerciale est comparable à la nôtre – alors que la mentalité est complètement différente en Chine. Par exemple, le risque d'être copié au Japon n'est pas aussi important qu'on veut bien le dire. C'est un marché solide qui, certes, n'affiche pas les taux de croissance impressionnants

**« Ce n'est pas toujours un avantage de partir du Japon pour s'établir dans d'autres pays asiatiques. »**



de la Chine, mais offre en revanche un environnement plus fiable.

**Quels autres marchés asiatiques visez-vous pour vos représentations ?**

Nous avons actuellement des projets en Inde et aux Philippines et, malgré toutes les difficultés, la Chine reste aussi un bon candidat pour nous. Nous privilégions les grandes villes où le besoin en technique de sécurité est le plus urgent.

**Qu'est-ce qui justifie le besoin de vos systèmes ?**

La masse humaine ! Le grand nombre de personnes qui travaillent dans un immeuble de bureaux et auxquelles il faut octroyer un accès sélectif. Un système de contrôle d'accès se compose de trois étapes.

*Fabrice Moscheni, né en 1967, a deux enfants. Il vit à Lausanne. Après des études de physique à l'EPFL (Lausanne), il a obtenu un doctorat dans le domaine des logiciels vidéo. Avant de fonder son entreprise, Fastcom Technology SA, il a vécu et travaillé aux États-Unis ainsi qu'au Japon (une année).*

**Le label «made in Switzerland» est-il un atout au Japon ?**

La Suisse jouit d'une très bonne réputation au Japon, et ce n'est certainement pas négatif de pouvoir écrire «Swiss made» sur ses produits. Cela ne fait pas tout, mais c'est un avantage.

**En d'autres termes, pour réussir au Japon, il est plus important d'avoir les bons contacts que le meilleur produit. Êtes-vous d'accord ?**

La qualité est primordiale. Certes, il est plus facile de construire une affaire si l'on a de bons contacts et si l'on connaît personnellement les décideurs. Mais si le produit n'est pas bon, cela ne sert à rien non plus. Depuis le début de la restauration du Meiji<sup>1</sup>, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les Japonais ne veulent que ce qu'il y a de mieux. À l'époque, ils sont allés en Occident et ont copié ce qui était le mieux pour eux. Depuis, les Japonais visent insatiablement la qualité.

1 La restauration Meiji désigne l'époque de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque le Japon – en pensant aux modèles occidentaux – a créé un nouveau système politique et complètement transformé la société.

**C'est un trait commun avec la tradition suisse. Y a-t-il d'autres parallèles ?**

Les deux pays n'ont que peu de ressources naturelles – mais se sont pourtant développés jusqu'à devenir des nations économiques leaders. La Suisse était très pauvre jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. De nombreux Suisses ont alors émigré pour fuir la misère. C'est l'industrialisation qui a fait changer les choses. Grâce à une méthode de travail efficace et à une productivité élevée, la Suisse est rapidement devenue un pays prospère. L'évolution est similaire au Japon. Le pays s'est même réinventé deux fois : la première fois avec l'ouverture à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et la deuxième fois après la Seconde Guerre mondiale, lorsque le pays était en ruines. Les Japonais ont reconstruit leur pays et sont devenus une des économies leaders au monde. Les deux pays font preuve de cette volonté de fer qui consiste à vouloir être meilleur, à travailler dur et à créer des valeurs.



Les systèmes de séparation n'ont besoin que de quelques capteurs sous le plafond. Ils s'adaptent ainsi à l'architecture de n'importe quel bâtiment.

*Fastcom Technology SA est une spin-off de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), créée en 1998 par Fabrice Moscheni et Stefan Fischer. L'entreprise a démarré avec son logiciel spécial de reconnaissance pour le traitement des images et des vidéos. En 1998, elle obtient le label CTI Start-up et, en 2000, se classe troisième au Prix des jeunes entrepreneurs suisses du Swiss Economic Forum. Aujourd'hui, Fastcom Technology SA exerce ses activités dans deux domaines à l'échelle internationale : celui des solutions de contrôle de l'unicité de présence en haute sécurité et celui des services d'engineering de traitement et de sécurisation des données.*

[fastcom.ch](http://fastcom.ch)

**« S'établir sur le marché japonais prend du temps. »**

D'abord l'identification de la personne, par exemple à l'aide d'un badge ou d'une empreinte digitale biométrique. Ensuite il faut garantir que seule la personne précédemment identifiée entre. C'est ce qu'on appelle l'unicité de passage, et c'est ce que notre système SMACS est capable de faire. Il empêche qu'une deuxième ou une troisième personne non autorisée et sans avoir été identifiée pénètre dans un local derrière ou avec une personne autorisée. La troisième et dernière étape doit déclencher une action sur la base des deux premières étapes. Donc, ouvrir la porte ou déclencher une alarme.

**Votre système fait donc ce qu'un tourniquet normal fait aussi ?**

Un tourniquet offre une unicité de passage mécanique. Notre système est beaucoup plus sûr, plus discret et plus souple. Il suffit de quelques cellules au plafond pour pouvoir l'intégrer dans l'architecture de n'importe quel bâtiment.

**Le système scanne-t-il chaque détail d'un corps ?**

Les cellules ne font que mesurer le corps et vérifient si la masse corporelle correspond à la personne identifiée – en tout anonymat.

**Un tel système est-il utilisable partout dans le monde ? Si l'on pense par exemple que les Asiatiques sont plutôt petits ou les Scandinaves plutôt grands ?**

Nos systèmes reposent sur l'intelligence. Lorsqu'une personne entre, notre système la reconnaît comme personne avec sa masse corporelle. C'est discret et parfaitement fiable.

**Un an au Japon et retour**

*Fabrice Moscheni connaît le Japon par expérience personnelle : il y a vécu et travaillé pendant un an après ses études. Quelles impressions marquantes a-t-il gardées du «Pays du soleil levant» ?*

**L'importance du collectif**

*«Les Japonais sont très orientés groupe. Là-bas, on ne se définit pas comme individu, mais comme partie d'un groupe. La sphère privée n'existe pratiquement pas. On travaille dans l'entreprise, on vit dans l'entreprise et on va même en vacances avec l'entreprise. Lorsque je travaillais chez Fujitsu, je vivais en collectivité avec les*

*autres employés masculins célibataires dans des maisons appartenant à l'entreprise. Les hommes y vivent jusqu'à leur mariage, et c'est seulement après qu'ils peuvent avoir leur propre maison avec leur épouse. Cette définition par la famille ou par l'entreprise se reflète aussi dans la langue japonaise, on se réfère toujours à un groupe.»*

**Sauver la face**

*«Les Japonais ne disent jamais directement ce qu'ils veulent ; ils sauvent toujours la face. Un Japonais ne dit jamais «non». Il faut le savoir et l'accepter, ce sont des usages qui, comme d'autres codes, sont profondément ancrés dans la culture japonaise.»*

**Des débuts difficiles**

*«Durant mon séjour au Japon, j'ai commis de nombreuses erreurs ! Par exemple, je partageais les repas de la famille chez laquelle j'ai vécu mes premiers mois. La nourriture était parfois tellement étranger que je n'avais aucune idée de ce que je pouvais manger ou non. Au début, je mangeais donc l'accompagnement drapé autour du met proprement dit. Il m'a fallu plusieurs jours pour remarquer, aux regards atterrés de ma famille d'accueil, ce que je faisais faux. Car on ne me l'a pas dit.*

*Cela a aussi à voir avec le fait de préserver la face. Un Japonais ne dirait jamais à quelqu'un qu'il fait une erreur. Au Japon, on communique et on interagit d'une autre manière qu'en Europe. Là-bas, la ligne la plus rapide est la courbe – et jamais la ligne droite.»*

# Pragmatisme, sens des affaires et relations personnelles



Martin Hirzel, CEO de l'équipementier automobile suisse Autoneum, explique au cours d'un entretien ce qui l'impressionne le plus en Asie. Il ajoute que les bons contacts ne suffisent pas pour réussir sur le marché asiatique et que connaître quelques mots dans la langue du pays ne peuvent pas faire de tort.

**Texte :** Rédaction magazine ceo

**Photos :** Autoneum

**Zǎo shàng hǎo, nǐ hǎo ma.**  
(Bonjour, comment allez-vous?)  
Hen hǎo, xièxiè. (Très bien, merci.)

**Maîtrisez-vous bien la langue chinoise?**

Durant mes études, j'ai appris le chinois par intérêt. Pendant les sept années que j'ai passées en Chine, j'ai pu mettre mes connaissances en pratique. J'ai de bonnes connaissances orales.

**Est-ce important de parler la langue locale?**

C'est une marque de respect envers le pays hôte. Et il est toujours bien vu de pouvoir conduire une petite conversation dans la langue du pays. Mais on peut aussi réussir sans connaître la langue chinoise.

**Autoneum est présente en Asie par le biais de joint-ventures, en Chine, mais aussi en Thaïlande, en Inde et en Indonésie. Quelles sont vos expériences là-bas?**

Nous ne poursuivons pas expressément une stratégie de joint-venture en Asie, car nous produisons là-bas surtout – par exemple en

Chine – dans nos propres usines. Quant aux joint-ventures que nous avons conclues, il s'agit de coopérations avec notre partenaire japonais Nittoku avec qui nous collaborons depuis plus de 45 ans.

**La joint-venture vous garantit-elle l'accès à l'industrie automobile japonaise?**

Grâce à nos joint-ventures exploitées avec Nittoku en Asie et en Amérique du Nord, nous fournissons les constructeurs automobiles japonais dans le monde entier. Nous réalisons plus de 20% de notre chiffre d'affaires avec des clients japonais. C'est relativement beaucoup pour un fournisseur européen et confirme que nous avons choisi la bonne voie avec notre partenaire de joint-venture. Avec Nittoku, nous menons aussi des projets communs de recherche et développement dont profitent, bien sûr, tous nos clients, donc par exemple aussi les constructeurs automobiles européens et américains.

*Né en 1970, Martin Hirzel est devenu le CEO d'Autoneum en avril 2011. Depuis la scission de l'ancienne branche Automotive Systems de Rieter en 2011, Autoneum est une entreprise indépendante cotée à la bourse suisse. Hirzel était déjà membre de la direction de la division automobile de Rieter en tant que responsable du Business Group SAMEA. Il a travaillé pour Rieter à Shanghai de 2000 à 2007, d'abord comme General Manager de Rieter Textile Systems China puis, dès 2005, comme responsable de la division Chine chez Rieter Automotive Systems. Martin Hirzel est économiste d'entreprise diplômé ESCEA. Il a fait ses études à la Haute école zurichoise de sciences appliquées et passé avec succès le General Management Program de la Harvard Business School.*







Analyse thermique du dessous de caisse avec caméra infrarouge.

*Autoneum est l'équipementier automobile leader au monde de solutions d'isolation thermique et sonore des véhicules. L'entreprise, dont le siège se trouve à Winterthur, développe et fabrique des composants et des systèmes utilisés pour l'intérieur et sous le moteur, ainsi que des écrans thermiques et des protections de bas de caisse. Les plus grands constructeurs automobiles au monde font partie de ses clients sur les principaux marchés que sont l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Asie. Autoneum est représenté sur plus de 45 sites, dans près de 20 pays, et emploie plus de 9600 collaborateurs, dont 5% en Suisse.*

[autoneum.com](http://autoneum.com)

### ***N'aurait-il pas été plus simple d'acheter un fournisseur japonais ?***

Il est essentiel que Nittoku soit une entreprise japonaise et perçue comme telle par le client. Une reprise mettrait précisément cet avantage de notre coopération en péril.

### ***Vous avez conclu une nouvelle joint-venture récemment en Thaïlande.***

Il y a quelques années déjà, nous y avons conclu une coopération avec Nittoku et un partenaire local en raison de la demande croissante de constructeurs automobiles japonais. L'automne dernier, nous avons créé une nouvelle joint-venture pour fournir des constructeurs non japonais. La Thaïlande est un marché de croissance très intéressant en Asie, certes encore dominé par les constructeurs automobiles japonais, mais où l'industrie automobile américaine commence à percer.

### ***Quelle est l'importance de la Thaïlande pour l'industrie automobile ?***

Par rapport aux plus de 20 millions de voitures produites en Chine, les volumes sont relativement modestes. Mais la production augmente régulièrement et les prévisions pour 2019 se situent à près de trois millions de véhicules par an.

### ***Comment avez-vous vécu le boom en Asie ?***

Rétrospectivement, je considère comme un privilège d'avoir pu passer la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle en Chine. Dans un pays en pleine mutation, dans lequel la prospérité est arrivée et où la société a dû se redéfinir. C'est une expérience qui a transformé ma vie.

### ***Dans quelle mesure ?***

Le pragmatisme et le sens des affaires des Chinois m'ont impressionné. En outre, j'ai appris à apprécier les relations personnelles en affaires.

### ***Comment cela se manifeste-t-il dans le quotidien asiatique ?***

Il n'existe pas de « quotidien asiatique ». En fait, il y en a autant que de nationalités en Asie. En Chine, on rencontre souvent une grande défiance à l'égard des institutions étatiques et du système juridique. C'est pourquoi les négociations reposent moins sur des contrats que sur les relations personnelles. Les négociations se déroulent rarement en ligne droite mais ressemblent à un jeu de ballon dans lequel on se renvoie la balle mutuellement. L'élément déterminant est la manière dont on reçoit la balle et dont on la renvoie. Le contenu de l'accord est moins important que la manière de discuter les uns avec les autres.

### ***Comment aborde-t-on cette situation en tant qu'Occidental ?***

Il faut des gens qui ont des affinités avec l'Asie et qui sont familiers des pratiques locales. Mais il y a un risque : un changement de direction peut conduire à des discontinuités dans les affaires. Car de nombreux collaborateurs sont loyaux d'abord envers leur chef et non envers l'entreprise.

### ***À quoi faut-il encore veiller lorsque l'on fait des affaires en Chine ?***

Il ne faut pas réprimander les collaborateurs en public, pas non plus adopter un ton trop direct avec les partenaires commerciaux. En tant que Suisses, nous y réussissons assez bien, car nous avons nous aussi l'habitude de la politesse. Par ailleurs, le rythme rapide est un défi en Chine.

### ***Comment cela se manifeste-t-il ?***

Il s'agit de la vitesse de réalisation. Il suffit de jeter un regard sur l'infrastructure, la vitesse à laquelle des routes ou des métros sont construits, par exemple. C'est impressionnant. Cela vaut aussi pour l'industrie automobile. Sa croissance a été incroyablement rapide, de quelques rares joint-ventures de constructeurs automobiles allemands et américains à une industrie gigantesque de prestataires japonais, coréens et beaucoup de chinois.

### ***Ressentez-vous aussi cette grande vitesse au quotidien ?***

Absolument. Un client qui pose une question le matin attend une réponse pour l'après-midi. Et il est tout à fait possible qu'une décision doit être prise déjà le soir. Nous n'avons pas l'habitude d'un tel rythme.

### ***En l'espèce, les Suisses pourraient apprendre des Chinois ?***

Oui, et c'est valable aussi pour l'optimisme, la volonté de vaincre et la disposition à la performance des Chinois.

**« Nous réalisons aujourd'hui plus de 20% de notre chiffre d'affaires avec des clients japonais. »**

### ***Quelle qualité suisse vous manque-t-elle dans les affaires en Asie ?***

L'ordre, les structures et l'orientation sur les processus.

### ***Comment veillez-vous à ce qu'il n'y ait pas de fuite du savoir-faire ?***

Chez nous, l'innovation est une priorité stratégique. Nous pratiquons la recherche fondamentale dans notre centrale de développement auprès de notre siège social à Winterthur. C'est ici que sont créés les nouveaux produits et technologies. Mais nous avons aussi, dans le monde, plusieurs centres de développement décentralisés, dont un à Shanghai. Nous y adaptons les innovations pour les projets de clients à l'échelle régionale.

### ***Prenez-vous là-bas des mesures de sécurité particulières ?***

Il faut définir ce que l'on entend par technologies sensibles. Par ailleurs, il faut des brevets. Mais tout réside dans l'intégration des collaborateurs. Ils doivent sentir qu'ils font partie de la famille Autoneum. Ensuite, tout se passe bien.

### ***Le secteur des équipementiers automobiles travaille avec des marges très restreintes et ne peut se permettre des erreurs. Quelle est l'incidence sur vos investissements dans les nouveaux sites ?***

Nous ne choisissons que des sites à partir desquels nous pouvons livrer plusieurs clients ou projets. Toute autre démarche serait trop risquée. Lorsque nous ouvrons un nouveau site, nous commençons souvent modestement, dans des locaux loués et avec un effectif réduit.

### ***Où voyez-vous les plus grandes chances de croissance dans votre activité ?***

Nous avons défini deux marchés de croissance, dont l'un est l'Asie. Nous y réalisons encore moins de 10% de notre chiffre d'affaires consolidé. Il reste donc un grand potentiel de croissance tant avec nos clients internationaux qu'avec les constructeurs locaux. L'autre marché intéressant pour nous reste le marché nord-américain sur lequel nous travaillons avec succès depuis des années et qui représente une part en constante augmentation de notre chiffre d'affaires consolidé.

## Les photographes du présent numéro



**Christian Berg**  
né en 1979, est photographe à Hô-Chi-Minh-Ville, au Vietnam, et travaille dans toute l'Asie du Sud-Est. Avant de devenir photographe professionnel en 2008, il a étudié les civilisations de l'Asie du Sud-Est à Bonn, sa ville natale, et à Singapour. Il se consacre en particulier à la photographie d'entreprise et documentaire et est membre de l'agence laif, représentée en Suisse par Keystone.

[christian-berg.photoshelter.com](http://christian-berg.photoshelter.com)  
[keystone.ch](http://keystone.ch)



**Markus Bertschi**  
né en 1970 dans les environs de Bâle, a travaillé, après sa formation de photographe, comme photographe indépendant et assistant à Zurich. Embauché par Hannes Schmid en 1997, il a suivi celui-ci à New York avant de parcourir le monde entier en mission avec lui pendant les deux années suivantes. De retour à Zurich, il s'est installé comme photographe indépendant. Il travaille depuis pour divers magazines et pour des agences publicitaires en Suisse et en Europe.

[markusbertschi.com](http://markusbertschi.com)



**Hannes Schmid**  
né en 1946 à Zurich, s'est lancé dans la photographie professionnelle après un apprentissage dans l'artisanat en Afrique du Sud. Mondialement connu pour ses mises en scène du « cowboy Marlboro », il mène de front ses commandes commerciales et des projets artistiques réguliers. Lorsqu'il n'est pas en voyage, il vit près de Zurich avec sa femme, originaire de Singapour, et leurs deux enfants.

[hannesschmid.ch](http://hannesschmid.ch)



**Marc Wetli**  
né en 1971 a grandi à Zurich. Après sa maturité, il a débuté sa carrière photographique par un stage chez Keystone Press après le bac. Il a ensuite été photoreporter indépendant pour des journaux et magazines suisses et s'est rapidement spécialisé dans les portraits de commande de célébrités, notamment de grands noms de l'économie. Cofondateur de l'agence 13Photo, il travaille aujourd'hui pour différents médias et groupes nationaux et internationaux.

[wetli.com](http://wetli.com)  
[13photo.ch](http://13photo.ch)

## PwC en Asie



**PwC Birmanie**  
Collaborateurs: **17**  
Site: **1**  
[www.pwc.com/mm/en](http://www.pwc.com/mm/en)

**PwC Cambodge**  
Collaborateurs: **154**  
Site: **1**  
[www.pwc.com/kh/en](http://www.pwc.com/kh/en)

**PwC Chine continentale, Hong Kong, Singapour, Taiwan**  
Collaborateurs: **24 000**  
Site: **25**  
[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

**PwC Corée du Sud**  
Collaborateurs: **3700**  
Site: **5**  
[www.pwc.com/kr/en](http://www.pwc.com/kr/en)

**PwC Inde**  
Collaborateurs: **6587**  
Site: **8**  
[www.pwc.in](http://www.pwc.in)

**PwC Indonésie**  
Collaborateurs: **1600**  
Site: **1**  
[www.pwc.com/id/en](http://www.pwc.com/id/en)

**PwC Japon**  
Collaborateurs: **4000**  
Site: **14**  
[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

**PwC Laos**  
Collaborateurs: **70**  
Site: **1**  
[www.pwc.com/la/en](http://www.pwc.com/la/en)

**PwC Malaisie**  
Collaborateurs: **2000**  
Site: **6**  
[www.pwc.com/my/en](http://www.pwc.com/my/en)

**PwC Philippines**  
Collaborateurs: **650**  
Site: **2**  
[www.pwc.com/ph/en](http://www.pwc.com/ph/en)

**PwC Sri Lanka**  
Collaborateurs: **480**  
Site: **2**  
[www.pwc.com/lk/en](http://www.pwc.com/lk/en)

**PwC Thaïlande**  
Collaborateurs: **1350**  
Site: **1**  
[www.pwc.com/th](http://www.pwc.com/th)

**PwC Vietnam**  
Collaborateurs: **628**  
Site: **2**  
[www.pwc.com/vn](http://www.pwc.com/vn)

*Editeur:* PwC Suisse,  
Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

*Mise en page:*  
Leo Burnett Schweiz AG,  
Aemtlerstrasse 201, 8040 Zurich

*Lithographie/Impression:*  
Linkgroup, Mühlebachstrasse 52,  
8008 Zurich

© 2014 PricewaterhouseCoopers AG.  
All rights reserved.

Les opinions exprimées par les auteurs  
peuvent être différentes de celles de  
l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo  
paraît en allemand, français, anglais et  
chinois.  
Tirage: 18 000.

---

***La prochaine édition  
de «ceo» paraîtra  
en novembre 2014  
et aura pour thème  
la «diversité».***

Découvrez comment la diversité se manifeste dans l'entreprise, comment elle stimule l'innovation et en quoi elle peut être un facteur de différenciation déterminant face à la concurrence.

***Si vous ne souhaitez jamais plus rater «ceo»,***  
abonnez-vous dès aujourd'hui : [mona.blum@ch.pwc.com](mailto:mona.blum@ch.pwc.com)

