

CREDIT SUISSE

Bulletin

Depuis 1895. Le plus ancien magazine bancaire du monde. 1/2017

075360F



La nouvelle Asie

À la découverte de la région la plus fascinante du monde



Investissez dans la passion.
La nouvelle Audi A5 Sportback. Engineered with soul.



Sa silhouette musclée et élancée et la forme ondulée caractéristique de sa ligne d'épaule font de la nouvelle A5 Sportback une véritable icône du design. En éclairant la chaussée comme la lumière du jour, ses phares à LED Audi de série contribuent à votre sécurité. Plus d'infos chez votre concessionnaire Audi.

Un continent de vastes opportunités

En 1999, 18 personnes se sont retrouvées dans un appartement, autour d'une idée commerciale novatrice. Ne manquait que l'argent. Néanmoins, ce soir-là, l'hôte de la réunion est parvenu à lever 60 000 dollars pour démarrer une société. Quinze ans plus tard, en 2014, notre banque a participé à l'admission à la cotation de cette entreprise: valorisée à 25 milliards de dollars, elle a été la plus importante introduction en bourse jamais réalisée.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette page de l'histoire des entreprises ne s'est pas écrite dans la Silicon Valley, mais à Hangzhou, une ville de l'est de la Chine. La société en question se nomme Alibaba et son fondateur, Jack Ma, est un ancien professeur d'anglais qui, selon ses propres dires, n'avait réussi à intégrer que la «moins bonne université» de sa ville.

La carrière de Jack Ma est le reflet de l'Asie d'aujourd'hui: un continent de vastes opportunités. Kathleen Chew, dirigeante économique malaisienne, commente: «Le rêve américain est plutôt asiatique, désormais» (page 28). L'Asie est un marché de croissance essentiel pour le Credit Suisse, car elle porte nos efforts pour pénétrer davantage les économies émergentes de la planète. Dans cette édition du Bulletin, nous souhaitons vous montrer à quel point elle est dynamique et fascinante. Helman Sitohang, CEO de la région Asia Pacific, déclare: «C'est ici que l'on dénombre le plus de gens, et le plus de gens riches, ici que les fortunes ont grandi le plus vite ces dix dernières années.» (page 24)

Aujourd'hui, 10 000 entreprises naissent chaque jour en Chine (page 56). Ce pays le plus peuplé du monde crée sans cesse de la valeur ajoutée.

Lorsque je me suis rendu en Chine pour la première fois, en 1984, elle était déjà une

puissance politique, mais encore un pays en développement, qui affichait un fort taux de pauvreté et représentait moins de 2% de l'économie mondiale. Aujourd'hui, la Chine est la deuxième économie du monde (plus de détails dans notre grand dossier sur l'Asie de notre service de recherche à partir de la page 39). D'autres régions d'Asie connaissent également un bel essor, notamment les membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), parmi lesquels l'Indonésie, le Vietnam, Singapour et la Thaïlande, où nous investissons et sommes bien présents.

Avec ses 625 millions d'habitants, l'ASEAN ne tardera pas à devenir la quatrième région économique du monde, comme nous l'explique le géostratège Parag Khanna (page 14).

La présente édition du Bulletin, consacrée à l'Asie, sera disponible à l'Asian Investment Conference (AIC) du Credit Suisse, la conférence la plus importante de ce type dans la région. Même avant de rejoindre le Credit Suisse, j'y assistais régulièrement, car c'est le lieu où rencontrer les principaux acteurs de la scène asiatique. L'AIC fêtera cette année son 20^e anniversaire: une autre réussite asiatique!

J'espère que vous trouverez ce numéro aussi enrichissant qu'instructif.



Tidjane Thiam,
CEO de Credit Suisse Group AG



**L'appel de la montagne.
La séduction des virages.**


**Découvrez les nouveaux modèles
911 GTS. Le 8 avril 2017 dans tous
les Centres Porsche Suisse.**

La nouvelle 911 GTS ne s'oublie pas si rapidement. Contact routier direct, performance sans limite et sonorités inédites et inimitables. Des caractères typiques GTS qui résonnent jusqu'au plus profond de nos entrailles. Au quotidien comme sur l'un des parcours GTS les plus spectaculaires et sportifs du monde entier.

S'inscrire et découvrir les sensations GTS le 8 avril.



www.passiondays.ch

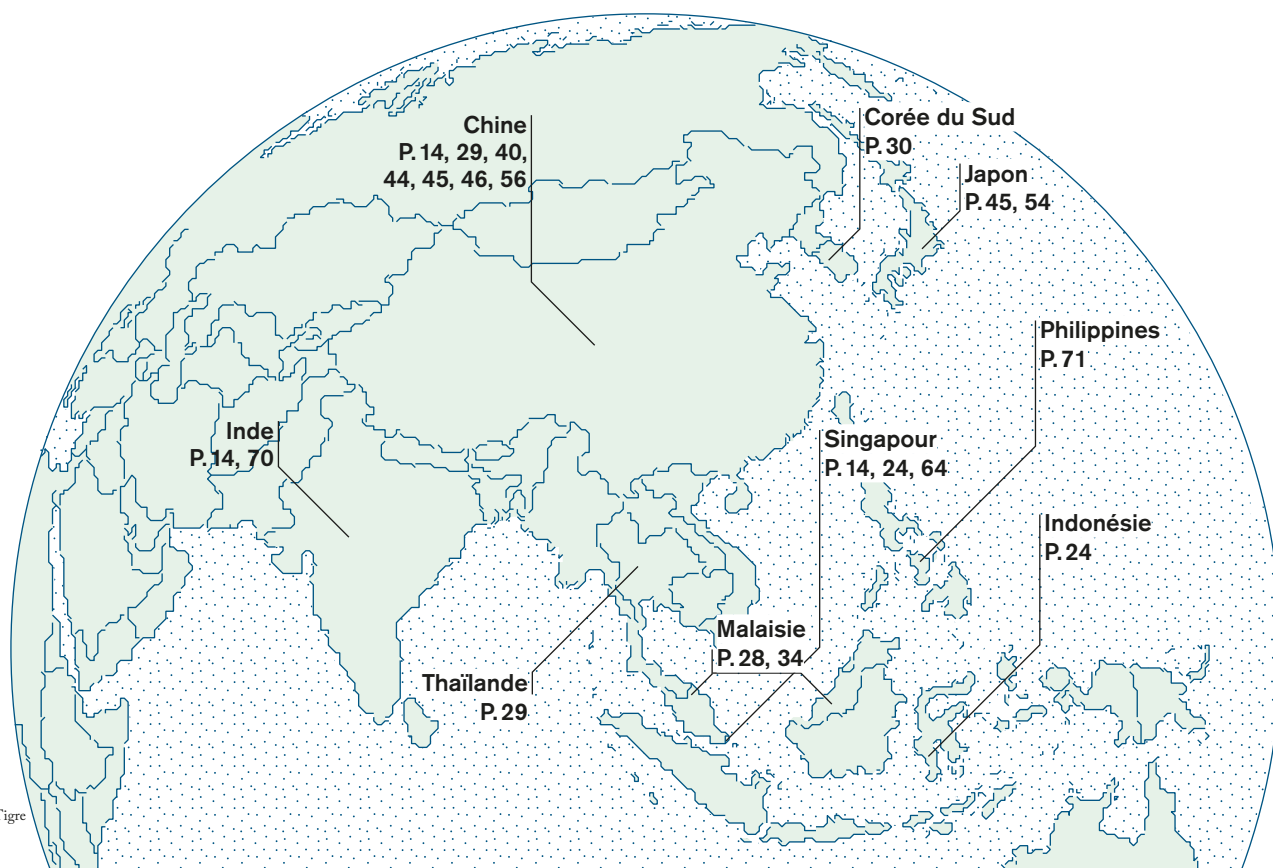
Follow us on  



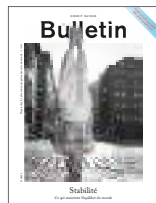
PORSCHE

Sommaire

- 4** **Courrier des lecteurs/Impressum**
- 6** **La nouvelle Asie**
Voyage photographique au cœur de la région la plus palpitante du monde
- 14** **«Tout le monde en profite massivement»**
Le géostratège Parag Khanna s'exprime sur la mondialisation et l'Asie
- 19** **Des Suisses pionniers du commerce**
Une épopée économique
- 21** **Les bases d'une relation**
Faits et chiffres sur le lien unissant la Suisse et l'Asie
- 22** **10 écrivains**
Auteurs asiatiques qui valent le détour
- 24** **«Nous sommes restés»**
Marchés, fidélité et essor de la classe moyenne, entretien avec Helman Sitohang, CEO Asia Pacific du Credit Suisse
- 28** **«Tu dois beaucoup apprendre»**
Éducation et soif de réussite dans la culture orientale
- 29** **Rugsit Kanan, 23 ans, Thaïlande**
Impressions d'un boursier «Schwarzman»
- 30** **La vague sud-coréenne**
La conquête du monde grâce à la pop
- 34** **«Rendre l'avion moins cher»**
Entretien rafraîchissant avec le pionnier de l'aviation Tony Fernandes
-
- Dossier —
ECONOMIC RESEARCH DU CREDIT SUISSE SUR L'ASIE
Amorce : les étoiles montantes (40), Services : de la ferme à l'ordinateur (42), L'immobilier chinois : tout va bien (pour l'instant) (44), Démographie : la pression s'intensifie (45), Innovation : imposée par l'État (46), Marchés financiers : pas à pas (48), Faits et chiffres : l'Asie en statistiques (50)
-
- 52** **10 artistes**
Les créateurs asiatiques de demain
- 54** **Trouver l'équilibre**
Une célèbre économiste japonaise critique l'idéologie de la croissance
- 56** **Au pays des licornes**
La Chine mise sur l'innovation et investit des milliards dans les start-up
- 64** **Centre mondial des conteneurs**
Le port de Singapour est un passage obligé pour le commerce entre l'Est et l'Ouest
- 68** **10 philosophes**
Les penseurs asiatiques qui ont marqué l'Histoire
- 70** **«Plus qu'une pièce»**
L'importance de gérer l'argent pour les enfants des rues
- 72** **Connaissez-vous l'Asie ?**
13 questions sur le plus grand continent du monde



Réactions



Bulletin « Stabilité »
4/2016

Un journalisme de qualité

Lecteur du Bulletin depuis des dizaines d'années, je n'ai jamais été déçu. Son contenu journalistique est passionnant et de grande qualité, notamment comparé aux autres magazines d'entreprise. *Sten Nabrgang, Cologne (Allemagne)*

Et la protection de l'environnement ?

Je suis très inquiet de constater qu'en 2016, la protection de l'environnement ne fait plus partie des dix premières préoccupations des Suisses, contrairement à 1976. J'arrive à peine à croire que celle-ci ne soit plus au cœur de leurs réflexions, alors que le pays n'atteint pas ses objectifs climatiques, que ses émissions de CO₂ et de particules fines ne cessent d'augmenter et que les eaux sont toujours plus polluées.

Peter Niermann, Oberiberg

Nous attendons vos impressions avec impatience. La rédaction se réserve le droit d'en présenter une sélection et de répondre aux courriers. Écrivez-nous par

E-mail : bulletin@abk.ch

Courrier : Credit Suisse AG,
Rédaction Bulletin, GCPA, 8070 Zurich



Bulletin « Monde digital, vie analogique »
3/2016

Un avenir insoupçonné

J'ai trouvé les divers articles de la dernière édition très instructifs et riches de perspectives. Ils décrivent la situation actuelle et les évolutions insoupçonnées de demain. Il est impossible, à l'échelle d'une vie humaine, d'en évaluer la portée. Nous entrons probablement dans une ère de changement historique, dont nous ne connaissons encore ni les effets ni les bénéfices.

Paul Baumberger, Berne

Idées pour conversations entre amis

Étant une nomade digitale passionnée par l'impression 3D, j'ai eu beaucoup de plaisir à lire ce numéro. Je l'ai lu de A à Z dans l'avion qui m'emmenait à Bâle et tiens donc à vous remercier pour cette agréable lecture. Je discuterai encore longtemps avec mes amis de toutes les idées sur lesquelles je suis tombée.

Hanna Watkin, Munich (Allemagne)



Ont collaboré à cette édition :

1 – Manuel Rybach

Global Head of Public Affairs and Policy du Credit Suisse, Manuel Rybach a vécu et travaillé en Asie durant plusieurs années. Il a apporté des idées et ouvert des portes pour les rédacteurs. Manuel Rybach est titulaire d'un doctorat de l'Université de St-Gall, où il est également chargé de cours pour les affaires publiques. Il travaille au Credit Suisse depuis 2000 sur différents sites, y compris à Washington D.C. Son entretien avec Helman Sitohang, CEO Asia Pacific du Credit Suisse, commence à la page 24.

2 – Eunhy Hong

Cette journaliste est née dans le New Jersey et a vécu à Séoul depuis ses douze ans. Après des études de philosophie à Yale, elle a débuté dans le journalisme, notamment pour le « New York Times », le « Wall Street Journal », le « Washington Post » et « The Atlantic ». En 2014, elle a publié « The Birth of Korean Cool », qui décrit comment la Corée du Sud conquiert le monde avec sa culture pop. Page 30

3 – Lam Yik Fei

Ce photographe de Hong Kong travaille depuis 2011 entre autres pour le « New York Times », l'« International Herald Tribune » et Bloomberg. Pour cette édition, il s'est rendu avec la journaliste et correspondante de la « WirtschaftsWoche », Lea Deuber, à Shenzhen, la « Silicon Valley » du sud de la Chine. Page 56

Impressum : éditeur : Credit Suisse AG, responsabilité du projet : Christoph G. Meier, Mandana Razavi, collaboration : Jessica Cunti, Yanik Schubiger, Simon Staufer, contenu, rédaction : Ammann, Brunner & Krobath AG (www.abk.ch), conception, mise en page, réalisation : Crafft Kommunikation AG (www.crafft.ch), rédaction photo : Studio Andreas Wellnitz, Berlin, adaptation française : Credit Suisse Language & Translation Services, pré-impression : n c ag (www.ncag.ch), impression : Stämpfli AG, tirage : 110 000

Commission de rédaction : Oliver Adler, Felix Baumgartner, Thomas Beyeler, René P. Buholzer, Béatrice Fischer, André Helfenstein, Anja Hochberg, Markus Kleeb, Carsten Luther, Manuel Rybach, Robert Wagner, Gabriele Zanzi



Abonnement gratuit au Bulletin du Credit Suisse :
Envoyez un e-mail avec votre adresse à :
abo.bulletin@credit-suisse.com

CREDIT SUISSE



VOS ARCHITECTES SUISSES



ARCHITECTURE

MAISON FAMILIALE

IMMEUBLE

TRANSFORMATION



Nous construisons pour vous la maison de vos rêves!
Contactez nous - nous vous conseillerons volontiers!

BAUTEC AG ■ www.bautec.ch ■ info@bautec.ch ■ 0800 840 000

BAUTEC

Les visages de la nouvelle Asie





Artiste de Hanoï, Vietnam : cette femme de 32 ans compte parmi les dix artistes d'avenir les plus influents d'Asie. Son thème de prédilection : les tensions entre tradition et modernité. Elle pose ici devant le Goethe-Institut de Hanoï.



Géostratège de Kanpur, nord de l'Inde : politologue, conseiller en stratégie et journaliste, Parag Khanna réalise des travaux de recherche à Singapour, où il vit. Il préconise la technocratie plutôt que la démocratie occidentale comme régime politique pour l'Asie.



Femme de lettres du Bangladesh : Tahmima Anam, 41 ans, est l'une des plumes contemporaines les plus intéressantes de la grande tradition littéraire asiatique. « Une vie de choix », son œuvre la plus connue, traite de la guerre d'indépendance du Bangladesh.



Économiste de Tokyo, Japon : experte de renom, Noriko Hama, 64 ans, est connue pour sa critique de la politique du premier ministre Shinzo Abe. Pour elle, la recherche de croissance ne convient pas à une économie mature comme celle du Japon.

Pratiksha More, Trupti Yadav (debout, de g. à d.), Aarati Phalke, Sharmila Chaudhury et Payal Jagdale (assises, de g. à d.) de Kolhapur, Inde. Grâce au programme Aflatoun, les jeunes filles reçoivent une formation économique et acquièrent des compétences civiques et sociales.





CEO de Selangor, Malaisie : après une carrière à Wall Street, Aireen Omar, 43 ans, a rejoint en 2006 la compagnie aérienne AirAsia, dont elle est devenue la responsable pour la Malaisie. AirAsia a été fondée par le dynamique Tony Fernandes, également propriétaire du club de football Queens Park Rangers et ancien propriétaire de l'écurie de Formule 1 Caterham. Son principe de gouvernance : la méritocratie.





Mason Zhang, Lang Chen et Addison Li (de g.à d.) de Shenzhen, la Silicon Valley de la Chine. Leur entreprise « Subtle » produit des vêtements depuis 2014. Avec ses matériaux et son design hors du commun, elle connaît une réussite éclatante. Ces jeunes pousses sont l'espoir de Beijing : le pays a connu une croissance rapide ces trente dernières années et dépend de l'innovation pour accroître son niveau de vie.



Le tournant : après avoir rendu visite en 1978 à Lee Kuan Yew, fondateur de l'État de Singapour, Deng Xiaoping, à la tête de la République populaire de Chine, lance son célèbre programme de réforme et de modernisation.



« La région la plus palpitante du monde »

Comment l'Asie est-elle devenue la première puissance économique ? Jusqu'où se développera-t-elle ? Quels pays en sont le moteur ? Y a-t-il un risque de conflit entre la Chine et les États-Unis ? Tour d'horizon avec Parag Khanna, l'un des plus grands géostratèges du monde.

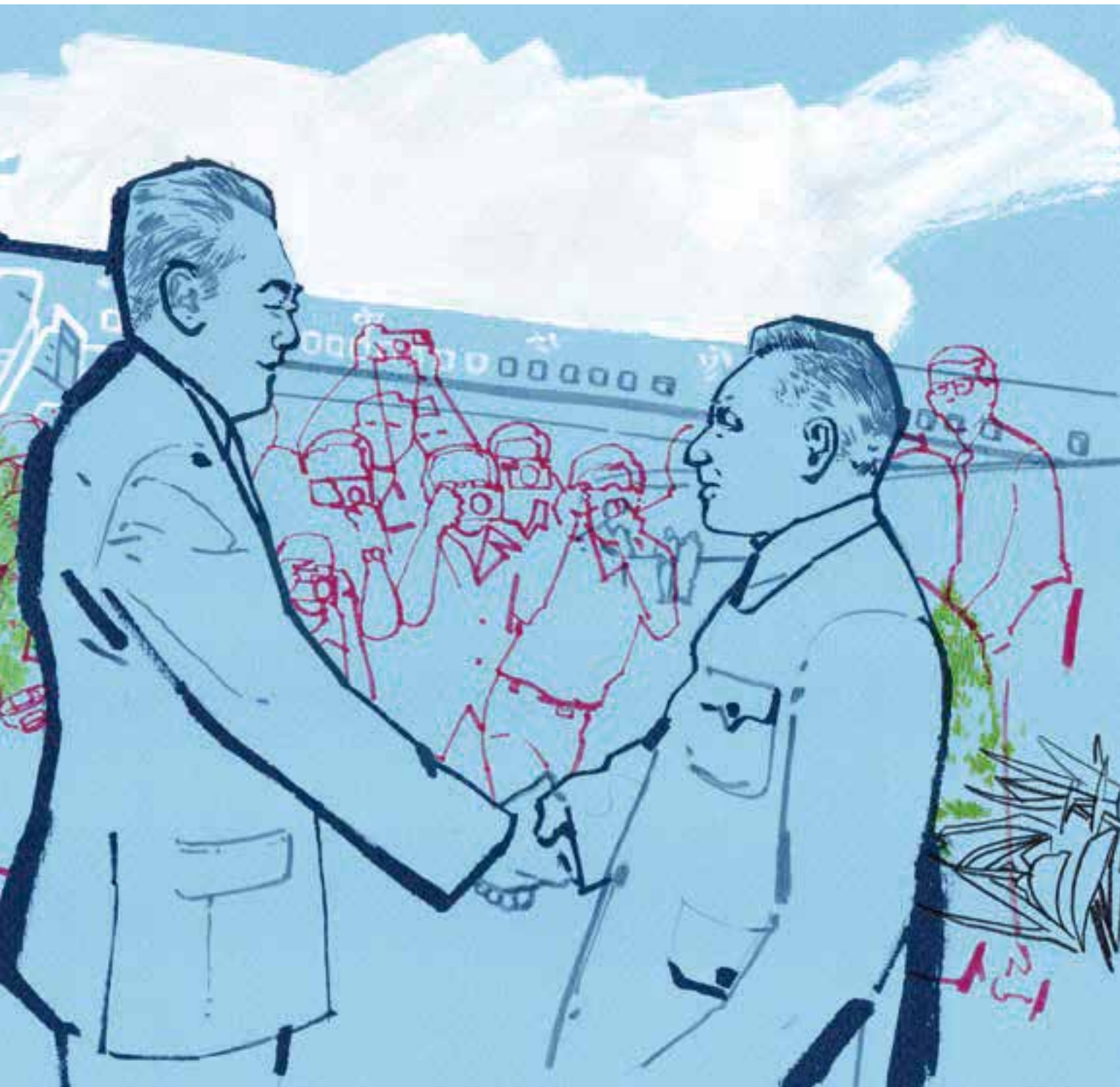
Par Daniel Ammann et Simon Brunner (texte) et Lyndon Hayes (illustrations)

Parag Khanna, toutes les universités du monde vous voudraient comme chercheur. Pourquoi avoir choisi Singapour, où vous vivez depuis 2012 ?

En 2011, je vivais aux États-Unis et à Londres, mais je voulais absolument m'installer dans la région la plus palpitante du monde : l'Asie. Et c'est à Singapour qu'a commencé l'avènement du continent il y a près de cinquante ans. Cette cité-État est par excellence la nation post-coloniale qui a réussi. Offrant prospérité et stabilité à ses habitants, elle est un modèle pour la plupart de ses voisins. Pour connaître le futur visage de l'Asie, il faut observer Singapour.

Nous nous trouvons au 71^e étage d'un gratte-ciel surplombant le quartier ultra-moderne des affaires. Il y a cinquante ans seulement, il n'y avait là que des marais. Singapour fait désormais partie des pays les plus riches. Comment expliquer cette évolution ?

Impressionnant, n'est-ce pas ? Traditionnellement, l'ascension économique dépend de plusieurs aspects : gouvernement éclairé, bonne organisation, fiscalité disciplinée, sécurité juridique, accès à la propriété et commerce. Il y a d'autres facteurs spécifiques : sans Lee Kuan Yew, père fondateur et Premier ministre



pendant plusieurs décennies, Singapour tel qu'on le connaît aujourd'hui n'existerait pas.

Il a planifié l'avènement du pays de manière méticuleuse.

Lee Kuan Yew a suivi les conseils d'experts internationaux, observé le reste du monde, analysé ce qui fonctionnait et appliqué les enseignements qu'il en a tirés. Il a fait élaborer une stratégie de modernisation qui a délibérément favorisé l'industrialisation et les infrastructures, sans oublier d'intégrer Singapour à la chaîne mondiale de l'approvisionnement et de la création de richesses.

Il ne s'est pas seulement inspiré d'autres gouvernements. On dit souvent, en plaisantant à moitié, que Singapour est l'entreprise la mieux dirigée du monde.

C'est vrai. Comme une entreprise, le gouvernement s'appuie sur des indicateurs clés de performance et les bonnes pratiques. Il engage des managers talentueux et s'adapte à l'environnement changeant. Singapour est devenu le premier État gestionnaire d'informations.

«État gestionnaire d'informations», cela évoque Big Brother ou le Citoyen de verre.

Non, je veux plutôt parler d'un État technocrate qui tient compte d'informa-

tions et de modèles statistiques dans sa gouvernance. Il étudie les processus économiques et politiques internationaux et conçoit des scénarios pour orienter son économie et sa population active vers la réussite. L'objectif est de garantir prospérité, bien-être et stabilité aux habitants.

Ce mini-État, avec tout juste six millions d'habitants, peut-il vraiment constituer un modèle pour les grands pays d'Asie, notamment la Chine, première puissance démographique au monde ?

Singapour est déjà un exemple pour la Chine depuis plus de quarante ans, >

même si cela peut sembler surréaliste en rétrospective. En novembre 1978, le leader du Parti de l'époque, Deng Xiaoping, y est venu en visite. Avec une certaine arrogance, il pensait trouver une ville rétrograde et pauvre. Ce fut tout le contraire. Son entretien avec Lee Kuan Yew dura cinq heures et demie. En décembre, Deng Xiaoping présentait l'« open door policy », son célèbre programme de réforme et de modernisation.

Aujourd'hui, quelle est l'influence de Singapour sur la Chine ?

Elle est partout. On compte au moins dix zones économiques spéciales et parcs industriels conçus sur le modèle de Singapour. Ce sont ni plus ni moins les régions technologiques les plus productives de Chine. La fonction de modèle de Singapour permet aussi de prévoir l'avenir de la Chine. Le choix de Singapour de relocaliser très tôt une partie de sa création de richesses au sein du pays a été déterminant. La Chine a fait de même. La substitution aux importations est une stratégie fondamentale pour l'avènement d'un pouvoir.

Pouvez-vous préciser ?

Il y a vingt ans seulement, la Chine était la manufacture de l'Occident : le « Made in China » était la marque des t-shirts et baskets bon marché. Aujourd'hui, le pays fabrique la plupart des ordinateurs du monde. Et il y a dix ans, il devait importer 60% de ses composants électroniques, contre 30% actuellement. Les Chinois ont appris à produire eux-mêmes les semi-conducteurs. La Chine travaille très dur pour élever sa chaîne de création de richesses. Le « Made in China » devient de plus en plus « Made by China ».

Dans votre livre «Connectography», vous démontrez la vigueur avec laquelle la Chine s'est économiquement rapprochée d'autres pays depuis 2001, date de son adhésion à l'Organisation mondiale du Commerce.

La Chine est le premier partenaire commercial de 124 pays ; les États-Unis, de 52 pays seulement. Dans les années 1990, elle est devenue l'un des premiers importateurs de matières premières, notamment pour des pays ignorés par l'Occident depuis la fin de la guerre froide. Ainsi, la Chine a considérablement renforcé sa « connectivité » au sein de

l'économie mondiale en investissant des milliards dans les infrastructures chinoises et d'ailleurs. Elle est en passe de devenir le premier exportateur d'infrastructures du monde et collabore avec toujours plus de pays. C'est un facteur de puissance.

Comment évoluera l'économie chinoise à court terme ? Tend-elle vers la privatisation de ses entreprises publiques, comme on l'entend souvent ?

Je ne crois pas. Sur ces questions aussi, on peut observer le modèle de Singapour et considérer que la Chine continuera de le suivre. Je pense que les entreprises publiques seront relocalisées au sein de nouvelles sociétés dans lesquelles l'État ne possédera qu'une petite majorité d'actions, à l'instar de Temasek. Cette holding de 170 milliards du gouvernement singapourien possède des participations importantes, par exemple dans Singapore Airlines, Singtel, DBS Bank, PSA (voir page 64) etc. La Chine procédera également à la restructuration du secteur financier, à l'instar de Singapour. Au début de son ascension, la cité-État a délibérément favorisé la croissance des banques et ouvert le marché aux établissements



Infrastructures pour le monde : le train à grande vitesse en Chine.

étrangers. Les banques jouent un rôle économique prépondérant.

Quelles autres régions d'Asie présentent du potentiel ?

Indubitablement, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN). Avec dix pays et 625 millions d'habitants, elle sera bientôt la quatrième plus grande région économique du monde. L'ASEAN génère un produit national brut supérieur à celui de l'Inde, mais avec deux fois moins d'habitants ! Sa population active est jeune et le coût du travail y est faible. L'ASEAN a relayé la Chine dans son rôle de manufacture du monde et fait partie de la chaîne d'approvisionnement. On y constate une intégration croissante entre les pays. Les grandes entreprises vietnamiennes se délocalisent au Laos ou au Cambodge. Les Birmans ont besoin de l'argent de Singapour, qu'une ligne de train à grande vitesse reliera bientôt à la capitale de la Malaisie, ancienne nation ennemie. Les frontières s'assouplissent.

L'ascension économique du continent est un vrai succès. Quel en est l'impact sur les habitants ? Selon l'OCDE, dans dix ans, deux tiers de la classe moyenne mondiale vivront en Asie.

On observe des effets superficiels, comme l'urbanisation rapide, les infrastructures, la croissance de la classe moyenne, le consumérisme. Mais plus intéressant encore, le contrat social entre les citoyens et les gouvernements d'Asie est bien plus solide qu'en Occident. C'est un échange : un modèle d'État hiérarchique contre la stabilité et la prospérité.

Un pacte faustien ?

Lorsqu'un gouvernement méritocratique et utilitariste accroît le bien-être et la stabilité du pays, c'est la technocratie sous son meilleur jour. Par contre, si le gouvernement est arbitraire et viole les droits de l'homme, il s'agit d'un régime autoritaire, évidemment négatif.

Comment se positionne la Chine ?

La Chine, tout comme Singapour, est technocrate. On y constate des atteintes aux droits de l'homme, mais elle est globalement utilitariste. Ces deux pays sont les modèles du Vietnam, de la junte thaïlandaise et de la Malaisie. La technocratie est l'avenir de l'Asie.



La voie indienne : le secteur des logiciels est porteur d'avenir.

« Les grandes démocraties d'Asie (Inde, Indonésie, Philippines) n'ont malheureusement pas su instaurer la prospérité et la stabilité. »

... pas la démocratie ?

Il est difficile de s'engager dans la voie de la démocratie traditionnelle à l'occidentale en Asie.

Pourquoi ?

Les grandes démocraties d'Asie (Inde, Indonésie, Philippines) n'ont malheureusement pas su instaurer la prospérité et la stabilité. Ces pays sont pauvres et chaotiques. Qui souhaite pareille situation ? Qui veut être pauvre ? Non, la région la plus peuplée du monde s'oriente vers la technocratie, ce que je préfère à la voie de la démocratie indienne.

L'Inde, votre pays natal, a longtemps tenté de se positionner comme le contrepoids eurasiatique de la Chine.

Une grave erreur. L'Inde est tout simplement trop loin pour cela ! Elle ne peut pas être le centre de l'Asie. Son territoire se situe au sud de l'Himalaya, entre le Pakistan et le Bangladesh, avec lesquels ses relations sont compliquées. L'Inde a lourdement investi pour devenir une >

puissance nucléaire. Qu'en a-t-elle tiré ? Rien. La Corée du Nord et le Pakistan sont également des puissances nucléaires et n'ont pourtant aucun poids sur le monde. Ce sont vingt ans de perdus.

Narendra...

... Modi. Je sais ce que vous allez dire, et oui, vous avez raison. Beaucoup de choses positives arrivent en Inde grâce au Premier ministre, car il a enfin pris le cap technocrate. Le gouvernement se recentre sur son propre pays et obtient les taux de croissance les plus élevés du monde. Il vise à devenir la puissance régionale de l'océan Indien et investit beaucoup dans sa flotte. Ce n'est pas une mauvaise idée. Le secteur des logiciels est porteur d'avenir pour l'Inde, avec un fort potentiel de création de richesses, contrairement à la production de t-shirts.

Qu'implique l'avènement de l'Asie sur le plan géopolitique ? Pendant la guerre froide, il y avait deux grandes puissances, les États-Unis et l'URSS. Et aujourd'hui ?

Du point de vue économique et militaire, les États-Unis, la Chine et l'Europe sont les grandes puissances d'un monde tripolaire.

Et la Russie ?

En aucun cas, elle est trop faible.

Vous avez écrit que, en période de transition, lorsqu'un pouvoir hégémonique comme les États-Unis rencontrait un concurrent en pleine ascension comme la Chine, le conflit était inévitable.

Il y a toujours des tensions entre les grandes puissances, des conflits commerciaux et juridiques. Il y a le sujet des îles et des archipels disputés dans la mer de Chine méridionale. La guerre est-elle déclarée ? Et plus important, s'agit-il d'une guerre mondiale ?

La réponse ?

Non, pas de guerre mondiale. L'interdépendance économique est bien plus importante et profonde qu'auparavant. Nos réserves monétaires et financières ainsi que nos taux d'intérêt sont en partie déterminés par les investissements étrangers. Deux des cinq plus grandes entreprises américaines produisent en Chine.

C'est-à-dire ?

Avant de déclarer la guerre, il faut rapatrier sa production. Sinon, deux



Parag Khanna, 39 ans, est politologue et auteur de best-sellers (dont « Technocracy in America: Rise of the info-state », 2017, dans lequel il cite la Suisse comme exemple pour les autres pays). Cet Indien de naissance est Senior Research Fellow au Centre on Asia and Globalisation à la Lee Kuan Yew School of Public Policy de Singapour.

grandes entreprises américaines feront faillite.

Malgré cette interdépendance croissante, les États-Unis et l'Europe adoptent une attitude toujours plus protectionniste.

C'est la nouvelle forme de guerre, la « Supply Chain War ». Dans cette guerre des chaînes d'approvisionnement, il ne s'agit plus de conquêtes territoriales, mais de liens physiques et économiques avec le reste du monde pour accéder aux matières premières essentielles, aux technologies de pointe, aux routes commerciales et aux marchés en croissance. Contrôler les processus de production est une voie d'accès au pouvoir connue depuis des siècles.

Est-ce la fin de la mondialisation ?

Pas du tout. La mondialisation ne s'effondrera qu'avec le ralentissement du commerce international. Mais il croît encore. En 2016, les pays membres de l'ASEAN ont décidé de créer un marché du travail libre.

Les négociations de libre-échange transatlantique et transpacifique piétinent.

Les investissements financiers sont de bien meilleurs indicateurs de la mondialisation que le commerce. Un chiffre clé :

la part des investissements directs étrangers (« FDI stocks ») en pourcentage des produits nationaux bruts du monde. Ce chiffre était de 30% en 1980, contre 60% aujourd'hui. Il illustre une interdépendance stable et à long terme entre les économies. Si les négociations échouent et que les frontières se renforcent, les investissements directs se multiplieront, car les entreprises veulent s'implanter dans leurs marchés de vente. En bref, il n'y a pas de scénario où la mondialisation reculerait.

En Occident, beaucoup de gens se sentent lésés par la mondialisation. Comment en faire profiter plus de gens ?

Depuis l'élection présidentielle américaine de 2004, les politiciens ont proposé de former les personnes dont les postes ont été délocalisés. C'était il y a plus de douze ans ! Il ne s'est quasiment rien passé. Les Allemands, les Suisses, les Singapouriens, les Coréens et les Japonais ont investi dans la formation. La mondialisation devrait-elle échouer parce que les Américains et les Britanniques ne l'ont pas fait ?

Nous faisons partie des gagnants de la mondialisation. Mais d'autres...

Excusez-moi de vous interrompre, mais tout le monde profite de la mondialisation : les États-Unis, l'Europe, l'Asie. Même un chômeur à Détroit en profite massivement ! Autrement, il n'aurait pas de smartphone et n'aurait pas les moyens de s'acheter un jean, qui serait dix fois plus cher. □

* Pays membres de l'ASEAN : Birmanie, Brunei, Cambodge, Indonésie, Laos, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam.



Hô-Chi-Minh-Ville: camion appartenant au réseau de distribution capillaire DKSH.

Expansion de marché de DKSH

Des Suisses pionniers du commerce avec l'Asie

Par Adrian T. Keller et Jörg Wolle

En 1863, le voyage au Japon du Suisse Caspar Brennwald dura pas moins de 122 jours: ce fils de boulanger originaire de Männedorf sur le lac de Zurich faisait partie d'une délégation diplomatique dont le but était d'établir le premier contrat commercial entre le Japon et la Suisse. Le projet s'avéra profitable pour Brennwald, qui resta à Yokohama où il fonda avec son compatriote Herrmann Siber une maison de négoce – la future SiberHegner & Co.

Mais l'Asie tout entière offrait au XIX^e siècle des perspectives prometteuses aux jeunes gens aventureux venant d'une Suisse alors très largement pauvre, d'où la devise «Go east, young man». En 1868, Eduard Anton Keller arriva aux Philippines. Trois ans plus tard, Wilhelm H. Diethelm rejoignit la colonie britannique de Singapour. Chacun de leur côté, ces pionniers trouvèrent un emploi dans une maison de négoce, où ils montèrent en grade avant d'en prendre la direction.

Grâce notamment à leur attitude ouverte et positive envers les populations et les cultures locales, ils parvinrent en quelques années à étendre la portée géographique de leurs affaires: Diethelm

& Co. se déploya en Indochine, en Thaïlande et en Malaisie, et Ed. A. Keller & Co. en Chine et à Hong Kong.

Vers la moitié du XX^e siècle, toute la région offrit de nouvelles opportunités d'affaires inattendues. Au début des années 1950, Diethelm & Co. fournit ainsi aux entreprises de taxis de Bangkok des Austin importées d'Angleterre puis, quelques années plus tard, aida Swissair à établir sa nouvelle route aérienne Zurich–Bangkok–Tokyo, renforçant encore les échanges commerciaux entre la Suisse et l'Asie. Entre-temps, SiberHegner & Co. devint le premier exportateur de soie japonaise.

La fin des sociétés de négoce traditionnelles

En 1997, la crise asiatique toucha durement les trois maisons de négoce, alors toutes domiciliées à Zurich. À l'aube du nouveau millénaire, SiberHegner était financièrement au bord du gouffre, mais un processus de redressement mis en œuvre in extremis permit bientôt à la firme de renouer avec de solides bénéfices. Les sociétés Diethelm et Keller, déjà liées familialement depuis de longues

années, décidèrent en 2000 d'unir leurs forces après que la quatrième génération eut pris les rênes. Peu après commencèrent les pourparlers de fusion entre Diethelm Keller Services Asia et SiberHegner et, en 2002, le groupe DKSH vit le jour. Entré en Bourse dix ans plus tard, il a aujourd'hui encore pour actionnaire de référence la Diethelm Keller Holding AG.

Comme le notait récemment la «*Neue Zürcher Zeitung*», DKSH est la seule grande société de négoce suisse encore existante. Des noms autrefois mondialement connus comme Volkhart de Winterthour ou André & Cie de Lausanne ont à présent disparu – d'autres, comme Desco ou Cosa Liebermann, ont été repris par DKSH. Les affaires du groupe sont florissantes : les effectifs

**«L'erreur est de croire que ce qui
marche en Chine ou en Inde réussira
aussi au Japon ou en Thaïlande.»**

ont plus que doublé pour atteindre plus de 30 000 employés, les bénéfices ont été multipliés par cinq et le chiffre d'affaires a lui aussi plus que doublé. Pour parvenir à ce résultat, son modèle économique a été réformé en profondeur. La mondialisation et la numérisation ayant mis fin aux traditionnels avantages concurrentiels géographiques et temporels des sociétés de négoce, DKSH s'est mué ces dernières années en fournisseur de services d'expansion de marché en Asie.

Tokyo n'est pas Bangkok

Les services d'expansion de marché vers l'Asie restent aujourd'hui très prisés, car bien que les technologies de communication moderne aient beaucoup facilité le commerce international, la région n'a rien perdu de sa complexité, notamment pour les entreprises occidentales.

L'erreur la plus courante est sans doute de croire en une solution panasiatique d'expansion commerciale («ce qui marche en Chine ou en Inde réussira aussi au Japon ou en Thaïlande»), car il y a Asie et Asie. Les différences sont aussi bien culturelles que religieuses. Ainsi, il y a peu en commun entre un succès économique en Thaïlande, où le bouddhisme domine, et en Indonésie, premier pays musulman du monde. Les goûts aussi varient fortement : si un cracker de riz bleu vif peut connaître un beau succès au Japon, il n'aura pas forcément les faveurs des consommateurs malaisiens. Et il ne faut pas oublier un facteur essentiel : le pouvoir d'achat. Avec des revenus de 5 000 dollars US environ par an et par habitant, le Myanmar ne saurait être comparé à Singapour qui, avec plus de 85 000 dollars, est plus riche que la Suisse.

Il faut beaucoup de temps pour acquérir une sensibilité à ce genre de différences et pour percevoir les subtilités locales, et c'est grâce à plus d'un siècle de présence sur place que DKSH peut transmettre sa précieuse expérience. Les PME suisses ne sont pas seules à en profiter ; il y a aussi des firmes internationales telles que Mars en Asie du Sud-Est, ou Procter & Gamble à Hong Kong, qui ont récemment externalisé une bonne partie de leur présence en Asie chez DKSH. En effet, en local, le groupe développe souvent mieux les activités que les fabricants eux-mêmes. Au fil des années, il a bâti dans la région un vaste réseau capillaire permettant

une distribution à la fois fine et globale – du supermarché de Taïwan au bar de plage de Koh Samui, en passant par la pharmacie de Hanoï. De plus, il possède des compétences commerciales et marketing incontestables.

Le siècle asiatique

Malgré les différences et les défis qui se posent actuellement, le moment est propice à une expansion asiatique. En effet, il ne fait aucun doute que l'Asie jouera un rôle déterminant au XXI^e siècle : la Chine est de nouveau la deuxième économie mondiale, le Japon reste numéro trois malgré les mauvais augures, l'Inde rattrape son retard depuis des années – et la croissance des pays d'Asie du Sud-Est fait émerger une nouvelle puissance économique. Regardés il y a peu avec condescendance comme l'«atelier de l'Occident», les dix États de l'ASEAN sont en passe de devenir des économies nationales indépendantes et sûres d'elles. L'Asie est à nouveau le centre dynamique de l'économie mondiale et offre d'innombrables perspectives de succès commercial. □

Asia Society : une fenêtre vers l'Orient

Trait d'union entre Orient et Occident, la Suisse jouit d'une position unique. Créée à New York il y a soixante ans, l'Asia Society a une mission comparable : promouvoir la compréhension mutuelle entre les peuples et les cultures d'Asie et du reste du monde. Aujourd'hui bien implantée en Asie, aux États-Unis et en Europe grâce à ses douze centres, elle se consacre à l'économie, aux relations internationales, aux sciences, à l'éducation, à l'art et à la culture. En 2016, l'Asia Society a ouvert à Zurich son premier centre européen, avec pour président Adrian T. Keller. Cette organisation à but non lucratif souhaite établir des passerelles entre la Suisse et l'Europe centrale d'une part, et l'Asie d'autre part. Elle bénéficie du soutien du Credit Suisse.

Adrian T. Keller préside le conseil d'administration de DKSH.
Jörg Wolle est CEO de DKSH.

Les bases de la relation

La Suisse serait très liée à l'Asie ;
les faits et chiffres suivants le prouvent.

Données compilées par Sara Carnazzi Weber, Florence Hartmann et Bettina Rutschi Ostermann

Salariés suisses en Asie

Forte augmentation du personnel d'entreprises suisses en Asie.

● 2005 ● 2015 (en milliers de salariés)

Source: BNS

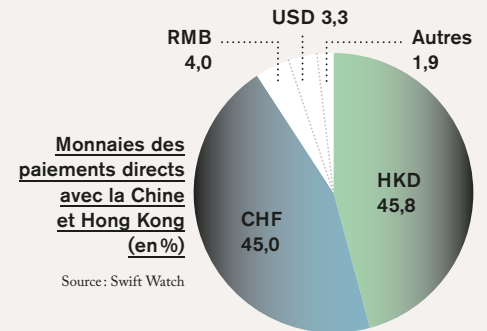
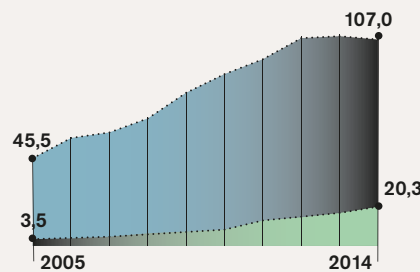


Investissements directs

En 2005, le volume des investissements directs des entreprises suisses en Asie a plus que doublé.

● Total Asie ● Chine (en mrd CHF)

Source: BNS



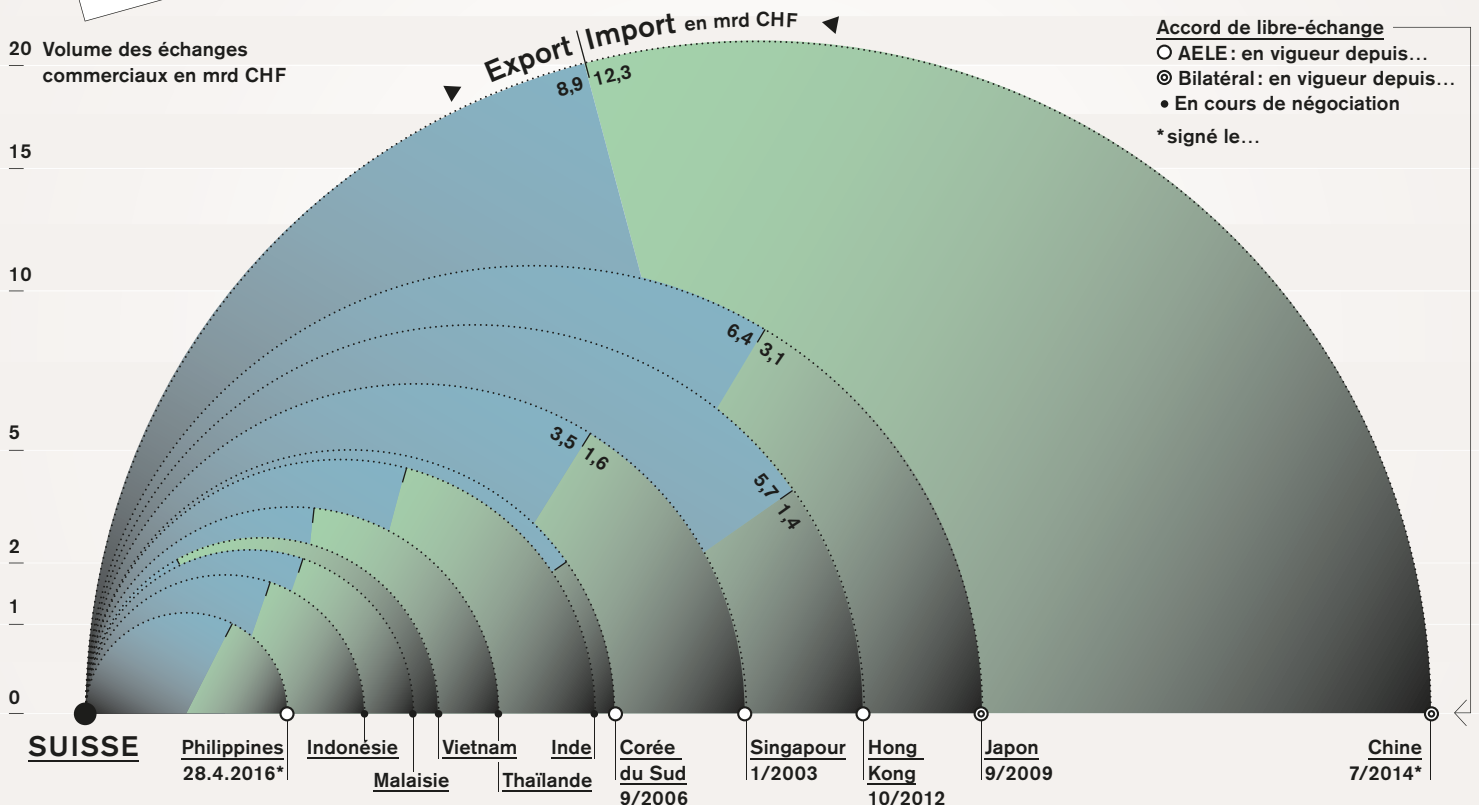
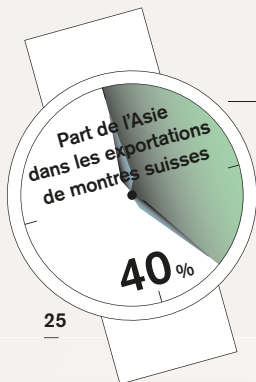
Le hub helvétique du renminbi

La Chine poursuit de manière ciblée l'internationalisation de sa monnaie, le renminbi (RMB). Le RMB n'étant pas librement négociable en raison des contrôles de capitaux chinois, la Chine soutient la création de « hubs RMB » à l'étranger. Depuis le 9 novembre 2015, les transactions directes CHF-RMB sont autorisées sur la plate-forme de change officielle chinoise. La Banque nationale suisse pourrait avoir investi près de deux milliards de ses réserves de change dans des titres chinois.

Import/Export

La Chine est de loin le plus important partenaire commercial asiatique de la Suisse, surtout en matière d'importations. Concernant les exportations, le Japon et Hong Kong sont juste derrière.

Source: AFD, Seco, Credit Suisse



Littérature 10

écrivains asiatiques à
découvrir absolument.

Un article d'**Antara Dev Sen**, critique littéraire indienne, écrivaine et fondatrice de «The Little Magazine», revue consacrée à la littérature du Sud-Est asiatique contemporaine. Fille du Prix Nobel d'économie Amartya Sen et de la romancière Nabaneeta Dev Sen, elle préside le jury du «DSC Prize for South Asian Literature», prix décerné tous les ans.

Photos : Philippe Matsas / Opale / Leemage / laif ; Boaz Teitelbaum / Camera Press / Keystone ; Olivia Arthur / Magnum Photos / Agentur Focus ; Draupadi Verlag ; Isolde Ohlbaum / laif ; Linda Nylind / eyevine ; Li Yibo / Shaanxi Xinhua News Agency / China / Heyne ; Judy Misquitta ; Isolde Ohlbaum / laif ; Everett Collection / Keystone



Eka Kurniawan

Eka Kurniawan (Indonésie, langue : indonésien) est une voix importante de l'Asie du Sud-Est. Ses œuvres, dont les plus connues sont «L'Homme-Tigre» et «Cantik itu luka» (La Douleur est belle), témoignent de la violence des luttes de pouvoir qui ont secoué la région par le passé. Parfois comparé à Gabriel García Márquez et à Salman Rushdie, il aborde des thèmes d'une universalité telle qu'ils transcendent les différences culturelles.



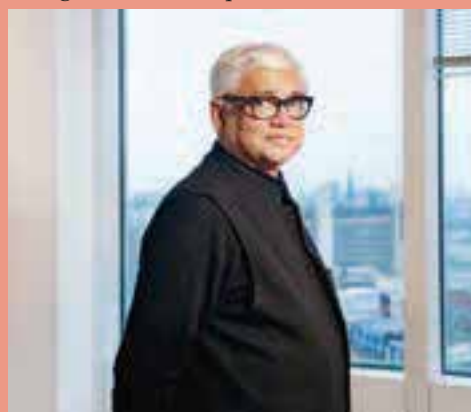
U.R. Ananthamurthy

U.R. Ananthamurthy (Inde, 1932-2014, langue : kannada) était l'une des principales figures indiennes à s'exprimer contre les répressions et la politisation religieuses. Ce petit-fils de prêtre était non seulement un universitaire très renommé dans son pays, mais aussi un éminent poète, romancier, essayiste, critique, dramaturge et intellectuel.



Amitav Ghosh

Amitav Ghosh (Inde, langue : anglais) ne s'est pas reposé sur ses lauriers après l'achèvement de sa trilogie de l'Ibis, dans laquelle il explorait les relations étroites entre le pouvoir colonial et les négociants. Il a récemment publié l'essai «The great derangement: Climate change and the unthinkable», dans lequel il tente d'expliquer pourquoi les civilisations, les cultures et les systèmes politiques ne saisissent pas l'ampleur des catastrophes naturelles et du changement climatique.



Cixin Liu

Depuis la publication de son roman «Le Problème à trois corps» en 2007, Cixin Liu (Chine, langue : mandarin) compte de nombreux fans dans son pays. Il est devenu célèbre dans le monde entier lorsque son roman a reçu en 2015 le Prix Hugo du meilleur roman. Son style, fortement ancré dans le réel, fait de lui le représentant de la science-fiction chinoise.





Tahmima Anam

Tahmima Anam (Bangladesh, langue: anglais) est l'une des rares romancières originaires du Bangladesh dont l'œuvre est diffusée à l'international. Elle s'est fait connaître en 2007 avec le roman «Une vie de choix», qui se déroule pendant la troisième guerre indo-pakistanaise de 1971. Dans «Un bon musulman», elle aborde le contexte social du fondamentalisme armé au Bangladesh.



Cyrus Mistry

Romancier plein d'empathie, Cyrus Mistry (Inde, langue: anglais) est aussi un conteur, un dramaturge, un journaliste et un auteur de nouvelles brillant. Il est devenu célèbre en 2014 avec le roman «Chronicle of a Corpse Bearer», qui raconte l'histoire de porteurs de cadavres issus d'une communauté parsie dans la ville de Mumbai.



Mahasweta Devi

Romancière politique et militante, Mahasweta Devi (Inde, 1926-2016, langue: bengali) a défendu les droits des personnes défavorisées et démunies. Elle se faisait l'écho des plus faibles et incarnait une conscience morale de son époque. Elle a également fait la chronique de récits de tradition orale et s'est battue pour la justice sociale et le changement.



Kenzaburō Ōe

Dans ses écrits, Kenzaburō Ōe (Japon, langue: japonais) est la voix de la conscience nationale. Après la catastrophe de Fukushima, il a exhorté le gouvernement à sortir du nucléaire de la même manière que le pays avait renoncé constitutionnellement à la guerre dans le sillage de la Seconde Guerre mondiale. Prix Nobel de littérature en 1994, l'éthique, la responsabilité et les conséquences de la guerre atomique constituent le cœur de son œuvre.



Michael Ondaatje

Après s'être essayé à la poésie, Michael Ondaatje (Sri Lanka/Canada, langue: anglais) a accédé à la célébrité littéraire avec son roman «Le patient anglais», brillamment adapté au cinéma. Plus tard, il renoue avec ses racines sri-lankaises avec «Le Fantôme d'Anil». S'il est connu dans le monde entier pour ses romans, ses fans l'encensent également pour ses recueils de poésie tels que «The Cinnamon Peeler».



Rabindranath Tagore

Rabindranath Tagore (Inde, 1861-1941, langue: bengali) est l'un des plus grands poètes de l'Inde. Essayiste, romancier, auteur de nouvelles et dramaturge, son œuvre reste étonnamment actuelle, même 75 ans après sa mort. Ainsi, la lecture de ses écrits et essais sur le nationalisme se révèle indispensable dans le monde actuel.



« La plupart des établissements financiers ont quitté la région, nous sommes restés. »

Arrivé enfant de Prague, communiste, à Jakarta, capitaliste, il a connu plus tard les effets massifs de la crise asiatique. Helman Sitohang travaille depuis près de vingt ans pour le Credit Suisse. Le CEO de la région Asia Pacific sait que la fidélité compte pour ses clients.

Par Manuel Rybach (interview) et Wee Khim (photo)



« Ici, l'esprit d'entreprise helvétique est très bien accueilli »,
explique Helman Sitohang, qui connaît parfaitement l'Asie.

Monsieur Sitohang, vous êtes né en 1965 en Tchécoslovaquie. Votre famille est retournée en Indonésie quand vous aviez neuf ans. Quel impact votre arrivée en Asie a-t-elle eu sur vous ?

Prague était une ville très belle et bien organisée, mais communiste et un peu dénuée d'énergie. Jakarta, elle, commençait son essor et était capitaliste – j'ai trouvé cela incroyablement exaltant. L'esprit d'entreprise régnait ici, presque tout était possible. On parlait affaires en permanence, je l'ai remarqué tout de suite. Me retrouver plongé dans un milieu inconnu et devoir y trouver des repères a été pour moi une expérience marquante, qui m'a souvent aidé depuis.

La population de Jakarta est passée de 4,5 millions d'habitants dans les années 1970 à 10 millions aujourd'hui. Comment avez-vous vécu la métamorphose de la capitale en métropole ?

Notre maison se trouvait juste à l'angle de Sudirman. Ce qui est à présent un des grands axes de la ville n'était alors qu'une ruelle de quartier. Je la prenais chaque jour pour aller à l'école, et seules quelques voitures l'empruntaient, alors qu'on y passe désormais des heures dans les embouteillages. Dans toute la ville, il n'y avait qu'un bâtiment de 18 étages. J'y montais souvent avec mon père : il nous fascinait, car à Prague, on ne voyait que des immeubles bas en préfabriqué. Aujourd'hui, Jakarta compte presque 70 édifices de 150 mètres de haut ou plus.

Depuis quand vous intéressez-vous à la banque ?

À mon arrivée à Jakarta, je ne parlais que le tchèque, ce qui n'était pas très utile à l'école. J'ai mis plusieurs mois à apprendre la langue, mais j'étais bon en mathématiques – c'est de cette façon que j'ai pu m'en sortir. J'ai découvert que j'étais doué avec les chiffres. Mêlé à l'air vibrant d'esprit d'entreprise que je respirais à pleins poumons, cela a éveillé mon intérêt pour la banque.

Vous êtes entré au Credit Suisse après le début de la crise asiatique de 1997. La région était en état de choc.

J'ai débuté en Indonésie. La situation était critique : à l'exception d'un petit creux dans les années 1960, l'économie n'avait cessé de croître et voilà qu'en 1997, tout s'effondrait. En Indonésie, le PIB a baissé de 13% en un an seulement. Personne n'avait jamais connu une telle situation et on ne savait pas comment y faire face. Bon nombre de nos clients étaient au bord de la ruine, leur capital fondait comme neige au soleil. Le montant des dettes de certains illustres milliardaires asiatiques dépassait celui de leur fortune.

Comment avez-vous réagi ?

Nous avons accompagné et soutenu nos clients, bien qu'en temps de crise, les choses ne soient pas faciles pour les banques non plus. La plupart des établissements financiers ont quitté la région,



« L'air vibrant d'esprit d'entreprise » : depuis l'enfance de Helman Sitohang, Jakarta a gagné 5,5 millions d'habitants (visuel : Central Business District).

« Il faut garder à l'esprit l'incroyable taille de ces marchés : la Chine, l'Inde et l'Indonésie représentent ensemble près de 3 milliards de personnes. Quatre personnes sur dix vivent dans l'un de ces trois pays ! »

nous sommes restés. Les clients ne l'ont pas oublié. Durant cette crise, le Credit Suisse s'est forgé une excellente réputation en Asie du Sud-Est.

Vous travaillez pour une banque suisse – que signifie « swissness » en Asie ?

L'esprit d'entreprise helvétique est très bien vu ici, et il fait pour ainsi dire partie de l'ADN du Credit Suisse. La précision, le sens du détail et de la qualité sont également des atouts. Et puis, la Suisse est synonyme de tradition et de longévité : on ne court pas après chaque tendance, on n'abandonne pas ses clients à leur sort quand les choses se gâtent – on serre les rangs, comme nous l'avons prouvé en Indonésie lors de la crise.

Qu'est-ce qui caractérise les clients asiatiques ?

Ici, 85% des entreprises sont familiales, qu'il s'agisse de petites exploitations rurales ou de conglomérats multinationaux valant des milliards. Il faut savoir qu'elles sont souvent encore dirigées par la génération des fondateurs, ou en tout cas leur appartiennent. Les besoins des clients résultent de ce phénomène : beaucoup d'entreprises sont actuellement en train de passer aux mains de la génération suivante, les familles aisées souhaitent diversifier leur portefeuille, les clients ont besoin de soutien dans leurs activités sur le marché des capitaux – pour eux-mêmes et pour leur entreprise. Par ailleurs, on observe un boom de la philanthropie.

Presque tous les établissements financiers sont revenus, avec des objectifs de croissance ambitieux. L'Asie représente également un marché clé pour le Credit Suisse. Qu'est-ce qui vous distingue des autres ?

Comme je l'ai dit, notre banque jouit ici d'une position spéciale. Aucun CEO de banque internationale n'est en Asie depuis plus longtemps que moi. Et puis, notre modèle fonctionne : Investment et Private Banking travaillent main dans la main, c'est un cas unique dans la région, et qui répond parfaitement aux structures locales d'entrepreneuriat familial. De plus, l'Asie est actuellement le marché le plus intéressant du monde : c'est ici que l'on dénombre le plus de gens, et le plus de gens riches, ici que les fortunes ont grandi le plus vite ces dix dernières années.

Où voyez-vous les plus grandes chances de croissance ?

Tout tourne autour de l'essor des classes moyennes. L'Asie est pour ainsi dire un exemple type des secteurs qui prospèrent quand les revenus disponibles dépassent un certain seuil : la demande de biens de consommation, de divertissement, de médias et de santé est en plein essor. Et il faut toujours garder à l'esprit l'incroyable taille de ces marchés : la Chine, l'Inde et l'Indonésie représentent ensemble près de 3 milliards de personnes. Quatre personnes sur dix vivent dans l'un de ces trois pays ! Autre tendance : les pays émergents d'Asie qui affichent aujourd'hui une croissance comparable à celle de la Chine il y a dix ans. Là aussi, il faut prendre en compte la taille des marchés : les Philippines, la Thaïlande et le Vietnam comptent par exemple plus de la moitié de la population de l'Union européenne.

Buzz mis à part, quels risques doit-on prendre en compte en Asie ?

L'inconnue susceptible d'avoir le plus grand impact est sans doute la croissance chinoise. Nous continuons à tabler sur 6,5% de croissance du PIB, tirée par les investissements dans l'infrastructure et une hausse des exportations. Mais cela peut changer. Et puis en Asie aussi, le monde est devenu moins sûr : la grande question concerne l'évolution des relations entre la Chine et les États-Unis.

Cette année, le Credit Suisse organise à Hong Kong la 20^e édition de l'Asian Investment Conference (AIC) où seront abordés de tels sujets. Quelle est l'importance de l'AIC pour l'Asie ?

L'AIC est la plus grande conférence d'Asie sur l'investissement – et aussi la plus sélecte : c'est le rendez-vous de la politique, de l'économie et des sciences. L'an dernier, elle a reçu 3500 visiteurs représentant au total 18 billions de dollars de capital fixe. Jack Ma, Shinzo Abe, Michael S. Dell et Lawrence Summers s'y sont déjà rendus. Cette année encore, le programme sera prestigieux, avec des intervenants comme Mo Farah ou Glenn Hubbard. □

Helman Sitohang, 51 ans, est le CEO du Credit Suisse de la division Asia Pacific. Ce banquier, qui compte parmi les plus influents d'Asie, a géré de nombreuses entrées en Bourse, fusions et reprises. Il a reçu maintes récompenses, entre autres en 2015 l'« Outstanding Achievement Award », décerné par la publication spécialisée « Finance Asia ». Cet ingénieur vit à Singapour. Son père, un Indonésien de Sumatra, a étudié comme boursier à Prague, où il a rencontré son épouse slovaque.

Manuel Rybach est Global Head of Public Affairs and Policy du Credit Suisse. Avant cela, il a travaillé pour la banque à Hong Kong, où, entre autres fonctions, il a été responsable du programme à l'Asian Investment Conference.

L'Asian Investment Conference aura lieu du 27 au 30 mars 2017 à Hong Kong.
Pour plus d'informations (en anglais) : www.credit-suisse.com/aic

« Tu dois beaucoup apprendre pour avoir une vie meilleure »

De l'importance de l'éducation à l'inextinguible soif de succès, en passant par l'utilité des fondations pour le bien de l'humanité, la juriste Kathleen Chew revient sur quelques différences entre l'Orient et l'Occident.

Entretien : Daniel Ammann et Simon Brunner



M

adame Chew, vous dirigez l'une des plus grandes fondations d'Asie, YTL Foundation, en Malaisie. Celle-ci soutient principalement des projets de formation. Pourquoi ?

L'éducation occupe une place centrale dans de nombreuses cultures orientales : un enfant éduqué devient une meilleure personne, qui aura plus de chances d'avoir une vie meilleure. Les personnes éduquées se préoccupent davantage de l'environnement et ont une plus grande espérance de vie. Le fondateur de notre société, Yeoh Tiong Lay, est fils d'immigrés chinois. Pour les immigrés, qui ont dû se faire une place, l'éducation est d'autant plus déterminante.

De Beijing à Bangalore, les lecteurs sont friands de ces success stories. En quoi est-ce révélateur pour l'Asie ?

Dans les économies occidentales établies, l'ambition et la soif de succès sont peut-être en légère perte de vitesse, tandis qu'en Asie, le monde de l'entreprise reste le fait de personnes qui travaillent très dur et sont incroyablement volontaires. On me l'a martelé depuis mon plus jeune âge : « Tu dois beaucoup apprendre pour avoir une vie meilleure. » Le rêve américain est plutôt asiatique, désormais. Mais ici, il est aussi plus facile de faire carrière en commençant simplement à la plonge dans un restaurant, car nous ne sommes pas aussi avancés.

Comment YTL investit-elle dans l'éducation ?

Nous avons commencé par des bourses, en 1997. Cela nous semblait le moyen le plus direct pour atteindre les gens. En tant que directrice du service juridique de la société, j'ai été chargée de créer la fondation.

Puis vous êtes restée ?

On m'a présenté dès le départ un jeune homme débrouillard et intelligent. Son père était mort et sa mère était une couturière pauvre, qui n'avait pas de quoi payer les 50 ringgits [à peine 20 francs à l'époque, ndlr] de frais de scolarité mensuels. Lorsque l'on nous a demandé si nous pouvions aider ce garçon, nous avons immédiatement accepté. Son histoire



Kathleen Chew, 57 ans, travaille chez YTL depuis 1988. Elle y a créé le service juridique ainsi que la fondation qu'elle dirige aujourd'hui. Cette juriste est titulaire d'un LLB (Hons.) de l'University of Birmingham, en Angleterre.

m'a tant touchée que je suis restée dans la fondation. Après des études de médecine, il est devenu chirurgien à l'hôpital public de Penang. Il est le premier de son village à être allé à l'université ; il est un modèle d'espoir pour tout le monde là-bas.

Au fil des ans, l'engagement d'YTL Foundation a pris de l'ampleur.

Nous soutenons désormais les écoles de manière plus large, surtout dans le domaine d'expertise d'YTL : les technologies. Nous avons développé Frog, une plateforme en ligne que nous avons installée dans plus de 10 000 écoles publiques, en collaboration avec le Ministère de l'éducation. Notre filiale YTL Communications contribue à équiper les salles de classe avec la 4G. Mais le nombre d'ordinateurs est souvent insuffisant et nous devons distribuer des portables Chromebook simples. Il y a surtout un grand besoin de formation et il faut se montrer ouvert au changement. L'objectif est que les écoles puissent assurer la maintenance des ordinateurs et des réseaux, et utiliser à bon escient l'informatique pour enseigner.

Comment les fondations peuvent-elles encore s'améliorer en Malaisie ?

Elles ont tendance à agir trop individuellement au lieu de s'entraider. Par exemple, la Bill & Melinda Gates Foundation excelle dans de nombreux domaines, et d'autres fondations dans le monde lui confient des ressources. Ce serait très difficile ici. La Malaysia Collective Impact Initiative (MCII) est un premier pas dans ce sens. Elle rassemble des fondations d'entreprise et d'autres parties prenantes pour améliorer la formation de manière systématique. Comme nous en faisons

partie, nous bénéficions d'une vue d'ensemble sur le paysage très morcelé des fondations malaisiennes. D'ailleurs, le Credit Suisse est un membre fondateur de la MCII.

En Asie, les fondations d'entreprise semblent plus répandues que la philanthropie privée. Pourquoi ?

Simplement parce qu'ici, les familles fondatrices restent très impliquées dans beaucoup d'entreprises, comme chez YTL. Leur patrimoine se trouve donc dans ces sociétés. Mais le nombre d'individus très fortunés augmente et la classe moyenne ne cesse de croître. La philanthropie individuelle progresse ainsi en Asie.

Sentez-vous un changement de mentalité entre l'ancienne génération de fondateurs, qui a réussi en partant de zéro, et la jeunesse d'aujourd'hui ?

Nos pères et nos grands-pères se sont démenés pour s'affranchir de la pauvreté et faire fortune. La jeune génération se mobilise davantage sur des thèmes comme les inégalités et l'empreinte écologique. D'après mon expérience, il est plus simple d'impliquer les jeunes dans des projets sociaux. □

YTL Corporation Berhad est un conglomérat d'infrastructures sis à Kuala Lumpur, en Malaisie. Yeoh Tiong Lay (YTL) a créé en 1955 une société de construction réalisant aujourd'hui 3,5 milliards de francs de chiffre d'affaires et 430 millions de francs de bénéfices après impôts.

Photo : mäd

Bourse « Schwarzman »

Rugsit Kanan, 23 ans, Thaïlande



J'ai déménagé de Boston à Beijing l'été dernier. Les études à Harvard étaient déjà difficiles, mais Tsinghua est encore un cran au-dessus. Il y a beaucoup plus d'heures de cours obligatoires, et la transmission du savoir se fait en cours magistral. Si la discussion était privilégiée aux États-Unis, l'enseignement suit ici un rythme infernal.

Le soir, il y a souvent des intervenants comme l'économiste Lawrence Summers ou le présentateur de la CNN Fareed Zakaria. Ngaire Woods, première doyenne de la Blavatnik School of Government d'Oxford, m'a particulièrement impressionné. Le week-end, nous partons souvent en excursion et je joue aux échecs dans l'équipe nationale de Thaïlande, pour laquelle je m'entraîne jusque tard le soir.

Nous sommes la première promotion « Schwarzman ». Il s'agit du plus grand projet caritatif de l'histoire de Chine. Son créateur, Stephen A. Schwarzman, cofondateur et PDG de Blackstone, a déjà fait don de 100 millions de dollars et veut lever 400 millions supplémentaires pour le projet. Le programme vise à rassembler « les étudiants les plus brillants et les plus intelligents du monde. Il ajoute : Que ce soit en politique, dans le monde des affaires ou en économie, il faut comprendre la Chine pour pouvoir devenir un leader performant. »

Il aime souligner qu'ici, nous écrivons l'histoire, une ambition qui ne me semble pas hors de portée quand je regarde mes

109 camarades de promotion. Leur expérience et leurs réalisations sont incroyables. J'apprends beaucoup à leur contact. Les étudiants chinois en savent énormément sur les États-Unis, en tout cas plus que ce que les étudiants de Harvard connaissent de la Chine.

Le programme d'un an est sanctionné par un master. J'irai ensuite chez Lazard Asset Management à New York : l'un des meilleurs gestionnaires financiers du monde m'a proposé un poste. La complexité de la gestion d'actifs s'apparente à celle d'un plateau d'échecs.

J'aurais aussi pu rester en Chine, le lieu où j'exerce ayant peu d'importance à mes yeux. J'ai, par contre, à cœur que mon travail soit axé sur l'international, dans un environnement multinational. Que signifie pour moi la patrie ? Bangkok, où j'ai grandi, est bien sûr une ville importante pour moi, mais je suis tout aussi à l'aise à Boston, Beijing et dans de nombreuses autres villes du monde. □

Le Credit Suisse soutient « Schwarzman Scholars », www.schwarzmanscholars.org.

Propos recueillis par Simon Brunner



La vague sud-coréenne

Comment un pays qui n'était pas cool
a décidé de le devenir.

Par Euny Hong

Selon un sondage de «Time»
auprès de ses lecteurs, la
deuxième personne la plus
influente du monde en
2015 est la chanteuse pop CL.

La culture pop sud-coréenne déferle même sur des pays avec lesquels la Corée n'entretient que des relations diplomatiques limitées, mais elle est si appréciée qu'en 2014, les membres du gouvernement chinois ont débattu des raisons pour lesquelles la Chine n'était pas capable de produire une série télé pouvant rivaliser avec la série coréenne à succès «Mon amour venu des étoiles», qui raconte l'histoire d'un extraterrestre qui tombe amoureux d'une actrice coréenne. En Iran, pays qui a entretenu pendant plusieurs décennies des relations tendues avec la Corée du Sud, la série historique «Jumong» a enregistré une audience de 80%, alors que les séries américaines sont peu diffusées dans le pays et dans d'autres pays musulmans pour des raisons politiques et morales. Avec Cuba aussi, les relations sont tendues, mais la série sud-coréenne «Queen of Housewives», diffusée par la chaîne publique Canal Habana, y a rencontré un franc succès. En résumé, dans le monde entier, toute une génération a davantage grandi avec les séries sud-coréennes qu'avec les séries américaines.

Beauté made in Corée du Sud

La première sphère d'influence de la Hallyu, et la plus stable, est l'Asie. Les Japonais sont fans de «kdrama», depuis la diffusion en 2002 de «Winter Sonata». Le personnage principal, surnommé la star à la voix douce, est devenu pour les Japonais l'équivalent de Brigitte Bardot dans les

années 1960: un idéal de romantisme et d'érotisme d'une étrangeté exotique.

La population de l'Asie du Sud-Est raffole des produits de beauté coréens. La chaîne de cosmétiques The Face Shop, l'équivalent de Sephora ou de Douglas, possède plus de 1000 filiales en Asie. Même Sephora et Douglas importent des produits de beauté sud-coréens.

En 2011, les billets d'un concert de K-pop en France ont tous été vendus en un quart d'heure. En 2015, les lecteurs du magazine «Time» ont élu la chanteuse pop coréenne CL (alias Lee Chae Rin), leader du girlsband 2NE1, deuxième personne la plus influente du monde, devant le président Obama et le pape.

Comment ce pays si discret il y a quelques décennies a-t-il pu devenir le plus cool de la planète? Que cette évolution puisse faire penser à une conspiration politique n'est pas un hasard: la Hallyu est l'idée du gouvernement sud-coréen, qui a financé et orchestré l'essor mondial de la musique pop, des séries TV, de la mode et de la cuisine sud-coréenne au cours des vingt dernières années. Le Ministère de la culture a un département consacré à la pop et d'autres pour les jeux vidéo, la TV et les stratégies politico-culturelles. L'entreprise publique Korean Venture Investment Corporation dispose d'un budget de 1,5 milliard de dollars pour le financement de la culture pop et de projets informatiques. >

L

a Corée du Sud est le seul pays non anglophone du monde à avoir essayé de briser le monopole des États-Unis en matière de culture pop.

L'idée même est surprenante pour un pays comme la Corée, surtout quand on pense qu'après la Guerre de Corée (1950-1953), son PIB était inférieur à celui de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Jusque dans les années 1970, le PIB de la Corée du Sud était inférieur à celui de la Corée du Nord. Quand ma famille a quitté les États-Unis pour retourner en Corée du Sud en 1985, le pays était tellement en retard que notre femme de ménage n'avait jamais vu d'aspirateur. L'électroménager était rare. Selon moi, la Corée n'était pas cool du tout.

Trente ans plus tard, une entreprise coréenne du nom de Samsung est le premier fabricant mondial de téléphones mobiles. La Corée du Sud n'est pas seulement un leader technologique, c'est aussi un prescripteur de tendances culturelles, en Asie et dans le reste du monde. Difficile d'ignorer la «Hallyu» – littéralement, la vague coréenne, où que l'on se trouve dans le monde.



Objet de débat du gouvernement chinois: une scène de la série TV «Mon amour venu des étoiles».

On peut se demander pourquoi un pays s'intéresse précisément à la culture pop, restée pendant près d'un siècle la chasse gardée quasi exclusive des États-Unis. En réalité, la culture populaire est la clé du soft power.

Soft power

Le concept de « soft power » a été inventé en 1990 par Joseph Nye, professeur de sciences politiques à Harvard. Il désigne l'influence qu'exerce un pays en utilisant non pas la force militaire ou la coercition économique comme le « hard power », mais son image, par exemple quand l'Amérique a incité les gens à acheter des cigarettes

Marlboro et des jeans Levi's, en leur proposant des personnages auxquels ils avaient envie de s'identifier, comme James Dean ou John Wayne.

Il ne faut pas sous-estimer l'influence de la pop sur la culture mondiale. Parmi les exemples les plus frappants de celle-ci, on peut citer la « Révolution de velours », qui a eu lieu en 1989 en Tchécoslovaquie, nommée ainsi par Václav Havel et d'autres leaders contestataires en référence au groupe de rock américain Velvet Underground.

L'ambition culturelle de la Corée du Sud n'est pas une marque de témérité sur-gie de nulle part. Elle est née de la nécessi-

té, et par nécessité, je veux dire de la honte. En effet, à la suite de la crise financière asiatique qui a frappé le pays en 1997 et 1998, les habitants étaient démoralisés. Le jour où le FMI a octroyé un prêt de 58 milliards de dollars a été considéré comme un jour de deuil national. Le caractère récent de la prospérité coréenne n'a rendu cet échec que plus amer. L'infamie associée à l'endettement plongeait de nombreux Coréens du Sud dans la panique et a laissé craindre que les récents succès ne fussent qu'un heureux accident.

Le gouvernement s'est alors rendu compte que la nation devait suivre une voie toute nouvelle pour devenir riche et éviter d'autres catastrophes de ce type à l'avenir.

Rien que du temps et du talent

De plusieurs siècles d'instabilité politique, les Sud-Coréens ont appris que toucher le fond présentait un avantage de taille : on n'a alors rien à perdre à prendre des risques. Et c'est exactement ce qu'a fait le pays quand il a décidé de se concentrer sur une industrie dans laquelle il n'est pas nécessaire de reconverter toutes les usines. Tout ce dont cette nouvelle industrie, la culture pop, avait besoin, c'était du temps et du talent. C'est ainsi qu'est né, sur les restes de la faillite, le « Korean Cool ». C'est aujourd'hui une priorité nationale.

Le gouvernement a décidé de subventionner la Hallyu et de l'imposer en finançant la traduction de séries TV exportées dans d'autres langues avec les deniers publics et de sauver la K-pop, menacée par le piratage musical, par un crédit d'urgence.

L'économie sud-coréenne est paradoxale : à la fois 100% capitaliste et planifiée sous de nombreux aspects. Depuis que le pays est devenu indépendant du Japon après la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement intervient en permanence dans l'économie privée et la culture pop ne fait pas exception.

J'étais certaine que la Hallyu n'était qu'une tendance passagère. Mais au contraire, elle n'a fait que croître et a connu un nouveau souffle : les clips du groupe de K-pop Girls' Generation, que l'on considérait comme fini après le départ de sa populaire chanteuse Jessica Jung, ont été vus plus de deux milliards de fois. La Hallyu a engendré de nombreuses imitations : une version chinoise de « Mon amour venu des étoiles » a commencé en 2016 sous le titre « Mon ami incroyable ». Pour rendre hom-



Ambition culturelle : l'acteur Song Il-Gook interprète Jumong dans la série éponyme.

Le « Korean Cool », né des suites de la faillite. Aujourd'hui, une priorité nationale.

mage au caractère unique de la Hallyu, les Chinois ont fait appel à l'acteur star coréen Kim TaeHwan pour interpréter le rôle masculin principal, lequel parle désormais mandarin dans la série.

Addiction à la marque Corée

La clé du succès sud-coréen tient au fait qu'il cible des marchés que l'Amérique hésite à pénétrer. En effet, les pays en développement sont souvent trop pauvres pour être vraiment attrayants aux yeux des entreprises exportatrices américaines. C'est là que la Corée dispose d'un avantage imbattable : elle-même a été un pays en développement et comprend les différents stades de développement dans lesquels ces pays se trouvent. Elle a minutieusement étudié leur culture afin d'évaluer où ses produits pouvaient le mieux réussir. Les économistes du pays travaillent dur pour calculer la vitesse à laquelle ces nations s'enrichissent et augmentent leur pouvoir d'achat.

Le Paraguay, dont le PIB par habitant est de 4200 dollars, en est un exemple.

En plus de l'espagnol, plusieurs séries sud-coréennes y sont également doublées en guarani, une langue amérindienne dont le nombre de locuteurs est de deux millions seulement.

On peut déjà parier que les habitants de ces pays achèteront des produits sud-coréens dès qu'ils auront les moyens d'acheter un téléphone mobile et un lave-linge. Pourquoi ? Parce qu'ils sont déjà accrochés à la marque Corée. □

Euny Hong est journaliste économique et a grandi aux États-Unis et en Corée. Elle écrit pour le « Financial Times », le « New York Times », le « Wall Street Journal », le « Washington Post » ou encore « The Atlantic ». Elle est l'auteur de l'ouvrage « The Birth of Korean Cool: How one nation is conquering the world through pop culture » (2014, Picador).



Deux milliards de clics sur YouTube : le groupe pop Girls' Generation.



« J'ai donné à l'Asie une taille plus humaine »

Tony Fernandes est l'un des entrepreneurs les plus connus et brillants d'Asie. Il a révolutionné le secteur du voyage avec la création de la compagnie aérienne à bas coût AirAsia. Dans cet entretien, il parle de ses rêves d'enfant, de sa philosophie d'entreprise et de capitalisme social.

Interview : Daniel Ammann



Tony Fernandes sait mieux que quiconque que le marketing est déterminant. Et qu'il est essentiel aussi de soigner son image. Le fondateur et CEO d'AirAsia aime apparaître en jeans, t-shirt et casquette de baseball rouge, floquée du logo blanc de sa société, et donner des interviews enjouées.

Pour servir les intérêts de sa société, il n'hésite pas à animer un show de télé-réalité : grâce à « The Apprentice Asia », il a pu renforcer sa popularité sur tout le continent. L'émission vient des États-Unis, où elle a été menée par Donald Trump. Ou bien il conclut publiquement un pari sportif avec Richard Branson : son ami, qui a perdu, a été obligé de jouer les hôtesse de l'air d'un vol AirAsia en tenue de femme

et maquillé, pendant que Tony Fernandes a fait un don de près de 200 000 dollars à une organisation de bienfaisance sur les recettes du vol. De la BBC à CNN en passant par le « South China Morning Post », tout le monde en a parlé : une publicité gratuite inestimable pour Tony Fernandes et AirAsia.

Après une carrière réussie dans l'industrie de la musique, d'abord chez Virgin Records, fondé par Richard Branson, à Londres, puis chez Warner Music en Malaisie, Tony Fernandes s'est lancé dans le transport aérien sans la moindre expérience. En 2001, il rachète la très endettée AirAsia, autrefois propriété de l'État malaisien et dont la flotte comptait deux vieux Boeing. Contre toute attente, l'entrepreneur parvient en l'espace de quelques années à transformer AirAsia non seulement en leader des compagnies aériennes à bas coût du continent, mais également à en faire l'une des plus prospères au monde. Aujourd'hui, elle dessert 112 destinations dans 20 pays >



et transporte dans 171 avions plus de 50 millions de passagers par an. Cet amateur de sport possède le club de foot londonien Queens Park Rangers et fut un temps propriétaire de l'écurie de Formule 1 Caterham.

Monsieur Fernandes, vous aviez demandé à recevoir les questions avant l'interview...
...J'ai lu les deux premières et je me suis lassé (éclate de rire). Vous voulez tous savoir la même chose!

Improvisons alors! Quel endroit en Asie doit-on visiter au moins une fois dans sa vie?

Vous plaisantez!

Non, sérieusement. Enfant, j'adorais déjà les avions. À sept ans, j'ai dit à mon père: «Je veux ma compagnie aérienne.» Il m'a répondu: «Je serai déjà heureux si tu arrives à devenir portier dans un hôtel Hilton.»

La plupart des garçons veulent piloter des avions, pas les posséder. Et c'est souvent un rêve qu'ils abandonnent plus tard.

Par chance, j'ai gardé mon rêve, même quand je suis parti vivre en internat à Epsom, en Angleterre. Je voulais rentrer à Kuala Lumpur pour les vacances scolaires, mais cela coûtait trop cher. J'ai alors

qui jusque-là n'en avaient pas les moyens de voyager en avion. La moitié de nos passagers le prennent pour la première fois de leur vie.

Le boom économique asiatique a considérablement renforcé les classes moyennes et le pouvoir d'achat. Quel en est l'impact sur votre société?

Quand j'étais jeune, on ne partait jamais en vacances, excepté un week-end ou deux à la plage. Les choses ont changé: aujourd'hui, il est admis dans la culture asiatique de prendre des vacances. Les familles passent plus de temps ensemble et



«Écoute ton cœur»: Tony Fernandes, entrepreneur.

«À sept ans, j'ai dit à mon père: je veux ma compagnie aérienne.»

Je vous conseille deux destinations balnéaires et un monument historique. Il faut impérativement aller à Bali, c'est l'un des plus beaux endroits du monde. Et à Palawan, une île paradisiaque des Philippines. Je recommande également Borobudur, un temple bouddhiste de l'île indonésienne de Java. Il est incroyable. Et puis également une ville, Bangkok, la métropole la plus captivante d'Asie. Tout le monde devrait s'y rendre au moins une fois dans sa vie.

Que vouliez-vous faire, enfant?

J'ai toujours rêvé de posséder ma compagnie aérienne.

dit à ma mère: «Tu verras, un jour, je ferai en sorte que prendre l'avion devienne moins cher.» Malheureusement, elle n'a pas pu voir que j'avais tenu ma promesse. Je l'ai perdue bien trop tôt, à l'âge de 16 ans.

Vous avez fait d'AirAsia la première compagnie aérienne à bas coût dans de nombreux pays d'Asie. En quoi cela a-t-il transformé le continent?

Vous voilà reparti sur les questions banales (éclate de rire). Plus sérieusement, et sans vouloir paraître arrogant: AirAsia a profondément transformé l'Asie. Pour résumer, j'ai donné à l'Asie une taille plus humaine. J'ai rapproché les gens. Nous donnons la possibilité à des personnes

grâce aux compagnies aériennes à bas coût, elles peuvent partir plus loin. Le milieu universitaire et les entreprises tirent également avantage de cette possibilité de se rendre à l'autre bout du continent plus rapidement et en dépensant moins.

Vous-même, vous partez en vacances plus souvent?

Pas autant que je le voudrais. Je vais de temps en temps à Paris et dans le sud de la France, deux endroits que j'apprécie. Je prévois de prendre plus de vacances quand j'aurai 55 ans, à condition que le Credit Suisse m'apporte le soutien nécessaire (éclate de rire)*. Vous l'écrivez tel quel, promis?

Promis. Quels pays asiatiques présentent selon vous un potentiel de croissance ?

Les Philippines vont connaître une forte croissance dans les années à venir.

Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?

Ce pays a un fort potentiel touristique qui n'a pas encore été exploité. La classe moyenne grandit de plus en plus. Et les infrastructures s'améliorent. Il en va de même pour l'Indonésie.

Que pensez-vous de l'Inde ?

L'Inde aurait dû connaître la croissance la plus rapide d'Asie, mais le gouvernement

une nouvelle forme de guerre froide, dans laquelle le nationalisme refait surface. Il s'agit aujourd'hui de la plus grande menace pour le monde. Le nationalisme et le racisme ont déjà été à l'origine d'un trop grand nombre de nos problèmes.

Quelle est votre philosophie d'entreprise ?

La méritocratie, c'est l'élément de vie de mon entreprise. Je tiens aux hiérarchies horizontales, car je souhaite créer une atmosphère de travail qui rende les innovations possibles. C'est une réponse maintes fois entendue par les temps qui courent, je sais. Mais quand on veut

PDG n'est pas la personne la plus apte à occuper cette position. Les questions ethniques et religieuses préoccupent également trop l'Asie ces derniers temps. J'ai parfois le sentiment que nous pratiquons plus que jamais la ségrégation. Pour revenir à votre question, je pense que la méritocratie est un concept plutôt nouveau en Asie, mais qu'elle est en train de rapidement s'imposer.

Autre constat : les femmes sont majoritaires dans le top management d'AirAsia. Vous les encouragez activement ?

J'ai déclaré dès le départ que je voulais



Le président américain Barack Obama et le Premier ministre malaisien Najib Razak en 2014 lors de la signature d'un contrat entre John Rice de GE Global Growth & Operations (assis à droite) et Tony Fernandes (à gauche).

freine le développement du tourisme. Les nouvelles compagnies aériennes doivent par exemple attendre cinq ans avant de proposer des vols internationaux et assurer au moins vingt liaisons nationales.

Quel est le plus grand défi auquel vous devez faire face ?

Nous venons d'en parler : les interventions étatiques, le nationalisme, le protectionnisme.

Ces interventions se sont-elles renforcées ?

Tout à fait. Quel paradoxe ! Grâce à la mondialisation, nous vivons probablement la période la plus prospère de l'histoire de l'humanité. Pourtant, nous assistons à

des collaborateurs qui innovent, participent à la réflexion et soient prêts à prendre des risques, on doit promouvoir un environnement de travail adéquat, c'est-à-dire permettant de réfléchir de manière autonome et de critiquer librement. On doit pouvoir me dire qu'on n'est pas d'accord avec moi !

La méritocratie, un concept nouveau en Asie ?

Tout dépend du pays. De manière générale, dans de nombreux domaines, les relations comptent davantage que les compétences. De plus, beaucoup d'entreprises sont familiales. Cela a des avantages, mais peut aussi vouloir dire que le

intégrer les femmes dans ma société. Je suis un fervent partisan de l'égalité des sexes. Avant AirAsia, il n'y avait aucune femme pilote en Malaisie ou en Indonésie et très peu dans les autres pays asiatiques. Mais je n'ai jamais avantagé les femmes. Elles doivent pouvoir postuler aux meilleurs postes mais être les meilleures pour les obtenir. C'est ça, la méritocratie. Sinon, ce serait jeter de la poudre aux yeux.

Comment réagissent vos pilotes masculins face à leurs collègues féminines ?

J'ai bien sûr entendu des critiques. Un de mes pilotes en chef s'est notamment insurgé au début. Mais nous avons

dialogué avec eux et réussi à les convaincre. Et les femmes pilotes ont prouvé qu'elles étaient à leur place. On mène la vie dure aux idées reçues.

Quelle importance revêtent les femmes pour l'économie asiatique ?

Traditionnellement, les femmes jouent un rôle très fort en Asie du Sud-Est. Au Japon ou en Corée, elles sont moins présentes dans l'économie.

Les compagnies aériennes à bas coût en Europe et aux États-Unis ne se lancent pas dans

grandi en partie en Angleterre. Comment ces origines vous ont-elles influencé ?

Je me sens avant tout Malaisien, mais je pourrais vivre n'importe où dans le monde. Je sais, je vous réponds comme une candidate au titre de Miss Monde : je suis un citoyen du monde. Je suis prêt à vivre partout, à condition de pouvoir apprendre la langue locale.

Quel conseil donneriez-vous à un étudiant ou un jeune entrepreneur asiatique ?

N'écoute personne. Ne te contente pas de faire ce que tes parents attendent de toi.

Vous avez obtenu tout ce que vous vouliez : vous possédez votre propre compagnie aérienne, votre propre équipe de football avec les Queens Park Rangers et vous aviez même une équipe de Formule 1. Quelle est la suite ?

En matière de questions sociales, je suis de gauche. Je suis convaincu qu'on peut être un capitaliste social. Les gens doivent avoir accès à des soins de meilleure qualité et plus abordables. Mon but est de construire de bons hôpitaux, qui seront certes un peu plus chers que les hôpitaux publics, inefficaces,



Pari perdu : Richard Branson joue les hôtes de l'air sur un vol AirAsia en 2013.

les vols long-courriers et intercontinentaux. Pourquoi les proposez-vous ?

Norwegian Air Shuttle offre déjà de tels vols, et c'est une réussite. Mais vous avez raison : nous étions des pionniers. Au début, les gens ne pensaient pas que nous aurions du succès avec nos vols long-courriers. Avec les liaisons courtes à bas coût, j'ai importé un modèle inédit en Asie, mais qui avait fait ses preuves en Europe. Aujourd'hui, ce sont la Norwegian et les autres compagnies occidentales qui prennent exemple sur nous. C'est agréable de savoir que l'Asie est un modèle dans un domaine tel que le transport aérien.

Vous êtes né à Kuala Lumpur d'un père indien et d'une mère malaisienne et avez

Écoute ton cœur. Assure-toi de proposer un produit incroyable que les gens voudront. Constitue une équipe qui te complète. Trouve des personnes compétentes qui t'aideront à vendre ton produit. Beaucoup d'idées très bonnes ne mènent à rien, car elles n'ont pas été bien vendues. Et surtout : *cash is king*. Les liquidités sont cruciales pour maintenir une société opérationnelle.

Quel métier vos parents voulaient-ils pour vous ?

Médecin, comme mon père.

Est-il content que vous n'ayez pas suivi son conseil et ne soyez pas devenu portier d'hôtel ?

Il m'a dit un jour que j'avais pris la bonne décision.

mais 80% moins chers que les cliniques privées. Je parlerai bientôt de mes projets. □

*Les relations d'affaires entre AirAsia et le Credit Suisse ont débuté en 2002 par un placement privé de 30 millions de dollars US. Depuis, le Credit Suisse a participé à toutes les opérations de la compagnie, dont son introduction en Bourse de 227 millions de dollars US en 2004.

La croissance, où et comment?

Le service de recherche du Credit Suisse répond aux questions économiques sur le plus grand continent du monde.

- + Amorce: les nouveaux arrivants 40
- + Services: de la ferme à l'ordinateur 42
- + Immobilier en Chine: (pour le moment) tout va bien 44
- + Démographie: la pression monte 45
- + Innovation: sur décret de l'État 46
- + Marchés financiers: étape par étape 48
- + Faits et chiffres: l'Asie en statistiques 50

Les étoiles montantes

Depuis quelques années, la performance de certains pays asiatiques ralentit, notamment à cause du net recul de la croissance chinoise. Pourtant, tant que les canaux commerciaux restent ouverts et que les gouvernements misent sur la stabilité, les perspectives restent positives, y compris pour les économies les plus pauvres.

Par Oliver Adler

Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'Asie a connu trois « miracles économiques » : l'envolée du Japon entre les années 1950 et 1980, la montée en puissance des quatre « tigres » (Hong Kong, Corée, Singapour et Taïwan) du milieu des années 1960 au milieu des années 1990, et enfin le boom de la croissance impulsé par la Chine entre le début des années 2000 et 2014 environ. Bien que la Malaisie et la Thaïlande aient participé aux deux dernières périodes, ce sont les économies du nord de l'Asie qui ont enregistré le plus fort taux de progression. Leur PIB par habitant a atteint, voire dépassé, celui des deux principales économies occidentales : l'Allemagne et les États-Unis.

D'autres pays asiatiques, à l'image de la Chine, pourront-ils accomplir un tour de force similaire ? Resteront-ils au niveau inférieur avec des revenus moyens ? Ces questions sont essentielles pour l'avenir. Compte tenu du fait que certaines économies de la région font partie des pays émergents les plus pauvres (cf. ill.), dans le meilleur des cas, leur phase de rattrapage devrait prendre un certain temps. De plus, on ignore si les modèles de développement qui ont jadis permis le miracle économique de l'Asie peuvent encore fonctionner dans la conjoncture actuelle.

La nécessité des échanges intra-asiatiques

La priorité accordée à l'exportation – principalement vers l'Amérique et l'Europe par les « pionniers » asiatiques – a été l'un des principaux vecteurs de leur croissance : à partir des années 1980, la part des exportations asiatiques vers les États-Unis et l'Union européenne a fluctué entre 31% et 43% des exportations totales (en dollars).

Depuis lors, la croissance économique s'étant tassée aux États-Unis et en Europe, ces derniers ne peuvent plus jouer le rôle de moteur pour les économies asiatiques les moins avancées. Et comme l'Amérique latine et l'Afrique ne se substitueront probablement pas à eux dans un futur proche, une croissance alimentée par les exportations n'est possible qu'à l'intérieur de l'Asie. Certes, ces deux dernières années, les échanges entre les pays asiatiques émergents ont reculé, mais leur part dans les activités commerciales globales de ces pays est passée de 22% en 1980 à plus de 38% en 2015. La Chine représentant 69% du PIB de l'Asie (hors Japon) et 42% des importations asiatiques (hors Japon), la croissance durable de l'économie chinoise revêt une importance capitale.

Même si dans les années à venir, le commerce reprend dans l'espace asiatique et les volumes s'accroissent de nouveau, il semble improbable que cela suffise pour impacter positivement le marché du travail comme cela s'est produit au cours des décennies passées. D'une part, comme l'explique l'article en page 45, les pays de l'Est asiatique connaissent un vieillissement accéléré qui freine le potentiel de croissance. D'autre part, la tendance aux échanges massifs de produits semi-finis ou de produits entièrement transformés – segments dans lesquels la productivité augmente rapidement – se poursuivra probablement.

Le nombre d'actifs en emploi est donc loin d'atteindre le niveau observé durant les années fastes dans les économies développées. En d'autres termes, le secteur tertiaire doit jouer un rôle accru pour assurer le succès du processus de rattrapage, y

compris dans les économies les moins développées. Quant à savoir si cela se concrétisera, la question reste ouverte (cf. p. 42). Dans les centres urbains de la plupart des pays asiatiques les plus pauvres, il reste de l'espace pour développer les infrastructures physiques. Ce type d'investissement contribuerait à la croissance et pourrait notamment absorber la main-d'œuvre locale, qui sinon se confinerait dans un secteur agricole à faible valeur ajoutée.

L'épargne est-elle la recette du succès ?

Dans son article « The myth of Asia's miracle », publié en 1994 et souvent cité en exemple, le Prix Nobel d'économie Paul Krugman arguait que la croissance rapide de certains pays asiatiques comme Singapour serait de courte durée. Quelques années plus tard, ses prévisions ont semblé se confirmer avec l'éclatement de la « crise asiatique ». Pourtant, elles étaient quelque peu hâtives, car à Singapour et dans d'autres pays, la croissance a rapidement repris et est restée à un niveau très élevé jusqu'à récemment.

Par ailleurs, les taux d'épargne et d'investissement ont augmenté après la crise asiatique. De nombreux pays ont généré des économies sous la forme d'un excédent des opérations courantes. Les gouvernements y ont contribué de manière significative en limitant les déficits budgétaires. Ainsi, la Thaïlande a été en mesure de transformer un déficit de -6,3% du PIB en 1998 en un excédent de 0,25% du PIB en 2015. En outre, les banques centrales ont limité l'inflation après le boom et les crises monétaires qui ont suivi. Vu le besoin d'investissement et la nécessité de former

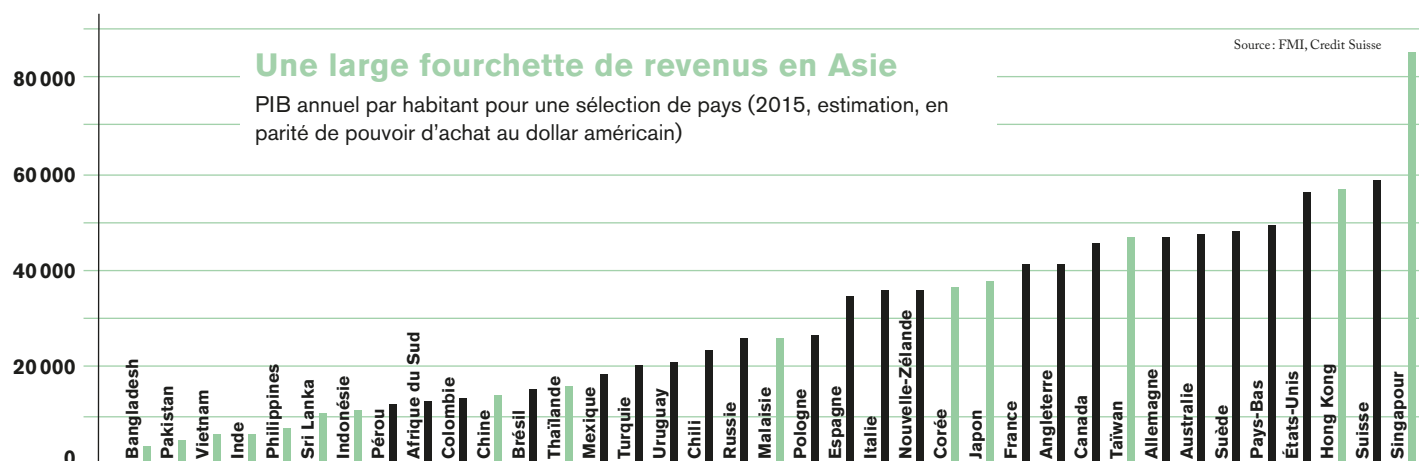


« Amorce »

les jeunes dans le cadre d'une économie orientée services, il semble que de hauts niveaux d'épargne soient la condition préalable pour mener une stratégie de croissance couronnée de succès, notamment parce que la dépendance vis-à-vis des capitaux étrangers place les économies face au risque de chocs financiers externes. Partout dans le monde, le développement technologique des économies est rapide. L'avenir des pays asiatiques les moins avancés ne repose plus principalement sur les mesures d'industrialisation de grande envergure –

bien que soient observés des avantages comparatifs dans certains segments de l'industrie grâce aux faibles coûts salariaux actuels. L'urbanisation, les infrastructures et une vaste palette de branches de services devraient être beaucoup plus décisives pour la croissance. Les investissements dans le capital humain gagneront ensuite en importance. Leur financement exige une épargne nationale élevée qui ne peut être générée que si les gouvernements renoncent aux politiques monétaires ou budgétaires expansives. En outre, les systèmes

financiers développés de certains pays et une intégration financière régionale plus poussée sont nécessaires pour créer des marchés de capitaux plus vastes et plus liquides. Cela permettra d'harmoniser les sources de financement et leur utilisation productive (cf. aussi p. 48). ■





« Services »

De la ferme à l'ordinateur

Une économie nationale peut-elle atteindre la prospérité sans passer par l'industrialisation ?

Par Julia Dumanskaya

Pour la plupart des pays développés, l'industrialisation a été une étape déterminante dans l'accession à une plus grande prospérité et à de meilleures conditions de vie : la main-d'œuvre est passée de l'agriculture à l'industrie lors de bouleversements structurels profonds, jalonnant ainsi la voie vers le progrès économique. L'avènement des services n'est survenu que plus tard.

Mais aujourd'hui, cette évolution en trois étapes n'est plus la règle. Certains pays en développement ou émergents d'Asie ou d'Amérique latine, très ancrés dans une culture agricole, se sont directement lancés dans une économie de services, sans passer

par la case industrie. La question est de savoir s'ils pourront prospérer sans cette transition.

L'autre voie

En quarante ans, l'Asie a changé fondamentalement. La contribution de l'agriculture à la création de valeur a nettement diminué. L'urbanisation a progressé rapidement et les citadins sont aujourd'hui quatre fois plus nombreux qu'en 1970. À cette époque, les femmes avaient en moyenne plus de cinq enfants, contre tout juste trois actuellement. Ces changements profonds n'ont pas touché de la même manière tous

les pays d'Asie, dont l'évolution a été hétérogène. Jusqu'à aujourd'hui, seuls cinq d'entre eux sont parvenus à entrer dans le groupe des pays à hauts revenus : le Japon, Hong Kong (Chine), la Corée du Sud, Singapour et Taïwan. Si Singapour et Hong Kong ont directement atteint le statut de centre financier offshore, la transition du Japon, de la Corée du Sud et de Taïwan a eu lieu sur le modèle classique du passage d'une économie agricole à une économie industrielle puis, après une désindustrialisation progressive, à une économie de services.

De nombreux États en développement ou émergents d'Asie semblent au-

aujourd'hui emprunter une voie différente. Le taux d'emploi relatif du secteur industriel en Inde, en Indonésie, aux Philippines et au Pakistan est à peine supérieur à celui (déjà faible) des années 1970. On ne peut donc pas parler d'un boom de l'industrialisation. En parallèle, 700 millions d'Asiatiques, soit environ 43% de la population active, travaillent toujours dans l'agriculture, bien que la contribution de ce secteur à la création de valeur ait considérablement diminué. Que la part relative de l'agriculture dans le taux d'emploi recule plus lentement que sa participation à la création de valeur est notamment lié au fait que la croissance démographique est nettement plus élevée dans ces pays que celle des pays développés à l'époque de leur industrialisation. Par ailleurs, l'industrie n'offre pas assez de postes de travail. Ainsi, l'agriculture, très peu productive, et les services, qui ne créent que peu de valeur – ce qui n'est pas rare dans les économies parallèles –, absorbent la main-d'œuvre restante.

Trop peu de services modernes

Dans beaucoup de pays, les services demeurent moins productifs que l'industrie (voir graphique). Quelques rares segments de l'économie à forte création de valeur,

comme les services financiers ou les services aux entreprises, se distinguent des nombreuses activités à plus faible productivité comme le commerce, la restauration ou les services publics.

Les services productifs sont souvent apparus en complémentarité d'entreprises industrielles et ont pu profiter des nouvelles technologies. Dans l'hypothèse où une structure économique ferait l'impasse sur la phase d'industrialisation, on verrait apparaître le risque d'un développement lent des services productifs. Les exemples de l'Inde, de l'Indonésie et des Philippines montrent que le taux d'occupation dans les services modernes et productifs a bel et bien augmenté ces dix dernières années, mais demeure nettement inférieur à celui des services classiques. Le segment peu productif du commerce, de l'hôtellerie et de la restauration est de loin celui qui emploie le plus de main-d'œuvre, avec un taux de 40%. Par conséquent, la productivité du secteur des services dans ces pays est inférieure à celle du secteur industriel et également à celle des pays qui suivent une voie de développement classique.

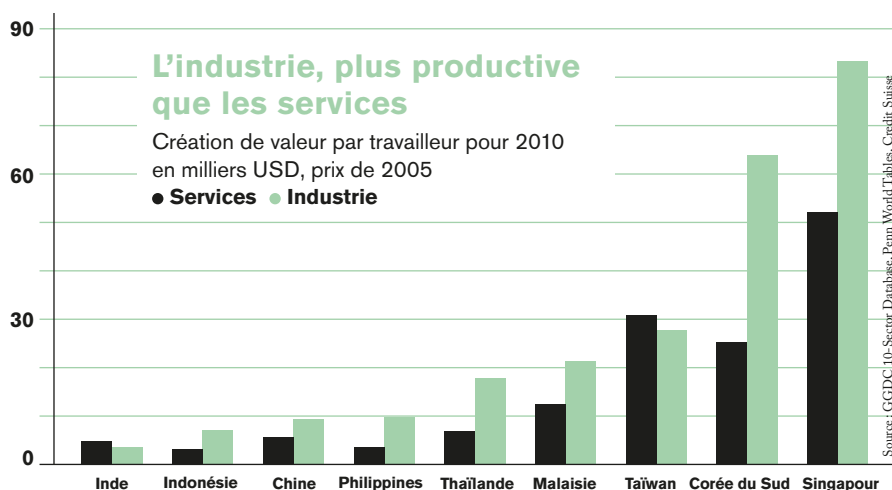
La majorité des rapports de recherche arrivent à la conclusion que l'industrialisation est une condition nécessaire à une

transition structurelle réussie et à une plus grande prospérité. À l'exception d'Israël et des Émirats arabes unis, les 25 pays à hauts revenus ont commencé par atteindre un niveau élevé d'industrialisation. La Banque asiatique de développement estime d'ailleurs qu'aucun pays n'a réussi à atteindre ce statut sans que la part de main-d'œuvre dédiée au secteur industriel n'ait au préalable atteint au minimum 18% sur une période prolongée.

Moteur du progrès

L'industrie joue un rôle central dans l'innovation et sa diffusion. En 2008, près de 90% des dépenses privées pour la recherche et le développement en Corée du Sud provenaient du secteur de l'industrie. On observe des valeurs équivalentes en Allemagne. Grâce à sa contribution significative aux avancées technologiques, le secteur de l'industrie favorise dans une large mesure l'accroissement de la productivité et, par conséquent, l'accélération de la croissance. Si les pays d'Asie peu ou pas industrialisés ne parviennent pas à augmenter la productivité de leur agriculture et leurs services, le processus de développement sera plus long que pour leurs prédécesseurs dans la région.

Les pays à bas revenus comme le Cambodge ou le Laos pourront, dans un premier temps, profiter de leur avantage comparatif dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre. Une accélération significative du taux d'emploi dans le secteur industriel semble toutefois peu probable, car la production industrielle nécessite de moins en moins d'interventions humaines grâce aux progrès de la technologie. Les investissements dans la formation et les infrastructures, ainsi que la création ou le développement d'un cadre financier et juridique solide sont d'une importance cruciale pour les économies asiatiques. Le fait que seuls 23 des 55 pays industrialisés du monde soient considérés comme des pays à hauts revenus est la preuve de l'importance de ces facteurs. ■



« Immobilier »



Tout va bien (pour l'instant)

Le marché de l'immobilier est l'un des piliers de l'économie chinoise. Pourtant, ses fortes fluctuations ont parfois été source d'insécurité.

Par Vincent Chan, Weishen Deng et Ray Farris

Ces dernières décennies, l'accroissement des investissements en Chine a été largement imputable au secteur de la construction: en effet, près d'un quart de la demande provient de l'immobilier. C'est donc sans surprise que les fluctuations de la demande sur le marché du résidentiel ont jusqu'à présent toujours pesé sur les variations du cycle conjoncturel.

Or le gouvernement a du mal à les contenir, d'autant que les ventes de terrains ont été massivement exploitées par les autorités locales pour générer des revenus. Il semble toutefois que les dernières mesures de stabilisation aient plus de succès que les précédentes. La menace d'un effondrement du marché immobilier semble ainsi dissipée.

Pas de surprise

Mi-2016, le Bureau politique citait le « contrôle de la bulle des prix des actifs » parmi ses objectifs, entraînant une hausse massive des transactions d'immobilier résidentiel en août et en septembre. Ce phénomène a conduit plus de vingt grandes villes chinoises à durcir leur politique en matière de vente et d'achat de logements.

Ainsi, la correction du marché qui s'annonce devrait rester modérée. Tout d'abord, le tour de vis donné à la réglementation ne s'applique pas partout et ne concerne pas les villes plus petites. Ensuite, la People's Bank of China a gardé ses taux à un niveau bas. Et enfin, la hausse des revenus des ménages est estimée à 60% sur ces cinq dernières années, ce qui, en combinaison avec des taux hypothécaires modérés, donne un degré d'admissibilité des charges supportable. Il est important de noter que les dettes hypothécaires en Chine se maintiennent à une faible proportion. Selon les estimations, elles ne représentent en effet que 8% des actifs résidentiels des ménages et 14% de leur fortune financière (juin 2016). Par ailleurs, la demande en matière de logements est gigantesque en Chine. L'agence de notation Fitch estime que, d'ici à 2030, près de 800 millions de m² de surfaces résidentielles devront être construits chaque année afin de répondre à la demande des populations qui s'installent dans les villes. Ce chiffre correspond à peu près à la superficie de Singapour.

Alors, tout va bien ? Pas tout à fait. Les problèmes structurels demeurent. Le gouvernement n'autorise pas les constructions là où les populations souhaitent vraiment vivre, ce qui entraîne une distorsion fondamentale du marché. Dans les zones urbaines, peu de terrains sont mis à disposition, ce qui fausse la relation de l'offre et de la demande et entraîne une hausse des prix. La restriction des opportunités de placements financiers est une source supplémentaire de déséquilibre. Du fait du contrôle strict des capitaux et des taux très bas pratiqués sur les dépôts par les banques contrôlées par l'État, l'immobilier est devenu une opportunité de placement intéressante mais très fluctuante.

En conclusion, si l'on considère tous les faits évoqués, un fort recul des prix de l'immobilier résidentiel n'est guère probable en 2017. Pourtant, il est essentiel de résoudre les problèmes structurels pour réduire la volatilité et pour écarter durablement la menace d'un effondrement. ■

La pression démographique s'intensifie

Certaines sociétés asiatiques vieillissent rapidement. Les répercussions sur la croissance et les régimes de retraite sont profondes.

Par Sara Carnazzi Weber et Thomas Mendelin

Le vieillissement des populations est l'un des thèmes sociopolitiques brûlants du XXI^e siècle. Ce phénomène, qui jusqu'à présent concernait surtout les pays développés, devient peu à peu mondial. Avec l'Europe, l'Asie orientale fait partie des régions où le vieillissement est le plus rapide au monde, loin devant l'Amérique latine et les États-Unis. Dans les décennies à venir, l'âge moyen restera relativement bas en Afrique, qui sera le seul continent à présenter une croissance notable de la population après 2050.

Au Japon, les habitants de plus de 70 ans sont déjà plus nombreux que les 10-25 ans. Entre 2027 et 2029, la Corée du Sud et Singapour seront dans le même cas (voir ill.). L'Europe atteindra ce stade critique en 2030. La Thaïlande devrait être concernée en 2034 et la Chine en 2038. Les répercussions de la politique chinoise de l'enfant unique sont déjà sensibles. Bien qu'elle ait été officiellement abandonnée en 2015, les conditions de vie urbaines actuelles et la forte hausse des prix des logements et de la formation font obstacle au projet d'avoir une grande famille.

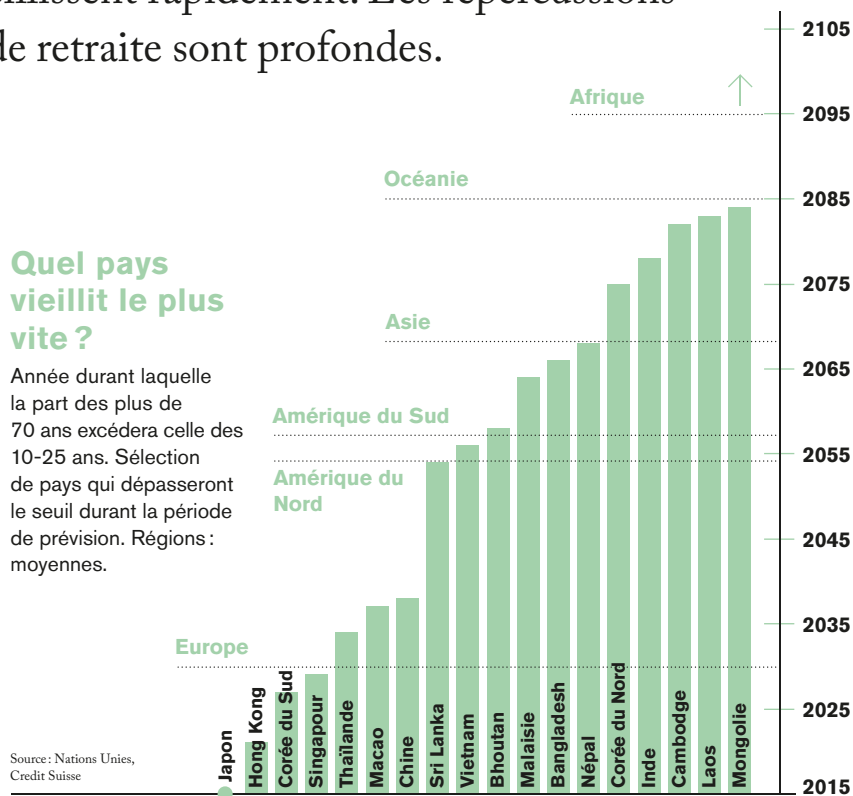
Dans d'autres régions d'Asie, la structure démographique restera favorable plus longtemps. En Inde, au Cambodge ou au Laos, il faudra attendre 60 à 70 ans pour que s'inverse le rapport entre les générations.

Rien de surprenant

Le vieillissement démographique dans les régions en développement et émergentes était prévisible. L'essor économique et l'élévation du niveau de vie qui l'accompagne se traduisent par un allongement de l'espérance de vie. Simultanément, les taux de natalité baissent, ce qui entraîne un vieillissement accru de la société. En valeur >

Quel pays vieillit le plus vite ?

Année durant laquelle la part des plus de 70 ans excédera celle des 10-25 ans. Sélection de pays qui dépasseront le seuil durant la période de prévision. Régions : moyennes.



Source : Nations Unies, Credit Suisse



« Démographie »

relative, les pays en développement et émergents vont rattraper les pays développés : si aujourd'hui, la part des personnes âgées de plus de 70 ans représente encore 60%, elle passera à 75% en 2050.

Le vieillissement démographique a de lourdes conséquences économiques. Il a une influence considérable sur le potentiel de croissance, c'est-à-dire la croissance réalisable avec un degré d'utilisation normal des capacités de production : les modèles impliquant beaucoup de main-d'œuvre qui caractérisent jusqu'à présent les pays en développement et émergents seront de moins en moins pertinents, tandis que la croissance due aux progrès technologiques passera au premier plan.

Des régimes de retraite sous pression

Autre conséquence, il deviendra difficile d'assurer la pérennité des régimes de retraite. Au vu des grandes différences de qualité entre les systèmes nationaux en Asie, il est difficile de fournir des informations générales sur l'avenir de la prévoyance vieillesse. Les problèmes pointés sont les suivants : forte fragmentation du système, écarts entre les prestations pour les employés du secteur public et les programmes souvent nettement moins développés pour le secteur privé, économie informelle à peine identifiée, mais importante, et niveau des taux de remplacement (qui comparent le revenu acquis sous forme de rente au dernier salaire). En Chine par exemple, d'après une étude de la Banque asiatique de développement, le taux de remplacement des fonctionnaires est de 90%. En revanche, dans le régime de pension national qui concerne une large fraction de la population, ce taux n'est que de 17% à 30%. Par conséquent, des réformes fondamentales seront nécessaires pour assurer une meilleure couverture et un financement durable des régimes de retraite, si les États affirment leur volonté d'endiguer la progression de la pauvreté des personnes âgées, défavorable à la croissance. ■

Chine : l'innovation imposée par l'État

À grand renfort de réglementations et de subventions, Beijing tente de rendre le pays plus innovant. Internet joue un rôle accru.

Par Vincent Chan

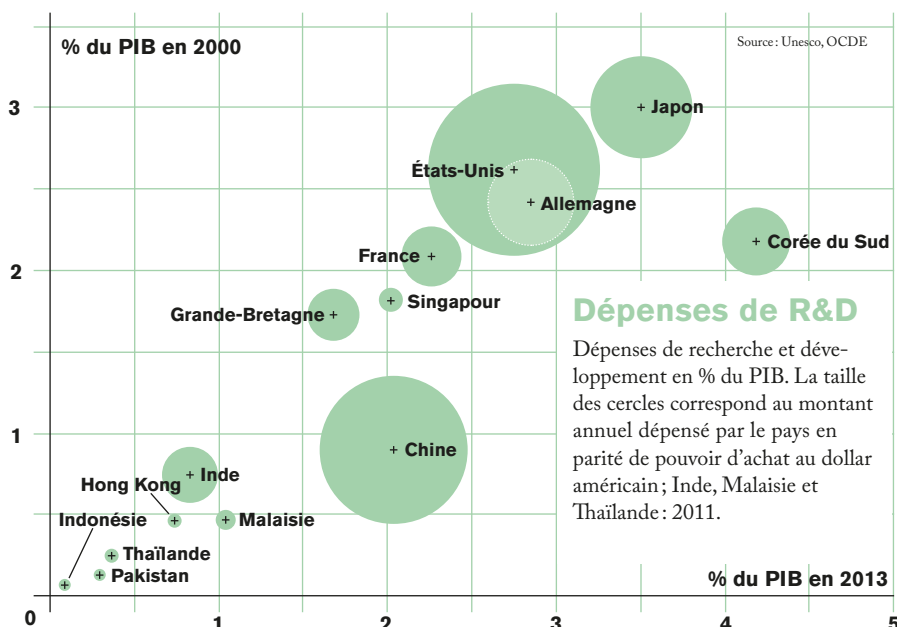
Ces quinze dernières années, la Chine a investi de plus en plus dans la recherche et le développement (R&D) afin de rattraper le retard qui la sépare des pays auxquels elle souhaite se mesurer.

D'après les déclarations officielles, la part du PIB chinois imputable aux dépenses de R&D a plus que doublé entre 2000 et 2015, année durant laquelle elle a atteint environ 2%, soit 228 milliards de dollars (373 milliards de dollars après ajustement de la parité de pouvoir d'achat). Ce niveau est impressionnant, mais il reste inférieur de 25% à celui des États-Unis. Par ailleurs, l'efficacité de ces investissements majeurs en R&D reste jusqu'à présent très inégale.

On observe quelques succès importants dans les domaines des télécommuni-

cations et d'Internet : en matière de capacités en R&D, la Chine y a rattrapé son retard par rapport au reste du monde et a créé des sociétés extrêmement rentables et compétitives aussi bien sur le marché domestique qu'à l'international. Non seulement les leaders de ces deux secteurs investissent au moins 10% de leur chiffre d'affaires dans la R&D, mais ils font aussi partie des 25 acteurs ayant les dépenses les plus élevées dans ce domaine en Chine. En revanche, dans les secteurs scientifiques, de nombreuses entreprises n'investissent pas suffisamment dans la R&D et doivent toujours lutter contre les surcapacités et une concurrence acharnée.

Le gouvernement chinois prend très au sérieux la promotion de l'innovation, qu'il considère comme un moteur écono-

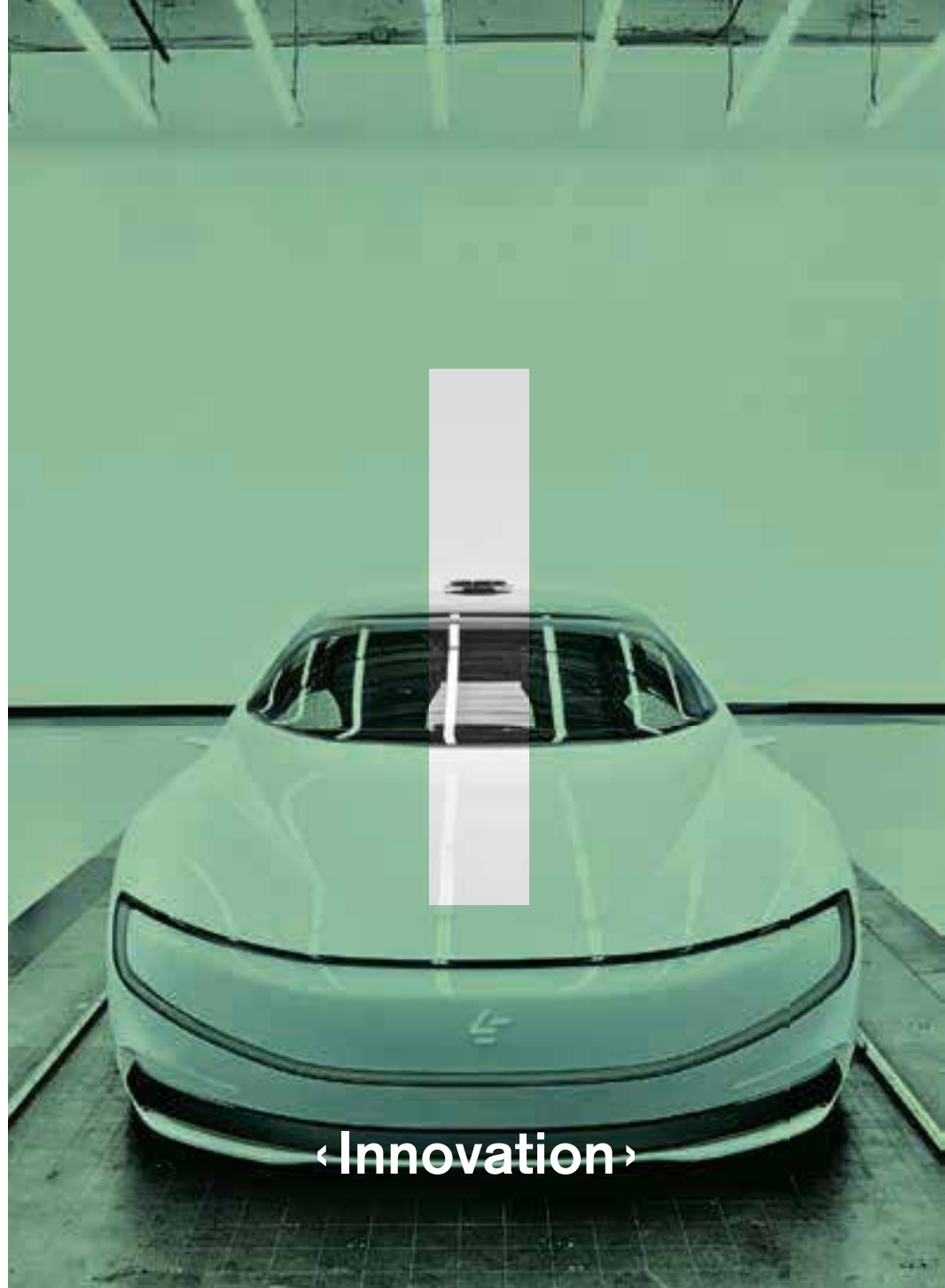


mique essentiel. Les réformes éducatives comme l'élargissement de la formation tertiaire au cours des deux dernières décennies ont contribué à élargir le réservoir chinois de ressources humaines. Le plan gouvernemental prévoit des dépenses de R&D à hauteur de 2,5% du PIB d'ici à 2020, soit une augmentation de 73% par rapport à 2015 d'après les estimations du Credit Suisse. La Chine pourrait alors dépasser les États-Unis (après ajustement de la parité de pouvoir d'achat).

Comme aux J.O.

Il reste à déterminer si la politique réglementaire actuelle du pays peut effectivement soutenir l'innovation. La manière dont le gouvernement chinois encourage les progrès scientifiques ressemble à s'y méprendre aux efforts quasi surhumains déployés pour remporter des médailles d'or aux Jeux olympiques. Les programmes massifs pilotés par l'État et soutenus par une quantité impressionnante de ressources nationales restreignent toutefois l'espace laissé aux forces du marché et de la société pour se développer librement.

En revanche, Internet contribue de plus en plus à renforcer l'importance stratégique du secteur privé. Désormais, le gouvernement tient aussi ces nouveaux entrepreneurs pour des vecteurs essentiels d'innovation et de développements technologiques. ■



Dans quels domaines la Chine pourrait-elle devenir le chef de file mondial ?

BIOTECHNOLOGIES : le marché des biothérapies et des biosimilaires en est encore à ses débuts en Chine, mais il s'est rapidement développé ces dernières années grâce à d'importantes activités domestiques, à un environnement réglementaire favorable et au fort soutien étatique.

BIG DATA ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : le secteur chinois du Big Data a augmenté de 65% en l'espace d'un an et en 2015, il a atteint un volume de 2,32 milliards de dollars américains, soit 10,7% du marché mondial.

INTERNET DES OBJETS (IoT) : la Chine est le premier fabricant de matériel mondial et dispose d'une large base d'internautes. L'Internet des objets

est la nouvelle tendance de fond en Chine. À l'avenir, elle devrait soutenir la demande en technologies dans les domaines du matériel, des logiciels, des services et des infrastructures.

NEW ENERGY VEHICLES (NEV) : la Chine est aujourd'hui leader sur ce marché. En 2015, le volume de ventes de véhicules à motorisation alternative a augmenté de 343% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 331 000 véhicules. Le taux de pénétration des NEV, de 0,3% en 2014, est passé à 1,3% et a dépassé celui des États-Unis (0,6%).

ÉNERGIE NUCLÉAIRE : la Chine n'est certes pas le plus grand producteur mondial d'énergie nucléaire en termes de capacité installée, mais elle est en pole position en termes de projets nucléaires prévus. Le pays a développé un plan ambitieux de production d'énergie nucléaire, qui prévoit le doublement des capacités, qui passeront de 28 GW en 2014 à 58 GW d'ici à 2020.

Pas à pas

En Asie, les taux d'épargne sont élevés, mais les placements à court terme restent prépondérants. Les pays du continent se sont toutefois engagés sur la voie des investissements à plus long terme et d'une meilleure intégration des marchés des capitaux.

Par Björn Eberhardt

Les besoins en investissements sont gigantesques en Asie et devraient continuer d'augmenter. Des marchés des capitaux bien régulés, ouverts et liquides sont essentiels pour investir le plus efficacement possible les capitaux disponibles. Les pays devront donc non seulement renforcer leurs propres systèmes financiers, mais aussi intégrer les marchés financiers dans une plus large mesure et au-delà des frontières. Les premiers pas dans cette direction ont été faits, mais la prudence reste de mise.

Ces vingt dernières années, de nombreuses économies asiatiques ont affiché des taux de croissance impressionnants. Cette croissance a été principalement portée par la hausse des dépenses d'investissement. Parmi ces dernières figurent les dépenses – publiques et privées – en matière d'infrastructures, d'approvisionnement, de transports, de télécommunications, de traitement des déchets, ainsi que d'immobilisations corporelles, d'investissements immobiliers et en capital des entreprises, sans oublier la construction privée de logements. Selon le Fonds monétaire international (FMI), la part des investissements de la Chine représentait ainsi 45% de son PIB en 2015; elle était de 35% en Indonésie et de 32% en Inde. Pour les pays asiatiques en développement, cette part s'élevait en moyenne à 41%, contre 21% pour les pays industrialisés. Les dépenses d'investissement devraient encore connaître une forte croissance dans les années à venir. Elles

ne pourront – et ne devraient – pas provenir exclusivement des pouvoirs publics. D'autres réformes du secteur financier de nombreux pays d'Asie sont nécessaires afin d'impliquer davantage le secteur privé dans le financement, notamment en matière d'infrastructures.

Accroissement massif de la richesse

Par rapport aux pays industrialisés, les pays émergents d'Asie affichent un taux d'épargne relativement élevé. Selon la Banque mondiale, l'épargne nationale atteignait 28% en Asie du Sud en 2014 et 45% en Asie orientale/pacifique. Les taux d'épargne élevés, alliés à la forte croissance économique, ont permis aux ménages asiatiques d'accroître considérablement leur richesse. Le Global Wealth Report 2016 du Credit Suisse Research Institute indique que celle-ci est passée de 9000 milliards USD en 2000 à 29000 milliards USD en 2016 pour toute l'Asie hors Japon. La part du continent par rapport à la richesse mondiale est ainsi passée de 7,7% à 11,5% sur cette période. La croissance de la richesse des ménages asiatiques a également été plus rapide que la moyenne mondiale.

Dans ce contexte, le fait que les taux d'épargne soient très hauts en Asie, mais qu'une grande partie de l'épargne ne soit investie qu'à court terme, représente l'un des principaux défis à relever. La raison de ce phénomène réside principalement dans

le secteur financier, fortement axé sur les banques, qui s'impliquent moins dans les financements à plus long terme au vu des risques, de la réglementation et des coûts. En parallèle, de nombreux marchés de capitaux asiatiques, et notamment le segment des marchés obligataires aux échéances plus longues, demeurent par comparaison sous-développés. Cela concerne souvent les marchés d'obligations d'État, dont la partie longue de la courbe ne présente qu'une liquidité moindre. En l'absence de prix fiables et largement couverts pour ces obligations d'État aux échéances plus longues, des segments similaires d'obligations d'entreprise sont difficiles à établir. Ce problème s'aggrave dès lors qu'un pays émergent tente de créer des segments de marché de ce type en monnaie locale.

Un marché très fragmenté

Le fait que le secteur financier asiatique, selon la Banque asiatique de développement (BAD), soit fragmenté et axé sur les marchés intérieurs respectifs représente un obstacle supplémentaire. Majoritairement exécutées par des banques étrangères, les activités de financement transfrontalières s'inscrivent plutôt en baisse ces dernières années en raison du poids réglementaire. La BAD et d'autres organisations internationales mettent en garde contre les risques d'un développement insuffisant des marchés financiers locaux. Les principaux pays émergents d'Asie risquent ainsi de s'enliser



« Marchés financiers »

pourrait y contribuer de manière considérable, en créant ou en renforçant une base d'investisseurs avec un horizon de placement à long terme. Des mesures fondamentales doivent également être engagées, afin par exemple de sensibiliser sur l'épargne à long terme, de créer des conditions-cadres réglementaires protégeant les investisseurs et les épargnants et de garantir des incitations fiscales. Des mesures réglementaires peuvent également orienter l'offre et la demande de capitaux vers des segments de marchés définis. Enfin, libéraliser davantage les taux dans certains pays reste une étape importante pour donner plus d'espace aux cours et donc améliorer l'allocation des capitaux.

Sans surprise, les organisations internationales proposent que les pays asiatiques s'impliquent davantage dans l'élaboration de réglementations internationales des marchés financiers qui les concernent également. Cet aspect est d'autant plus important que les États-Unis et l'Union européenne ont eu tendance ces dernières années à « reréglementer » les marchés financiers à la suite des nombreuses crises survenues. Compte tenu de la contribution des pays émergents d'Asie à l'économie et à la richesse mondiales, leur participation active aux questions de régulation des marchés financiers est souhaitable. Les pays asiatiques doivent poursuivre sur la voie de l'intégration et du développement de leurs marchés financiers, en faisant toutefois preuve de prudence. Les étapes qu'ils ont franchies au cours des dernières années sont pour le moins encourageantes. ■

à un niveau de revenus par habitant moyen, sans pouvoir rejoindre le groupe des États à hauts revenus (voir page 41).

D'une certaine manière, la crise asiatique de 1997/1998 et la crise financière mondiale de 2008/2009 constituent l'un des principaux freins aux réformes nécessaires en Asie. Les enseignements du passé ont contribué à ce que l'ouverture des marchés financiers, par exemple, soit perçue comme un risque. Le contrôle des mouvements de capitaux était – et est toujours – perçu comme un moyen utile de préserver la stabilité des marchés financiers dans certaines circonstances. Le FMI partage ce point de vue depuis quelques années, lequel

ne s'oppose pas nécessairement à une intégration renforcée des marchés financiers.

Quelle voie suivre ?

Quelles cartes les pays d'Asie ont-ils désormais en main pour développer leurs marchés des capitaux et garantir simultanément que les réformes tiennent compte des enseignements de ces dernières décennies ? La BAD et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) proposent toutes deux des mesures visant à encourager l'épargne à long terme.

Instaurer ou favoriser des systèmes de prévoyance vieillesse publics ou privés

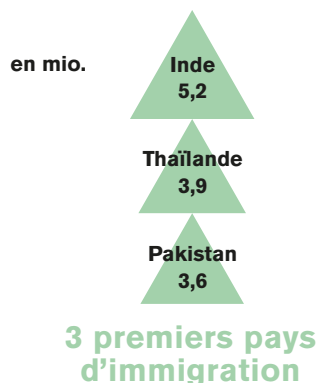
Le **Credit Suisse Global Wealth Report** est disponible sur www.credit-suisse.com/gwr.

L'Asie en statistiques

« Chiffres et faits »

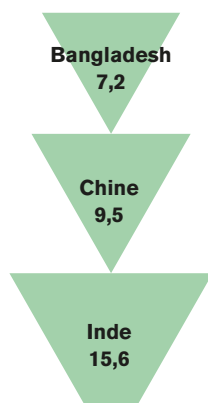
Où fait-il bon vivre ? Où a-t-on accès à Internet ? À quelle vitesse progresse le vieillissement de la population ? D'où et vers où les Asiatiques s'expatrient-ils ?

Par Thomas Mendelin

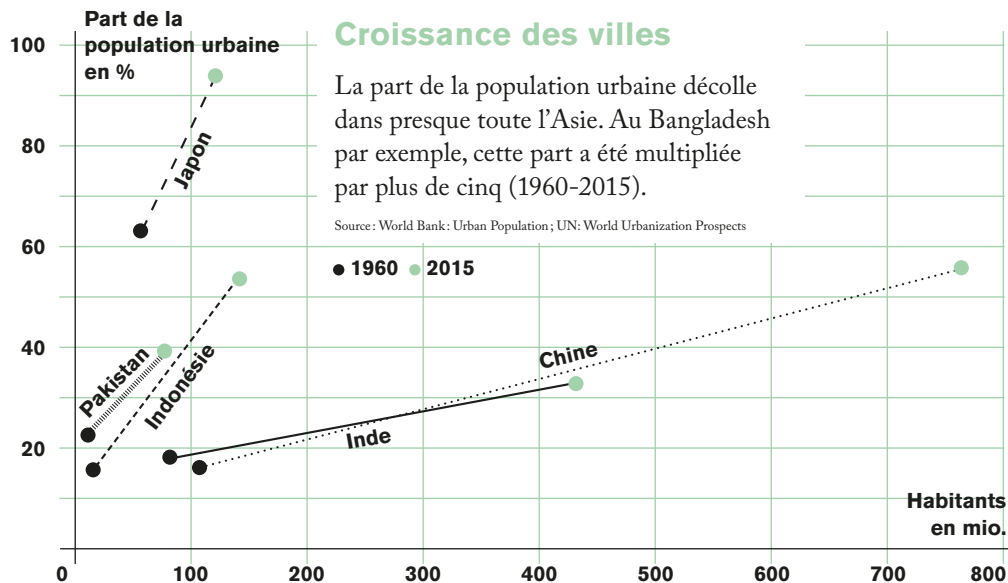


L'Inde, la Thaïlande et le Pakistan sont les pays asiatiques accueillant le plus d'immigrants, et l'Inde, la Chine et le Bangladesh comptent le plus d'émigrants. La majorité des expatriés indiens s'installent aux Émirats arabes unis, et les émigrants chinois partent pour Hong Kong ou les États-Unis.

3 premiers pays d'émigration



Source : UN Population Division : Trends in international migrant stock: Migrants by destination and origin (2015); UN : World Urbanization Prospects

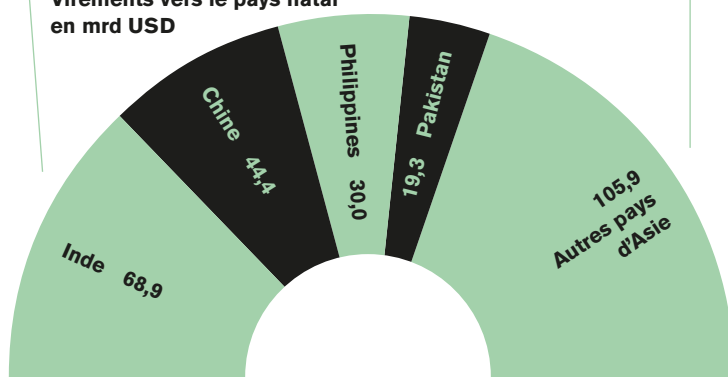


Virements d'argent vers le pays natal

L'étroite interdépendance économique entre les pays asiatiques et l'importance des émigrants pour leur pays d'origine deviennent claires lorsqu'on observe le volume des virements effectués vers le pays natal.

Source : World Bank : Personal remittances, received (current USD), based on IMF data

Virements vers le pays natal en mrd USD



42,8%

Part de l'agriculture dans l'emploi en Asie.

Ce chiffre est en baisse constante mais s'élève tout de même à 42,8%.

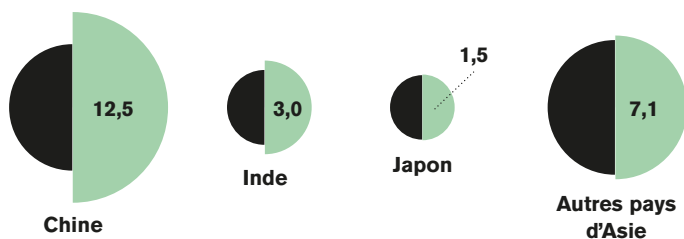
À titre de comparaison, UE : 4,4% (2014).

49,7%

En Inde, encore près de la moitié de la main-d'œuvre est active dans le secteur de l'agriculture (2013).

Émissions de gaz à effet de serre

La Chine, l'Inde et le Japon représentent deux tiers des émissions de gaz à effet de serre en Asie. En dix ans, la part de la Chine est passée de 36% à 51%, bien que le volume d'émissions total pour l'Asie ait lui aussi augmenté. ● 2002 ● 2012 en mrd de tonnes

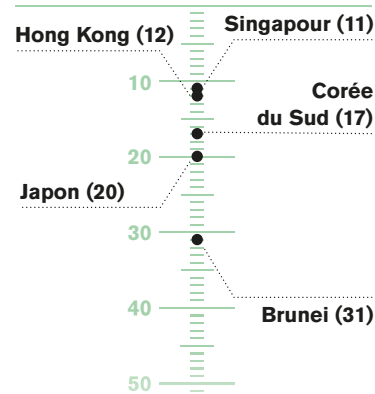


World Bank: Total greenhouse gas emissions (kt of CO₂ equivalent); Emission Database for Global Atmospheric Research

52,5 %

de la population du Japon possède entre 100 000 USD et 1 mio. USD. Le Japon est ainsi l'un des pays du monde où la richesse est la mieux répartie.

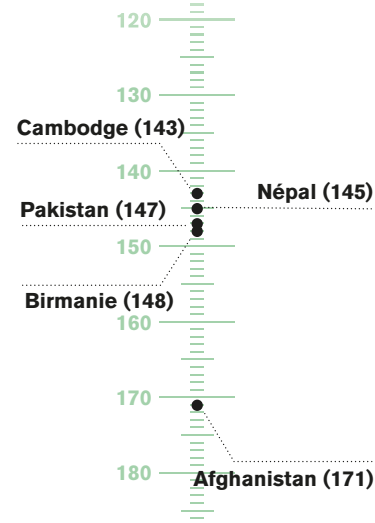
Source: Credit Suisse Global Wealth Databook 2016



Qualité de la vie

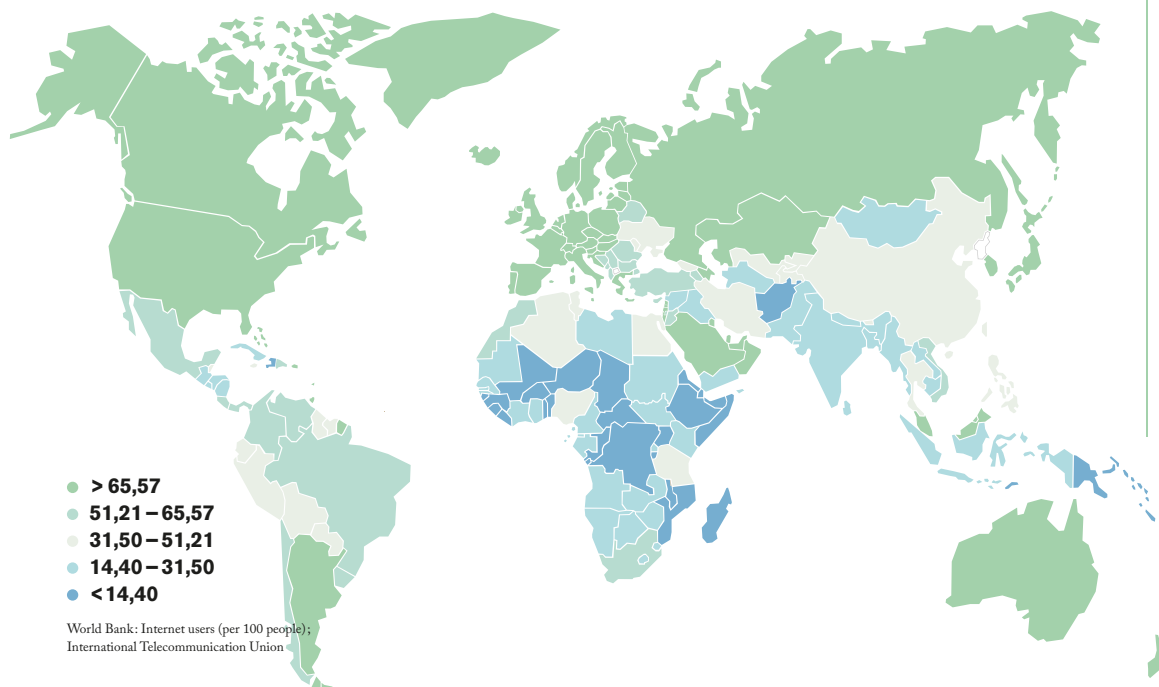
L'indice de développement humain des Nations Unies tient compte, outre la situation économique de la population, de l'espérance de vie et des indicateurs d'éducation. Quatre pays d'Asie figurent dans le top 20 mondial, mais il subsiste de grands écarts sur le continent.

Source: UN Development Programme, Human development reports, 2015



Accès à Internet

En 2015, moins de la moitié de la population de nombreux pays d'Asie a utilisé Internet, une part bien moins élevée qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Pourtant, l'utilisation d'Internet augmente de manière fulgurante.



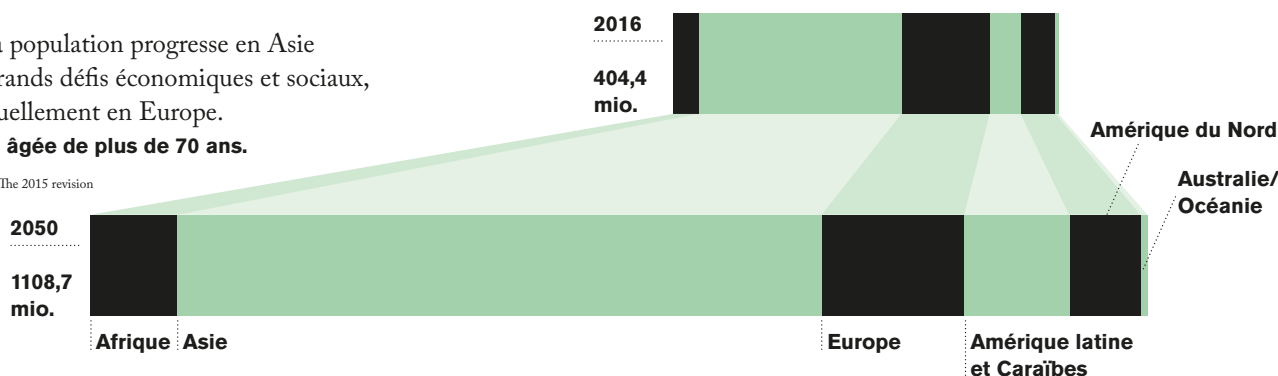
World Bank: Internet users (per 100 people); International Telecommunication Union

Démographie

Le vieillissement de la population progresse en Asie et posera bientôt de grands défis économiques et sociaux, comme c'est le cas actuellement en Europe.

Graphique : population âgée de plus de 70 ans.

Source: UN, World Population Prospects: The 2015 revision



Art 10

artistes asiatiques
influent de demain.

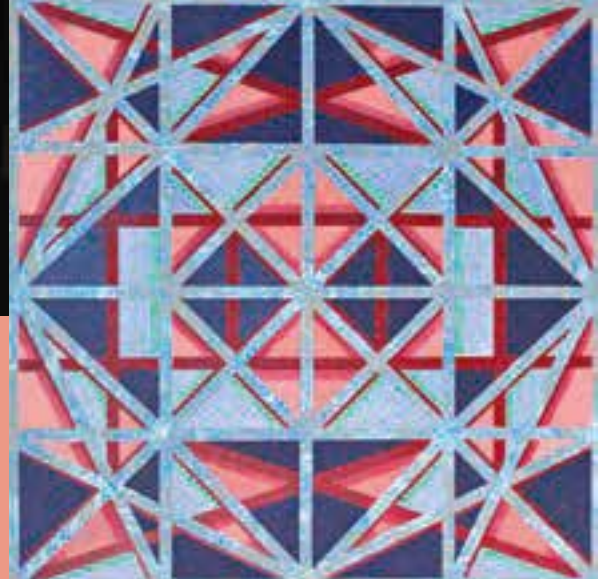
Données compilées par **Louis Hu**, conservateur du Singapore Art Museum, qui regroupe principalement des œuvres d'Asie du Sud-Est. En parallèle, M. Hu enseigne au National Institute of Education et écrit pour diverses publications sur l'art.

Photos: Martha Atienza, *Endless Hours at Sea* (détail), 2016, vue de l'installation pour la Biennale de Singapour, avec l'accord du Singapore Art Museum; Haffendi Anuar, *Elephant Utopia* (détail), 2015, avec l'accord de Richard Koh Fine Art et de l'artiste; Phuong Linh Nguyen, *The Last Ride* (détail), 2016, vue de l'installation du Goethe Institut Hanoï, avec l'accord du programme *Skylines With Flying People*, collectif Nha San, dirigé par Truong Que Chi; Agan Harahap, *Mardijker Photo Studio* (détail), 2016, avec l'accord de l'artiste; Lim Sokchanlina, *National Road No.5*, 2015, collection du Singapore Art Museum, avec l'accord du National Heritage Board; Fyerool Darma, *The Most Mild Mannered Men*, 2016, vue de l'installation pour la Biennale de Singapour, avec l'accord du Singapore Art Museum; Dusadee Huntrakul, *Sample for possible monument*, 2016, avec l'accord de l'artiste et de Naruebes Vadvaree; Tun Win Aung et Wah Nu, *The Name*, 2016, avec l'accord du Singapore Art Museum; Boedi Widjaja, *Black-Hut*, 2016, vue de l'installation de l'Institute of Contemporary Arts Singapore, avec l'accord de Cher Him; Sarah Choo Jing, *The Hidden Dimension II*, 2013, installation multimédia, édition 3/5, collection du Singapore Art Museum, avec l'accord de l'artiste.



Martha Atienza

Fille d'un capitaine philippin et d'une Néerlandaise, Martha Atienza a un parcours étonnant. Si la mer est souvent le sujet principal de ses œuvres, elle témoigne d'une compréhension parfaite de son environnement en plaçant les personnages au premier plan de ses paysages. Autre spécificité de son travail, le recours à l'art comme moteur du changement social.



Haffendi Anuar

Originaire de Malaisie, Haffendi Anuar a grandi à Kuala Lumpur et a fréquenté des écoles d'art dans l'État de Rhode Island et à Londres. De retour dans sa ville natale, il a développé une fascination pour les textures et structures visuelles du milieu urbain de Kuala Lumpur, qui lui servent d'inspiration pour des installations, peintures, sculptures et objets impressionnants. Son travail fait référence à l'histoire de l'art occidentale.



Fyerool Darma

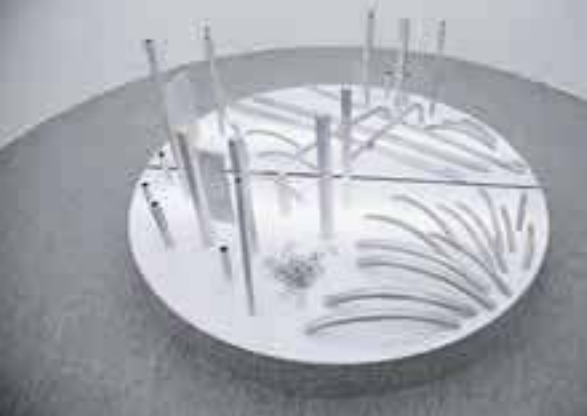
Né et élevé à Singapour, Fyerool Darma travaille surtout en tant que peintre. Il s'intéresse aux sujets de la migration, de l'identité culturelle et du post-colonialisme. Il traite de thèmes controversés de l'histoire de l'Asie du Sud-Est, et notamment de «l'espace malaisophone», comme dans le cadre de son projet pour la Biennale de Singapour en 2016.



Dusadee Huntrakul

Cet artiste conceptuel thaïlandais travaille principalement l'argile et le graphite. Un charme tranquille et fascinant émane aussi bien de ses sculptures que de ses travaux sur papier. D'inspiration autobiographique, ses œuvres traitent de thèmes tels que les systèmes de valeur économiques, le marché du travail ou les questions environnementales.





Phuong Linh Nguyen

Phuong Linh Nguyen est née à Hanoï, au Vietnam. Ses œuvres interdisciplinaires regroupent des installations, des sculptures et des vidéos. Elle est l'une des fondatrices du collectif d'artistes Nha San, un groupe de jeunes artistes vietnamiens dont les travaux traitent des tensions entre tradition et modernité et entre ancrage local et mondialisation. Ces thèmes majeurs occupent également une place centrale dans les œuvres de Phuong Linh Nguyen.



Tun Win Aung et Wah Nu

Couple d'artistes originaires de Rangoun en Birmanie, Tun Win Aung et Wah Nu ont une renommée internationale. Leurs œuvres ont notamment été présentées en 2013 au musée Guggenheim, dans le cadre de l'exposition «No Country: Contemporary Art for South and Southeast Asia», ainsi qu'à la Biennale de Singapour en 2016. Elles abordent souvent les réalités contemporaines de la vie en Birmanie.



Agan Harahap

L'artiste indonésien Agan Harahap a commencé sa carrière en tant qu'illustrateur, graphiste et photographe et ce n'est qu'au début de la trentaine qu'il a entamé une carrière d'artiste à temps plein. Dans ses œuvres, il associe fantasme et réalité à un regard satirique ou parodique sur la vie contemporaine qui se nourrit des médias sociaux et de la pop culture.



Boedi Widjaja

La vie de Boedi Widjaja et son œuvre artistique sont marquées par le changement. L'artiste est né à Surakarta, en Indonésie, de parents chinois et a dû rejoindre Singapour pour fuir les conflits ethniques de sa région natale. Il a étudié l'architecture, a travaillé comme graphiste et ne s'est tourné vers l'art qu'après ses trente ans. Ses œuvres reflètent souvent des expériences autobiographiques.



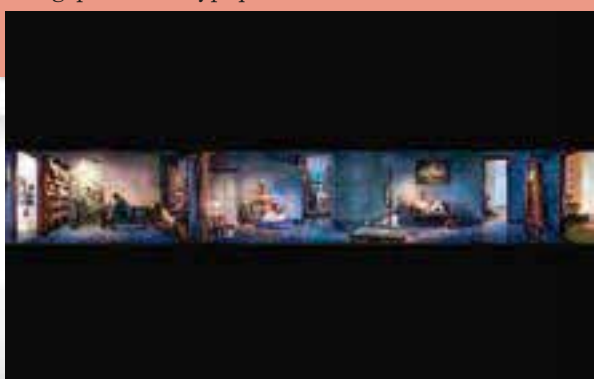
Lim Sokchanlina

À l'instar de toute la jeune génération prometteuse d'artistes cambodgiens contemporains, Lim Sokchanlina s'inspire dans ses œuvres de la transformation du Cambodge par la mondialisation. Né dans la province de Prey Veng, dans le sud du pays, cet artiste est le cofondateur et un membre actif de différentes associations culturelles cambodgiennes, dont Stiev Selapak/Art Rebels et Sa Sa Bassac.



Sarah Choo Jing

Sarah Choo Jing est la plus jeune de cette liste. Originaire de Singapour, elle se consacre principalement à la photo et à la vidéo. Diplômée de la NTU School of Art, Design and Media et de la Slade School of Fine Art, elle a vu sa carrière décoller grâce à son projet de fin d'études «Hidden Dimension». Cette installation vidéo sous la forme d'un panoramique montrait la vie domestique d'une famille singapourienne typique.



La clé pour Noriko Hama : trouver l'équilibre

Malgré une croissance faible et une population qui vieillit rapidement, le Japon reste la troisième économie mondiale. La célèbre économiste Noriko Hama explique ce phénomène tout en critiquant la politique économique de son pays.

Par Sonja Blaschke



L'époque où le monde redoutait l'hyperpuissance en apparence de la «Japan Inc.» est depuis longtemps révolue. Les mégas-entreprises telles que Sony ou Panasonic s'essouffent face à la rude concurrence sud-coréenne. Selon l'économiste Noriko Hama, «elles sont devenues victimes de leur propre succès».

«Les fabricants japonais excellent à gérer des processus. Mais la numérisation croissante n'exige plus nécessairement cette précision qui faisait la fierté des entreprises japonaises. Aujourd'hui, ce sont plutôt les idées et leur concrétisation qui importent», explique l'enseignante de 64 ans, dans un entretien accordé sur le campus de l'Université Dōshisha.

Avec l'éclosion de la bulle économique dans les années 1990, le Japon est devenu «le malade de l'Asie». La guérison se fait attendre : malgré des chiffres pas vraiment négatifs, les taux de croissance ont depuis rarement dépassé 0,5%. Les salaires stagnent, le marché du travail s'atrophie. Aujourd'hui, un quart des Japonais est âgé de plus de 65 ans, ils seront un tiers d'ici à 2030, selon les estimations. La crise financière et la catastrophe de Fukushima en 2011 ont secoué le Japon, mais malgré toutes ces difficultés, l'économie japonaise se porte «étonnamment bien», selon Noriko Hama. De la part d'une femme qui commente régulièrement la situation économique sur la BBC, Sky TV, CNN et dans le «Financial Times» et qui est également connue comme l'une des critiques les

plus virulentes envers son pays, le commentaire est élogieux. En effet, le Japon peut se targuer d'être la troisième économie mondiale après les États-Unis et la Chine, malgré la croissance faible de ces vingt dernières années.

Apprendre du Japon

Pour Noriko Hama, c'est le résultat de la transformation du Japon en une puissance économique qui a atteint un haut niveau de maturité. Selon l'économiste et chroniqueuse, les infrastructures économiques et sociales qui permettent d'entretenir un tel système sont solidement établies et peuvent difficilement être déstabilisées. Le succès pérenne du Japon

s'explique également par son éthique de travail : le dévouement consciencieux des Japonais à leur entreprise, leur perfectionnisme et leur fiabilité absolue.

Forte de 126 millions d'habitants, la nation insulaire s'est longtemps suffi à elle-même. Jusqu'à aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises, l'épine dorsale de la «Japan Inc.», ont largement pu compter sur un marché intérieur fort. Mais l'effondrement démographique toujours plus tangible – en 2016, le nombre d'habitants a diminué pour la septième année consécutive – invite lentement à une remise en question.

Le fait que le Japon soit parvenu à demeurer une puissance économique majeure en dépit de ses faiblesses montre clairement, pour Noriko Hama, qu'«une économie nationale n'a pas forcément besoin d'être jeune et énergique ni de croire pour être productive et créative».

Le portail américain «Slate» a surnommé Noriko Hama le «Paul Krugman japonais». À l'instar du Prix Nobel d'économie, elle est considérée comme une «personnalité intellectuelle», une leader de l'enseignement et une polémiste particulièrement incisive.

Un exemple ? Elle a surnommé les «Abenomics», politique économique du premier ministre Shinzo Abe, les «Aho-nomics» ou «politique d'idiot». Elle cri-

tique vivement l'association d'une politique monétaire très laxiste, de programmes de dépenses publiques et de réformes structurelles, car elle considère que leur objectif, la croissance, est aberrant pour une économie mature. Selon elle, «c'est comme si un adulte voulait continuer à grandir».

Cet objectif n'a de sens que lorsqu'une économie est jeune ou qu'elle a tout perdu à la suite d'une guerre. Sous Shinzo Abe, le Japon est tombé dans un «jeunisme faustien». Cela ressemble à du dopage et brise un équilibre qui est sain à la base.

L'ouverture, une autre solution

Pour préparer le Japon à l'avenir, Noriko Hama conseille de trouver un meilleur équilibre plutôt que de favoriser l'expansion. «Nous devons réfléchir à la façon de maintenir une économie saine, trouver notre propre rythme et évaluer si cela fonctionne bien.» Comment? Par une meilleure répartition des richesses, en augmentant le taux d'imposition des plus fortunés. Cela résoudrait «le principal et, d'une certaine façon, le seul véritable problème» du Japon, qu'elle appelle «la pauvreté dans l'abondance». Les ressources sont là: les entreprises disposent d'immenses épargnes en liquide, mais l'argent ne circule pas. Selon une enquête de l'OCDE de 2014, un Japonais sur six est considéré comme pauvre, et un parent célibataire sur deux.



«C'est comme si un adulte voulait continuer à grandir.»

Le Japon irait également mieux s'il cessait de s'opposer à l'immigration. «Je trouve absurde que le pays refuse d'accueillir des personnes dont il a pourtant cruellement besoin», explique Noriko Hama. D'ici à 2050, les experts estiment que la population japonaise chutera de 126 à 97 millions d'habitants. Pourtant, l'immigration ne fait pas partie des préoccupations des responsables politiques japonais, qui craignent de perdre des électeurs. Ils cherchent davantage à renforcer l'intégration des femmes et des seniors sur le marché du travail. Une impasse, pour l'économiste: «Si le Japon veut faire partie de la communauté mondiale, il doit être prêt à intégrer les étrangers.»

Elle observe que ses compatriotes sont prêts à changer de cap et est convaincue que depuis l'arrivée au pouvoir du parti démocrate en 2009, le Japon était sur la bonne voie. C'est à ce moment-là que les Japonais ont découvert les vertus de la lenteur. À l'effervescence, ils ont privilégié une meilleure qualité de vie et considéré le changement et la différence comme une chance. Noriko Hama affirme que le Japon, grâce à une «association judicieuse de diversité et d'intégration», pourra s'imposer en modèle pour d'autres sociétés avancées.

Elle incite les entreprises japonaises à renouer avec leurs origines et à repenser leurs compétences. Ce n'est pas la créativité qui manque. Elle a simplement été étouffée par l'excès des processus portés aux nues par le passé. Noriko Hama, dont le discours marque autant que ses cheveux violets, conseille à ses concitoyens de faire preuve de plus de courage et d'audace. Selon elle, contrairement à ses voisins asiatiques, le Japon a du mal à s'adapter aux nouvelles tendances et à se démarquer, que ce soit en les copiant ou en les intégrant. «Le perfectionnisme des Japonais les incite à réinventer la roue, quand bien même elle roule déjà.» Noriko Hama se veut pragmatique: «Si elle roule déjà, pourquoi ne pas l'utiliser?» □

Sonja Blaschke est correspondante pour l'Asie de l'Est et productrice pour les médias de langue allemande. Elle vit au Japon depuis 2005.

Au pays des licornes

En Chine, la croissance durable passe par l'innovation. D'où les milliards investis par Pékin dans les start-up. Cap sur Shenzhen, la Silicon Valley au sud du pays.

Par Lea Deuber (texte) et Lam Yik Fei (photos)





L

e bras du robot pivote dans tous les sens de façon saccadée, s'immobilise, puis, d'un geste circulaire, serre une vis imaginaire. Un dernier pas de danse, et il se replie, prêt à repartir. Song Junyi regarde fièrement sa structure métallique de couleur noire solidement fixée sur le sol.

M. Song, 26 ans, a consacré deux années de recherche à son prototype et créé l'entreprise Elephant Robotics avec son collègue Wu Qilin. Ils assemblent désormais tous les deux des robots destinés à prendre un jour place dans les usines chinoises. Là où, par centaines de milliers, de simples ouvriers cousent encore des boutonnieres à la main, les robots de M. Song, de fil en aiguille, prendront le relais. «L'augmentation des salaires en Chine sera bientôt un frein à l'embauche», explique l'inventeur. En même temps, on ne compte dans le pays que 19 robots pour 10 000 salariés, contre plus de 300 en Allemagne. Ce qui distingue ces robots des autres ? Leur prix attrayant. Coûtant environ 10 000 dollars, ils sont aussi accessibles aux usines plus modestes.

Des réformes nécessaires

Les jeunes créateurs tels que M. Song sont l'espoir de Pékin. Ces trois dernières décennies, le pays a connu une croissance verti-



«Ici, tout se passe à la vitesse de l'éclair» : Benjamin Joffe, qui soutient des start-up à Shenzhen (en haut) ; Wu Qilin et Song Junyi dans les locaux de HAX (en bas).



gineuse. Mais avec la hausse des salaires, la compétitivité s'amoindrit. L'atelier du monde est devenu trop cher. Exportations en berne, perspectives moroses : l'an passé, la croissance a ralenti comme jamais depuis plus de 25 ans. Certes, l'argent bon marché et de colossaux projets d'infrastructure maintiennent la conjoncture à flot, mais pour que cela dure, la Chine doit restructurer son économie.

Pour ce faire, Pékin mise avant tout sur le secteur des services, un développement technologique accru dans l'industrie et davantage d'innovation « made in China ». D'où les milliards investis dans la création d'entreprises. Le président Xi Jinping réclame un « esprit d'entreprise massif et national ». À l'avenir, les étudiants prêts à créer leur entreprise pourront interrompre leur cursus sans difficulté. Les start-up peuvent facilement emprunter jusqu'à 100 000 yuans (15 000 francs) de capital initial, et en cas d'embauche de jeunes diplômés, l'État finance la sécurité sociale. À cela s'ajoutent des allègements fiscaux et des fonds spécifiques se chiffrant en milliards. Des centres de développement ainsi que des pôles universitaires de haute technologie doivent permettre aux étudiants d'exploiter sans attendre leurs idées. Cette politique semble porter ses fruits, car dans le secteur des services, du com-

merce en ligne et des jeux et loisirs, les chiffres explosent : on parle de 10 000 créations d'entreprises environ par jour (au sujet du soutien que l'État chinois accorde à l'innovation, cf. également page 46).

L'éternel atelier du monde ?

Shenzhen est l'un des endroits où la vision de Xi Jinping doit devenir réalité. Un téléphone portable ou un ordinateur « made in China » provient la plupart du temps de là-bas. En 1980, Deng Xiaoping, le père des réformes économiques, déclare cette ville entourée de rizières zone économique spéciale, la première du genre. Située à quelques minutes de train de Hong Kong, Shenzhen doit profiter de sa proximité avec la métropole financière internationale et apporter un nouveau souffle de croissance au pays, qui vit à l'époque en vase clos. Pari gagné. En quelques années, Shenzhen devient l'une des plus importantes métropoles économiques nationales, la Chine l'atelier du monde, et le delta de la rivière des Perles le cœur des industries manufacturières. Les usines poussent comme des champignons. Shenzhen devient la

« Cela n'existe ni dans
la Silicon Valley, ni à Berlin
ou à Bangalore. »

capitale des composants informatiques. De quelques dizaines de milliers d'habitants seulement dans les années 1970, la ville est passée aujourd'hui à une douzaine de millions.

La proximité des usines n'attire plus seulement des fabricants du monde entier, à la recherche d'un site de production compétitif ; de jeunes créateurs d'entreprise comme ceux d'Elephant Robotics en tirent également profit. M. Song et M. Wu perfectionnent leur robot dans les locaux de HAX, cet accélérateur américain (incubateur de start-up), membre de la société de capital-risque SOSV, qui possède en outre un siège à San Francisco. La société nord-américaine, qui a déjà investi dans plus de 500 start-up dans le cadre de différents projets de soutien, a été créée en 1995 par Sean O'Sullivan, ingénieur en électronique. « S'agissant de matériel informatique, tous les chemins mènent à Shenzhen », aime-t-il à dire.

Benjamin Joffe, le directeur du programme, travaille depuis dix ans en Asie. À ses yeux, Shenzhen est déjà un concurrent de la Silicon Valley : « Ici, tout se passe à la vitesse de l'éclair. » L'incubateur de start-up se trouve au huitième étage d'un immeuble en verre d'où les ascenseurs, comme dans la plupart des édifices de la ville, vous emmènent directement dans les sous-sols où se cache une activité florissante ; d'innombrables petits comptoirs se côtoient pêle-mêle, qui commercialisent les produits des usines à l'entour : disques durs, batteries et alimentations diverses par dizaines de milliers, en provenance directe des fabricants. Si M. Song a besoin le matin d'une vis pour son robot, elle est déjà là à midi. Et M. Joffe de renchérir : « Cela n'existe ni dans la Silicon Valley, ni à Berlin ou à Bangalore. Nos start-up réalisent ici en une semaine ce qui nécessite un mois dans le reste du monde. » M. Song a étudié la robotique à Xi'an dans le nord de la Chine. À l'époque déjà, il bricolait sur des robots intelligents, capables de réaliser des >

mouvements complexes et de réagir à des écarts sur une ligne de production. C'est en obtenant son premier poste dans une entreprise de robots pour enfants qu'il a fait la connaissance de son partenaire, M. Wu. Pour M. Song, le choix de l'indépendance n'a pas été facile; ses parents auraient préféré qu'il trouve une place dans une entreprise publique, garante d'un emploi stable et d'une retraite pour ses vieux jours. «Mais nous savions que nous pouvions construire les meilleurs robots», réplique-t-il.

Des drones pour Hollywood

M. Song et M. Wu font partie d'un programme d'investissement de quatre à six mois. Une fois leurs 100 000 dollars en poche, ils ont cédé 9% de leurs parts à leur mentor. Outre les capitaux, HAX les assiste pour monter l'entreprise, développer des prototypes et obtenir des financements complémentaires. L'organisation les héberge aussi gracieusement dans ses locaux où une vingtaine d'équipes donnent corps à leurs idées. La pause venue, ils jouent au tennis ou cuisinent ensemble. HAX est considéré comme l'un des meilleurs accélérateurs d'entreprises au monde.

Chine et innovation – pour beaucoup, cela ne va pas encore de pair. La Chine a longtemps été considérée comme le pays des produits bon marché et du piratage. Pourtant, elle a nettement rattrapé son retard, notamment dans le domaine des technologies, au point de talonner de vieilles nations industrielles. Hormis les États-

Unis, la Chine est la seule pépinière de start-up où dans presque chaque secteur caracolent ces fameuses licornes, jeunes pousses dont la valeur est estimée à plus d'un milliard de dollars. Parmi elles, Didi Chuxing, la plate-forme chinoise de voitures avec chauffeur évaluée à 17 milliards de dollars, Ele.me, le spécialiste de la livraison de repas, valorisé à 3 milliards de dollars ou encore Meituan-Dianping, le site d'achats groupés qui, avec 18 milliards de dollars, est neuf fois supérieur à son concurrent américain Groupon.

Pour de nombreux jeunes Chinois, les créateurs de ces géants de la tech sont des références, tel Frank Wang. Il a fondé DJI Innovations, fabricant de drones de loisir, et est souvent qualifié de Steve Jobs chinois. L'entreprise, dont le siège se trouve à Shenzhen, détient 70% du marché mondial et est estimée à 8 milliards de dollars. Que ce soit lors d'un tremblement de terre au Népal ou pour un tournage de film à Hollywood, les drones de M. Wang sont de la partie. Autre exemple: WeChat, une application parfaitement polyvalente, alliant messagerie instantanée, plate-forme sociale et porte-monnaie électronique, disposant ainsi de tous les atouts pour détrôner sur place la concurrence de Facebook, Snapchat et WhatsApp. De plus en plus de fonctions que les réseaux sociaux occidentaux commencent à intégrer sont depuis des années monnaie courante en Chine.

Une visite chez Youquan, «propriété» en chinois, montre à quel degré de développement sont parvenues entre-temps les

Disques durs, batteries et alimentations à foison : foire aux composants à Shenzhen.



start-up chinoises. Cette toute jeune entreprise, fondée à San Francisco en 2015 par Che Keda, avec Chen Kai à sa tête, n'a pas tardé à déménager à Shenzhen avec armes et bagages. La société a mis au point une puce pour aider les fabricants dans leur lutte contre le piratage. Quand un fabricant de chaussures veut fournir la preuve au commerçant qu'il n'y a pas tromperie sur la marchandise, la traçabilité est essentielle, car, tout au long de la

« Ici, nous décidons qui nous sommes, qui nous voulons être et où nous allons. »

chaîne de livraison, ses produits peuvent être égarés, échangés contre des contrefaçons ou bien confondus avec celles-ci. « Les copies bon marché? Fausse piste! Le vrai problème, ce sont celles qui ressemblent à s'y méprendre aux originaux », dit Chen Kai. Son système de détection est à même d'y remédier, à l'aide d'une puce logée à l'intérieur de chaque produit. L'entreprise s'est assurée entre autres le concours de Sanjeev K. Mehra, un ancien pionnier de l'investissement chez Goldman Sachs.

Né en Chine, il a grandi aux États-Unis

M. Chen, 25 ans, est né en Chine. Il n'est encore qu'un bébé quand son père décide de fuir aux États-Unis. Pour payer la traversée de neuf mois, ce dernier emprunte de l'argent dans son village, en laissant son fils pour gage. Par chance, il obtient un permis de travail. Un an plus tard, la mère de M. Chen le rejoint. Ayant suffisamment économisé, les parents remboursent leurs dettes et font venir leur fils. Tandis qu'ils tiennent un restaurant chinois, ce dernier réussit à intégrer à 25 ans la prestigieuse Université de Yale, où il étudie l'économie. Bien que d'innombrables débouchés s'ouvrent à lui, M. Chen choisit de lancer sa start-up: « Ici, nous décidons qui nous sommes, qui nous voulons être et où nous allons. »

Pour développer son dispositif antifraude, l'équipe bénéficie d'un soutien au plus haut niveau. Au côté de cinq autres entreprises, dont DJI Innovations et le géant chinois de l'immobilier Vanke, Youquan figure dans le plan économique de Shenzhen pour les cinq ans à venir. « La lutte contre la contrefaçon est au cœur des préoccupations du gouvernement », affirme M. Chen. Aussi la Ville finance-t-elle les locaux de l'entreprise situés dans un immeuble du centre où de lourds fauteuils en bois et d'antiques services à thé évoquent plutôt l'ancien palais impérial de Pékin qu'une jeune pousse. Mais, même sans le soutien de l'État, quitter la Silicon Valley pour Shenzhen allait de soi: « Il n'y a qu'en Chine qu'il se passe autant de choses. »

À l'instar de M. Chen, beaucoup de Chinois ayant suivi une formation à l'étranger souhaitent rentrer au pays. Selon une enquête du site de start-up Chuangyeban, environ la moitié seulement cherche par ce biais à faire fortune. Pour quasiment



« Les copies bon marché? Fausse piste! »: Che Keda et Chen Kai de Youquan.

90% des autres sondés, il s'agit au contraire de réaliser un rêve et de faire un métier auquel ils croient. Passage du rêve à la réalité, indépendance et projet visionnaire : pour de nombreux Chinois, ce ne sont plus des utopies. La jeune génération a fréquemment étudié hors de Chine, beaucoup voyagé et connaît les ressorts de la vie à l'étranger. Pour autant, la plupart reviennent – soit pour travailler dans une entreprise chinoise de leur région, soit pour fonder leur propre société.

55% de femmes

Tel est le cas de Sonya Zhang. Détendue, elle a pris place dans un fauteuil blanc devant une tasse de thé fumante. Son anglais est fluide, teinté d'accent britannique. Quand elle n'est pas à Hong Kong ou aux États-Unis, on la retrouve derrière un vaste bureau en bois au sein d'un espace de coworking assez discret de SimplyWork, à l'ouest de Shenzhen. SimplyWork n'a vu le jour qu'en 2015 et fait encore figure de start-up. Depuis, l'entreprise exploite sept sites de coworking. Ces espaces flexibles de travail partagé sont appréciés des jeunes entrepreneurs qui, le week-end, y jouent des coudes avec leur ordinateur portable.

Lorsque Mme Zhang va chercher son thé à la cuisine, d'autres jeunes femmes y discutent d'une nouvelle application. À



L'espoir de Pékin : les start-up de Shenzhen.

28 ans, elle se sent bien ici. La proportion des fondatrices d'entreprise est comparativement élevée en Chine. D'après les chiffres officiels, 25% des créateurs sont des femmes et cette proportion passe même à 55% dans la tech.

Originaire de Nanyang en Chine orientale, Mme Zhang a étudié six ans en Grande-Bretagne. Elle travaille maintenant dans un grand cabinet de conseil installé à Hangzhou, dans l'est du pays. Parallèlement, elle monte depuis un an avec neuf amis sa start-up MYH, dont l'objectif est d'aider les étudiants à s'orienter lors d'un échange à l'étranger. MYH signifie « Make yourself at home », « Tu es ici chez toi ». Comme Mme Zhang, des centaines de milliers d'étudiants chinois partent étudier aux États-Unis, en Australie ou en Europe. L'inévitable barrière de la langue ainsi que les différences culturelles sont souvent un obstacle une fois sur place. Mais Mme Zhang et sa société veillent à tout, en allant chercher les étudiants directement à l'aéroport, en leur trouvant un logement ou en facilitant les démarches d'inscription dans l'enseignement supérieur. « Les parents sont les premiers à respirer quand ils peuvent ainsi se décharger sur nous. »

En Chine, Mme Zhang est directrice opérationnelle : elle a donc fait de Shenzhen son port d'attache jusqu'à nouvel ordre. Mentalité de pionnier, rythme effréné, ouverture d'esprit : voilà ce qu'elle y trouve. Et comme ce n'était il y a encore quelques années qu'un village de pêcheurs, on s'y sent en famille.

Comme on dit là-bas : « Shenzhen t'entraîne, Shenzhen t'enchaîne ! » □



25% des créateurs de start-up sont des femmes : Sonya Zhang de MYH.

Lea Deuber vit à Shanghai et travaille pour le journal « WirtschaftsWoche ».

Nous vous comprenons avec ou sans paroles.

Nous avons à cœur de comprendre les besoins de tous nos clients. C'est pourquoi nous faisons tomber les barrières, en mettant à disposition notamment des installations acoustiques, des interprètes en langue des signes et des relevés bancaires en braille. Ainsi, nous pouvons garantir le meilleur service également aux personnes malentendantes, malvoyantes et à mobilité réduite. Nous avons toujours une longueur d'avance dans ce domaine, depuis déjà 10 ans.

credit-suisse.com/accessibility



Installations acoustiques
à induction dans toutes
les succursales du Credit Suisse

Centre mondial des conteneurs

Les dix plus grands ports de conteneurs du monde sont en Asie.
Celui de Singapour est un passage obligé pour le
commerce entre l'Est et l'Ouest.

Par Daniel Ammann, Simon Brunner (texte) et Juliana Tan (photos)



«Le détroit de Malacca est là-bas.» Tan Chong Meng, un homme nerveux aux lunettes sans montures et au rire communicatif, tend le bras vers la mer, vers l'ouest. Nous sommes sur le toit-terrasse d'un gratte-ciel de Singapour et recevons une leçon d'économie des plus singulières.

«Le passage est étroit, entre 50 et 300 km de large, mais c'est l'artère principale du transport maritime mondial», explique Tan Chong Meng. Le détroit de Malacca relie l'océan Indien au Pacifique et fait ainsi

office de trait d'union entre l'Asie de l'Est et l'Inde, le Proche-Orient et l'Europe. «Nous voyons transiter 50% du tonnage maritime total et 30% du fret pétrolier maritime, ajoute-t-il, soit 230 cargos par jour.»

«Des experts ont tenté de nous dissuader»

Tan Chong Meng (en chinois, le nom de famille apparaît en premier) est PDG du groupe PSA International, l'un des plus grands opérateurs portuaires mondiaux. La terrasse domine le siège de la société,

dans l'ouest de la ville et M. Tan nous y explique le passé, le présent et l'avenir de Singapour, du transport par conteneurs et du commerce.

«On voit au loin l'ancien port de conteneurs de Singapour. Le premier porte-conteneurs est arrivé en 1972, vingt ans seulement après l'invention du conteneur moderne aux États-Unis. La construction du premier port d'Asie du Sud-Est était un pari risqué. De nombreux experts ont tenté de nous dissuader.» >



Mais il en valait la peine : « Le port et l'industrie maritime représentent 7% du PIB de Singapour », précise M. Tan.

Dix fois le tour de la Terre

Le gratte-ciel de PSA est plus proche de l'équateur que Zurich de Fribourg. Le mercure dépasse les 30 °C et l'humidité avoisine les 100%. Les visiteurs qui débarquent, encore sous l'effet de l'hiver européen, étouffent dans leur costume. M. Tan déborde d'énergie.

Le port vu d'en haut : des lignes géométriques claires et une mosaïque de grues. Les conteneurs ressemblent à des briques de Lego. Ce n'est qu'une fois dans le port que l'on en prend toute la mesure : un conteneur standard fait tout juste 20 pieds de long et plus de 8 pieds de haut (6,06 m × 2,59 m).

Dans le jargon, un « box » désigne une TEU (Twenty-foot Equivalent Unit), l'unité de mesure de base du secteur. L'an dernier, PSA a expédié quelque 68 millions de TEU dans le monde. En les alignant l'une derrière l'autre, on obtiendrait une distance équivalente à dix fois le tour de la Terre ou à un aller simple jusqu'à la Lune.

À sa création en 1997, PSA était l'acronyme de Port of Singapore Authority, mais les autorités portuaires de l'époque se sont développées et exploitent désormais 40 terminaux dans le monde. Près de la moitié des 68 millions de TEU transitent par Singapour, ce qui en fait le deuxième port de conteneurs du monde, derrière Shanghai. Les huit autres ports de conteneurs complétant le top 10 sont tous en Asie. Si l'on en croit la taille des ports, le commerce mondial est fermement ancré dans cette région.

Seuls 15% des conteneurs restent à Singapour. Le reste est transbordé et réexpédié. À l'instar d'un grand aéroport, le port sert de plaque tournante. La plupart des conteneurs suivent la grande voie commerciale de l'Asie vers l'Europe.

Tan Chong Meng remarque finalement la détresse climatique des visiteurs et propose de rejoindre la pièce attenante, climatisée. « Le trafic maritime dans le détroit de Malacca devrait encore doubler d'ici vingt à trente ans. L'ancien port, trop petit, a fait son temps. Les promoteurs immobiliers veulent utiliser cet emplacement idéal pour des logements et des commerces. » Le foncier est le bien le plus rare dans le mini-État de Singapour, qui compte

5,6 millions d'habitants sur une surface inférieure à la moitié du canton de Zurich. C'est en 1993 qu'a débuté la construction d'un deuxième port, encore en perpétuelle expansion. Un troisième port entrera en service au début des années 2020 à la pointe occidentale de l'île, à Tuas. Le mégaport remplacera alors l'actuelle infrastructure portuaire et deviendra le plus grand port de conteneurs au monde avec une capacité prévue de 65 millions de TEU.

Un pays se dirige comme une entreprise

Tan Chong Meng, fils d'immigrés chinois né dans les années 1960, a travaillé 23 ans pour Shell à travers le monde avant de revenir à Singapour, souvent décrit comme un pays dirigé comme une entreprise. Pour Lee Kuan Yew, premier Premier ministre, la gouvernance de Shell était

un modèle pour bâtir un État. Il a ainsi repris le principe des « helicopter qualities », ces catégories d'après lesquelles sont jugés les leaders.

PSA est détenu à 100% par Temasek Holdings, fonds souverain sous l'égide du Ministère des finances de Singapour. Le port a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires record de 2,5 milliards de francs, soit 920 millions de bénéfices après impôts. « Assez parlé. Allons maintenant voir le port », propose M. Tan. À Singapour, les ascenseurs filent si vite entre les niveaux des gratte-ciel que l'on ressent toujours une pression dans les oreilles. Au siège de PSA, il suffit de quelques secondes pour descendre les 40 étages. Un minibus nous attend à l'entrée. Sur le trajet vers le port, M. Tan décrit l'industrie des conteneurs en Asie.



« C'était un pari risqué » : Tan Chong Meng, responsable du port de Singapour.

Observez-vous le retour mondial au protectionnisme, souvent évoqué ?

Très peu. Pour le moment, il s'agit plus d'une rhétorique politicienne que d'une réalité concrète. Mais bien évidemment, comme beaucoup, nous sommes préoccupés. Ce que l'on observe davantage dans le monde, c'est un transfert de la production, un arbitrage du travail.

Si les salaires augmentent, la production est délocalisée vers des régions moins avancées ?

Exactement. En 1995, le salaire moyen était deux fois plus élevé en Indonésie qu'en Chine. C'est aujourd'hui l'inverse.

La Chine délocalise donc de plus en plus d'emplois. Où ça ?

La Thaïlande tire depuis longtemps son épingle du jeu. Viennent ensuite la Malaisie et le Laos. L'Indonésie est assurément sur la liste. Le pays est très fortement peuplé, avec 250 millions d'habitants. Comme on l'observe dans de nombreux États passant du statut de pays émergent à celui de pays industrialisé, la consommation occupe une place de plus en plus centrale. Par ailleurs, la population est relativement jeune. Le Vietnam est dans une situation similaire, avec une population nombreuse et jeune. Beaucoup de fabricants de produits à bas prix s'intéressent de près à ce pays. Les Philippines s'en tenaient jusqu'à présent au secteur des services et aux centres d'appels, mais le pays souhaite lui aussi jouer la carte de la production.

Vous êtes très optimiste pour l'Asie du Sud-Est.

C'est le prochain centre de production mondial. Le revenu par habitant et la population jeune permettent de produire à bon marché. Parallèlement, on assiste à l'émergence d'une classe moyenne qui peut doper la consommation locale et donc la croissance. L'Inde est aussi en plein boom. Nous y construisons d'ailleurs le plus grand port du pays.

Quelles sont les conséquences du déplacement de la production ?

La chaîne d'approvisionnement se raccourcit, bon nombre des pays cités se trouvant plus proches que la Chine des pays importateurs, à l'Ouest. Les routes maritimes sont aussi plus courtes, et il y a plus de navires et de conteneurs libres sur le marché.

Nous y sommes. Ronald Toh, responsable de l'extension du port, nous reçoit et nous accompagne à la salle de contrôle. Des employés en t-shirt sont assis devant leur ordinateur. Mais la plupart des écrans sont noirs. Nous redoutons une panne de courant, mais M. Toh nous explique amusé : « Les grues déplacent automatiquement les conteneurs. Ce n'est qu'en cas de souci que l'employé doit intervenir, ce qui active l'écran. »

Le chef en costume de robot

Le temps des dockers en combinaison huileuse semble révolu et il faut de moins en moins de personnel pour faire tourner un port. « Beaucoup de grues fonctionnent déjà automatiquement ; nous testons en ce moment des camions autonomes et envisagerons prochainement l'utilisation de drones », indique Tan Chong Meng. La

« Toutes les marchandises du monde transitent à un moment ou à un autre par le port. C'est l'endroit idéal pour superviser l'ensemble de la chaîne de production. »

réduction du nombre d'emplois physiquement éprouvants est une chance pour Singapour : « Depuis quelques années, nous avons des difficultés à rendre le travail portuaire attrayant. Et la population ne rajeunit pas. » Dans les autres pays, où la main-d'œuvre est plus nombreuse et meilleur marché, PSA n'automatise pas aussi vite.

L'opérateur portuaire veut poursuivre l'innovation : « L'an dernier, nous avons lancé la société de capital-risque « PSA unboxed » pour promouvoir les bonnes idées », raconte M. Tan, arrivé en costume de robot à l'une des dernières manifestations d'entreprise pour tenir un plaidoyer enflammé sur la créativité. « Dans le monde, la planification du chargement d'un navire reste souvent rudimentaire et chronophage, poursuit-il. Cela paraît trivial, mais les conteneurs se trouvant en haut doivent toujours être ceux à décharger en premier. L'industrie en est encore loin. »

Le PDG voudrait transformer les ports en sociétés de données : « Il y a des milliers de constructeurs, d'innombrables transporteurs et, au bout de la chaîne d'ap-

provisionnement, de nombreux détaillants et des millions de clients. Mais toutes les marchandises du monde transitent à un moment ou à un autre par le port. C'est l'endroit idéal pour collecter des données et superviser l'ensemble de la chaîne de production, des matières premières au produit final. »

M. Tan, marié depuis 32 ans et père de trois enfants, est à la tête de 30 000 employés PSA dans 16 pays : dans le nord de la Chine, en Arabie saoudite, en Italie ou encore en Argentine. Comment dirige-t-on des personnes de cultures si différentes et éparpillées géographiquement ? Faut-il implanter partout des « alliés » issus du siège ? « C'est tout l'inverse », corrige M. Tan, « seules 50 personnes d'ici travaillent hors de Singapour. » PSA s'oriente vers une culture du travail qui s'inspire des vendeurs du marché aux poissons de Pike Place à Seattle. Ceux-ci ont transformé leurs étals en une attraction, les poissons volent dans les airs, on plaisante avec les clients, on rit beaucoup. Le conseiller John Christensen en a fait une philosophie pour améliorer l'atmosphère au travail.

Apprendre des poissonniers

La philosophie « Fish! » vise à rendre les personnes actives et attentives au travail. Caroline Lim, DRH monde de PSA, était la 23^e employée d'Apple en Asie. Elle a écrit plusieurs livres et a été souvent distinguée pour sa gestion du personnel. C'est elle qui a introduit « Fish! ». Il y a quelque temps, elle a présenté son idée au « New York Times » : « Peut-être est-il possible d'acheter la tête d'un employé, mais il faut conquérir son cœur et son âme. »

C'est à cela que s'attache M. Tan. En 2014, lors d'une cérémonie de clôture à la Singapore Polytechnic, il a évoqué l'équilibre vie privée – vie professionnelle, une question délicate à Singapour, où les journées de plus de 10 heures sont courantes dès l'école primaire : « Lorsque j'ai commencé à travailler en 1983, cette notion n'existait pas. À la naissance de mon troisième enfant en 1992, j'étais à côté de ma femme à l'hôpital et je travaillais. Je la pressais de faire vite afin de ne pas rater mon avion. Elle l'a fait, mais son regard d'alors me hantera toute ma vie. À ce jour, elle ne m'a toujours pas permis d'oublier ce moment. »

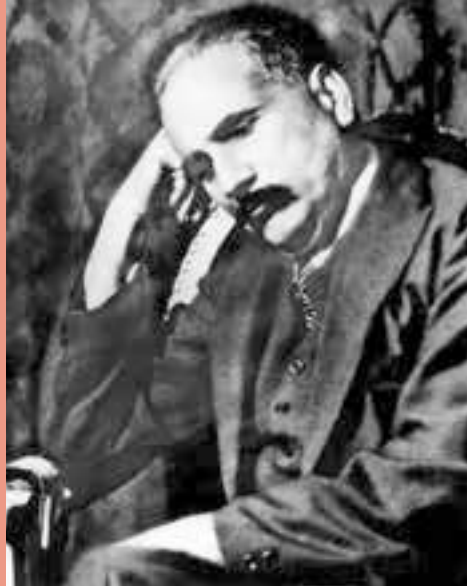
Face aux étudiants, il conclut : « Je ne suis pas un bon exemple d'équilibre vie privée – travail. Mais j'espère que mes enfants peuvent être fiers de moi. » □

Philosophie 10

Les penseurs asiatiques qui ont marqué l'Histoire.

Un article de **Joseph Prabhu**, professeur de philosophie et de religion à la California State University de Los Angeles. Originaire de Bangalore, en Inde, l'ancien président de la Society for Asian and Comparative Philosophy est membre du comité de direction du Parlement des religions du monde, un événement interconfessionnel qui a lieu tous les cinq à six ans.

Photos: SZ Photo; Musée d'art asiatique, SMB/bpk, Berlin; Wikimedia/Marcus Hvadga/CC BY-NC 3.0; Wikimedia Commons/Baodo/public domain; Bibliothèque Nationale de France, Paris, France/Archives Charmet/Bridgeman Images; Wikimedia Commons/5anan27/CC 1.0; Iberfoto/ullstein bild; Wikimedia Commons/Walters Art Museum/CC BY-SA 3.0; Pictures from history/ullstein bild; zVg



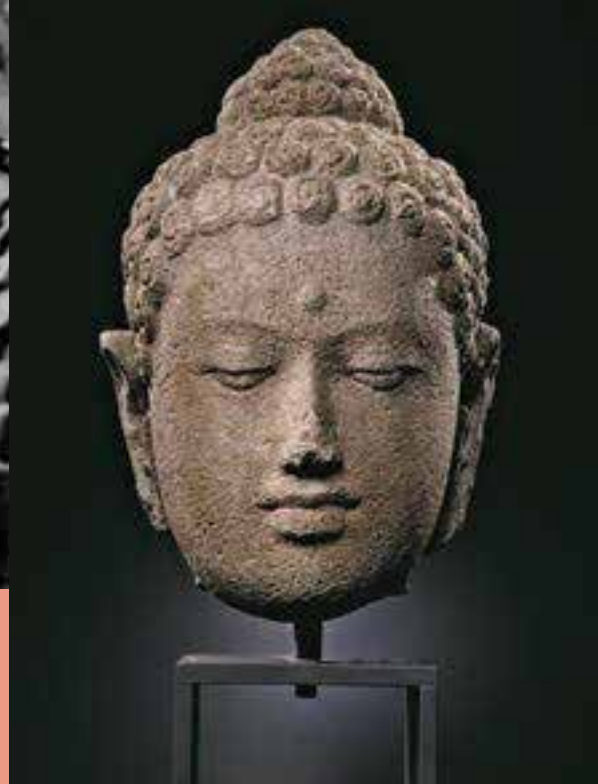
Muhammad Iqbal

Ce poète et philosophe est né dans la région qui deviendra le Pakistan après sa mort en 1938. Il a tenté de poser un regard moderne et libre de contraintes sur le Coran et la tradition islamique: pour lui, l'homme est le reflet de la créativité de Dieu; il est lui-même responsable de son propre bien-être. Le cœur de sa pensée se construit autour du Khudi – qui se traduit approximativement comme le «Je» ou le «Soi» – et qui est le moyen par lequel le Divin fait des aléas de la vie un exercice créatif.



Abhinavagupta

Abhinavagupta était un philosophe et un esthète des X^e et XI^e siècles. Il a développé le shivaïsme du Cachemire sous-tendant un idéalisme absolu où toute réalité est liée à la conscience universelle (Shiva). Chaque réalité est une manifestation de la conscience, concept qui s'illustre notamment dans l'expérience esthétique.



Bouddha

Bouddha (Siddhartha Gautama) s'est «éveillé» de sa vie aristocratique et a reconnu la souffrance des hommes et des êtres dotés de sensibilité. C'est alors qu'il s'est mis à la recherche de l'éveil afin de trouver un moyen de mettre fin à la souffrance, ou du moins de l'atténuer. Voici ses quatre nobles vérités: 1. La vie est souffrance. 2. Le désir est la cause de la souffrance. 3. Le désir peut être surmonté. 4. Le noble sentier octuple conduit à surmonter le désir.



Meng Tzeu

Meng Tzeu (Mencius) a poursuivi l'œuvre de Confucius. Comme lui, il estimait que l'homme est bon par nature, ce qui n'implique pas nécessairement qu'il se comporte bien. Dans cette idéologie, l'existence du mal est le signe que la bonté naturelle peut être corrompue; l'enseignement moral est ainsi essentiel pour cultiver la bonté de la nature humaine.





Shankara

Shankara était un philosophe hindouiste du VIII^e siècle. Il a développé l'enseignement de l'Advaita Vedanta qui se base sur une interprétation non dualiste des écrits hindouistes. Pour lui, seul Brahman ou l'Absolu est vrai et immuable; en comparaison, tout le reste n'est qu'illusion.



▼ Nāgārjuna

Nāgārjuna est l'un des principaux philosophes bouddhistes et fondateur de l'école Madhyamaka («École de la Voie du milieu»). Son enseignement central est le «nyat», le concept de vacuité. Rien ne possède d'existence propre, et chaque chose existe en dépendance à d'autres phénomènes.



Dharmakīrti

Dharmakīrti et son prédécesseur Dignāga ont développé l'épistémologie bouddhiste (théorie de la connaissance) et la logique. Pour Dharmakīrti, il n'y a en épistémologie que deux chemins vers la connaissance: la perception, c'est-à-dire l'expérience non conceptuelle d'objets, et la déduction, qui est elle conceptuelle. Ses travaux de logique traitent de la causalité et de la simultanéité universelle.



▼ Confucius

Confucius a vécu en Chine au VI^e siècle avant J.-C. à une période de troubles sociaux et politiques. Il a traité les thèmes du bien-être de la société et de la vertu des hommes. Le «ren» (humanité), lié à la compassion et à l'honnêteté, est au centre de sa pensée. Il s'est consacré à cultiver les vertus du cœur et de la raison établies par les us et coutumes de la société.



Lǎozǐ

Lǎozǐ (ou Lao Tseu) est le fondateur du taoïsme philosophique et l'auteur de l'œuvre influente « Dao De Jing ». Le Tao en est le symbole central, c'est la source et la voie de tous les êtres. Il est indescriptible, car ce n'est pas un concept, mais le fondement de tous les concepts. Deux grands concepts taoïstes sont le Wu Wei, le non-agir, ainsi que le Yin et le Yang, les deux forces à la fois opposées et complémentaires.



▼ Dōgen

Pour le philosophe japonais du XIII^e siècle fondateur de l'école Sōtō du bouddhisme zen, la méditation était une pratique aussi bien religieuse que philosophique. Son enseignement principal se fonde sur l'union de la pratique et de l'éveil. Avec la méditation, la séparation entre le Soi et le monde se révèle n'être qu'une simple convention. Nous sommes plutôt dans le monde et le monde est en nous, comme une réalité instable.



Apprendre à économiser pièce par pièce

Selon Jeroo Billimoria, fondatrice d'une ONG indienne distinguée à plusieurs reprises, les enfants des rues doivent apprendre tôt à gérer leur argent. Elle nous parle de l'éducation financière et de la hausse des inégalités dans son pays.

Interview: Daniel Ammann

M

adame Billimoria, vous apprenez aux enfants des rues à gérer l'argent. N'ont-ils pas d'autres soucis ?

En leur apprenant à gérer l'argent et en les incitant à épargner une partie de leurs revenus, ils deviennent plus autonomes et peuvent améliorer leurs conditions de vie. Nous voulons qu'ils passent de la dépendance à l'indépendance et sortent du cercle vicieux de la pauvreté et des inégalités.

Comment ces enfants gagnent-ils de l'argent ?

En collectant des déchets, par exemple. Ils recyclent et vendent tout ce qui est récupérable. La créativité et la motivation dont la plupart d'entre eux font preuve pour survivre m'impressionnent toujours. Et leur courage ! Ils sont parfois très jeunes, se sont enfuis de chez eux pour échapper à une situation terrible. Nous

voulons canaliser positivement cette énergie, cette créativité.

Gagnent-ils suffisamment d'argent pour épargner ?

Nous leur montrons qu'économiser pièce par pièce vaut la peine. Leur état d'esprit peut alors changer. Il ne s'agit pas d'une simple pièce mise de côté. C'est une décision prise consciemment, une question de mentalité : épargner au lieu de dépenser l'argent tout de suite.

Selon vous, bien gérer l'argent fait donc partie d'une logique plus globale ?

Absolument. Apprendre à gérer l'argent est sans doute ce dont les enfants ont le plus besoin, et ce, tout au long de leur vie. Mais une éducation purement économique ne sert à rien, si elle n'est pas combinée avec une éducation sociale et civique.

Que voulez-vous dire ?

Nous devons penser à l'avenir, respecter l'environnement, aider les autres. L'épargne telle que nous l'apprenons aux enfants, ne se limite pas à l'argent et va plus loin. Elle concerne aussi les ressources naturelles, l'eau, la lumière et l'électricité.

Quand doit-on commencer ?

Le plus tôt possible. Un enfant de quatre ans peut déjà comprendre. On ne lui parle



L'initiative globale du Credit Suisse pour l'éducation : priorité à l'éducation financière des filles

Dans le cadre de son initiative d'éducation globale et de nombreux programmes éducatifs régionaux, le Credit Suisse s'engage depuis 2008 pour améliorer l'accès à l'éducation et la qualité de l'enseignement, en coopération avec des associations de développement internationales. En 2014, avec Aflatoun International et Plan International, la priorité a été donnée à la transmission de compétences financières aux filles. Plan International est spécialisée dans l'éducation, Aflatoun International dans la conception de programmes et de méthodes d'enseignement pour développer des compétences sociales et financières. Le programme prévoit d'aider 100 000 filles et jeunes femmes à accéder au secondaire au Brésil, en Chine, en Inde et au Rwanda.

pas d'argent, on essaie plutôt de lui inculquer une certaine mentalité. Nous lui demandons d'éteindre la lumière, d'arrêter le ventilateur ou de fermer le robinet, pour économiser des ressources. Quand les enfants ont environ dix ans, nous commençons à parler de banque, d'argent et de compte.

Quel est le meilleur moyen d'encourager l'éducation financière de ces enfants ?

Si vous voulez leur apprendre juste la finance, ils détesteront. C'est comme les mathématiques. Moi en tout cas, je n'aimais pas du tout cette matière. Le meilleur moyen, c'est de travailler avec eux. Nous voulons renforcer leur confiance en eux et leur sens des responsabilités. Nous en faisons un jeu. Nous leur fixons des objectifs d'épargne qu'ils peuvent atteindre.

L'aspect ludique est important.

Ils ne doivent jamais s'ennuyer et les jeux doivent avoir un rapport avec leur quotidien. Nous montrons aux enfants que déposer leur argent à la banque leur rapporte des intérêts. Que leur argent est plus en sécurité dans une banque que dans la rue, où ils se font souvent voler ou escroquer. C'est là que nos problèmes commencent.

Quels problèmes ?

Tout d'abord, beaucoup de banques ne proposent pas de compte adapté aux enfants, alors que cela pourrait leur permettre de gagner des clients à vie. Ensuite, dans de nombreux pays, la loi ne permet pas aux enfants d'utiliser des services financiers sans l'autorisation de leurs parents. Et pourtant, les enfants se font souvent exploiter économiquement par leurs parents. Outre l'éducation, l'accès au système financier est essentiel. C'est ce qui permet aux enfants de sortir de la misère.

Vous les aidez à s'aider eux-mêmes.

Exactement. Il est primordial que les enfants apprennent par eux-mêmes. Learning by doing. Mon analogie préférée : les enfants peuvent jouer au football sur un ordinateur tant qu'ils veulent, ils ne deviennent pas de bons joueurs pour autant. Pour cela, ils doivent sortir sur le terrain.

Pouvez-vous nous donner un exemple qui vous a particulièrement impressionnée ?

Il y en a tellement ! Si je dois n'en citer qu'un, ce sera Shafiqul, un garçon de onze ans qui vit au Bangladesh. Il rêvait d'avoir un magasin de vélos, a épargné et s'est acheté son premier vélo d'occasion pour 90 francs environ. Depuis, il en a quatre, qu'il loue à quelques centimes l'heure et gagne l'équivalent d'un peu plus d'un franc par jour.

Qu'est-ce que l'aide des entreprises occidentales apporte à votre ONG Aflatoun International ?

Le secteur financier assume une grande responsabilité dans l'aide apportée aux groupes les plus marginalisés, notamment les filles. Notre partenariat avec des sociétés comme le Credit Suisse nous permet d'obtenir des moyens financiers, mais aussi de coopérer avec d'autres ONG comme Plan International.

Les enfants ont-ils profité de la montée en puissance de l'Asie ?

D'un côté, les revenus de millions de personnes ont augmenté ces vingt dernières années. De l'autre, les plus pauvres sont de plus en plus marginalisés.

Avez-vous une explication ?

La théorie du ruissellement, selon laquelle la prospérité croissante profite également aux plus démunis, ne s'avère pas toujours juste.

Que faut-il changer ?

La société doit plus se concentrer sur les aspects sociaux. En Inde et en Chine, nous avons maintenant plus de milliardaires qu'aux États-Unis, mais nous n'avons pas réussi à vaincre la pauvreté.

L'argent est-il un sujet tabou en Asie ?

Pas en Inde en tout cas. En Europe, les gens ont souvent peur de parler de sujets privés. En Inde, nous sommes beaucoup plus ouverts. □



Les femmes et le système bancaire Une vraie leader chaque jour

Je m'appelle Syrel Z. Aplon, j'ai 41 ans et je vis aux Philippines, à Bacolod, la « Ville du sourire », qui compte 500 000 habitants. Je travaille à la Negros Women for Tomorrow Foundation, un organisme de microfinance, au service comptabilité et finances. L'année dernière, j'ai pu participer au Leadership and Diversity for Innovation Program, qui dure un an et comprend, en plus des cours sur Internet, un séminaire à New York, aux États-Unis, et un à Bombay, en Inde. J'y ai appris que mener une équipe est un voyage et le mien vient seulement de commencer. Un vrai leader ne doit pas penser qu'à lui-même, mais faire avancer ceux qui l'entourent. Et j'essaie de le faire maintenant chaque jour.

Enregistrement : Simon Brunner

Le Credit Suisse aide l'ONG Women's World Banking depuis 2011 dans le cadre de son programme Microfinance Capacity Building Initiative : www.credit-suisse.com/microfinance

Connaissez-vous l'Asie ?

13 questions sur le plus grand continent du monde.

Par Simon Brunner, Mikael Krogerus (quiz)
et Takeuma (illustration)



1 L'ancien roi du Bhoutan parlait de bonheur national brut. Selon le « World Happiness Report », quel est le peuple asiatique le plus heureux ?

- a — Indonésien
- b — Bhoutanais
- c — Singapourien
- d — Kazakh

2 Quel est le quatrième « Tigre asiatique » avec la Corée du Sud, Taïwan et Singapour ?

- a — Hong Kong
- b — Malaisie
- c — Vietnam
- d — Thaïlande

3 Combien de kilos de viande consomme un tigre du Bengale par jour ?

- a — Il est végétarien
- b — 5 kg
- c — 3 kg
- d — 8 kg

4 Classez ces trois pays en fonction de la taille estimée de leur population en 2030.

- a — Inde, Chine, Indonésie
- b — Chine, Inde, Indonésie
- c — Chine, Indonésie, Inde
- d — Indonésie, Chine, Inde

5 La construction de la Grande Muraille de Chine a-t-elle commencé avant ou après Jésus-Christ ?

- a — Avant
- b — À la même époque (+/- 50 ans)
- c — Après

6 Quelle langue parle-t-on à Goa, en Inde ?

- a — Portugais
- b — Hindi
- c — Ourdou
- d — Konkani

7 Selon le magazine « Forbes », quel est le sportif asiatique le mieux payé ?

- a — Un tennisman japonais
- b — Un joueur de cricket indien
- c — Un footballeur chinois
- d — Un joueur de baseball japonais

8 Quelle invention n'est pas asiatique ?

- a — Règle à calcul
- b — Yoga
- c — Poudre à canon
- d — Perche à selfie

9 Quelle est la plus grande entreprise asiatique en 2016 selon le « Forbes Global 2000 » (d'après le CA, le bénéfice, les actifs et la capitalisation boursière) ?

- a — China Construction Bank
- b — Industrial and Commercial Bank of China
- c — Agricultural Bank of China
- d — Bank of China

10 Quelle est la première proposition de Google pour la recherche : « Pourquoi la Chine est... »

- a — ... un pays émergent ? »
- b — ... économiquement si performante ? »
- c — ... surpeuplée ? »
- d — ... si performante aux Jeux paralympiques ? »

11 Dans quel pays asiatique ne mange-t-on pas avec des baguettes ?

- a — Myanmar
- b — Laos
- c — Corée du Nord
- d — Indonésie

12 Quelle attitude est contraire au savoir-vivre chinois ?

- a — Poser son smartphone sur la table
- b — Picorer dans les plats avec ses baguettes
- c — Frotter ses baguettes l'une contre l'autre avant de manger
- d — Montrer quelqu'un avec ses baguettes

13 Qui a dit : « Ce que tu ne transmets pas est perdu » ?

- a — Rabindranath Tagore, poète
- b — Lee Kuan Yew, homme d'État
- c — Gandhi, révolutionnaire
- d — Mao, chef de parti

Solutions : 1c / 2a / 3d / 4a / 5a / 6d / 7a (Ket Nisbikhon) / 8d / 9b / 10b / 11b / 12b / 13a

Riz bio pour investisseurs

Au Cambodge, en doublant sa production chaque année, AMRU Rice procure un revenu plus élevé aux petits paysans et des perspectives attrayantes aux investisseurs.

texte Dave Hertig photo Nici Jost



Le «Best White Rice in Cambodia» provient d'AMRU Rice, le premier exportateur de riz, ici dans l'entrepôt de Phnom Penh.

AMRU Rice, fondée en 2011, mise surtout sur le riz bio cultivé par des riziculteurs sous contrat. Depuis 2014, l'entreprise double en moyenne chaque année sa production. Alors qu'en 2013, une centaine de paysans travaillaient pour AMRU Rice, ils étaient 2500 en 2016.

L'entreprise exporte 90% de son riz en Europe principalement et ses clients en demandent des quantités plus importantes qu'elle n'en produit. AMRU Rice investira, jusqu'en 2019, quelque 5 millions de dollars sur les trois prochaines années dans des entrepôts, des installations de production et des machines les plus modernes.

Le gérant d'actifs suisse responsAbility Investments gère les finances de l'entreprise par le biais de véhicules de placement et la conseille en matière de stratégie. «Nous aidons l'entrepreneur Saran Song à maintenir son rythme élevé de croissance tout en veillant à ce qu'il le maîtrise,» déclare Anshul Jindal, Senior Investment Officer pour le secteur agricole auprès de responsAbility.

Parmi les atouts de l'exportateur de riz, il y a la certification bio de la majorité de la récolte. Le label bio augmente la marge, permettant à AMRU Rice de payer un prix entre 15% et 75% plus élevé aux paysans. Cet avantage nécessite de gros efforts et d'être défendu au quotidien. En effet, il faut que le sol ne soit pas contaminé, dès lors l'usage de pesticides et d'engrais chimiques est banni. Aussi les riziculteurs doivent-ils enlever les nuisibles à la main et apprendre à fabriquer eux-mêmes des produits phytosanitaires et des engrais naturels.

Certification acquise au prix d'un dur labeur

Ce processus de conversion exige la présence de professionnels et des formations intensives. C'est alors que l'Assistance technique de responsAbility intervient. En collaboration avec la Direction du développement et de la coopération (DCC) de la Confédération, celle-ci trouve des experts locaux pour AMRU Rice, qui assurent le perfectionnement des paysans et élèvent leurs méthodes de travail au niveau requis pour la certification. «Au

cours des trois prochaines années, jusqu'à 2500 riziculteurs supplémentaires seront certifiés bios,» affirme Eva Tschannen, Head of Technical Assistance auprès de responsAbility.

Mais que font les paysans de leurs revenus supplémentaires? Une enquête menée auprès de la coopérative Samakee Rohas Meanchey montre que la plupart d'entre eux achètent des outils et des machines, voire un petit tracteur. Tandis que d'autres sont heureux de pouvoir envoyer leurs enfants aux études, plutôt que de les mettre aux champs à l'adolescence.

RESPONSABILITY INVESTMENTS AG

Le spécialiste suisse des investissements servant au développement gère pour 3,1 milliards USD d'actifs, investis dans 97 pays en développement et 550 entreprises, dont AMRU Rice au Cambodge.

www.responsAbility.com

RESORT COLLINA D'ORO

HÔTEL et RESIDENCE AVEC SERVICES HÔTELIERS



A seulement quelques minutes du centre de Lugano, entouré par un paysage magnifique avec une vue imprenable qui s'étend des Alpes au lac, le Resort Collina d'Oro comprend un hôtel exclusif avec 16 chambres doubles et 30 suites, un centre Spa & Fitness avec piscine intérieure et extérieure, un restaurant raffiné et deux modernes salles de réunion. Le Resort comprend également de nombreux appartements avec services hôteliers, élégamment meublés, à louer pour séjours à court ou long terme, à partir d'un mois.

WWW.RESORTCOLLINADORO.COM

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO
INFO@RESORTCOLLINADORO.COM
Tel. +41 (0)91 641 11 11

