

# Bulletin

Le plus ancien magazine bancaire du monde. Depuis 1895.



**Le travail – source de progrès**

Discussions, chiffres, images et histoires d'amour autour de la vie active

# Financement: prévisible. Frisson: incomensurable.

La nouvelle Classe C. Dès maintenant à des conditions particulièrement avantageuses.

Une apparence majestueuse. Des détails uniques. La nouvelle Classe C séduit non seulement par son design sportif, qui s'exprime dans une conception légère et efficace, mais aussi par de nombreux systèmes d'assistance innovants et un habitacle au volume généreux qui redéfinit sa catégorie. Découvrez les avantages de la nouvelle Classe C et bénéficiez de nos conditions de flotte avantageuses. Vous trouverez des informations complémentaires chez votre partenaire Mercedes-Benz ou sur [www.mercedes-benz.ch/fleet](http://www.mercedes-benz.ch/fleet)

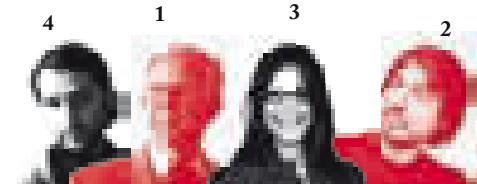
Modèle spécial C 200 «Swiss Star Edition»	CHF 51 845.-
Votre avantage prix	CHF 11 590.-
Prix de vente au comptant	CHF 40 255.- <sup>1</sup>
Leasing à 2,9% à partir de	CHF 325.-/mois <sup>2</sup>



<sup>1</sup> C 200 «Swiss Star Edition», 1991 cm<sup>3</sup>, 182 ch (135 kW), prix de vente au comptant: CHF 40 255.- (prix catalogue de CHF 51 845.- moins avantage prix de CHF 10 345.- = CHF 41 500.-, moins rabais flotte de 3%). Consommation: 5,3 l/100 km, émissions de CO<sub>2</sub>: 123 g/km (moyenne de toutes les voitures neuves vendues: 148 g/km), catégorie de rendement énergétique: C.

<sup>2</sup> Exemple de leasing: durée: 48 mois, kilométrage: 10 000 km/an, taux annuel effectif: 2,94%, 1<sup>er</sup> versement plus élevé: CHF 8500.-, versement mensuel à partir du 2<sup>e</sup> mois: CHF 325.-. Hors assurance des mensualités PPI. Une offre de Mercedes-Benz Financial Services Schweiz AG. Assurance casco complète obligatoire. L'octroi d'un crédit est interdit s'il est susceptible d'entraîner le surendettement du preneur de leasing. Sous réserve de modifications. Le rabais flotte de 3% se base sur une taille de parc totale de 1 à 7 véhicules. L'offre est destinée aux entreprises inscrites au registre du commerce ou ayant un numéro de TVA valide. Le véhicule doit être immatriculé au nom de l'entreprise ou d'un collaborateur ayant droit au rabais flotte. La durée minimale est fixée à 6 mois. Tous les prix s'entendent TVA de 8% incluse. Offre valable jusqu'au 30.06.2014. Immatriculation jusqu'au 31.12.2014.

# L'homme *doit, peut et veut* travailler



Ont collaboré à cette édition :

## 1 Otfried Höffe

Cet ancien professeur et directeur du centre de recherche en philosophie politique de l'Université de Tübingen s'intéresse aux différentes facettes de la pratique humaine. Il est membre de l'Académie nationale allemande des sciences Leopoldina et président de la Commission nationale d'éthique suisse dans le domaine de la médecine. Il réfléchit ici au sens et au but du travail. *Page 4*

## 2 Francesco Muzzi

Cet infographiste italien a rédigé six pages avec 15 graphiques sur le thème du travail – de la prévoyance vieillesse aux menus préférés dans les cantines suisses, en passant par les transferts d'argent des émigrés. *Page 30*

## 3 Martha Maznevski

Ces cinq dernières années, cette Canadienne d'origine a dirigé le programme du MBA à l'IMD de Lausanne ; son domaine de spécialisation : les différentes cultures du travail. Elle enseigne chaque année à des étudiants issus de plus de 40 pays et conseille des multinationales afin que leurs équipes parviennent à mieux collaborer. Retrouvez ses découvertes *en page 38*.

## 4 Fritz Schaap

Ce reporter et auteur originaire de Berlin vit à Beyrouth. Il a été arrêté en Egypte après la révolution et a obtenu le CNN Journalist Award pour son reportage depuis Alexandrie. Pour ce Bulletin, il a voyagé dans le Myanmar post-dictature et a rencontré de jeunes entrepreneurs. *Page 52*

**P**ourquoi travaillons-nous ? Pour subvenir à nos besoins, avoir un toit et pouvoir se faire plaisir de temps en temps ?

Non, le travail c'est bien plus que ça ! Otfried Höffe, ancien professeur de philosophie à l'Université de Tübingen, traite dans son essai des éléments stimulants du travail : « L'homme n'est pas simplement un animal qui *doit* travailler. C'est aussi le seul être vivant qui à la fois *peut* et *veut* travailler. » (page 4)

**C**ette édition du Bulletin présente divers aspects du travail : nous nous rendons au Myanmar (ancienne Birmanie), où depuis le départ de la dictature militaire en 2011 on observe l'incroyable pouvoir de l'économie de marché et où de jeunes entrepreneurs commencent à transformer leurs idées et leurs passions en modèles commerciaux (page 52). Tharman Shanmugaratnam, vice-premier ministre de Singapour, raconte pour sa part l'histoire du succès de cette ville-Etat qui repose sur une éthique de travail hors norme (page 24).

**L**e travail, c'est aussi de l'art (page 7), une petite pause (page 44) et parfois les prémisses du grand amour (page 50).

**L'**importance du travail est telle que sa perte est d'autant plus dramatique. Dans le Baromètre des préoccupations du Credit Suisse (lien : [credit-suisse.com/sorgenbarometer](http://credit-suisse.com/sorgenbarometer)), la peur de perdre son emploi domine le classement depuis des années. Dans cette édition, nous avons rencontré un jeune diplômé italien que le chômage a contraint de retourner vivre chez ses parents (page 40). Nous montrons aussi l'importance de la migration professionnelle : jamais autant de personnes ne s'étaient exilées à la recherche d'un travail et d'une vie meilleure (page 18).

Ce Bulletin, est-ce du travail ? Un plaisir ?  
Les deux sont-ils antinomiques ? A vous d'en juger.

La rédaction



Photo de couverture :

A Mexico, sur la Monterrey Highway 85, le photographe Alejandro Cartagena a photographié des personnes sur le chemin du travail. Cette photo fait partie du catalogue « Travail dans l'art » (page 7). « Car Poolers 5 et 6 », 2011-12, photo, 50,8 x 31,2 cm.



# APPARTEMENTS DE LUXE

## À LUGANO AVEC SERVICES HÔTELIERS



### APPARTEMENTS À VENDRE ET À LOUER

avec SPA, restaurant, piscine intérieure et extérieure, pour séjours à court ou long terme.

Situés à quelques minutes du centre de Lugano, avec une vue imprenable sur le lac.

Discretion et confort dans un cadre unique et exclusif.

[WWW.RESCORTCOLLINADOLOR.COM](http://WWW.RESCORTCOLLINADOLOR.COM)

RESORT COLLINA D'ORO

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO | Tel. +41 91 641 11 11  
INFO@RESORTCOLLINADOLOR.COM

## Bulletin : Travail

**4 La philosophie du travail**  
Il façonne les hommes et donne un sens à leur vie.

**7 Collection d'art**  
Peintres, plasticiens et photographes – et leur représentation du travail.

**18 Migration**  
Les expatriés n'ont jamais été aussi nombreux.

**22 Seule dans un monde d'hommes**  
Les femmes pourraient sauver l'économie nipponne.  
Si on les laissait travailler.

**24 Singapour ou la clé de la réussite**  
Un des rares entretiens avec le vice-premier ministre, Tharman Shanmugaratnam.

**30 Chiffres mondiaux**  
Du rêve à la retraite – la vie active en graphiques.



**36 Les animaux, une main-d'œuvre spécialisée**  
Chiens douaniers, asticots chirurgiens : à chacun son travail.

**38 Chez les autres**  
Avec la globalisation, il est primordial de comprendre les différentes cultures du travail.

**40 Au chômage en Italie**  
Luca Cavalieri ne voulait pas retourner chez ses parents. Mais il n'a pas eu le choix.



**43 Toute une vie de TRAVAIL**  
Peter Schneider et le travail dans tous ses états.

**44 Il est temps de faire une pause**  
Mi-journée à New York, à Madrid ou à Shanghai : tour du monde en photos.

**50 L'équilibre vie privée/vie professionnelle**  
L'histoire d'un couple alliant amour et travail.

**52 Nouveau départ au Myanmar**  
L'ancienne Birmanie attire les jeunes entrepreneurs.

**64 Beaucoup de zèle pour rien**  
Les Suisses ne sont pas plus productifs que leurs voisins.

**66 «Beaucoup manquent de flexibilité»**  
Ce qui rend les pays compétitifs.

**68 Richard David Precht**  
Le philosophe allemand prêche pour une refonte du système scolaire.

**70 Pénurie d'apprentis**  
Comment les entreprises suisses attirent-elles les jeunes talents ?

**72 Plus on est de fous, plus on travaille !**  
Le cotravail est en pleine expansion. Pour plus d'espace et des idées plus productives.

**76 Le meilleur ami de l'homme**  
Toujours plus de tâches sont déléguées aux robots.  
Voici six spécimens d'exception.



**78 Wanted : collaborateurs**  
Till Kaestner de LinkedIn nous parle de la recherche d'emploi moderne.

**80 Espace de travail**  
Illustré par Jörn Kaspuhl.



**Nouveau sur l'App Store**  
L'application «News & Expertise», avec le Bulletin et d'autres publications actuelles du Credit Suisse.  
[www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)



**Impressum:** Editeur: Credit Suisse AG, contenu, rédaction: Ammann, Brunner & Krobath AG ([www.abk.ch](http://www.abk.ch)), conception, mise en page, réalisation: Craftt Kommunikation AG ([www.craftt.ch](http://www.craftt.ch)), rédaction photo: Studio Andreas Wellnitz, Berlin, adaptation française: Credit Suisse Language Services, pré-impression: n c ag ([www.ncag.ch](http://www.ncag.ch)), impression: Stämpfli AG, tirage: 150000, contact: [bulletin@abk.ch](mailto:bulletin@abk.ch) (rédaction), [abo.bulletin@credit-suisse.com](mailto:abo.bulletin@credit-suisse.com) (service abonnés)

*Au*

*travail !*



Par Otfried Höffe

*Sa valeur est nettement supérieure  
au salaire versé en fin de mois.  
Il définit l'homme et encourage la collectivité.  
Le travail rend la vie meilleure.*

**D**ans toutes les cultures et à toutes les époques, le travail joue un rôle essentiel. Selon Emmanuel Kant, l'homme est « le seul animal qui soit voué au travail ». Malgré cela, pour les pédagogues, les psychologues et même les philosophes, le travail est trop rarement considéré comme un concept de base, une notion fondamentale pour l'homme. Le médecin et psychologue Sigmund Freud reconnaît toutefois sa valeur absolue. Selon lui, il n'existe que deux pierres angulaires dans la vie : l'amour et le travail.

Et pourtant, à l'origine, le mot « travail » évoque bien plus la douleur, puisque « travailler » signifie étymologiquement « torturer avec le tripalium », une machine composée de trois pieux ou poteaux et destinée à immobiliser les bœufs ou les chevaux afin de les ferrer.

### *Liberté et nécessité*

Dans la Bible également, le travail a tout d'abord une connotation négative ; dans la Genèse, le travail est une punition face au péché. Selon elle, l'homme devra « gagner son pain à la sueur de son front » (premier Livre de Moïse). Or, selon le concept du péché originel, chaque homme est soumis à cette tâche, ce qui la démocratise puisqu'en principe personne n'échappe au travail. De plus, le travail a également un côté positif : il fait partie de la mission qui consiste à assujettir la Terre.

Dans le monachisme chrétien primitif, le travail fait même l'objet d'une certaine sanctification. Conformément à la devise bénédictine « ora et labora » (« prie et travaille »), il constitue, comme plus tard chez Freud, l'un des deux seuls piliers de la vie. Aujourd'hui, nous retrouvons cette valorisation, car en cas de réussite, la démocratisation que nous évoquions plus haut rejoint une certaine humanisation : il appartient au destin, mais également à la

dignité de l'homme, d'assurer son existence dans un environnement tantôt bienveillant, tantôt hostile, et d'épanouir ses talents et ses forces dans ce concept de vie. A cet égard, dans « Les Années de voyage de Wilhelm Meister » de Goethe, par exemple, le travail n'est considéré en premier lieu ni comme une nécessité, ni comme une peine, ni comme la contrepartie du péché. Au contraire, il est compris comme un accomplissement.

Mais, pendant longtemps, de grands intellectuels ont opposé le règne de la liberté au règne de la nécessité. Ils rangeaient dans ce dernier le travail, à l'aide duquel l'homme répond à ses besoins et vit globalement en toute simplicité. Dans le règne de la liberté, en revanche, l'homme apparaissait comme un être spirituel qui, libéré du travail, mènerait une vie plaisante. Au début du siècle dernier, n'était souvent considéré comme un gentleman que celui qui n'exerçait aucun métier pour sa subsistance.

Cet avis est légitimement rejeté par Kant. Il a également disparu depuis longtemps de la réalité sociale. La société contemporaine est essentiellement tournée vers le travail. Elle est fondée sur une mutation révolutionnaire des valeurs. Citons ici trois aspects qui représentent ce que le travail signifie aujourd'hui :

### *1 – Le travail nous rend égaux*

Ce premier aspect, la démocratisation économique et sociale dont nous parlions, est exprimé de manière cinglante et intraitable par un théologien paléochrétien : dans la deuxième lettre aux Thessaloniciens (chap. 3, verset 10), l'apôtre Paul explique : « Si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus. » Cet aspect suit le principe de l'égalité et de la justice. Il contredit le modèle d'une classe des loisirs qui pense valoir mieux et qui, par conséquent, préfère laisser travailler les autres.

Le principe d'égalité est lourd de conséquences, car il exige que chacun contribue à sa subsistance dans la mesure de ses possibilités. Familles et écoles doivent donc aider les jeunes à devenir de futurs membres du monde du travail. Dans un premier temps, on a besoin à la fois de la capacité et de la disposition à gagner soi-même sa vie. On parle d'employabilité, l'aptitude et la disposition au travail. Dans un second temps, on se prépare à une activité qui correspond à nos propres talents. Toutefois, le monde du travail doit offrir les possibilités adéquates, ce qui est surtout du ressort de l'économie et de la politique.

### *2 – Le travail confère du prestige*

Le deuxième aspect est une forte augmentation de la renommée par le travail. Elle repose sur une croissance significative des aptitudes manuelles, intellectuelles et sociales nécessaires. Le travail a toujours été une activité planifiée pour laquelle on a inventé des outils et des procédures et introduit la répartition des tâches. Au cours de l'évolution sociale, c'est-à-dire sur la voie qui a transformé notre société agricole et artisanale en une société technique et industrielle, puis plus tard en une société des services et du savoir, les exigences concernant le travail ont encore considérablement augmenté. Leur poids social et politique s'en est trouvé renforcé : aujourd'hui, la renommée d'une personne est étroitement liée à la nature et au rang de sa profession.

### *3 – Le travail donne un sens à la vie*

Cette situation conduit au troisième aspect : avoir son propre travail avec l'éducation, la formation et la formation continue associées offre des opportunités de subsistance, ce qui inclut un potentiel supplémentaire, à savoir des possibilités de développement personnel, de respon-

sabilité individuelle et d'épanouissement personnel. Le travail, si l'on trouve le poste approprié, se transforme en un véritable potentiel humain. Comme le dit un personnage de la nouvelle de Joseph Conrad «Au cœur des ténèbres», publiée en 1899: «J'aime ce qui est dans le travail, l'occasion de se découvrir soi-même.»

Or, il ne faut pas se tromper: on ne peut pas faire passer les activités manuelles comme un véritable calvaire et les activités dites «intellectuelles» comme un pur plaisir. Mis à part le fait que les deux sont nécessaires et qu'il existe en outre des talents différents, l'expérience nous montre qu'une activité artisanale est simple à exécuter et toujours un succès, alors que le travail scientifique est souvent pénible et accompagné d'une forte pression concurrentielle et, en matière de créativité, sans succès assuré.

Mais pourquoi l'homme est-il l'animal voué au travail? La réponse est complexe. Elle tient tout d'abord à l'idée selon laquelle on retrouve une appropriation de la nature et une autodétermination de l'homme non pas dans tous les types de travail, mais dans sa globalité. De plus, l'homme parvient, certes de manière limitée, à se libérer de sa dépendance à la nature. Il se trouve poussé à faire des efforts, à prendre des risques, à être créatif, à collaborer, mais également à braver la concurrence et surtout à développer des capacités interculturelles. Le monde du travail actuel ouvre donc des portes vers la liberté. La liberté n'est pas uniquement présente dans les moments exempts de travail, dans les loisirs. S'agissant de métiers très exigeants, elle apparaît même essentiellement dans le travail lui-même.

Aujourd'hui, son potentiel en matière d'estime de soi et de respect a encore beaucoup augmenté: toute personne qui travaille est depuis longtemps considérée comme une personne très connectée qui sert à la fois les autres et elle-même.

Dans son roman très critique sur le monde économique globalisé «Wenn wir sterben» (Lorsque nous mourons), Ernst-Wilhelm Händler, entrepreneur et philosophe, ne mentionne pas l'arrivisme dans son «schéma des qualités idéales» pour une bonne gestion des affaires. Il insiste en revanche sur «les valeurs traditionnelles, la disposition à apprendre, l'aptitude à gérer les conflits et à obtenir le consensus, le sens de l'innovation, l'aptitude à la gestion coopérative». Et il complète ce mélange éclectique non seulement par «la prise de risques» mais également par «l'intégrité, la sensibilité, la patience et la curiosité».

### *L'homme veut et peut*

Essayons donc de dresser un bilan. Dans le monde du travail, l'homme se révèle à la nature et la cultive. Il cherche ainsi à subvenir à ses besoins et à mener une vie agréable, sûre, voire grandiose. Mais le travail ne poursuit pas simplement des objectifs économiques. Comme il permet de développer à la fois des connaissances, des aptitudes et des capacités professionnelles et sociales, il contribue à l'identité personnelle et sociale, ce qui contredit une conception passée selon laquelle celui qui travaille serait pauvre.

Toutefois, il est également un facteur de contrôle social, une contre-force face à l'oisiveté qui serait, selon le proverbe, la mère de tous les vices. Selon le sociologue Ralf Dahrendorf, les jeunes hommes sans emploi sont notamment devenus, à certains endroits, un élément dangereux des sociétés modernes. Ils sont prédisposés à l'agressivité et à un fondamentalisme facteur de violence.

Enfin, le travail contribue à la croissance économique d'une collectivité ainsi qu'à ses recettes fiscales. Dans le monde du travail, l'intérêt individuel coïncide donc heureusement majoritairement avec l'intérêt général.

Et puisque le travail constitue un élément essentiel de la personne et de la personnalité, on a le droit de nuancer Kant. L'homme n'est pas seulement l'animal qui doit travailler, il est aussi le seul être vivant qui à la fois peut et veut travailler. □

**Otfried Höffe** est un ancien professeur de philosophie et dirige le centre de recherche en philosophie politique de l'Université de Tübingen. Il a récemment publié l'ouvrage «Ethik. Eine Einführung» (Une introduction à l'éthique) aux éditions C.H.Beck, Munich.



# Artisanat d'art

Quelle belle œuvre que le travail! Des peintres, des plasticiens ou encore des photographes contemporains se penchent à leur manière sur le cas de l'homme au travail. Les pages suivantes illustrent la diversité de nos occupations au quotidien.

Une collection réunie par Maria Leutner



Duane Hanson: «Queenie II», 1988, sculpture polychrome, cuivre et plastique, avec accessoires, grandeur nature  
(© The Estate of Duane Hanson/2014 ProLitteris, Zurich. Avec l'aimable autorisation de Van de Weghe Fine Art, New York)



Neo Rauch: «Küchenwunder», 2005, huile sur toile, 200 x 140 cm

(© 2014, ProLitteris, Zurich. Avec l'aimable autorisation de Galerie EIGEN + ART, Leipzig/Berlin, et David Zwirner, New York/Londres.  
Photo: Uwe Walter, Berlin)



Julian Rosefeldt: «The Shift», 2008, film 16 mm numérisé en HD, installation 4 canaux, couleur, son, boucle de 16 minutes 36 sec.  
(© 2014, ProLitteris, Zurich)





Jeff Wall: « Untangling », 1994,  
diapositives projetées, 189 x 223,5 cm  
(avec l'aimable autorisation de l'artiste)



Francis Alÿs : « Turista », Mexico City, 1994, documentation photographique d'une action  
(avec l'aimable autorisation de David Zwirner, New York/Londres)



Peter Fischli et David Weiss : « Beliebte Gegensätze : Theorie und Praxis » ;  
issu de : « Plötzlich diese Übersicht », 1981–2012 : argile crue (env. 250 sculptures), objet le plus petit 6 x 7 x 5 cm,  
objet le plus grand 5 x 53 x 82 cm. (© Peter Fischli et David Weiss, Zurich 2014. Avec l'aimable autorisation de  
Sprüth Magers Berlin/London, Matthew Marks Gallery, New York, Galerie Eva Presenhuber, Zurich)



Hurvin Anderson (né en 1965) : «Jersey», 2008, huile sur toile, 250,3 x 208,3 cm, acquise au moyen du «2008 Outset/Frieze Art Fair Fund» pour la Collection Tate 2009 (© Tate, Londres 2014)



David Shrigley: « Untitled », 2013, feutre sur papier, 29,6 x 21 cm





Christine Hill: «Small Business Model», 2011, installation variable : estrade, comptoir, étagères, intérieur  
(© 2014, ProLitteris, Zurich. Avec l'aimable autorisation de Galerie EIGEN + ART, Leipzig/Berlin. Photo : Uwe Walter, Berlin)

**Andreas Gursky:**  
«Karlsruhe Siemens», 1991,  
photographie, 175 x 205 x 5 cm  
(© Andreas Gursky/2014  
ProLitteris, Zurich.  
Avec l'aimable autorisation  
de Sprüth Magers Berlin London)





# La grande migration

Les expatriés n'ont jamais été aussi nombreux : actuellement, 232 millions de personnes vivent en dehors de leur pays d'origine. En 1990, elles n'étaient que 150 millions.

Par Bettina Rutschi et Lukas Gehrig

**L**a migration transfrontalière est relativement concentrée : près de la moitié des migrants vivent dans dix pays seulement. Avec plus de 45 millions d'immigrants, les Etats-Unis en accueillent la plus grande part. Ils sont suivis par la Russie (11 mio.), l'Allemagne (10 mio.), l'Arabie saoudite (9 mio.) et, à égalité, les Emirats arabes unis et la Grande-Bretagne (8 mio. chacun). L'Inde, le Mexique et la Russie sont en tête du classement des pays d'origine avec chacun près de 11 mio. d'émigrants.

D'un point de vue économique, les flux migratoires s'expliquent, selon la direction du déplacement, par deux types de facteurs : les facteurs dits « de répulsion » poussent à quitter le pays d'origine, tandis que les facteurs dits « d'attraction » incitent à se rendre dans un certain pays. Il est impossible d'opérer une distinction précise entre ces facteurs, car les différents éléments sont toujours combinés.

## Ce qui attire les immigrants

Un volume important d'offres d'emploi, un taux d'occupation et un niveau de salaire élevés, sans oublier la stabilité politique : ces facteurs, par exemple, attirent les Mexicains aux Etats-Unis et les Indiens et les Pakistanais aux Etats-Unis, en Ara-



### 232 millions

Personnes quittant leur pays d'origine

### 3%

Part des migrants dans la population mondiale

### 45 millions

Immigrants aux Etats-Unis

### 11 millions

Immigrants en Russie

### 40%

Suisse : 40% des immigrants travaillent dans des secteurs qui ont du mal à trouver du personnel qualifié

### 27%

Albanie : 27% des travailleurs hautement qualifiés émigrent (record européen)

bie saoudite et aux Emirats arabes unis. Les besoins en main-d'œuvre de ces deux riches pays pétroliers sont en effet énormes.

De même, la migration interne en Europe, qui a pris de l'importance ces dernières années, s'explique plutôt par des facteurs d'attraction. La Pologne et la Roumanie font désormais partie du top 3 des pays d'origine des immigrants dans les pays très développés. Tandis que les Polonais s'installent davantage en Allemagne, les Roumains lui préfèrent l'Italie, notamment en raison de la proximité linguistique. Entre 2009 et 2011, la crise économique en Europe du Sud a également fait progresser de 45% l'émigration en provenance de pays comme l'Espagne, le Portugal ou la Grèce. L'Allemagne et la Grande-Bretagne sont les destinations privilégiées.

## Ce qui fait fuir les émigrants

Les instabilités politiques telles que la guerre, les persécutions ou la privation des libertés individuelles, mais aussi le manque de perspectives économiques sont les principaux facteurs de répulsion. Ils sont notamment à l'origine de la migration à l'intérieur du continent africain, en Amérique latine ou en Asie du Sud-Est. Les pays émergents comme l'Afrique du Sud, le Brésil ou l'Inde accueillent un >

## Juliane Rönnau, 37 ans,

Architecte allemande,  
travaille à Sydney (Australie).



**Travail à forte valeur ajoutée** — En 2002, quand j'ai terminé mes études à Dresde, il était presque impossible pour les jeunes architectes en Allemagne de trouver un emploi. J'ai enchaîné les contrats à durée déterminée, j'ai constamment déménagé, mais ce nomadisme n'était pas fait pour moi. En 2004, un camarade d'études, de retour d'Australie, m'a raconté : « Là-bas, il y a plein de bons jobs ! » Mon contrat à Ratisbonne arrivait à son terme. J'ai acheté un billet et demandé un premier visa « Work & Travel ». Une semaine plus tard, j'avais une chambre. Et la semaine suivante, un emploi ! En 2005, j'ai été embauchée par une agence de design et, en 2006, Brian Meyerson Architects (aujourd'hui MHN Design Union) a transformé mon visa. Je travaille encore dans cette étude

aujourd'hui. Plus tard, j'ai demandé le permis de résidence permanente et, depuis deux ans, j'ai la double nationalité.

Ici, la sécurité de l'emploi est nettement meilleure, bien qu'entre-temps la situation se soit légèrement améliorée en Allemagne. De plus, je suis vraiment contente de mes mandats.

Souvent, je bâti une maison depuis le premier entretien avec le client jusqu'à la livraison : c'est vraiment intéressant d'assurer l'intégralité de la prestation, et le budget est souvent plus élevé qu'en Allemagne ; je ne dois pas en permanence faire des économies sur les matériaux ou les extras.

Je gagnerais sûrement moins en Europe, mais le coût de la vie à Sydney est nettement plus élevé. J'ai maintenant deux enfants, je peux tra-

vailquer quatre jours par semaine et avoir des horaires fixes, ce qui est plutôt rare dans ma profession. Mes collègues allemands accumulent les heures supplémentaires et doivent souvent faire beaucoup de route pour se rendre sur leur lieu de travail. Je n'ai jamais regretté la décision de partir pour l'Australie. Sydney est un lieu où il fait bon vivre. Bien sûr, il y a un bémol : j'adore la vie de famille et mon pays compte beaucoup pour moi. L'éloignement est un inconvénient : il me pèse d'être si loin de mes parents et de mes amis, de manquer les fêtes. Je trouve dommage que nos enfants ne voient leurs grands-parents qu'une fois par an.

Propos recueillis par Julica Jungehülsing

grand nombre d'arrivants des pays voisins. Plus de trois millions de Bangladais vivent en Inde.

Les pays comme l'Inde et la Russie peuvent être concernés à la fois par l'immigration et par l'émigration. En effet, les deux types de facteurs n'exercent pas le même effet sur les différentes catégories socioprofessionnelles. Relativement plus mobiles, les personnes hautement qualifiées ont souvent le choix entre plusieurs destinations. En découle une course mondiale aux talents. Les pays tels que les Etats-Unis attirent la plupart des personnes hautement qualifiées, y compris originaires d'Inde ou de Russie. Inversement, la plupart des Bangladais sont peu qualifiés. Ils n'ont guère d'autre choix que de tenter leur chance auprès du voisin indien.

### Perte de savoir et d'expérience

Ces dix dernières années, le nombre d'immigrants ayant une formation supérieure a augmenté de 70% dans les nations avancées de l'OCDE. En passant au crible les pays d'origine, on constate que ce sont les travailleurs les plus diplômés qui y sont les plus enclins à émigrer, ce qui confirme leur forte mobilité. Le Mexique est une exception notable : en effet, la majorité des Mexicains qui émigrent aux Etats-Unis est peu qualifiée.

Pour les pays de destination, l'immigration de main-d'œuvre qualifiée est extrêmement bénéfique : elle endigue la pénurie de compétences, stimule la croissance et stabilise le niveau des salaires. A l'inverse, dans les pays d'origine des migrants qualifiés, le phénomène de « fuite des cerveaux » – la perte de savoir, d'expérience et de main-d'œuvre qualifiée – y a des conséquences désastreuses. Quelques petits pays et Etats insulaires d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, dont l'élite émigre, en souffrent tout particulièrement. En Guyane, à la Barbade ou à Haïti, les travailleurs qualifiés vivant dans les pays de l'OCDE sont nettement plus nombreux que ceux qui restent au pays. En Europe, l'Albanie présente le taux le plus élevé d'émigration de la main-d'œuvre hautement qualifiée (27%). Elle est suivie par la Roumanie (18%), l'Irlande (17%) et la Pologne (16%).

### L'attrait des pays émergents

En revanche, un peu moins de 3,5% des travailleurs hautement qualifiés quittent les grands pays émergents comme le Brésil,

### Sekani Chisale, 31 ans,

Mécanicien originaire du Malawi,  
jardinier à Johannesburg (Afrique du Sud).



#### Travail manuel —

J'ai 31 ans et je suis né à Nkhata Bay, dans le nord du Malawi. En décembre 2005, je suis venu à Johannesburg pour trouver un emploi de chauffeur. Le Malawi est un pays très pauvre. Je suis l'aîné de six enfants. Au bout de neuf ans, j'ai dû quitter l'école, parce que mes parents ne pouvaient plus payer les frais de scolarité. Pendant trois ans, j'ai travaillé aux champs, j'ai récolté du tabac et du maïs et j'ai économisé pour passer le permis de conduire. Ensuite, j'ai suivi une formation de mécanicien et j'ai déménagé à Johannesburg. Il n'y avait pas de travail au Malawi. Je n'ai pas trouvé de place de chauffeur. En Afrique du Sud, il faut de nombreux papiers quand on cherche un emploi. Depuis, j'ai un passeport et une autorisation de travail, mais je suis jardinier. J'ai trouvé mon premier job en 2006, par une petite annonce. Pendant quatre ans, je me suis occupé du jardin d'un Sud-Africain, jusqu'à ce qu'il déménage en Hollande. A présent, je suis au service de six personnes, chaque jour dans un lieu différent. Je n'aurais jamais cru devenir jardinier, mais c'est un boulot qui me plaît. Je travaille au grand air, seul le salaire est mauvais : je gagne environ 4 000 rands par mois (env. 350 francs, N.D.L.R.), c'est assez pour vivre

et envoyer un peu d'argent aux miens. Nous habitons une pièce chez l'employeur de ma femme. Elle est domestique. Je ne suis pas assuré. Je peux prendre environ un mois de vacances par an.

Au début, je logeais chez ma tante, qui s'est installée avant moi à Johannesburg. Quand elle a déménagé, il était impossible pour moi de rentrer au Malawi – pensez donc, un homme sans famille ! Entre-temps, j'ai épousé une Malawite et nous avons eu deux enfants. L'aîné a six ans, il vit chez ma mère. Je ne l'ai pas vu depuis deux ans ; le voyage coûte un quart de mon salaire mensuel. Je prévois d'y retourner l'an prochain. Nous nous téléphonons chaque semaine. Mon deuxième fils a sept mois. Il vit avec nous. Mon projet d'avenir : rentrer au pays pour créer ma propre entreprise. Je veux acheter des pièces automobiles en Afrique du Sud et les revendre au Malawi. Je m'installerai sûrement dans la capitale, Lilongwe. Elle se trouve à près de 500 km de ma famille à Nkhata Bay, mais ce sera plus simple d'y vendre les pièces de rechange.

Propos recueillis par Judith Reker

**Sara López, 52 ans,**  
Boulangère née au Mexique,  
travaille à Brooklyn (Etats-Unis).



**Esprit d'entreprise** — Mon père était boulanger dans la ville mexicaine de Puebla, mais il gagnait bien trop peu d'argent pour faire vivre ma mère, mes huit frères et sœurs et moi. En 1977, il est parti pour New York. Il avait demandé son visa de touriste sous le nom et avec les papiers d'identité d'un ami. Peu après, quand l'une de mes sœurs est morte en couches, il n'avait pas de papiers pour rentrer et assister à l'enterrement. Il faisait la plonge et, la nuit, il aidait dans des boulangeries italiennes. Plus tard, ma mère l'a rejoint. A l'époque, j'avais 15 ans. J'ai dû m'occuper de mes plus jeunes frères et sœurs. Au bout de dix ans, la situation financière de mes parents aux Etats-Unis était toujours aussi précaire. J'ai voulu les aider. En 1987, j'ai décidé d'émigrer à mon tour. J'étais triste de laisser ma fratrie derrière moi. Ils sont restés chez l'une de nos tantes et chez ma grand-mère. Au bout de quelque temps, nous avons emprunté de l'argent à des amis pour ouvrir une petite boulangerie mexicaine à Brooklyn. Depuis, toute la famille vit à New York, et nous sommes tous devenus citoyens américains. Je suis mariée, sans enfants. A l'origine, nos voisins à Brooklyn étaient surtout Italiens, aujourd'hui les Mexi-

cains sont majoritaires. Ces derniers temps, des Anglo-Saxons quittent Manhattan pour s'installer ici : ça fait chic. Je parle très peu anglais. 99% de mes clients sont hispanophones. Je n'ai jamais été victime de rejet ou de racisme, au contraire : ici, les Mexicains sont considérés comme des travailleurs sérieux et sont appréciés. Nous ouvrons à 5 heures du matin et fermons à 20 heures. Je m'occupe de l'administration, mais je suis souvent derrière le comptoir. Notre entreprise familiale compte douze employés. Nous exploitons aussi un snack-bar mexicain et l'un de mes frères tient une boulangerie à Manhattan. Nous faisons partie de la classe moyenne, possédons une petite voiture et partons en vacances deux fois par an – une fois aux Etats-Unis et une fois au Mexique. Quand je suis au Mexique, je rends visite à mes proches. La criminalité dans mon pays est terrible, mais Dieu soit loué, il ne m'est encore rien arrivé. Il est exclu que je rentre un jour au pays. Tout ce que je suis et possède, je le dois aux Etats-Unis.

Propos recueillis par Sandro Benini

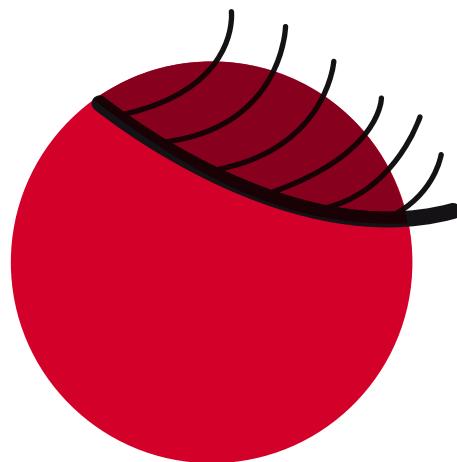
#### *La Suisse a besoin de talents*

L'immigration est un pilier essentiel du « modèle de réussite suisse ». En 2013, près de 40% des immigrants étaient employés dans des secteurs rencontrant d'énormes difficultés à trouver du personnel qualifié, titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur, par exemple la construction mécanique, l'horlogerie ou la santé. La situation de l'emploi relativement bonne est un facteur d'attraction de la Suisse. Elle lui a permis de compenser la pénurie de main-d'œuvre par l'immigration. Faut-il préférer le contingentement appliqué en Suisse jadis, ou la libre circulation des personnes ? Qu'est-ce qui est préférable pour la société et l'économie ? Le Moniteur Suisse du 9 décembre 2013 : « Immigration : Marché contre contingents » approfondit la question.

Pour en savoir plus : [www.credit-suisse.com/publications](http://www.credit-suisse.com/publications) (cf. : « Economie suisse »)

la Chine, l'Inde et la Russie pour se rendre dans les pays de l'OCDE. Bien sûr, l'émigration qualifiée y augmente également en chiffres absolu. Cependant, elle est plus que compensée par une forte hausse des migrants qualifiés dans le pays. Les grands pays émergents vont-ils développer des dynamiques qui attirent davantage d'immigrants issus des pays d'immigration actuels en Amérique du Nord et en Europe, intensifiant ainsi la course à la main-d'œuvre mobile et hautement qualifiée ? L'avenir nous le dira. Le fait que les étudiants des pays émergents qui effectuent leurs études à l'étranger (p. ex. aux Etats-Unis) soient plus nombreux à revenir dans leur pays serait un premier signe. □

**Bettina Rutsch et Lukas Gehrig**  
travaillent au sein du service Economic Research du Credit Suisse.



# Seule dans un monde d'hommes

Les femmes pourraient sauver l'économie nipponne.  
Si on les laissait travailler.

Par Sonja Blaschke

**A**près cinq ans passés aux Etats-Unis et en Australie, Kay Deguchi a vécu une véritable désillusion à son retour au Japon. Titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, elle avait fait ses preuves et entamé une brillante carrière dans plusieurs grandes entreprises comme General Electric et Walt Disney. En 2007, une offre alléchante la pousse à rentrer au pays pour reprendre, à 42 ans, le service marketing de la filiale nipponne du fabricant de produits pharmaceutiques et de biens de consommation Johnson & Johnson.

Ses collègues n'auraient pas pu lui réservé un accueil plus glacial. « Que des hommes, la cinquantaine, explique Kay Deguchi. Tous me détestaient. » Si elle en rit aujourd'hui, elle a dû se battre il y a sept ans. Les jeunes collaborateurs se sont certes montrés ouverts à son style de direction, qui proposait de mieux concilier vie privée et vie professionnelle et tenait compte des suggestions des subordonnés. Mais les managers plus âgés « préféraient des employés soumis, qui ne remettaient pas en question leur autorité ». Un comportement qui, selon elle, reste la norme sur l'Archipel: « Le chef, c'est Dieu. »

Elle ne s'est pourtant pas laissé abattre. General Manager pour le Japon de la société américaine de biopharmaceutique AbbVie depuis le début de l'année, elle demeure néanmoins une exception. D'après le rapport 2013 du Forum économique mondial, seuls 4% des entreprises japonaises comptent des femmes dans leur conseil d'administration. Aucun chiffre n'est disponible pour la direction opérationnelle, et le Japon est 105<sup>e</sup> sur 136 au classement mondial en matière d'égalité hommes-femmes (la Suisse arrive 9<sup>e</sup> et l'Allemagne 14<sup>e</sup>).

### Plus de femmes, plus de profit

Des études confirment régulièrement le rôle bénéfique des femmes pour les entreprises et l'économie. Les experts sont unanimes : sans le potentiel des femmes, dont plus de la moitié détiennent un diplôme universitaire, la troisième puissance mondiale risque de perdre de son influence.

« Les Japonaises pourraient sauver l'économie de leur pays », a martelé à Tokyo, à l'automne 2012, Christine Lagarde, la première femme à la tête du Fonds monétaire international (FMI). Cinq femmes sur dix sont exclues du marché du travail (contre seulement deux hommes). Or, si

le taux d'emploi féminin rejoignait le taux d'occupation masculin, le Japon pourrait accroître son PIB de 15%, une hausse qui permettrait à elle seule de surmonter la stagnation que connaît l'Archipel.

La diversité du personnel intéresse de plus en plus d'entreprises, assure Yoko Ishikura, professeur experte en stratégie et en compétitivité et ancienne directrice du cabinet McKinsey, même si elle dénonce un défaut de mise en œuvre. Il manque des places en crèche et des emplois pour les personnes qualifiées d'âge moyen. Mais c'est surtout la société qui manque de tolérance vis-à-vis des femmes mariées et des mères qui restent actives.

### Un plafond de fer

Afin d'améliorer la compétitivité nationale après des années de léthargie, le Premier ministre conservateur Shinzo Abe a annoncé, en avril 2013, faire de l'émancipation de la gent féminine la priorité de l'« Abenomics », sa politique économique. Et d'ajouter lors d'un discours à l'ONU qu'il souhaitait « créer une société dans laquelle les femmes brillent » : celles-ci doivent occuper 30% des postes de cadres d'ici à 2020. Malgré ces déclarations, le parti libéral-démocrate (PLD) au pouvoir ne parvient pas à se prononcer clairement pour l'instauration ou non de lois contraignantes.

Même certaines femmes ambitieuses du PLD ne sont pas épargnées, à l'image de Yuriko Koike : première candidate à briguer en 2008 la tête du parti et du gouvernement, elle essuie un revers cinglant. Cet ancien ministre de la Défense et de l'Environnement avait alors cité Hillary Clinton, à l'occasion de sa défaite contre le président américain Barack Obama : « Hillary avait parlé de « plafond de verre ». Au Japon, il ne s'agit pas de verre, mais de fer. » Son échec politique a toutefois été compensé par une réussite dans le secteur privé : en avril 2013, Renault la nomme membre de son conseil d'administration, du fait de sa connaissance de l'environnement, mais également en raison des partenariats conclus entre le constructeur français et Nissan, dont le dirigeant, Carlos Ghosn, est un ardent défenseur de la diversité.

Pourtant, la réalité de l'entreprise semble tout autre : les femmes enceintes se sentent souvent poussées vers la sortie par leur supérieur. 70% des effectifs de sexe féminin quittent leurs fonctions au moment de se marier ou d'avoir un enfant pour ne

revenir éventuellement qu'après 40 ans, soit trop tard pour poursuivre une carrière.

### La gardienne du foyer

La société traditionnelle, qui voit la femme comme une mère au foyer, est largement responsable. Un tiers des jeunes Japonaises envisagent leur avenir ainsi. « L'influence de l'éducation, surtout par le biais de la mère, est forte », explique le professeur Yoko Ishikura. Difficile néanmoins d'évaluer dans quelle mesure la figure maternelle, le manque de confiance en soi ou d'ambition et les obstacles institutionnels contribuent à la faible présence des femmes dans les firmes nipponnes. En tant que Senior Executive VP, Kay Deguchi conseille aux jeunes femmes de se fixer le plus tôt possible des objectifs clairs, au lieu de se poser en victimes : elles doivent prendre les devants et non croire à la facilité.

La nouvelle génération (moins de 40 ans) change cependant : Kay Deguchi dénombre aujourd'hui plus de mères et de femmes à des postes de direction, notamment dans les joint-ventures formées avec des groupes étrangers, les start-up et les entreprises informatiques. Mais l'évolution démographique, bombe à retardement prête à exploser, est aussi en cause : la crainte de voir le système social s'effriter est palpable. Fin mars 2013, le Japon comptait quelque 128 millions d'habitants. En 2040, ils devraient être 107 millions selon les prévisions, dont la moitié aura plus de 65 ans dans certaines régions. Pour préserver l'actuel niveau d'Etat-providence, chaque Japonaise devrait donner naissance à plus de deux enfants en moyenne, alors que le taux de fécondité oscille depuis plusieurs années entre 1,3 et 1,4. Mais surtout, il faudrait empêcher leur éviction du marché du travail.

Rentrée il y a sept ans des Etats-Unis, Kay Deguchi se montre confiante, les responsables auxquels elle a eu affaire étant maintenant en fin de carrière. « Au cours des cinq prochaines années, un nombre important de femmes accédera à des postes à haute responsabilité. » □

Correspondante et productrice TV en Asie orientale pour des médias germanophones, Sonja Blaschke vit au Japon depuis 2005.

# « Nous voulons une vie meilleure »

Il y a 50 ans, Singapour n'était qu'un port de commerce entouré de marais contaminés par le paludisme. Aujourd'hui, son revenu par habitant est plus élevé que celui de la Suisse et c'est un modèle pour toute l'Asie. Son ministre des Finances, Tharman Shanmugaratnam, nous donne son point de vue sur le travail, les étrangers et la faible fiscalité.

Interview: Daniel Ammann et Simon Brunner, photo: Gan

*Monsieur le Ministre, comment Singapour est-elle devenue ce grand miracle économique ?*

J'explique notre succès par trois facteurs : notre culture, notamment l'éthique de travail de la population, notre réponse aux circonstances défavorables et notre politique interventionniste, notamment concernant l'éducation et le logement. Notre gouvernement n'est pas dans le laissez-faire. Nous mettons tout en œuvre pour permettre aux habitants de mener une vie ambitieuse basée sur le travail et la responsabilité individuelle. Nous souhaitons que le plus de personnes possible contribuent et participent à la prospérité. Nous appelons cela une « société intégrante ».

*Commentons par la culture : est-elle présente dans un Etat si jeune ?*

Singapour est un hasard de l'histoire. Nous étions une société multiculturelle et multiconfessionnelle qui est devenue un

Etat de manière inattendue en 1965. Ce qui nous a unis, ce n'est pas une langue commune, mais la volonté de tirer le meilleur de notre situation. Nous voulons une vie meilleure. C'est ainsi qu'est née une culture du travail. Le Singapourien fait toujours tout pour trouver de nouvelles opportunités commerciales. C'est notre ADN, pas biologique, mais social, qui peut rapidement disparaître et dont nous devons prendre soin.

*Vous citez les « circonstances défavorables » comme facteur de réussite, cela semble paradoxal.*

Le pays est petit, nous n'avons aucune ressource naturelle ni aucun marché intérieur significatif et nous sommes entourés de voisins gigantesques : la Malaisie, l'Indonésie et la Thaïlande ne sont pas loin, tout comme la Chine, l'Inde, le Japon, la Corée du Sud. La liste de nos inconvénients est longue...

*Comment en faire un avantage ?*

Il est bon de ne pas avoir trop de choix dans la vie. Dès le départ, il nous a fallu réfléchir à la manière de nous faire une place qui compte dans le monde. Nous savions que nous ne pourrions y parvenir qu'au prix d'énormes efforts. Cette conscience unit la population. Et pour contrer la pauvreté et le chômage, nous avons dû nous rendre attractifs vis-à-vis de l'extérieur : pour les affaires, mais également pour les personnes pleines d'ardeur et de talent du monde entier.

*Afin de promouvoir l'économie, votre gouvernement conduit une politique inhabituellement active et interventionniste pour l'Occident.*

L'objectif économique est de créer de bons emplois pour nos habitants. Pour cela, nous permettons à l'économie de développer librement ses échanges avec les autres pays. Nous nous demandons >



Tharman Shanmugaratnam, 57 ans,  
l'un des plus influents responsables d'Asie  
en matière de politique économique.

en permanence ce dont les marchés ont besoin et nous veillons à répondre à ces besoins. Pour les entreprises locales et internationales, s'établir et investir chez nous doit en valoir la peine.

#### *Quelles sont les conditions pour qu'un pays puisse se faire une place qui compte ?*

Je citerai toujours en premier les capacités et les compétences de la population, donc l'excellence au travail à tous les niveaux. Ces aptitudes doivent être constamment consolidées si nous voulons rester compétitifs. La sécurité et la stabilité doivent être la deuxième priorité. Outre la stabilité politique, je pense surtout à la prévisibilité : les investisseurs ont besoin de sécurité, ils doivent savoir ce qui les attend, même dans vingt ans. Cette prévisibilité a diminué dans certains pays à cause de la crise financière ; nous devons la conserver à un niveau élevé.

#### *Comment ?*

On ne peut pas modifier les lois rétroactivement. Et nous devons essayer d'anticiper les évolutions de l'environnement mondial. Un gouvernement ne devrait pas uniquement agir lorsqu'il est contraint d'accepter les normes internationales. Il doit procéder aux changements en toute confiance, dans les moments favorables.

**« Il me semble que le travail est aussi important pour l'identité suisse que pour nous à Singapour. »**

#### *Quelle a été l'importance de la faible fiscalité dans le succès de Singapour ?*

Notre fiscalité relativement faible n'est possible que parce que nous maîtrisons les dépenses publiques. Cette discipline est essentielle. Nous évitons surtout de distribuer des subventions à tout va. Nous aidons ceux qui en ont besoin : nous veillons à ce que les catégories de revenus faibles aient également accès à une bonne éducation, au logement et à la santé. Très important : il n'y a pas d'engagements non couverts ou non assurés, tout est financé

avec le budget en cours ou couvert par un investissement.

#### *Aucune dette publique ?*

Pas de contraction de dettes au sens strict, car il est interdit au gouvernement d'emprunter des fonds pour les dépenser. Nous avons fixé dans la Constitution que, pendant sa législature, le gouvernement ne peut créer aucun déficit. Nous émettons uniquement des obligations afin qu'il existe un marché sain pour les emprunts d'Etat, et les fonds ainsi perçus sont placés à l'étranger via notre fonds souverain.

#### *Grâce à votre faible fiscalité, vous attirez des sociétés et des investisseurs du monde entier.*

Chaque pays a sa propre fiscalité, c'est l'une des forces du système international. Ils sont en concurrence les uns avec les autres : pour les capacités et les ressources, les coûts, les systèmes fiscaux et l'ensemble du contexte commercial. Sans concurrence, pas d'économie mondiale saine. Les pays doivent déterminer leurs forces durables. Tout le monde (le gouvernement, les entreprises, les individus) doit collaborer pour préserver la compétitivité d'une nation.

#### *La réussite économique de Singapour attire des demandeurs d'emploi du monde entier. La population étrangère a doublé ces trente dernières années. Comment gérez-vous ce phénomène ?*

Nous devons être ouverts, mais pas aveugles. Singapour n'est comparable à aucune autre ville dans le monde. Nous sommes un mini-pays constitué d'une seule ville. Manhattan et Londres ont également un pourcentage d'étrangers de plus de 40% dans leur population active, mais ces villes supportent bien mieux l'immigration car elles font partie de pays plus grands. Nous n'avons pas d'arrière-pays où nous installer lorsque l'espace devient trop étroit ou lorsque les loyers deviennent trop élevés. Il nous faut donc une stratégie d'immigration qui garantisse notre compétitivité, mais grâce à laquelle les Singapouriens se sentent chez eux : c'est notre pays, au centre duquel se trouvent nos coutumes et nos valeurs.

#### *Vous partagez ce problème avec d'autres petits Etats comme la Suisse ou le Luxembourg. Comment comptez-vous le résoudre ?*

Nous faisons clairement la différence entre les immigrés permanents et les gens



« Les habitations étaient en très mauvais état. »  
Singapour vers 1940, 25 ans avant la fondation du pays.



« Singapour est un hasard de l'histoire. »  
Vue actuelle de cette ville-Etat.

qui ne travaillent que temporairement avant de repartir. Nous essayons d'intégrer les immigrés de longue durée dans la société, notamment en matière de formation.

#### *Un petit pays comme Singapour a besoin d'une immigration de main-d'œuvre.*

C'est clair. D'une part, il y a de nombreux domaines dans lesquels nos entreprises sont compétitives et peuvent créer des emplois pour les Singapouriens, justement parce qu'elles ont dans leurs équipes des étrangers avec les compétences adéquates. D'autre part, il y a beaucoup de choses que les Singapouriens ne veulent plus faire : le travail pénible, tel que la construction en extérieur, par exemple, l'industrie maritime, voire certaines activités du secteur des services. Mais nous ne voulons pas que la proportion d'étrangers dans la population active devienne trop importante. Nous voulons la limiter à environ un tiers, sans fixer de chiffre précis.

#### *Comment gérez-vous concrètement l'immigration ?*

Nous prélevons une taxe que les employeurs doivent payer pour leurs employés étrangers à faibles salaires.

Et il y a les quotas évoqués pour réguler le rapport entre les bas salaires étrangers et les travailleurs locaux. Nous parvenons ainsi à inciter les employeurs à recruter leur demande en main-d'œuvre étrangère et à moins automatiser le travail qualifié. Au final, nous favorisons également la productivité.

*Vous ouvrez donc la porte aux spécialistes et aux talents internationaux ?*

Oui. Dans les secteurs de pointe, nous devons absolument rester ouverts ; Singapour a besoin de compétences spécifiques et d'une expertise extérieure. Elles aident à faire avancer nos entreprises et notre économie. Mais ce n'est pas « tout ou rien » : nous devons rester sélectifs sur les personnes que nous laissons entrer.

*Quels sont vos critères ?*

Cela dépend des qualifications et du salaire. Pour les postes exigeants, il n'y a ni quota ni taxe : si un employeur verse un salaire élevé, nous partons du principe que l'employé concerné crée beaucoup de valeur. Les limites de salaires sont constamment adaptées au niveau de rémunération croissant. Nous empêchons ainsi que ne soit pratiqué un dumping salarial avec les étrangers.

*Vous insistez sur la responsabilité sociale de la politique.*

L'extérieur perçoit souvent Singapour comme une réussite économique. Or, le noyau de notre succès se trouve dans les règles et les principes sociaux. En bref, le système éducatif et le programme de logement public sont les piliers de la nation.

*La plupart des pays qui réussissent ont reconnu que l'éducation était essentielle...*

L'éducation crée une grande ouverture au changement, mais la mettre en pratique de manière que tous les habitants et l'ensemble de la société en profitent n'est pas simple : il ne suffit pas de produire un maximum de diplômés universitaires.

*Quels sont les fondements du modèle singapourien ?*

Il est très ouvert et se concentre, au niveau universitaire, sur les formations techniques et appliquées. Nous voulons offrir à chacun l'opportunité de découvrir où sont ses forces et transmettre des choses qui sont intéressantes sur le marché du travail.

*Votre programme de logement public rappelle les expériences socialistes.*

C'est vrai, mais à notre façon. Notre programme de logement est notre intervention sociale la plus forte. On ne peut comprendre ce programme que dans notre contexte : il était important de créer rapidement un sentiment d'unité entre les différentes cultures et ethnies. Nous ne pouvions pas confier la cohésion sociale de notre société multiculturelle au marché ou à l'évolution naturelle de la société. Il nous fallait une stratégie réfléchie : le concept de l'habitat s'est alors imposé car, à la création du pays, les logements étaient en très mauvais état. Le gouvernement décida d'instaurer de bonnes conditions de logement pour tous et exigea que les individus de classes sociales différentes vivent ensemble. Une identité commune put ainsi naître, de même qu'une fierté commune vis-à-vis de son chez-soi.

*Comment avez-vous mis cela en œuvre ?*

Dans beaucoup de villes et de pays, les groupes ethniques restent entre eux. Pour nous, chaque immeuble public et chaque quartier devaient être mélangés de manière représentative. Ce fut une intervention importante, même dans des décisions prises normalement au sein des familles. Mais nous savons combien la politique du laissez-faire a été néfaste dans certains pays européens notamment : les immigrants et les minorités vivent à part, même après des décennies. Les enfants et petits-enfants d'immigrés y fréquentent encore souvent les mêmes écoles, ne maîtrisent pas la langue locale, même à la fin de la scolarité, et sont donc fortement désavantagés sur le marché du travail. Nous ne pouvons pas laisser notre contrat de société entre les mains du marché.

*Vous encouragez la propriété, même chez les faibles revenus. Pourquoi ?*

Les gens qui sont propriétaires en sont fiers. Une société de propriétaires immobiliers a tendance à préserver le niveau élevé du travail et des ambitions : quand on possède une maison, on ne veut pas la perdre. Des études ont également montré des avantages immatériels, en Angleterre, par exemple : les enfants des familles de propriétaires prennent leur formation plus au sérieux et vont plus loin dans la vie. A Singapour, nous sommes parvenus à ce que 85% des personnes ayant les plus bas revenus soient proprié-

---

Singapour



Singapour est plus petite que le canton du Jura. Cette ville-Etat de l'Asie du Sud-Est est constituée d'une petite île à forte densité où vivent 5,4 millions d'habitants. La population présente une forte mixité avec 500 000 étrangers établis et 1,6 million d'étrangers sans domicile permanent. 76% des Singapouriens viennent de Chine, 15% de Malaisie, plus de 7% d'Inde et le reste d'autres régions du monde. Entre 1867 et 1962, l'île fut une colonie britannique par intermittence ; l'Etat actuel fut fondé le 9 août 1965.

taires de biens immobiliers, sans hypothèques risquées. Les logements sont achetés avec une subvention directe de l'Etat.

*La Suisse a-t-elle été un exemple pour Singapour ?*

Oui, et elle l'est toujours. J'admire son système éducatif qui se concentre sur un apprentissage appliqué. L'apprentissage, qui réunit travail et pratique, est un modèle dont on peut tirer beaucoup de leçons intéressantes. De plus, les Suisses témoignent un grand respect aux ouvriers et aux artisans, qui sont rétribués en conséquence. Il me semble que pour nous, à Singapour, le travail est aussi important que pour l'identité suisse et pour ce sentiment d'apporter sa contribution à la société.

*Les deux pays sont également rivaux, notamment dans le private banking.*

Certes, nous sommes encore en retrait et les plus grosses fortunes privées se trouvent toujours en Occident. Mais nous sommes en train de rattraper notre retard. Nos taux de croissance sont élevés, car les fortunes et les investissements >



« Comment nous faire une place qui compte dans le monde ? » Tharman Shanmugaratnam avec Michelle et Barack Obama au G20 de 2009, à Pittsburgh.

augmentent plus fortement en Asie qu'ailleurs dans le monde. Par conséquent, la demande en intermédiaires financiers s'accroît pour tous les services financiers. Nous sommes prêts.

#### *Quel rôle conserve la Suisse ?*

Elle a des avantages concurrentiels fondamentaux comme la stabilité économique et sociale, une culture de la fiabilité et une grande compétence professionnelle. Les banques suisses ont une bonne réputation qui remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle ne disparaîtra pas de sitôt, même avec une révision de la loi relative au secret bancaire.

#### *Le produit intérieur brut de Singapour, identique à celui de la Suisse, est principalement dû au secteur financier. Est-ce un avantage ou un inconvénient ?*

Un système financier raisonnablement régulé soutient toute l'économie et donc la création d'emplois ; de plus, il contribue évidemment à la croissance économique : la place financière offre des postes intéressants et des opportunités de carrière aux Singapouriens.

#### *Singapour est considérée comme un marché très libre, mais le pays est géré de manière interventionniste. Pour les esprits démocratiques suisses, c'est une contradiction.*

C'est plutôt une dualité. Même en Europe après la Seconde Guerre mondiale, il était clair que l'on devait laisser les marchés tranquilles afin que l'économie puisse croître, mais l'Etat intervenait afin d'empêcher les inégalités trop fortes et de garantir la mobilité sociale. William Beveridge, un social-démocrate, en Grande-Bretagne, et Ludwig Erhard, un démocrate-chrétien, en Allemagne, ont tous deux soutenu un marché libre ainsi

que des interventions et des filets de sécurité sociaux afin d'atténuer les risques et de protéger les faibles.

#### *Selon vos détracteurs, Singapour ne serait que « partiellement libre » politiquement.*

Les urnes fonctionnent aussi chez nous : les Singapouriens savent observer et juger leurs représentants politiques de manière critique. Si ceux-ci ne font rien pour les électeurs ou si le gouvernement ne s'investit pas pour ses habitants, ils sont sanctionnés aux élections législatives.

Je ne crois pas que les démocraties du monde entier pourraient choisir un seul modèle. Un peu d'autocontrôle fait du bien à tous les systèmes, même aux plus anciennes démocraties du monde.

#### *Que doivent-elles se poser comme question aujourd'hui ?*

Les systèmes politiques aident-ils à prendre des décisions dans l'intérêt à long terme de la communauté ou permettent-ils aux gouvernements et aux législateurs de se défiler face aux décisions nécessaires ? Le centre est-il renforcé ou la polarisation intensifiée ? La participation électorale est-elle élevée ? Le résultat est-il déterminé par l'argent et le clientélisme ? Ces questions se posent aujourd'hui dans toutes les démocraties, même les plus anciennes. Les sondages montrent que la confiance dans les institutions publiques disparaît partout. A Singapour, les institutions publiques jouissent encore d'une plus grande confiance que dans d'autres démocraties, même si nous ne nous reposons pas là-dessus. Nous devons nous efforcer de faire une bonne politique, et une dose d'humilité ne nuit pas.

#### *Sur quelles valeurs se fonde le modèle singapourien ?*

Deux éléments sont essentiels : la responsabilité individuelle et la disposition collective à aider ceux qui ont moins.

Lorsque ces deux valeurs sont réunies, on voit naître une société qui est à la fois dynamique et juste. Cela peut sembler paradoxal, mais le soutien public de la responsabilité individuelle est le point essentiel de notre approche et reflète nos valeurs : si tu travailles, nous te donnons plus. Si tu veux étudier ou te réorienter, nous te soutenons. Si tu veux acheter une maison et si tu économises pour payer ton prêt, nous t'aidons. Tu reçois davantage de l'Etat si tu prends tes responsabilités. C'est notre

façon d'éviter l'érosion de notre éthique du travail et de la responsabilité individuelle telle que nous l'observons dans de nombreuses sociétés prospères.

#### *Pourquoi l'éthique du travail disparaît-elle en Occident ?*

Les politiques ont fait des promesses sociales à la population qu'ils ne peuvent plus assumer financièrement. A chaque campagne, ils promettent toujours plus mais laissent la facture aux générations suivantes. Cette attitude n'a pas seulement les conséquences financières observées, elle a aussi modifié les normes et les valeurs sociales. Aujourd'hui, la culture des revendications est largement répandue. Il faudra du temps pour corriger cela. C'est dramatique, surtout pour la prochaine génération. C'est pourquoi l'Europe doit absolument chercher de nouveaux modèles sociaux. □

---

Tharman Shanmugaratnam

Ce responsable en matière de politique économique de 57 ans, l'un des plus influents d'Asie, dirige le Ministère des finances de Singapour, où il est également vice-président ministre et directeur de la « Monetary Authority of Singapore » (banque centrale et autorité de surveillance des marchés financiers). Il est de plus le premier Asiatique à diriger le comité directeur du Fonds monétaire international, qui est responsable des nouvelles politiques (Comité monétaire et financier international).

Ce Singapourien d'origine tamoule a étudié à l'Anglo-Chinese School de Singapour, à la London School of Economics, à Cambridge et à Harvard. Il est marié à une avocate sino-japonaise ; ils ont trois fils et une fille. Enfant, il était passionné de sport : il fut joueur de hockey sur gazon, fit du football, de l'athlétisme et joua au cricket.

# LA CLÉ D'UNE VIE EXTRAORDINAIRE.

THE ABSOLUTE OPPOSITE OF ORDINARY

NOUVELLE MASERATI GHIBLI. À PARTIR DE CHF 73'550.- | MASERATI-TESTDRIVE.CH



LA NOUVELLE MASERATI GHIBLI EST DISPONIBLE EN DEUX MOTORISATIONS V6 ESSENCE (330 CH, 410 CH) ET UNE MOTORISATION V6 DIESEL (275 CH). ÉQUIPÉE D'UNE BOÎTE ZF AUTOMATIQUE À 8 RAPPORTS, LA GHIBLI EST DISPONIBLE EN PROPULSION OU TRANSMISSION INTÉGRALE «Q4» | GHIBLI.MASERATI.COM

Le CO<sub>2</sub> est le gaz à effet de serre qui réchauffe la Terre; l'émission moyenne de CO<sub>2</sub> de tous les types de véhicules proposés en Suisse (par les marques gagnantes) se monte à 153 g/km.

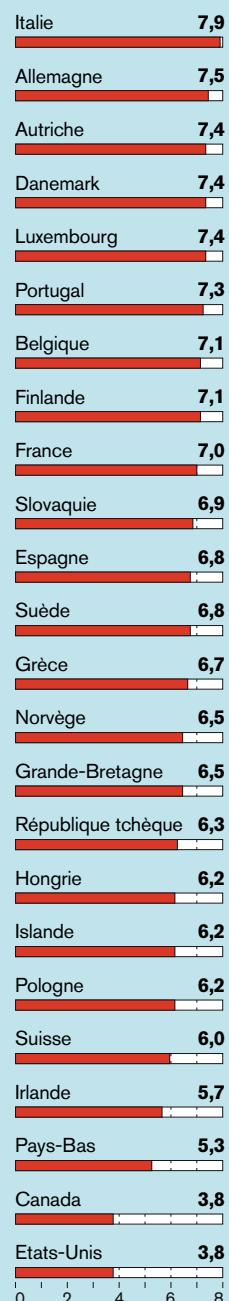
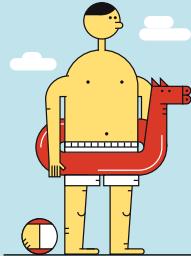


# Du rêve à la retraite

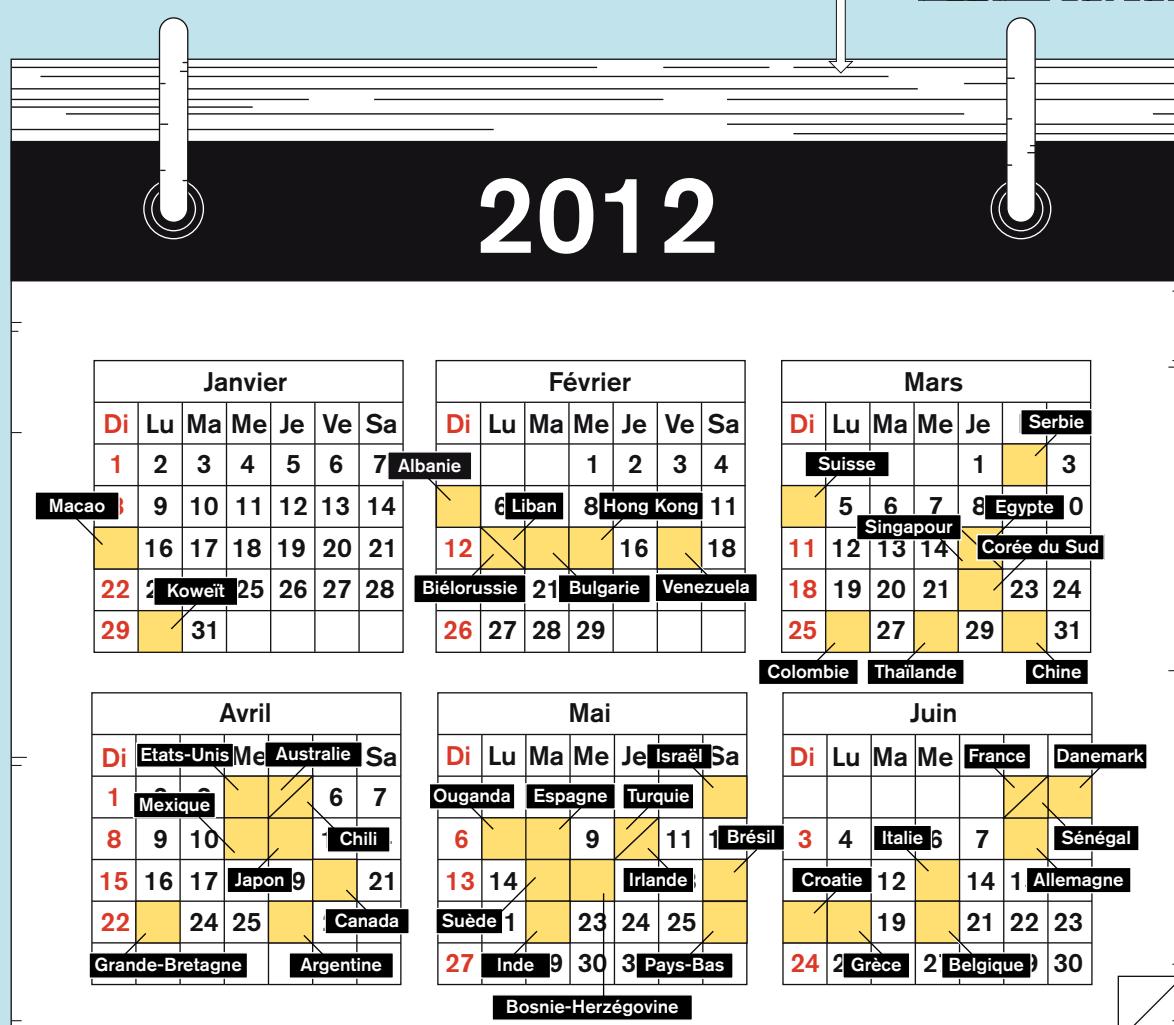
Données chiffrées, évaluations, comparaisons, budgets, impôts et rémunérations : 15 graphiques pour tout savoir sur la vie active.

Par Francesco Muzzi (infographie) et Simon Brunner (texte)

Combien de jours fériés et de repos ?  
(en semaines)



## Combien de jours travaille-t-on pour l'Etat ?



Le « Jour de libération fiscale » symbolise le premier jour de l'année où les contribuables cessent de travailler uniquement pour payer leurs impôts. Les résultats correspondent à la somme des impôts sur le revenu et/ou charges sociales rapportée au revenu brut (sans aucune déduction), calculée pour un célibataire sans enfants gagnant 100 000 USD bruts. Les pourcentages obtenus ont été convertis en nombre de jours de l'année.

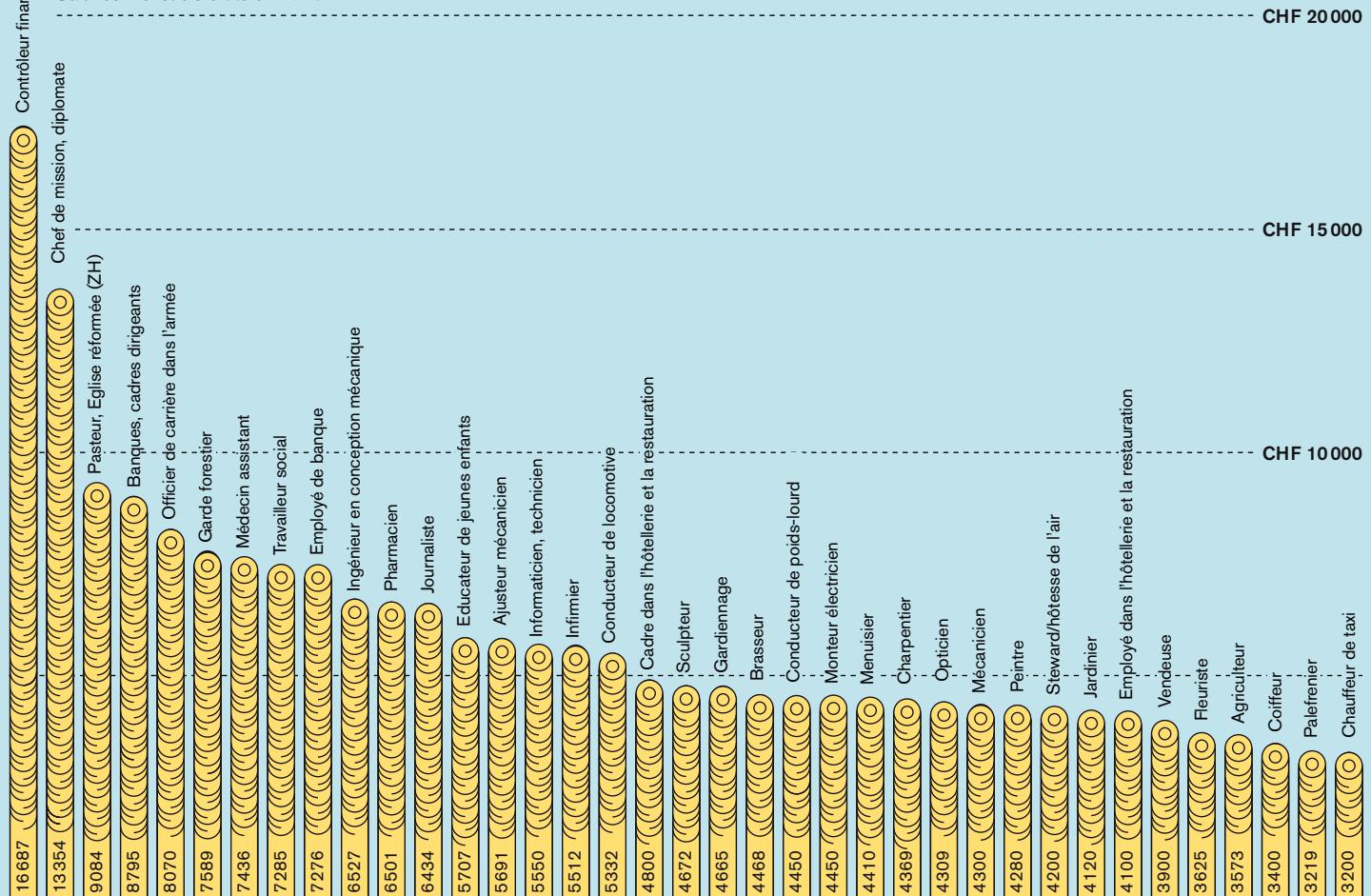
D'après l'enquête de KPMG international « Individual Income Tax and Social Security Rate Survey 2012 ».

Estimations de l'OCDE basées sur les résultats des Enquêtes sur les forces de travail de l'Union européenne et de l'EIRO (2005) pour l'Europe, et sur ECO/CPE/WP1(2007)11/ANN2 pour l'Australie, le Canada et les Etats-Unis.

## Combien gagne-t-on en Suisse ?

Salaires mensuels bruts en 2013

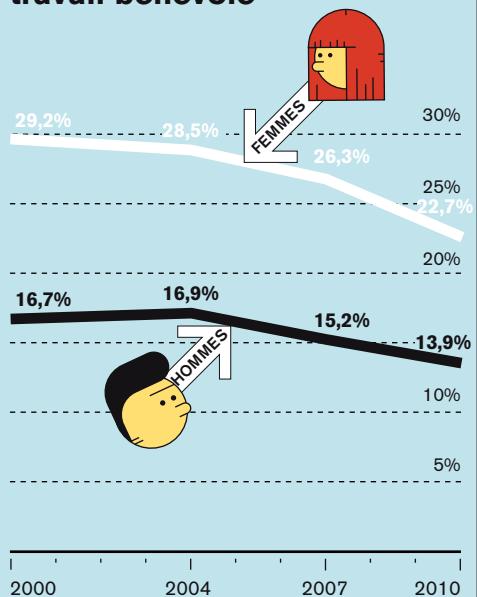
CHF 20 000



Salaires bruts pour l'année 2013 exprimés en francs suisses. Chiffres tirés des conventions collectives, de recommandations ou d'autres statistiques. Pour obtenir la définition exacte des salaires, contacter : bulletin@abk.ch.

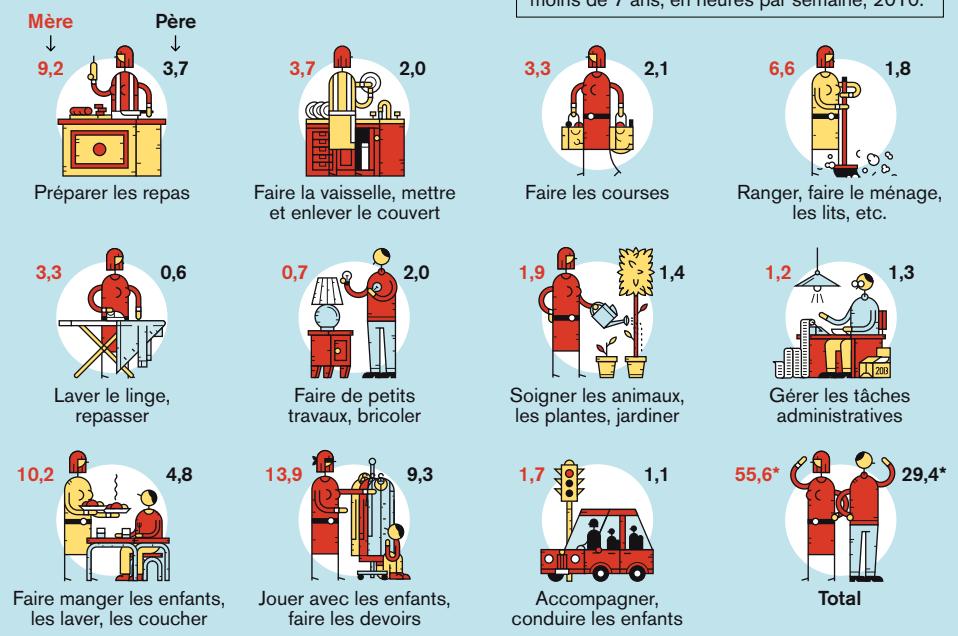
«Lohnbuch 2013» Office de l'économie et du travail du canton de Zurich, Orell Füssli Verlag, Zurich. Compilation : Aargauer Zeitung

## Les Suisses et le travail bénévole



## Qui s'occupe de la maison chez M. et M<sup>me</sup> Suisse ?

Temps moyen consacré aux tâches ménagères et domestiques par type d'activité, en heures par semaine. Echantillon : ménages formés d'un couple, avec enfant le plus jeune âgé de moins de 7 ans, en heures par semaine, 2010.



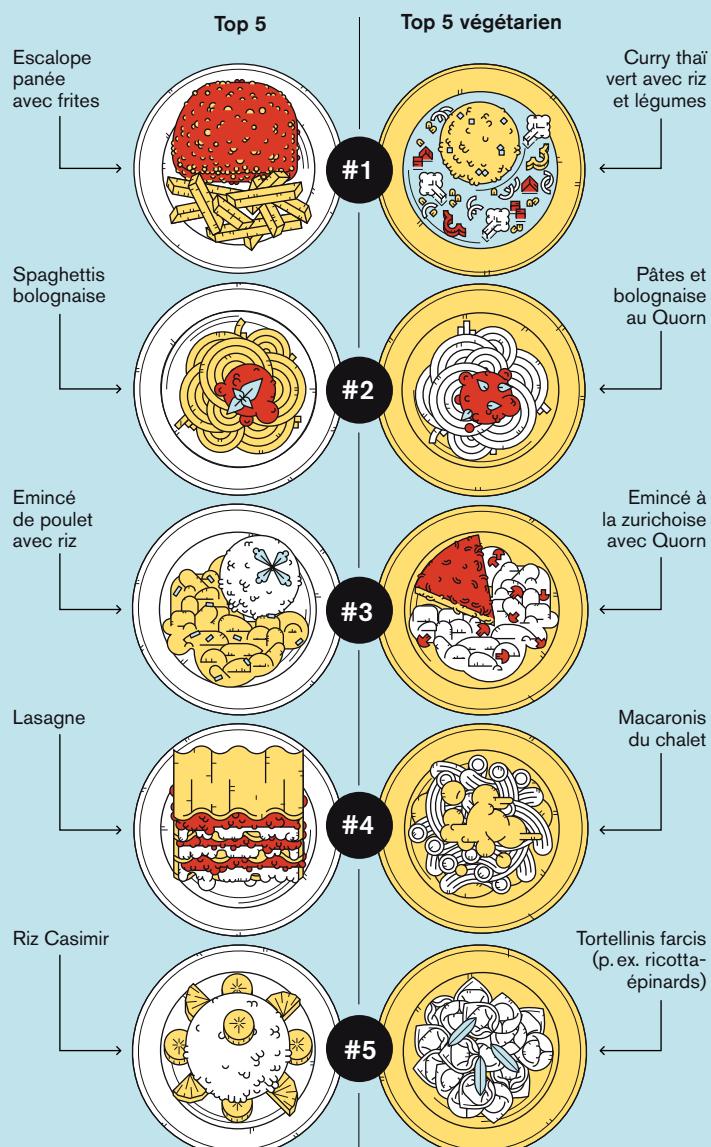
## Allemagne hier et aujourd'hui : combien de temps travaille-t-on pour subvenir à ses besoins élémentaires ?

Quoi	Unité	1950	2009
		jj:hh:mm	jj:hh:mm
Pain complet	1 kilo	00:00:27	00:00:11
Lait entier	1 litre	00:00:19	00:00:03
Œufs	10 unités	00:02:01	00:00:08
Café en grains	1 livre	01:02:22	00:00:19
Côtelette de porc	1 kilo	00:03:54	00:00:32
Morue	1 kilo	00:01:18	00:01:06
Costume homme	1 unité	04:12:38	00:17:00
Briquettes de charbon	50 kilos	00:02:20	00:01:08
Armoire à vêtements	1 unité	06:02:59	01:14:24
Téléviseur	1 unité	14:15:38	01:11:31
Resselage homme	1 paire	00:07:09	00:01:36

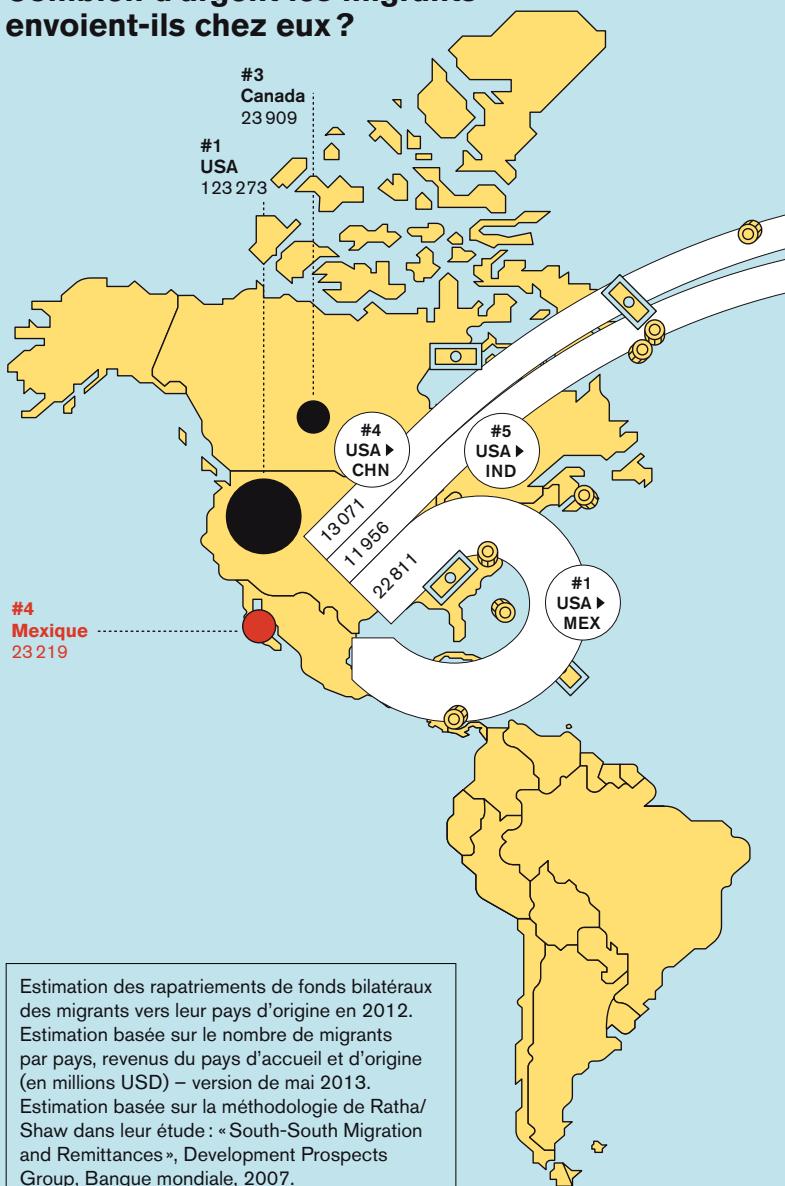
Chiffres pour l'Allemagne de l'Ouest. Calcul réalisé sur la base de la masse salariale nette par heure travaillée. TV: valeur de 1960, sur la base d'un écran plat HD 81 cm actuel.

IW-Dossier, source : Statistisches Bundesamt (Office fédéral allemand de la statistique)

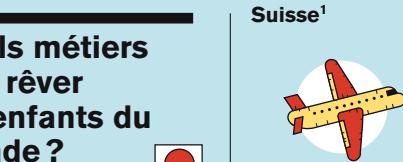
## Qu'aiment manger les Suisses à la cantine ?



## Combien d'argent les migrants envoient-ils chez eux ?

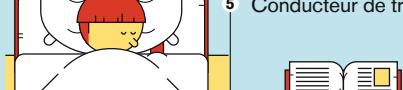


## Quels métiers font rêver les enfants du monde ?



### Suisse<sup>1</sup>

- Garçons**
  - 1 Pilote
  - 2 Policier
  - 3 Footballeur
  - 4 Chauffeur de bus
  - 5 Conducteur de train



### Filles

- Filles**
  - 1 Professeur
  - 2 Vétérinaire
  - 3 Médecin
  - 4 Chanteuse
  - 5 Infirmière

### Allemagne<sup>2</sup>



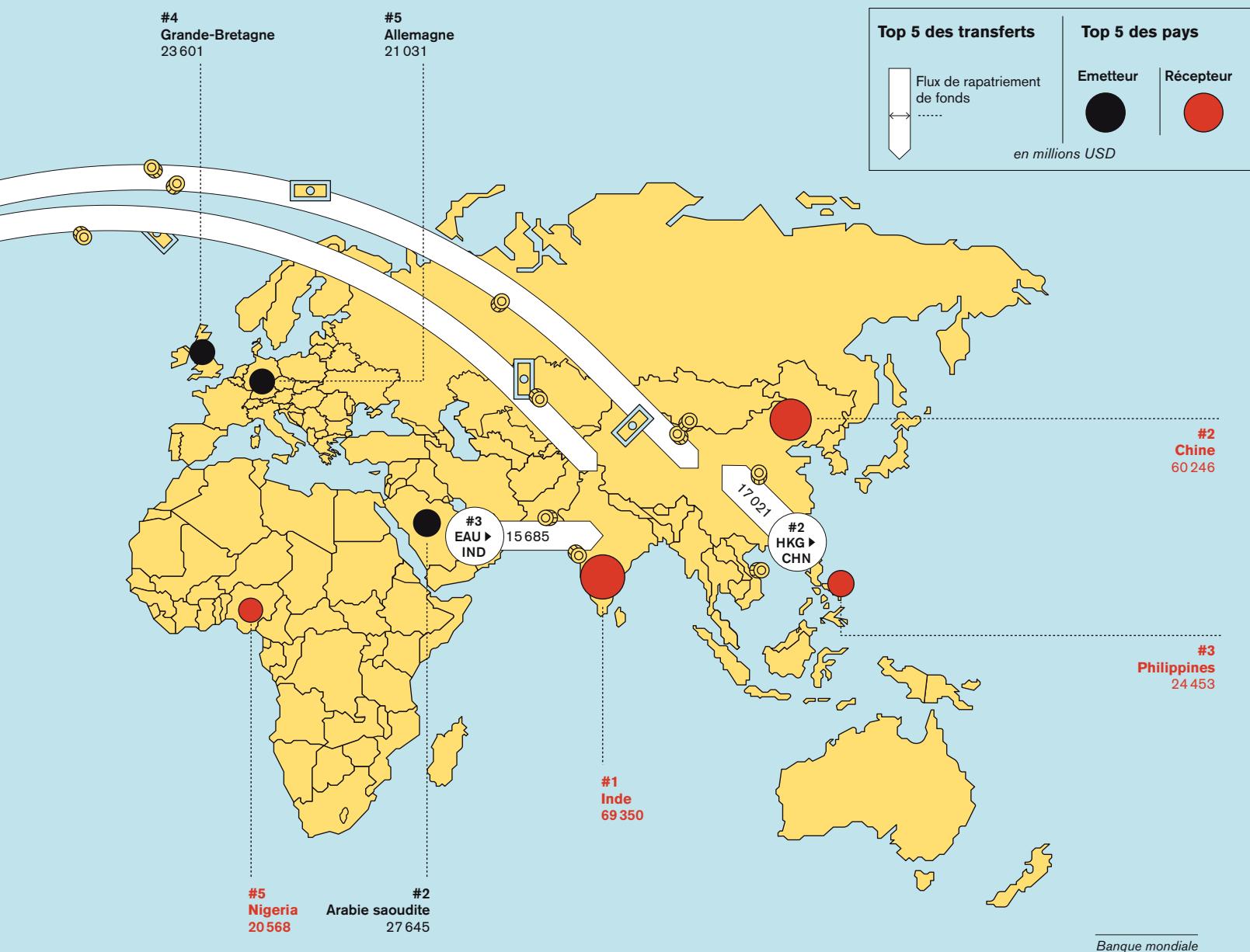
### Garçons

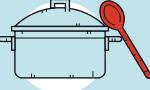
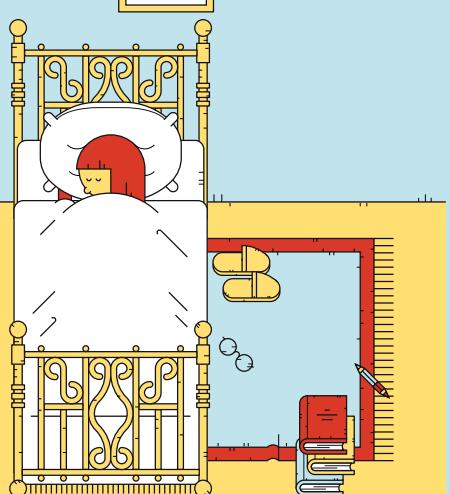
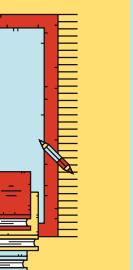
- 1 Footballeur
- 2 Policier
- 3 Pilote
- 4 Pompier
- 5 Ingénieur



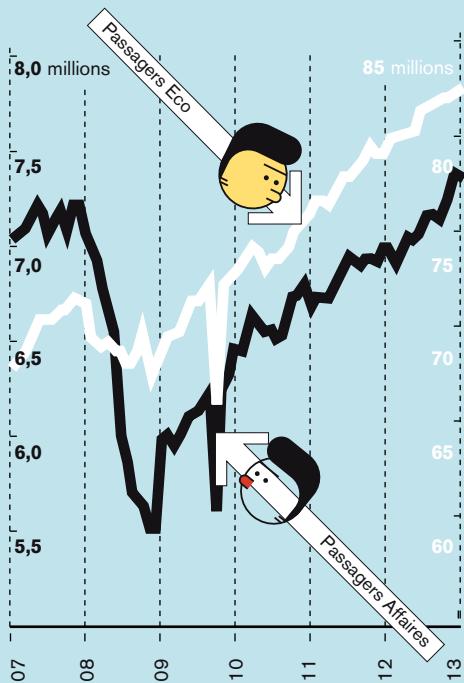
### Filles

- 1 Vétérinaire
- 2 Professeur
- 3 Médecin
- 4 Chanteuse
- 5 Infirmière



<b>Japon<sup>3</sup></b>	<b>Grande-Bretagne<sup>4</sup></b>	<b>Etats-Unis<sup>5</sup></b>	
 <b>Garçons</b> 1 Footballeur 2 Universitaire 3 Policier/détective 4 Joueur de baseball 5 Acteur de TV ou de film d'animation  	 <b>Garçons</b> 1 Médecin 2 Footballeur 3 Danseur 4 Professeur 5 Policier  	 <b>Garçons</b> 1 Sportif 2 Pilote 3 Scientifique 4 Avocat 5 Astronaute  	   
<b>Filles</b> 1 Chef cuisinier 2 Infirmière 3 Educatrice 4 Médecin 5 Fleuriste	<b>Filles</b> 1 Médecin 2 Professeur 3 Footballeuse 4 Danseuse 5 Policière	<b>Filles</b> 1 Professeur 2 Vétérinaire 3 Ecrivain 4 Médecin 5 Chanteuse	<small>1 PNR 43 «Formation et emploi», 2004</small> <small>2 Iconkids &amp; youth/medizini, 2009</small> <small>3 Daiichi Life Insurance Company, 2013</small> <small>4 Mothercare and Save the Children, 2013</small> <small>5 LinkedIn, 2012</small>

## Quel effet a la crise sur les voyages d'affaires ?



Passagers de vols internationaux par classe de billet (données désaisonnalisées). L'année commence toujours en juin.

IATA ; Premium Traffic Monitor, septembre 2013

## Où créer et diriger son entreprise ?

1	Singapour	180	Guinée-Bissau
2	Hong Kong	181	Venezuela
3	Nouvelle-Zélande	182	Myanmar
4	Etats-Unis	183	RD Congo
5	Danemark	184	Erythrée
6	Malaisie	185	République du Congo
7	Corée du Sud	186	Soudan du Sud
8	Géorgie	187	Libye
9	Norvège	188	République centrafricaine
10	Grande-Bretagne	189	Tchad
...			
29		29	Suisse

Un classement élevé signifie que l'environnement réglementaire du pays favorise la création et la gestion d'une entreprise locale. L'indice résulte de la moyenne non pondérée de 10 domaines, composés chacun d'une multitude d'indicateurs. Etude comparative réalisée en juin 2013.

Ease of Doing Business Index (juin 2013),  
Banque mondiale

## Comment fut construite la tour Eiffel ?

Architecte  
Gustave Eiffel (1832–1923).

Dessinateurs  
50 ingénieurs et dessinateurs ont produit 5 300 dessins.

Ouvriers  
Plus de 100 ouvriers ont produit en atelier plus de 18 000 éléments, assemblés sur place par 132 ouvriers.

Nombre de morts  
1.

Nombre de personnes travaillant aujourd'hui dans la tour  
620.

«All you need to know about the Eiffel Tower», Planet Wissen

Hauteur actuelle (antenne incl.)  
324 mètres.

Hauteur d'origine (avec le mât)  
312 mètres.

Poids  
10 100 tonnes.

Nombre de rivets posés  
2 500 000.

Durée du chantier  
2 ans.

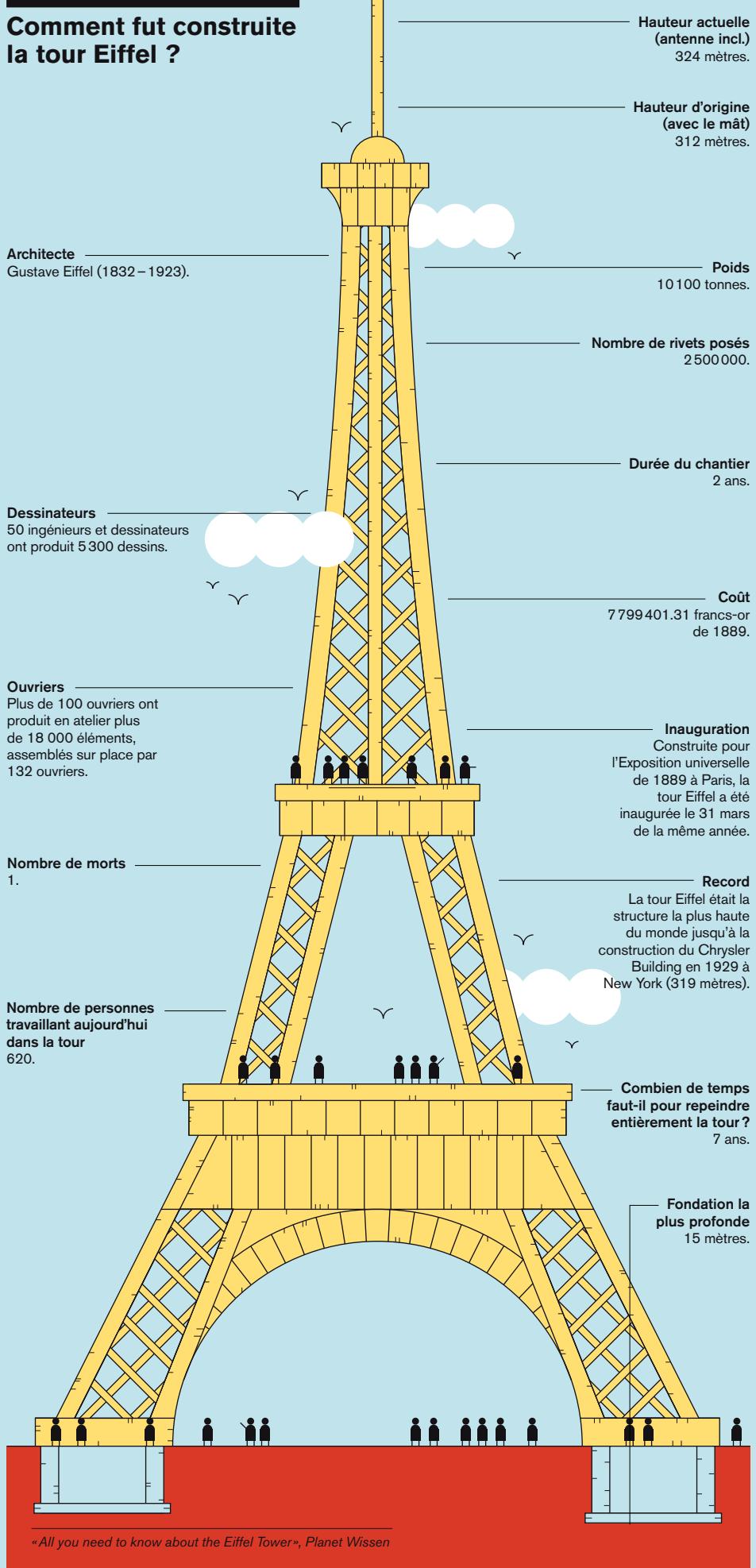
Coût  
7 799 401.31 francs-or de 1889.

Inauguration  
Construite pour l'Exposition universelle de 1889 à Paris, la tour Eiffel a été inaugurée le 31 mars de la même année.

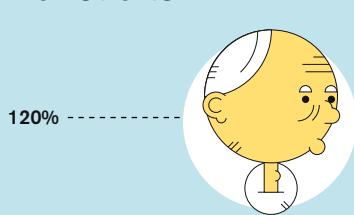
Record  
La tour Eiffel était la structure la plus haute du monde jusqu'à la construction du Chrysler Building en 1929 à New York (319 mètres).

Combien de temps faut-il pour repeindre entièrement la tour ?  
7 ans.

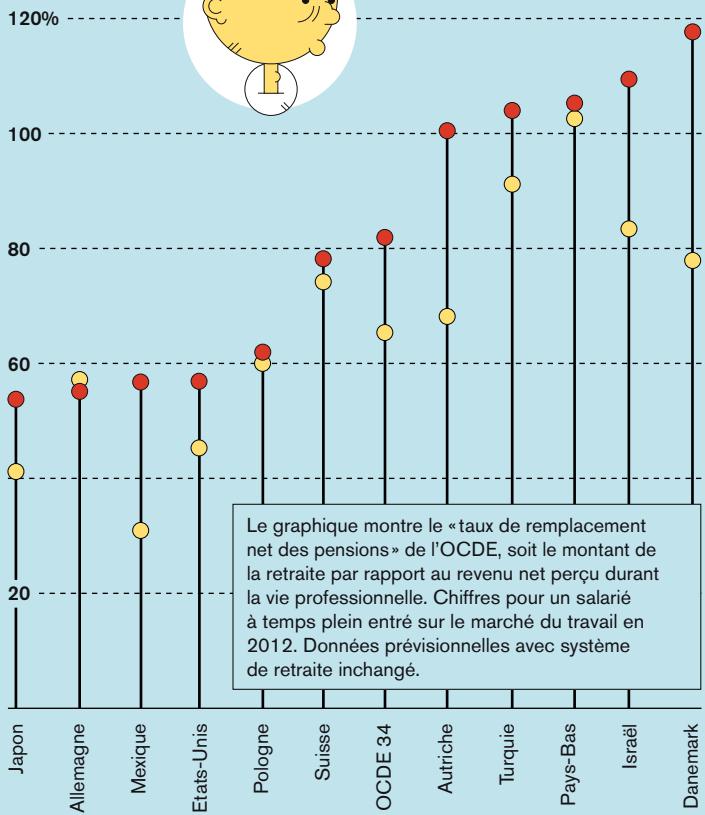
Fondation la plus profonde  
15 mètres.



## A combien s'élèvera ma retraite ?

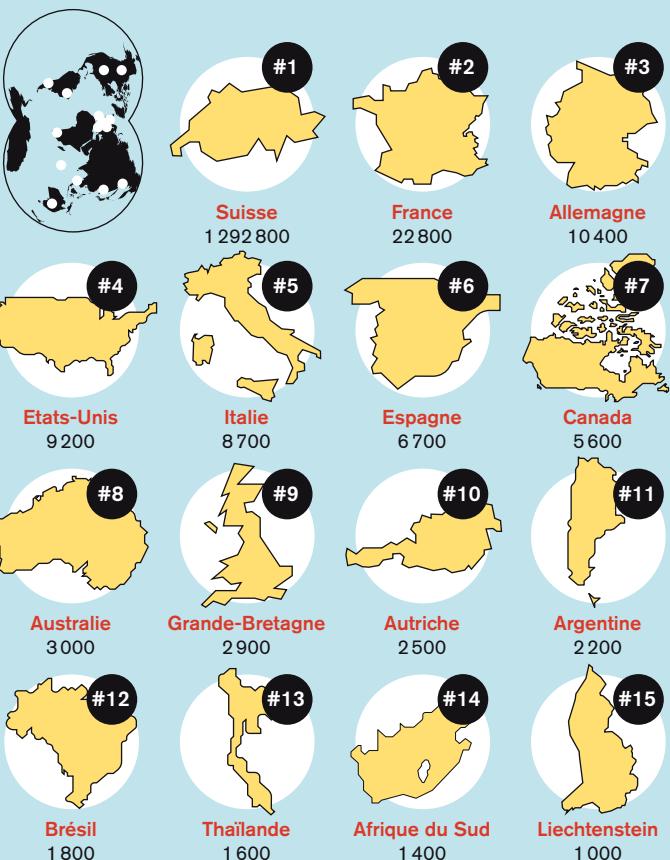


- Revenus moyens
- Bas revenus : 50% du revenu moyen



Estimations de l'OCDE d'après les études du marché du travail dans l'UE et d'autres pays, 2007

## Où vivent les retraités suisses ?



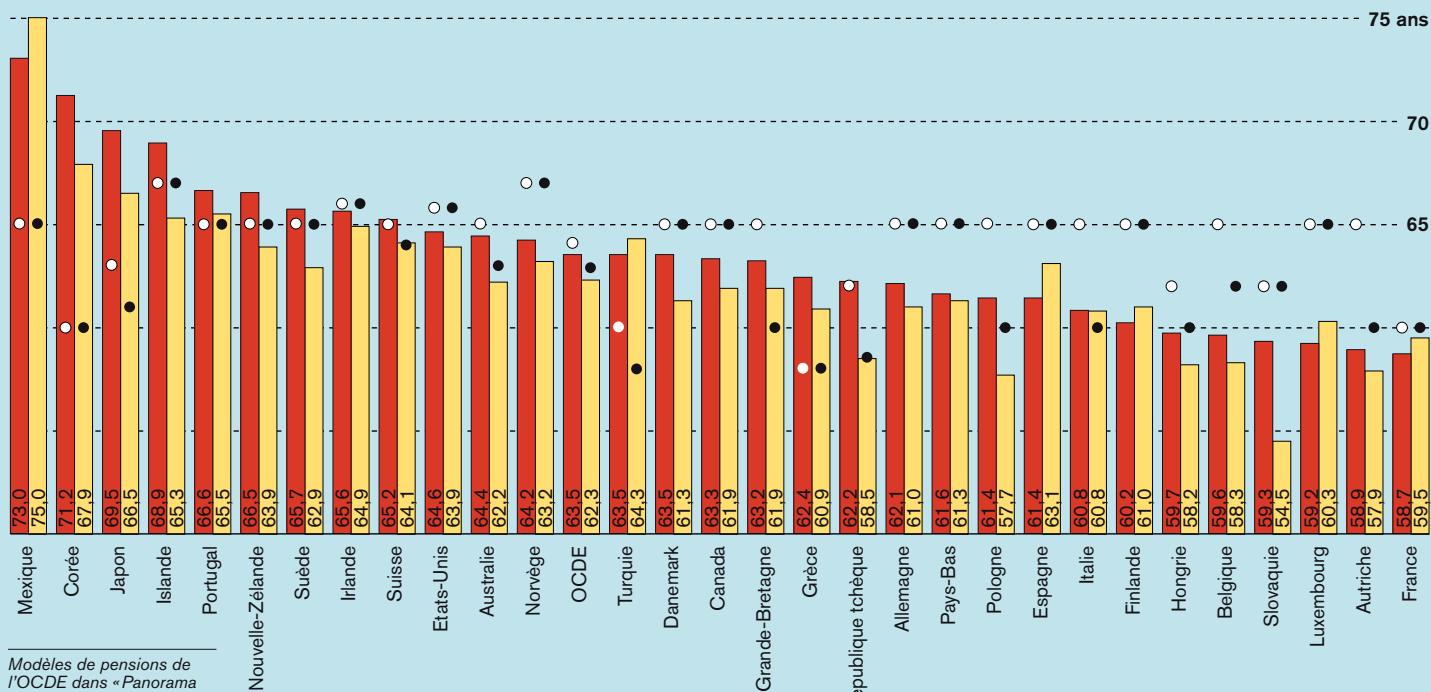
Office fédéral des assurances sociales

## A quand la retraite ?

### Age de la retraite

- | Réel  | Officiel |
|-------|----------|
| Homme | ●        |
| Femme | ■        |

L'âge moyen de départ à la retraite est déduit à partir de l'évolution des taux d'activité observée sur une période de cinq ans pour les groupes suivants d'employés âgés de plus de 40 ans.



Modèles de pensions de l'OCDE dans «Panorama des pensions» 2013

# Bêtes de travail

Depuis que l'homme a eu l'idée, il y a des lustres, de ne pas seulement manger les animaux mais de les faire travailler, il leur trouve constamment de nouvelles tâches.

Par Herbert Cerutti



L'homme et l'animal travaillent ensemble depuis 30 000 ans.

Lorsqu'on observe un dogue allemand ou un teckel, il est difficile d'y voir des proches parents du loup, qui existe depuis 20 millions d'années à l'état sauvage. Il y a 30 000 ans, en Europe, des chasseurs de l'époque glaciaire commencèrent à rapporter des louveteaux à la maison et à les apprivoiser. Grâce à un élevage ciblé pratiqué sur de nombreuses générations, le loup est devenu un chien domestique aux multiples races. Alors que les bêtes étaient initialement considérées comme de la nourriture, le chien comme compagnon de chasse et gardien permet d'établir, pour la première fois, une collaboration entre l'homme et l'animal.

Ce n'est que ces derniers siècles que l'homme a développé cet éventail de

150 races de chiens pour répondre aux besoins les plus divers : du lévrier pour la chasse au chien de traîneau inépuisable, en passant par le Saint-Bernard pour les sauvetages, le chien de combat sanguinaire ou l'adorable caniche de ces dames. Concernant cette diversité zoologique, il est surprenant de constater que toutes ces races appartiennent toujours à la famille du loup et qu'elles sont donc le résultat de croisements.

## Le chien, un travailleur spécialisé

Chez les Germains, il était d'usage d'attacher des chiennes en chaleur à un arbre dans la forêt afin qu'elles soient saillies par des loups et qu'elles ramènent à la ferme une dose de saine sauvagerie.

Lorsque le chien n'est pas seulement un compagnon pour l'homme et qu'il est employé à des tâches hautement spécialisées, c'est sa truffe principalement qu'on utilise comme outil de travail. Si le nez de l'homme comporte cinq millions de cellules olfactives, celui du teckel en possède 125 millions et celui du berger allemand 220 millions. De plus, le chien augmente sa performance en flairant jusqu'à 300 fois par minute avec de courtes respirations, ce qui fournit constamment de nouvelles molécules odorantes aux cellules olfactives. Le chien a ainsi un odorat infiniment plus développé que celui de l'homme.

Ce que les animaux parviennent à faire avec leur flair est incroyable. Outre les tâches traditionnelles telles que la dé-

tection de drogues ou d'explosifs, le piétre état des animaux blessés à la chasse ou la recherche de victimes ensevelies après une avalanche ou un séisme, ils accomplissent de nouvelles missions impressionnantes. Ainsi, à l'aéroport de Francfort, la femelle berger allemand « Diana » repère les billets de banque transportés en cachette. Elle réagit ainsi aux grosses liasses d'euros ou de dollars que les blanchisseurs ou les fraudeurs dissimulent sur eux, par exemple : l'animal reconnaît les types de papier et les encres spécifiques.

Le chien d'alerte médicale se met au service des diabétiques. Dans l'haleine et la transpiration d'un malade, il parvient à reconnaître l'odeur d'une hypoglycémie ou d'une hyperglycémie et signale au patient une variation dangereuse de sa glycémie en adoptant le comportement convenu. Le chien apporte même au malade son lecteur de glycémie ainsi que du glucose, au besoin. En cas d'hypoglycémie nocturne, le chien réveille le diabétique ou un proche.

Depuis 2012, à Winterthour, des labradors sont utilisés par le service des espaces verts pour dénicher le longicorne asiatique sur les arbres. Ce parasite a été introduit dans du bois d'emballage originaire de Chine et se propage désormais dans les forêts européennes à cause de l'absence d'ennemis naturels. Ce coléoptère dépose des milliers d'œufs dans l'écorce des arbres dont se régagent les larves qui éclosent, détruisant l'arbre. Le fin limier flaire le coléoptère ou les asticots, même dans des troncs de plusieurs mètres. L'arbre contaminé est immédiatement abattu et brûlé.

### L'asticot chirurgien

Les asticots ne sont pas toujours nos ennemis. Pendant la Première Guerre mondiale, ce que les secouristes rapportent au médecin militaire William Baer est effroyable. Deux soldats avec des fractures ouvertes à la jambe et de graves lacérations au bas-ventre ont été abandonnés sur le champ de bataille et laissés sept jours sans nourriture ni eau. On constata avec étonnement que ces malheureux n'avaient ni fièvre ni septicémie. Lorsque William Baer les déshabilla, une image répugnante s'offrit à lui : toute la blessure était couverte de milliers d'asticots vivants.

Une fois que le médecin les eut enlevés, il n'en crut pas ses yeux : « L'os n'était plus à nu et les os blessés tout comme les tissus détruits étaient recouverts du plus beau tissu conjonctif rose qu'on eût pu imaginer.

Après seulement quelques semaines, les soldats furent à nouveau sur pied, chose d'autant plus surprenante que ce genre de blessure était encore mortel dans 80% des cas à cette époque-là.

Plus tard, chirurgien à l'hôpital pour enfants de Baltimore, William Baer se souvint de cette histoire ; il eut donc recours à des asticots pour traiter des infections graves de la moelle osseuse et put constater avec plaisir que ces infections guérissaient en six semaines. Il devint ainsi le fondateur de l'asticotthérapie moderne. Comment cela fonctionne ? De nombreuses espèces d'insectes déposent leurs œufs dans des cadavres d'animaux ou des plaies ouvertes afin que les larves puissent se nourrir des cellules des tissus. Les espèces de mouches idéales pour l'asticotthérapie sont celles dont les larves se nourrissent uniquement de tissus nécrosés sans toucher à la chair saine. La plaie est ainsi soigneusement nettoyée, ce qui accélère la guérison. Et comme certains asticots produisent des substances bactéricides, ils ont également un effet désinfectant dans la plaie.

Le traitement des plaies difficiles à l'aide d'asticots eut un très grand succès aux Etats-Unis dans les années 1930. La mouche verte (*Lucilia sericata*) se révéla particulièrement efficace. Elevées par la société pharmaceutique Lederle et vendues 5 dollars les 1 000 unités, ses larves voraces étaient qualifiées de remède naturel dans tout le pays. Une enquête réalisée en 1934 montra un taux de réussite de 91% observé chez 5 750 patients traités avec des asticots.

Vers 1940, les premiers antibiotiques apparaissent sur le marché avec les sulfamides et la pénicilline. Ces médicaments miracles firent vite oublier les asticots en médecine. Mais au cours des décennies, des microbes résistants apparaissent et certains patients développèrent une intolérance aux antibiotiques, ce qui poussa les spécialistes de la plaie à trouver d'autres solutions. Au début des années 1990, le médecin Ronald Sherman en Californie et le pharmacologue Steve Thomas au Pays de Galles redécouvrirent l'asticotthérapie.

La technique actuelle dispose sur chaque centimètre carré de la plaie environ dix larves d'une taille comprise entre un et trois millimètres et recouvre le tout d'un filet de nylon afin que les asticots restent en place. Au bout de seulement trois jours, les asticots devenus gros et gras sont remplacés. Aujourd'hui, ce sont plus de dix mille patients par an qui sont traités avec

cette « biochirurgie » dans environ 30 pays ; parmi eux, de nombreux diabétiques présentant des ulcères aux jambes. En 2004, Steve Thomas fonda la société ZooBiotic et rencontre désormais un grand succès commercial grâce à ses asticots.

### La voiture au service des corneilles

Que ce soit le limier ou l'asticot, le bœuf ou le buffle devant la charrue, le chameau peu exigeant dans le désert ou le cheval de selle rapide et endurant, de la pampa à la Mongolie, l'animal est devenu le serviteur polyvalent de l'homme. Certains animaux ont cependant appris à se servir de l'homme pour arriver à leurs fins. On observe une adaptation amusante dans le comportement d'une corneille américaine qui lance des noix sur la route, en Californie, et qui, lorsqu'une voiture casse la coquille, se précipite en quelques secondes sur son festin. Sur les îles Shetland également, la corneille noire a découvert qu'elle avait tout intérêt à laisser les camions écraser les gros bigorneaux. Et en Suède, des corneilles manteées et des grands corbeaux ont appris à profiter des activités humaines : ils saisissent de leur bec le fil à pêche au niveau du trou d'eau pratiqué dans la glace et reculent jusqu'à ce qu'ils aient remonté à la surface l'appât ou le poisson. □

**Herbert Cerutti** est chercheur en physique expérimentale et a été distingué plusieurs fois en tant que journaliste scientifique. Il vit à Wolfhausen (canton de Zurich).

# Le monde du travail

Plus la globalisation évolue, plus il est important de comprendre les différentes cultures du travail. Pourquoi les Américains contredisent-ils leurs supérieurs ? Les Allemands sont-ils plus impressionnés par la hiérarchie ou par les titres ? Pourquoi le budget a-t-il une fonction différente en Italie et au Brésil ? Un professeur à l'IMD a interrogé des milliers d'hommes et de femmes d'affaires. Voici ses conclusions.

Par Martha Maznevski

**V**isite du Business Lounge de n'importe quel aéroport en Europe, en Amérique ou en Asie : des hommes en costume sombre parlent dans un fil relié à leur oreille. Leur ordinateur sur les genoux, ils visionnent une présentation PowerPoint. Quelques femmes sont là, en tailleur-pantalon et chemisier clair. Elles ont le même comportement.

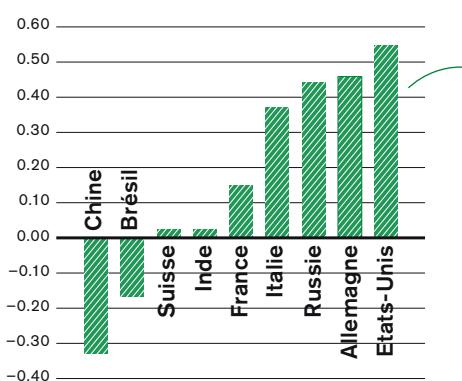
Est-ce donc cela le beau, le nouveau monde des affaires ? Celui où tous les responsables utilisent les mêmes outils électroniques, les mêmes acronymes anglais, pensent tous de la même manière et portent les mêmes vêtements ?

C'est tout l'inverse, en fait. Les différences culturelles ne sont pas seulement aussi grandes qu'hier : plus le monde devient « plat », plus elles prennent de l'importance. Avec la globalisation, les

échanges interculturels s'intensifient ; il devient alors indispensable de connaître les préférences et les comportements de son chef, de son collègue ou de son subordonné, surtout s'il vient d'un autre continent.

Afin d'étudier scientifiquement les particularités locales, nous avons élaboré à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne un « Cultural Perspectives Questionnaire » et l'avons soumis à des milliers d'hommes et de femmes d'affaires dans le monde. Leurs réponses donnent un aperçu des différentes façons dont les gens collaborent selon quatre aspects. Pour le Bulletin, nous avons regroupé les résultats de neuf pays : la Suisse et trois de ses voisins, ainsi que les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) représentant des pays en développement et les Etats-Unis, la plus grande économie du monde. Pour chaque pays, au moins 400 questionnaires ont été exploités.

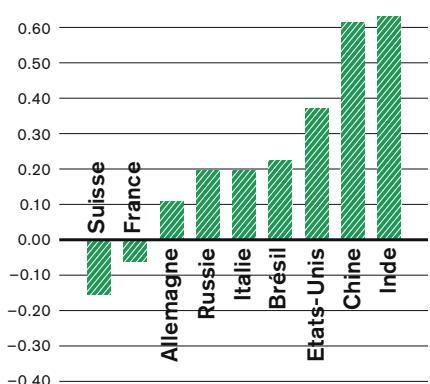
positivement, car c'est courageux et utile à la prise de décision. Les réunions en Asie ont un caractère différent : les participants connaissent souvent d'emblée le contenu et les décisions, on ne discute pas. Contredire une personne plus âgée est déplacé : l'harmonie du groupe est capitale, et les réunions doivent également la promouvoir.



En Chine, l'harmonie du groupe est importante ; aux Etats-Unis, c'est le contrôle.

## 1. Harmonie et contrôle

Pour les Américains, le contrôle et l'autorité sont au premier plan ; pour les Chinois, ce sont avant tout un ensemble équilibré, le système et son harmonie qui priment. Les réunions en sont un bon exemple. Aux Etats-Unis, il s'agit de plates-formes de décision : face à un problème, les arguments sont mis sur la table et on prend une décision. Celui qui se tait n'est d'aucune aide, et il est plutôt perçu négativement. Par contre, celui qui s'oppose au chef (et qui a raison) est jugé



La Suisse est plutôt individualiste, le collectif est primordial en Chine et en Inde.

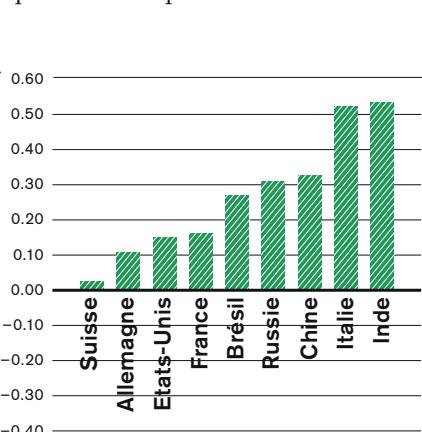
## 2. Individu et collectivité

Dans toutes les cultures, on travaille de manière collective, mais à différents degrés. Dans une culture très marquée par le collectif, comme en Inde ou en Chine, le rôle de l'équipe est admis par tous. On vient à la rescousse si nécessaire. Les membres d'une équipe tiennent à la répartition équitable des récompenses et sont vexés si les performances d'un individu en particulier

sont soulignées. Dans les pays de culture mixte, comme en Allemagne, en Russie, en Italie ou au Brésil, on préfère les rôles clairs et les performances identifiables. Le feed-back à 360° (de supérieurs, de collègues et de subordonnés) convient idéalement aux cultures mixtes. La volonté de s'entraider s'associe à la reconnaissance des performances individuelles. Dans une culture nettement collective, le feed-back à 360° est possible aussi, mais les évaluations des performances ont tendance à être les mêmes pour chaque membre de l'équipe et l'accent est plutôt mis sur les débriefings, qui doivent contribuer au développement des individus.

### 3. Hiérarchie

L'Allemagne et l'Italie ont des positions diamétralement opposées dans leur compréhension de la hiérarchie. Les non-Allemands considèrent souvent que l'Allemagne est très hiérarchisée ; les titres et le formalisme y jouent un rôle important. Les titres, en Allemagne, sont la preuve d'une qualification professionnelle et sont très appréciés. Qualification et situation professionnelle vont souvent de pair, d'où l'impression que l'on a de l'extérieur que les postes de direction confèrent automatiquement du pouvoir. Les responsables étrangers qui travaillent avec des Allemands commettent souvent cette erreur et constatent que leur autorité n'est pas reconnue parce que la preuve de leur qualification n'a pas été faite. En Italie, par contre, l'autorité s'accompagne automatiquement d'un pouvoir formel.



La Suisse et l'Allemagne sont peu hiérarchisées, contrairement à l'Italie et à l'Inde.

### 4. Action et analyse

Tous les responsables analysent et agissent, mais les priorités sont fixées différemment d'un pays à un autre. Exemple du budget : les responsables d'entreprises internationales sont souvent frustrés parce que les unités russes, indiennes ou brésiliennes fournissent tardivement leurs prévisions puis ne respectent pas scrupuleusement les consignes. En Amérique ou en Europe de l'Ouest, cette attitude aurait tendance à être qualifiée de paresseuse ou, pour le moins, de peu consciente. Or, pour les responsables financiers de ces régions, l'élaboration du budget a une autre fonction, celle d'examiner à la loupe l'activité en cours. La date de présentation et le respect du budget sont d'une moindre importance. Pour les Américains, les Italiens ou les Allemands, en revanche, le budget approuvé est un cahier des charges qui définit des engagements pour l'exercice à venir.

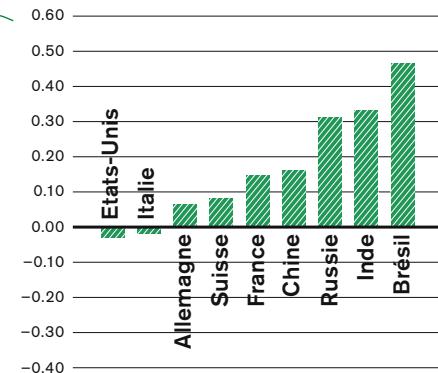
#### La Suisse, un mix culturel idéal?

Lorsqu'on regarde les illustrations, on voit que la Suisse se classe le plus souvent près du zéro. Les responsables suisses font preuve, bien plus que les autres, de mesure pour toutes les questions culturelles importantes. Beaucoup y voient le résultat de la diversité culturelle en Suisse. Nos études montrent pourtant que les positions sur ces questions sont assez semblables dans les différentes parties du pays. Les hommes et les femmes d'affaires suisses attachent de la valeur à la modération. Ils posent des questions sur le contexte puis formulent une réponse.

La Suisse est neutre politiquement, mais aussi culturellement (ce qui ne signifie pas qu'elle soit sans culture!). C'est peut-être pour cela que les Suisses sont les banquiers du monde et qu'autant d'entreprises internationales se sont implantées ici, indépendamment des avantages des systèmes fiscaux. Les hommes et les femmes d'affaires suisses travaillant dans d'autres pays ont néanmoins du mal à accepter que des cultures moins neutres règnent ailleurs, et qu'elles puissent être tout aussi judicieuses.

#### Bilan : la diversité rend fort!

Un dernier exemple : une entreprise mondiale dans le domaine de la chimie m'a



Aux Etats-Unis et en Italie, la culture de la prise d'initiative est dominante, tandis que le Brésil est analytique.

demandé de l'aide. Elle avait constitué une équipe de projet pour résoudre un problème urgent de contrôle qualité. Celle-ci se composait d'un Américain, d'un Chinois et d'un Suisse... et elle a magistralement échoué. L'Américain voulait aborder directement le problème concret, le Chinois entendait d'abord analyser le système dans son ensemble et le Suisse voulait comparer les deux méthodes. Le pire : les trois avaient le sentiment que leur approche était la seule valable. Donc rien ne se fit.

Le « Cultural Perspectives Questionnaire » a pour but de montrer – sans jugement de valeur – que nous travaillons tous différemment. Lorsqu'on en est conscient, on peut utiliser les forces des différentes cultures : l'efficacité nécessite des hiérarchies marquées, l'innovation des hiérarchies plates. Si les mêmes valeurs étaient valables dans toutes les cultures, cela conduirait inévitablement à une perte de diversité, et c'est en fin de compte cette diversité qui nous donne la force de nous adapter à de nouvelles situations et de trouver de nouvelles solutions. □

**Martha Maznevski** est professeur à l'IMD à Lausanne, où elle a dirigé le programme MBA ces cinq dernières années. Cette Canadienne enseigne l'« Organizational Behavior » (comportement des personnes dans les organisations) et a publié de nombreux livres et études à ce sujet.



# Retour chez papa et maman



Luca Cavaliere entouré de ses parents, dans leur cuisine, à Foggia.

Luca Cavaliere n'est pas du genre à être toujours fourré dans les jupes de sa mère. Mais ce diplômé universitaire de 33 ans est revenu vivre dans les Pouilles, dans sa chambre d'enfant qu'il partage avec sa sœur. Comment peut-on en arriver là dans un pays comme l'Italie ?

Par Sandro Mattioli (texte) et Alvaro Deprit (photos)

**L**uca Cavaliere, 33 ans, un homme pragmatique et calme, a d'abord demandé un temps de réflexion. Il n'est pas le seul dans son cas, avait-il précisé. Puis il a accepté de nous parler de son retour dans la maison familiale, qu'il vit comme un échec, même s'il sait bien que cet échec est plutôt celui de son pays. Il précède son hôte et lui fait visiter Foggia.

Alors que les autres grandes économies de la zone euro se sont lentement remises de la crise financière de 2008, l'Italie marque le pas. Le taux de chômage, de 12,5%, n'y a jamais été aussi élevé depuis 37 ans. En Allemagne, il est de 5,2%; en France, de 10,9%. Les plus touchés sont ceux qui devraient être l'espoir du pays : les jeunes, les personnes avec une bonne formation. Le taux de chômage pour les moins de 25 ans est de 41,2% en Italie.

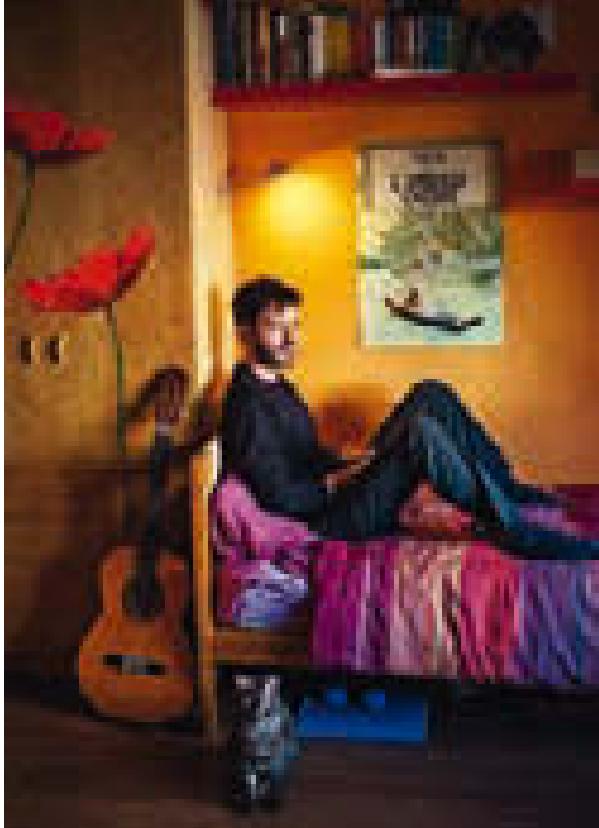
Luca Cavaliere déclare : « Je pensais que nous étions loin de la situation en Grèce. » Or maintenant, selon lui, la situation en Italie n'est plus très éloignée de la misère économique qui sévit à Athènes.

Le jeune homme aime faire découvrir sa ville natale. Il passe ensuite devant la cathédrale et sa tour trop petite, emprunte la zone piétonne, s'arrête devant des bâtiments délabrés, montre l'hypogée, des cavités souterraines dans lesquelles hommes et bétail vivaient autrefois ensemble. Cet intellectuel, avec son manteau noir et son écharpe colorée autour du cou, s'exprime clairement sans pour autant parler fort. Lorsqu'il arpente les rues étroites de Foggia, ses connaissances historiques ne font que jaillir. Pourtant, cette ville n'est plus la sienne.

#### A la découverte du monde

Luca Cavaliere est né et a grandi ici, dans le sud de l'Italie. Après l'école, il est allé étudier à Naples les relations internationales. C'était un autre monde, une vraie grande ville. Ce monde lui a plu et il est parti ensuite pour Milan et Rome, pour l'Irlande et le Ghana. Il a travaillé pour l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés et a donné des conseils juridiques à des migrants dans un centre de demandeurs d'asile. Il possédait les qualifications nécessaires : un master en droit international.

Et maintenant, retour à Foggia. Les ruelles sont étroites. Les façades s'effritent, le théâtre autrefois prestigieux est fermé. Luca Cavaliere, debout devant une église, lève un moment les yeux. C'est >



Luca Cavaliere dans sa chambre d'enfant, sur son lit de 90 centimètres de large.

son église préférée, une construction insignifiante avec une petite place. Une grille mène vers une cave. « De nombreux musiciens célèbres ont joué là », dit-il fièrement. Des soldats américains ont tenu un club de jazz pendant la Deuxième Guerre mondiale. Les soldats sont partis depuis des décennies, mais leur club est resté.

### Le chaos italien normal

Luca Cavaliere a une idée précise de la profession qu'il aimeraient exercer : il veut œuvrer pour la justice, en particulier pour les plus faibles de ce monde. C'est pour cela qu'il a accepté de conseiller des réfugiés pour une ONG à Foggia. Bien sûr, il ne voulait pas revenir si vite dans sa ville natale. Il aurait préféré travailler à Bruxelles, à Rome ou dans un pays en développement ; le poste proposé convenait toutefois à son profil. Mais l'ONG qui gérait jusque-là les conseils juridiques s'est plainte de la nouvelle attribution du mandat ; elle a obtenu gain de cause et fait de nouveau appel au personnel habituel. Luca a perdu son travail, malgré un contrat en règle.

La suite illustre parfaitement le chaos normal du marché du travail en Italie : son employeur l'envoya à Palerme, apparemment sans savoir que le poste était déjà pourvu. Ensuite, Luca fut muté à Gorizia, à l'autre bout du pays, près de la frontière slovène. Il attendit un mois l'autorisation de travail du gouvernement régional, prit

possession de son bureau, puis – aussi absurde que cela puisse paraître – son contrat de deux ans arriva à son terme. Et il se retrouva ainsi dans une petite ville, sans amis ni connaissances, sans travail ni perspective d'en obtenir un.

Sa recherche d'emploi fut un parcours du combattant : Luca partit pour Milan, chercha un emploi à Trévise, voyagea pour un projet en Roumanie, envoya des candidatures d'Alexandrie à Zurich. Il ne décrocha aucun poste. Soit il était trop spécialisé, soit il n'avait pas les relations nécessaires. Ses économies étant épuisées, il n'eut pas d'autre choix que de revenir dans la maison familiale. « Mes parents imaginaient tout autre chose, déclare Luca. Ils souhaitaient vivre tranquillement. » Et ils se retrouvent à habiter comme autrefois, avec leurs deux enfants à la maison. Luca dort dans sa chambre d'enfant, sur son lit de 90 centimètres de large, et regarde de nouveau sa vieille armoire. En face de lui, un autre lit d'enfant, celui de sa sœur, qui a changé d'université et qui est revenue aussi chez ses parents. « Nous avons partagé la chambre en diagonale », dit-il. Mais la séparation est imaginaire. Pas de cloison, pas de rideau, pas de sphère privée.

**« Il veut œuvrer pour la justice, en particulier pour les plus faibles de ce monde. »**

Parfois, il pense à tout ce que son père avait déjà atteint à son âge : il avait une femme, un travail, sa propre maison, deux enfants. Son père, qui n'est pas diplômé universitaire comme lui, mais qui à 33 ans possédait déjà beaucoup pour que sa vie soit décente.

### L'enfant, pas le fils

Luca Cavaliere avoue qu'il s'entend bien avec ses parents. Mais c'était mieux avant, lorsqu'il habitait loin. Il aimait leur raconter sa vie par téléphone. Maintenant qu'ils se voient chaque jour, il en a moins envie. Il lave ses vêtements lui-même, mais la

cuisine est restée le domaine de sa mère. C'est pourquoi il ne peut plus inviter spontanément des amis à manger et cuisiner lui-même, comme il le faisait ces dernières années. Ses parents ne lui ont rien imposé, dit-il, mais il est bien conscient de s'être immiscé dans leur espace de vie. C'est ce sentiment de ne pas être majeur, ce sentiment d'être de nouveau un enfant, pas seulement un fils. Car naturellement, ils ne lui demandent pas de loyer, pas d'argent : ils savent qu'il n'en a pas. Les indemnités de chômage ne sont accordées que pendant huit mois aux moins de 50 ans en Italie, et l'aide sociale n'existe pas.

Luca survit depuis un an et demi grâce à des jobs temporaires, monteur de décors, tuteur d'examens ou assistant photographe, selon les besoins. « Tu ne peux pas savoir le nombre de fois où j'ai écrit à la Poste pour être facteur », raconte-t-il. Etre facteur serait idéal pour lui. Il pourrait distribuer le courrier le matin et envoyer des candidatures pour des projets de l'Union européenne l'après-midi. Mais il n'est apparemment pas le seul à postuler les offres d'emploi régulières de la Poste. Il n'a jamais reçu une seule réponse. « La crise, dit-il en haussant les épaules. J'ai un diplôme universitaire, je sais conduire une mobylette, et pourtant... »

Il lui reste l'espoir. C'est ce qui fait tenir Luca. L'invitation à un entretien d'embauche, la confirmation d'une demande de projet : pour lui, la vraie vie ne tient qu'à une lettre. □

**Sandro Mattioli** vit à Berlin. Journaliste indépendant et auteur, il revient régulièrement en Italie, la patrie de son père. Son livre « Die Müllmafia » (La mafia des ordures) vient de paraître aux éditions Herbig.

Pour savoir de quoi traite cet article,  
il vous sera demandé de produire un *travail* de lecture.

# Toute une vie de travail

Par Peter Schneider

**A**u début du siècle dernier, Sigmund Freud a élaboré le concept de *travail* du rêve, auquel se sont greffés, quelques années plus tard, le *travail* du mot d'esprit et le *travail* de deuil. Ces termes n'ont rien de particulièrement mystérieux. En effet, pour Freud, l'âme est telle une machine, qui fait ce que font les vraies machines : *travailler*. Si ces dernières fabriquent des écrous ou des cendriers, la machine de la psyché, elle, produit des rêves. C'est simple et logique. Ce n'est que dans les années 1970, avec le boom de la psychologie, que les composés du mot « *travail* » ont commencé à proliférer. Aujourd'hui, tout dans la vie est *travail*.

Nous avons ainsi le *travail* relationnel, éducatif, social, le networking, qui intègre le terme de *travail* en anglais, le *travail* de couple, de réconciliation, de mémoire, ou encore le *travail* identitaire, le *travail* de motivation, sans oublier le *travail* physique (à distinguer de l'exercice physique, consistant à faire du vélo ou à soulever des poids dans une salle de fitness). Comble du risible, on va même jusqu'à déclarer parfois que les vacances, c'est un *travail* de repos.

**E**t si quelqu'un dit qu'il *travaille* avec des immigrés, comme dirait un artiste qu'il *travaille* avec telle ou telle matière, il ne *travaille* pas sur le chantier où *travaillent* ces immigrés ni ne les transforme (Dieu merci!). Non, il *travaille* tout simplement pour eux. Que pourrait-il faire d'autre? C'est évident. Certains, quant à eux, *travaillent* avec des enfants (là non plus, il ne faut rien y voir de douteux) ou des femmes (idem). Et puis il y

a le *travail* d'homme : on ne fait pas référence ici à un *travail* physique particulièrement exigeant que les femmes ne seraient pas en mesure de réaliser, mais à la variante adulte des *travaux* de garçons, avec comme pendant les *travaux* de filles, deux notions désuètes, à ne pas confondre avec le *travail* des enfants (c'est-à-dire leur exploitation par le système capitaliste), considérées plutôt comme des activités émancipatrices favorisant un *travail* de prise de conscience.

**C**e qui nous amène naturellement au *travail* de la Bible (A la sueur de ton front, tu *travailleras* ta Bible!), qui côtoie un concept aussi antagoniste que le *travail* du sexe (où il est aussi question de fluides corporels).

On citera également le *travail* de la chaise vide, un concept qui en intriguera plus d'un parmi le public non averti. Il s'agit d'une technique de gestalt-thérapie et de thérapie comportementale. « La chaise vide, explique Wikipédia, permet au client de se projeter et de se représenter les personnes jouant un rôle significatif dans un domaine particulier de sa vie mais qui sont absents, ou bien une facette de la personnalité du client, ou encore un sentiment...» Quant à savoir si l'on peut s'asseoir entre deux chaises... (quel dur *travail* que l'humour!) « Sapienti sat! » Une formule latine qui signifie : à bon entendeur, salut!

**M**ais d'où vient cette frénésie universelle du *travail*? Pourquoi à tout prix prolonger jusqu'au dernier souffle le temps du *travail* de la vie? A ce propos : sans rire, on parle

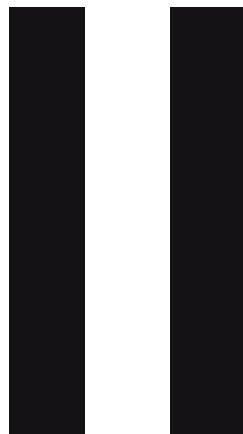
aussi du « *travail* de deuil ». N'aurons-nous donc jamais la paix? « Une étrange folie possède les classes ouvrières des nations », a écrit Paul Lafargue, le gendre de Karl Marx, dans son pamphlet clairvoyant « Le Droit à la paresse » de 1883. « Cette folie traîne à sa suite des misères individuelles et sociales qui, depuis des siècles, torturent la triste humanité. Cette folie est l'amour du *travail*, la passion moribonde du *travail*, poussée jusqu'à l'épuisement des forces vitales de l'individu et de sa progéniture. Au lieu de réagir contre cette aberration mentale, les prêtres, les économistes, les moralistes, ont sacro-sanctifié le *travail*. » Mais moi, chers amis, je vous le dis, à vous qui avez *travaillé* sans relâche jusqu'ici : « Considérez comment croissent les lis des champs : ils ne *travaillent* ni ne filent... » (Matthieu 6 : 28) Et considérez à l'inverse les *travailleurs* relationnels! Ils ne font pas que *travailler*, ils filent aussi des jours heureux. □



Peter Schneider

est psychanalyste, chargé de cours, chroniqueur et auteur de nombreux livres.

— Travail —



Il est temps  
de faire  
une pause



PAUSE À NEW YORK:  
les officiers Bianco et  
Lane (à dr.) mangent  
sur un toit dans le Bronx.



AUTRE PAUSE À  
NEW YORK:  
deux déménageurs  
s'accordent une partie  
de cartes.

PAUSE À HÔ-CHI-MINH-VILLE:  
un conducteur de moto-taxi se repose devant une affiche publicitaire.





PAUSE À MADRID:  
instantané au bar  
« La Selva » sur la Plaza  
de los Mostenses,  
à la mi-journée.

Photo : Ricardo Cases



PAUSE À SHANGHAI:  
petit somme des employés  
d'un restaurant sur la Ruijin  
Road, après le service de midi.



L'amour, c'est leur passion : David Khalil et Wiebke Neberich sont en couple et travaillent sur le site de rencontres eDarling.

## L'équilibre vie privée / vie professionnelle

Le travail, c'est la moitié de notre vie. Pas étonnant que de nombreuses personnes y trouvent leur meilleure moitié. Une histoire d'amour entre un chef et son employée, une blague réussie à la clé.

Par Anne Lena Möskens (texte)  
et Diane Vincent (photo)

**L**a première fois que Wiebke Neberich a vu David Khalil, elle s'est dit: «Ça ne peut pas être le chef.» Il portait un sweat à capuche, un jean déchiré et un sparadrapp sur le nez. Pour elle, il ressemblait à un stagiaire. Le chef, lui, a remarqué qu'elle était jolie, avec ses longs cheveux bruns et ses fossettes. Une fois l'entretien d'embauche terminé, il a su qu'elle serait parfaite pour le poste.

C'est en 2008 que David Khalil a fondé avec un associé la société eDarling. Ils n'étaient pas les premiers sur le marché des rencontres en ligne, mais pouvaient compter sur le soutien financier de Rocket Internet. Ils employaient déjà plus de 200 personnes lorsque Wiebke a poussé la porte des bureaux d'eDarling à Berlin (Kreuzberg) en hiver 2010.

En Europe, des millions de personnes utilisaient déjà le site. David recherchait une scientifique afin de mieux comprendre et de mettre à profit les données sur l'amour qu'eDarling avait collectées ces deux premières années. Wiebke était en train d'écrire sa thèse, à propos de la régulation de la distance dans les relations. Elle étudiait la manière dont les couples gèrent la proximité.

Pour elle, découvrir comment les humains peuvent être heureux ensemble donne du sens à sa vie. L'amour, c'est sa passion: «Je ne m'en lasse pas.» Durant l'entretien, David a coché «compétence professionnelle» et «enthousiasme».

Bien sûr, Wiebke a obtenu le job. Et elle a mis les bouchées doubles: en tant qu'interlocutrice scientifique pour eDarling, elle a donné des interviews sur l'amour, préparé des données pour les universités et formé des collaborateurs du service client. Wiebke et David se retrouvaient pour un entretien hebdomadaire. Rien de plus durant un an.

### 283 questions pour célibataires

Jusqu'à ce que tous deux s'inscrivent eux-mêmes sur eDarling. Les collaborateurs célibataires peuvent utiliser le site gratuitement. Tous deux ont répondu aux 283 questions que Wiebke avait élaborées pour en apprendre le plus possible sur la personnalité des utilisateurs afin qu'un programme informatique puisse identifier les partenaires adéquats.

Wiebke s'est vu proposer David – et inversement. Elle lui a envoyé un e-mail: «The perfect match. J'en étais sûre.» C'était une blague, rien de plus.

Et peut-être que Wiebke et David en seraient restés là, sachant que, d'un point de vue algorithmique, un partenaire idéal était assis tout près d'eux. C'était compter sans l'anecdote du limbo.

Ils se sont de nouveau retrouvés en réunion. Il était déjà tard dans l'après-midi quand David a regardé sa montre. «On peut accélérer un petit peu? Je dois être à mon cours de limbo à 19 heures», dit-il.

Une surprise pour Wiebke: Quoi? Du limbo? Après le travail, le chef danse en se tortillant sous un bâton? Certes, elle avait remarqué qu'il portait parfois des ceintures originales et des chaussures bizarres. Elle s'était dit que finalement, ça ne la regardait pas, professionnellement parlant, mais elle a quand même posé la question: «Tu as dit limbo?» Il la regarde sans sourciller. «Bien sûr, quand on est aussi petit que moi, on est bon à ça. Viens donc avec moi!». Elle répond: «La prochaine fois.»

### Mais elle le savait: «C'est l'homme de ma vie.»

Une semaine plus tard, elle l'attendait après le travail. Il s'est mis à rire: «Tu croyais vraiment qu'on allait danser le limbo?» C'est seulement à ce moment-là qu'elle comprit que c'était une blague.

Ils ont diné aux chandelles dans un petit restaurant français de Kreuzberg. C'était la Saint-Valentin. Tous deux savaient que ce n'était plus une réunion. C'était un rendez-vous. Et les statistiques ne mentent pas: plus d'un tiers des relations sur le lieu de travail débutent après le travail.

Elle l'a ensuite mis à l'épreuve. Cette experte en relations sait ce qui est important. Lors du rendez-vous suivant, au bord du Schlachtensee, ils étaient tous deux en survêtement. «C'est l'occasion de voir sa forme physique», pensa-t-elle. «Et de sentir son odeur.»

### On le paie souvent très cher

Ils auraient encore pu faire demi-tour sans risquer gros. Ils se sont donné le temps de la réflexion: est-ce que ça vaut le coup? L'échec de la relation aurait sûrement entraîné la perte d'une précieuse collaboratrice pour David et la perte de son emploi pour Wiebke.

Selon une étude, de 15% à 35% des couples font connaissance au travail. Mais quand les relations commencent au bureau et y prennent fin, on le paie souvent très cher. «Je savais que je prenais un risque», reconnaît Wiebke, non sans ajouter: «C'est l'homme de ma vie.» Selon David, «c'était quitte ou double.»

Le premier baiser est arrivé trois semaines après le dîner. Au bout de deux mois, ils ont informé leurs collègues qu'ils étaient en couple. Ils voulaient que les choses soient claires. «Je le conseille à tout le monde», déclare Wiebke.

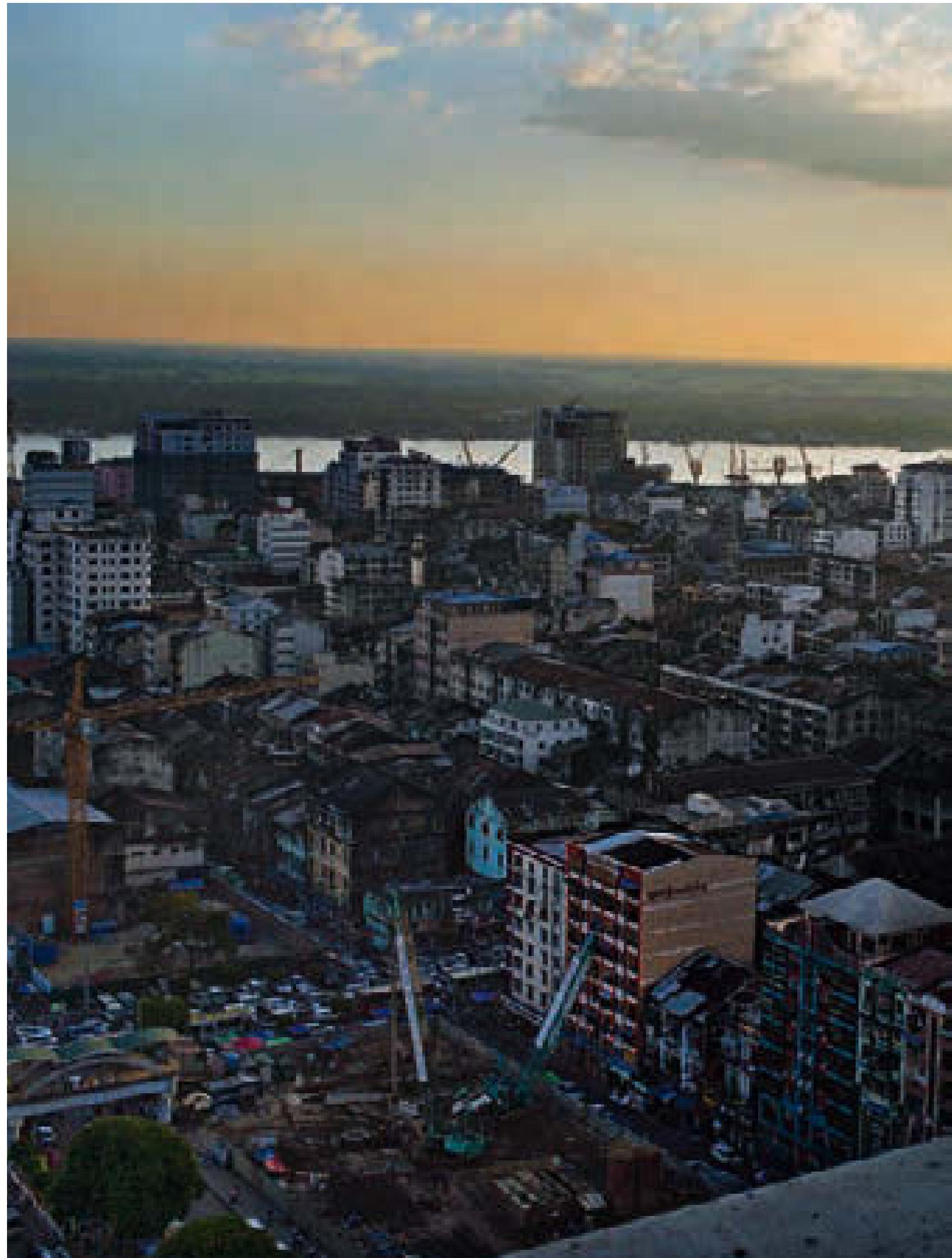
Chez eDarling, il y a quinze couples. Certains se montrent parfois main dans la main, pas David et Wiebke. «Nous essayons de bien distinguer vie privée et travail», dit David. L'experte en relations en sourit: «Il croit vraiment que ça marche.» Au bureau, c'est lui le chef. A la maison, ils sont à égalité. Parfois, les frontières sont floues: «On a régulièrement besoin de clarifier les choses», dit Wiebke.

Ils habitent ensemble, se voient tous les jours et partagent parfois le même bureau. Mais ils continuent à se donner rendez-vous quand c'est possible. Ils appellent cela le «quality time». Et le «private time», c'est quand l'un des deux a besoin de temps pour soi.

En tant que scientifique, Wiebke sait que, d'un point de vue statistique, ils ont bien fait les choses. Elle connaît les études qui montrent que le bureau sert de tremplin à l'amour, que l'on trouve le plus souvent là où l'on passe le plus de temps ensemble. Et elle a découvert que les couples qui se sont trouvés grâce à ses questionnaires sont heureux et restent ensemble. Enfin, elle a également demandé leur avis à 540 clients eDarling concernant l'amour au bureau. Et pour 77% d'entre eux: oui, c'est possible.

Khalil et Neberich vont bientôt être parents. Ils se marieront quand ils auront le temps. Après le travail. □

Anne Lena Möskens est journaliste à Berlin, actuellement pour la «Berliner Zeitung». En 2012, elle a été récompensée en tant que révélation par le prix Otto Brenner.





# Un désir de changement

Après cinquante ans de dictature militaire, d'isolement et de pauvreté, un vent de renouveau souffle sur le Myanmar, ex-Birmanie. De jeunes entrepreneurs à Rangoun saisissent les nouvelles opportunités et affrontent d'anciens problèmes.

Par Fritz Schaap (texte) et Patrick Tombola (photos)

Dans la banlieue de Rangoun, loin des odeurs de gaz d'échappement et de canalisations, de pattes de poulet grillées et de grillons frits, l'usine textile Maple Trading se dresse entre champs et palmiers. Devant, la terre est d'un rouge éclatant. Win Ei Khine s'impatiente. Elle n'a pas beaucoup de temps : « Les affaires de Noël », s'excuse la directrice en nous conduisant dans l'atelier de fabrication.

De l'extérieur, on entend déjà le staccato de centaines de machines à coudre. Un bourdonnement semblable à celui d'une ruche parcourt l'atelier. De jeunes hommes et femmes cousent, coupent, plient et repassent sur neuf lignes de production. Win Ei Khine, qui se surnomme elle-même « Winnie », a 900 employés. Maple Trading fabrique toutes sortes de vestes et de pantalons d'après les modèles de ses clients.

Jamais, depuis la création de l'usine par ses parents en 1996, les affaires ne s'étaient aussi bien portées. Récemment, elle a même gagné comme client le groupe allemand de vente par correspondance Otto. A part Winnie, personne n'y aurait cru il y a encore deux ans. L'usine a frôlé la faillite en 2012. Winnie est alors rentrée du Japon avec un diplôme en « International Corporate Strategy » pour reprendre la direction de l'entreprise parentale.

« Cela s'annonçait mal », explique-t-elle. L'usine avait deux clients mécontents, elle en satisfait désormais six, dont deux en Europe. « Mes parents avaient un style de direction très désuet. Ils ne reconnaissaient jamais leurs torts, se disputaient avec les clients et ignoraient leurs souhaits. Et la qualité se dégradait peu à peu, car la pression des donneurs d'ordre se répercutait directement sur les ouvriers. Mes parents faisaient une montagne de la moindre erreur et ont fini par intimider complètement le personnel. »

### Apprendre du monde

Winnie a apporté la modernité. Elle a discuté avec les employés, passé des semaines à l'atelier, écouté les problèmes puis elle a commencé lentement à optimiser la production. Parallèlement, elle a remotivé les ouvriers : « Mes parents se contentaient d'ordonner, j'ai expliqué comment faire les choses et pourquoi. » Elle se voit plus en mentor qu'en chef. « Si un client émet des critiques, alors il faut faire mieux. Au-



Win Ei « Winnie » Khine dans son usine textile : les affaires se portent mieux que jamais.

trement, il ira acheter ailleurs : le client est roi, même si on l'ignorait ici. »

Mais le plus compliqué aura été de convertir l'ancienne équipe dirigeante de ses parents. « Dès que je proposais quelque chose, ils me répondaient « impossible » à l'unisson. Un vieux problème de mentalité. Les gens d'ici ont pensé ainsi pendant des décennies. » Mais Winnie savait que beaucoup de choses étaient possibles. Elle l'avait vu à l'étranger. Lorsqu'elle évoque les changements dans son usine, elle arbore un sourire malicieux. « Je les ai tous emmenés à Shanghai pour leur montrer ce qui était possible. Ils n'avaient jamais quitté le pays. Ils n'en croyaient pas leurs yeux. » S'en est suivi un voyage au Japon avec les dirigeants et les cadres. « Plus ils voient de pays, mieux c'est. »

### Nouveau : des femmes aux commandes

Winnie Khine est l'exemple même d'une génération de jeunes entrepreneuses et entrepreneurs au Myanmar, nom officiel de l'ancienne colonie britannique de Birmanie depuis 1989. Ce sont, pour la plupart, des personnes de retour au pays après avoir fui la dictature militaire qui étouffait la liberté d'expression, l'initiative personnelle et l'économie privée. Elles saisissent désormais les opportunités qui s'offrent à nouveau. Elles apportent un savoir-faire économique, l'esprit d'entreprise, de nouvelles méthodes et mentalités, et se jouent des vieilles conventions. Que des femmes dirigent des entreprises est une révolution

au Myanmar, où leur place est traditionnellement au foyer.

Dès 1962, les militaires ont gouverné le pays d'une main de fer et l'ont plongé dans l'isolement et la misère. Au début des années 1950, après l'indépendance, la Banque mondiale estimait pourtant que la Birmanie serait bientôt l'un des plus riches pays d'Asie du Sud-Est. Quelques décennies plus tard, c'était l'un des pays les plus pauvres et les moins développés au monde. Les généraux ne se sont retirés qu'en 2011. Depuis que le nouveau gouvernement suit une stratégie d'ouverture économique et politique en enchaînant les réformes, un vent de renouveau souffle. Les investisseurs étrangers affluent et les entrepreneurs birmans tentent de marquer leur territoire.

Le désir de changement est visible à chaque coin de rue de Rangoun, ancienne capitale du pays. Les constructions fleurissent, des centres commerciaux ouvrent à un rythme effréné. Les enseignes de grands groupes technologiques trônent désormais au-dessus des magasins dans les bâtiments coloniaux délabrés du centre-ville. Alors qu'ils étaient si rares il y a encore six mois, on trouve des distributeurs de billets devant chaque supermarché. Au fil des mois, il est de plus en plus difficile de circuler dans les rues : si l'importation de véhicules était jusqu'à présent réservée à une poignée de fidèles du régime, un réseau dense de concessionnaires couvre désormais la ville. Et

quiconque peut se le permettre veut bien sûr une voiture. On crée des entreprises, on fait des affaires. Tout doit aller vite : le premier arrivé est toujours mieux servi.

« Vous voyez, dit soudain Ting Aung Moe en montrant la réception d'un signe de tête, ça devient de plus en plus cosmopolite ici. » Il est assis au bar du nouveau Garden Home Bed and Breakfast près de l'ambassade d'Allemagne à Rangoun : deux Australiennes avec de grands sacs à dos bleus aux couleurs de leur pays attendent de pouvoir s'installer dans leur chambre. Un couple japonais en tenue bigarrée paie au guichet.

### La fuite vers Singapour

Il y a un an, Moe, 44 ans, a fondé son agence de voyages Care & Share Myanmar Travels. Ce matin-là, il attend au bar le propriétaire du Garden Home pour discuter d'une collaboration. Moe veut développer son agence et gagner à temps des parts de marché, car la concurrence est rude. « Les petites agences de voyages poussent comme des champignons », dit-il. L'industrie du voyage est l'une des principales branches de croissance. Plus d'un million de touristes ont visité le pays en 2012, un record. Les espoirs placés dans ce marché sont à la hauteur de son potentiel. L'Asian Development Bank table par exemple sur un taux de progression supérieur à 30%.

En 2008, Moe a fui le Myanmar pour Singapour, afin d'éviter à ses trois

enfants de vivre sous une dictature militaire. Là-bas, il a appris toutes les ficelles du métier de voyagiste. Quand, en 2011, le pays a commencé à s'ouvrir, il hésitait encore : « Je n'aurais jamais cru que les militaires puissent changer. » Puis en 2012, il s'est lentement mis à croire que le changement était possible au Myanmar. « C'était clair : je devais revenir. »

Il l'a fait, et avec l'aide d'une amie américaine, il a fondé sa société. Cela n'a pas été simple. « Beaucoup de paperasse, de signatures, de tampons. Et bien sûr beaucoup de pots-de-vin. Sans cela, on ne peut toujours rien faire ici. » Malgré les nombreux obstacles, le pays est selon lui sur la bonne voie : Ting Aung Moe a réappris à espérer.

Il regarde la ruelle qui longe l'hôtel. Un vieux mur de briques rouges noircies par les pluies abondantes, une vieille maison traditionnelle en bois qui pourrit lentement au bout de la rue. Derrière des barbelés, l'ambassade d'Allemagne ; à l'angle, différentes ONG internationales. Kyaw Thein Tun, propriétaire du Garden Home, salue Moe au bar et montre l'ambassade. « C'est une des raisons pour lesquelles l'an passé nous avons ouvert notre établissement ici et non pas près des monuments dans le centre. Les ambassades et les ONG ont toujours des visiteurs à loger. » Il savait qu'il devait trouver une niche pour exister face aux grands hôtels. Comme il se le murmure souvent dans la branche, ceux-ci sont gérés par >

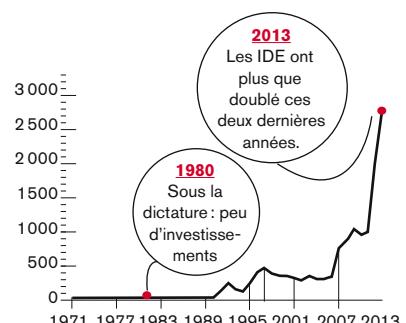
### Myanmar



- Population : 55 mio.
- Plus grande ville : Rangoun (4,3 mio. d'habitants)
- Revenu par habitant : 1 600 dollars (PPA)
- Téléphones mobiles : 5,4 mio. (pénétration : 10%)

Source : CIA Factbook

### Investissements directs étrangers – IDE (en millions d'USD)



Des sanctions restent en vigueur contre le Myanmar, mais les investissements directs étrangers ont explosé depuis l'ouverture du pays.

Sources : FMI, CNUCED, Banque mondiale

### Histoire

L'histoire mouvementée du Myanmar remonte à très loin : bien avant l'ère chrétienne, des hommes vivaient déjà entre la Chine et l'océan Indien. Le Myanmar actuel s'est bâti sur le royaume bouddhiste de Bagan (IX<sup>e</sup>–XIII<sup>e</sup> siècle). S'en est suivie une longue série de guerres sanglantes et de revendications du pouvoir. De 1824 à 1948, la Birmanie a été une colonie britannique, elle a été occupée par le Japon durant la Seconde Guerre mondiale et a même été brièvement une démocratie. A partir de 1962, le pays a été gouverné par une junte militaire. Depuis 2011, le Myanmar s'ouvre progressivement avec des élections populaires et une libéralisation de l'économie. L'histoire du nom du pays est aussi confuse que son histoire politique. « Myanmar » et « Birmanie » s'emploient sans distinction claire. Nous les utilisons comme synonymes.



Ting Aung Moe a fondé une agence de voyages : le tourisme doit croître de 30% par an.



Kyaw Thein Tun sous la véranda de son hôtel, le « Garden Home » : il a appris le métier à Chypre.

d'anciens barons de la drogue aux capitaux énormes. Kyaw Thein Tun a réussi.

Il s'y connaît en tourisme. Il y a dix-sept ans, lui aussi avait quitté la Birmanie. Aucune perspective. Il est parti à Chypre s'engager sur un bateau de croisière, s'est élevé du rang de barman à celui de directeur des ressources humaines. Alors que les journaux parlaient de plus en plus de l'ouverture de son pays, il est rentré. Et il a vu les opportunités qui s'offraient à lui : « Les hôtels étaient médiocres, trop peu nombreux et les gens n'étaient pas ou pas assez formés. » Il s'est mis à la recherche d'une affaire à reprendre. Une chambre simple avec petit-déjeuner coûte environ 75 dollars. Moe et lui parcourent l'hôtel, visitent les chambres, négocient les tarifs.

#### « Les perspectives sont florissantes »

Actuellement, on négocie à tout bout de champ au Myanmar. Les possibilités planent sur Rangoun comme une immense promesse. Le pays se développe à un rythme effréné. Les Etats occidentaux ont salué l'ouverture économique et politique. Bon nombre de sanctions prises contre le régime militaire ont été allégées ou levées l'an passé. Néanmoins, certaines sanctions encore en vigueur nécessitent un examen minutieux de la situation avant une éventuelle entrée sur le marché.

Le pays attire les investisseurs étrangers avec des zones économiques spéciales

et des dégrèvements fiscaux. Les restrictions à l'importation et à l'exportation ont été supprimées pour des centaines de produits. D'ici à 2015, les banques commerciales étrangères devraient être autorisées. Elles pourraient contribuer à réformer un secteur financier archaïque.

Deuxième pays le plus pauvre d'Asie juste avant l'Afghanistan, le Myanmar doit rattraper son retard dans pratiquement tous les domaines et offre ainsi des opportunités d'affaires aux entrepreneurs. Dans un rapport de 73 pages sur le thème « Doing Business in Burma », le Ministère américain du commerce voit notamment la construction, les télécommunications, l'industrie textile et les matières premières comme principaux moteurs de croissance avec le tourisme. « Les perspectives sont florissantes », écrit aussi le Fonds monétaire international, presque euphorique, dans un rapport actuel sur le pays. La croissance économique a été de 6,5% en 2013, elle devrait atteindre 6,8% cette année et même 6,9% à moyen terme d'après les estimations de la Banque mondiale.

Grand comme seize fois la Suisse, le pays dispose de gisements considérables. Beaucoup de pétrole et de gaz, mais aussi du jade, du cuivre, de l'or et des bois exotiques. Il jouit d'une situation stratégique entre l'Inde, la Chine et l'Asie du Sud-Est. Et cerise sur le gâteau : il compte 55 millions d'habitants, soit un marché

non négligeable. Avec 1 600 dollars par tête et par an, leur pouvoir d'achat est encore faible. Mais d'après une étude de McKinsey, la classe moyenne pourrait compter sept fois plus d'individus soit 19 millions de personnes d'ici à 2030 et disposerait alors d'un budget de consommation de 100 milliards par an.

Cela rend le pays attractif pour les investisseurs étrangers. Les premiers arrivés ont été les voisins thaïlandais et chinois. Depuis 2010, les entreprises chinoises ont investi près de 13 milliards de dollars et sont surtout actives dans le secteur énergétique et minier avec plus d'une centaine de projets. Les entreprises occidentales ne sont pas en reste. Coca-Cola et Unilever comptent dépasser plus d'un milliard de dollars en installations de production et de distribution ces prochaines années. Heineken prévoit une grande brasserie. Des sociétés japonaises arrivent aussi sur le marché. Le constructeur automobile Nissan investit par exemple 500 millions de dollars dans une usine de production.

#### Golf et affaires

Peu de gens ressentent aussi bien le climat des affaires que l'entrepreneuse Wah Wah. Car au Myanmar, les rendez-vous d'affaires ont souvent lieu sur un terrain de golf. Les Britanniques ont introduit ce sport dans le pays et, à leur départ, il était devenu partie intégrante de la vie des élites birmanes. Wah Wah est assise à une table sous le vieux toit en bois du restaurant du Yangon Golf Club, aux portes de l'ancienne capitale. Il est 11 h 00, des hommes d'affaires birmans et chinois discutent aux tables voisines. On ouvre des bouteilles de Johnnie Walker. Sur le driving range, deux golfeurs solitaires expédient des balles dans le ciel. Wah Wah attend le responsable du site.

Il y a un an, rentrant elle aussi de Singapour, elle a fondé sa société, Turf Sports Solutions, société affiliée à une entreprise australienne. Elle fournit des engrâis, du gazon et des machines aux golfs du pays. Et depuis peu, elle aide aussi à concevoir des « greens ». Car plus il y a d'argent dans le pays, plus les golfeurs sont nombreux.

Elle ne s'est pas encore complètement habituée à son nouvel environnement. « Je ne m'y connais pas beaucoup en



Port ferry sur le Yangon à Rangoun : les bateaux emmènent des ouvriers au centre-ville.



Cuisine de rue près d'un centre commercial en ville.





Spectateurs d'un des premiers cinémas 3D de Rangoun captivés par un film hollywoodien.



Vendeuses dans un magasin de vêtements à Rangoun.



Moines bouddhistes dans un bus parcourant le centre-ville.



Pause dans un atelier de réparation de pneus en banlieue pauvre.



Touristes dans le très couru « Thiripyitsaya Sky Bistro » au 20<sup>e</sup> étage de la Sakura Tower.

golf», avoue-t-elle gênée, en balayant du regard le green à la recherche du responsable à qui elle doit remettre un paquet de lames neuves pour une tondeuse.

A côté, des verres de whisky s'entrechoquent lourdement. «A Singapour, j'ai déposé 500 candidatures et j'ai fini par atterrir dans une entreprise de golf. Je voulais nourrir ma famille, j'ai trois enfants et j'aurais accepté n'importe quel job», dit-elle en haussant les épaules.

Elle est revenue quand le pays s'est ouvert, certes pas de gaîté de cœur, car elle n'avait pas obtenu d'autorisation d'établissement à Singapour. Cela n'a pas été simple. «J'ai souffert au début. Le niveau de vie à Singapour est très élevé, les transports en commun fonctionnent, tout est clair. Ici, je dois faire la queue durant des heures pour payer ma facture téléphonique. Il y a sans cesse des coupures de courant et donc d'Internet.» Mais elle a persévéré et vient de passer la barre du million de dollars de chiffre d'affaires. Même s'il lui reste peu de temps pour sa famille, elle pense avoir fait le bon choix. Le jour, elle sillonne les terrains de golf, la nuit, elle s'occupe de la paperasse. «Je ne dors que quelques heures par nuit.»

Elle se lève, monte dans une voiturette de golf et démarre. Tandis qu'elle examine le gazon sur le green du trou n°8, elle évoque la difficulté de gérer une entreprise au Myanmar. Beaucoup de choses laissent encore à désirer. «Importez des marchandises est encore très compliqué, explique-t-elle. La charge bureaucratique est énorme. Et si un concurrent connaît quelqu'un à la douane ou dans un ministère, alors il est avantagé. Les autres doivent payer des pots-de-vin pour pouvoir poursuivre leur activité.» C'est hélas aussi son cas.

#### **Autant de corruption qu'au Zimbabwe**

La corruption ambiante est l'un des principaux problèmes au Myanmar. Transparency International a classé le pays à la 157<sup>e</sup> place sur 177 de son indice de corruption actuel, à égalité avec le Zimbabwe et après la République démocratique du Congo. C'est déjà un petit progrès: en 2011, la Birmanie figurait encore parmi les plus corrompus du monde avec la Corée du Nord et la Somalie. Les observateurs jugent positif le fait que les licences pour les réseaux de téléphonie mobile et un nouvel aéroport aient été attribuées suivant une procédure internationale et

largement transparente, et n'aient pas été octroyées à des proches du gouvernement comme auparavant.

Mais les nouveaux entrepreneurs doivent toujours faire face à d'anciens problèmes : la mainmise des élites en place, qui sont étroitement liées à l'administration corrompue et s'enrichissent depuis des décennies. Des routes en mauvais état et plus généralement une infrastructure défaillante. Un système bancaire qui fonctionne à peine. Une administration inefficace et opaque. Un manque de personnel bien formé. Une faible sécurité juridique et un droit de la propriété sous-développé, y compris en comparaison régionale.

Si le Myanmar veut être à la hauteur des espérances, le chemin est encore long. Que ce soit la Banque mondiale, le Fonds monétaire international ou le Ministère américain du commerce, tous mettent en garde : si le pays ne parvient pas à poursuivre ses réformes et à bâtir des institutions crédibles, le vent du renouveau pourrait rapidement tourner.

«En tant que femme, c'est encore difficile parfois, explique Wah Wah, surtout que le golf est un milieu d'hommes. Quand les hommes font des affaires au Myanmar, ils aiment aussi le faire la nuit. Et en buvant beaucoup. Ils veulent être divertis. Je dois alors emmener mes clients dans des night-clubs, boire avec

eux et leur procurer des femmes.» Wah Wah a vécu à l'étranger, cela l'aide à supporter les usages les plus incommodes. «Mais pour beaucoup de femmes bouddhistes d'ici, ce serait impossible.»

#### **«Survivre est beaucoup plus dur»**

Thar Htet, fondateur de l'entreprise de logiciels Zwenexsys, doit lui aussi faire face à des difficultés. A 29 ans, voyant son pays d'origine évoluer, il s'est empressé de rentrer de Shanghai avec son ordinateur portable. A Shanghai, il programmait des plates-formes de sauvegarde en ligne pour téléphones mobiles. Il en était sûr : le marché informatique allait connaître un boom au Myanmar. Il n'avait pas tout à fait vu juste. «Je suis revenu pour vendre des produits informatiques sur le marché local. Et voilà qu'avec mes dix employés, je fais de l'outsourcing pour une société en Thaïlande.» En tant qu'entrepreneur, il faut être flexible. Le marché n'était pas aussi mûr qu'il l'avait prévu. Presque personne n'a d'ordinateur.

«Survivre est beaucoup plus dur que je ne le pensais.» En 2011, seul un Birman sur quatre était raccordé au réseau électrique, seul un sur cent avait accès à Internet. Les pannes de courant sont quotidiennes. Un accès à Internet coûtait 3 500 dollars à l'année il y a quatre ans, contre encore 500 dollars aujourd'hui. Ce ne sont pas vraiment des conditions



Wah Wah travaille souvent dehors: dans l'ancienne colonie britannique, il est d'usage d'organiser ses rendez-vous d'affaires sur un terrain de golf.

idéales pour les entreprises informatiques. « Les ressources en personnel sont désastreuses », explique Thar Htet. Dès qu'ils ont acquis des compétences, les collaborateurs partent vers les grandes entreprises internationales.

Sans compter que les loyers explosent. Depuis que les investisseurs et les entreprises affluent de l'étranger, les surfaces de bureaux et d'habitation se font rares dans les quartiers prisés de Rangoun. Les surfaces de bureaux aux bons emplacements sont déjà plus chères qu'à Singapour ou à New York. Dans les trois grandes tours de bureaux de Rangoun, les loyers ont presque quadruplé ces deux dernières années, passant de 300 dollars à environ 1 200 dollars par an le mètre carré.

### Souvenirs d'un temps presque révolu

Comme beaucoup de jeunes entrepreneurs en informatique au Myanmar, Htet attend désormais que le groupe norvégien de télécommunications Telenor et les Qatars d'Ooredoo entament leur activité. Htet se concentre sur le marché des applications. « Je viens de m'entretenir avec Ooredoo. J'ai bon espoir que nous fassions affaire. Ils ont un immense marché à desservir et nous avons les contenus. » D'après la Banque mondiale, 3% des Birmans avaient un téléphone mobile en 2011. L'objectif du gouvernement birman est d'atteindre 50% d'ici à l'an prochain.

« Le marché de la téléphonie mobile va exploser en 2014 », s'enthousiasme le jeune homme en marchant dans son bureau tapissé de logos des géants de l'industrie informatique. Le tour-opérateur Moe a, lui aussi, confiance en l'avenir. Il ne



Thar Htet est fondateur de l'entreprise de logiciels Zwenexsys : le contexte est moins bon que prévu pour les entrepreneurs informatiques.

croit pas que les réformes effectuées soient réversibles. « C'est bien parti », confirme Kyaw Thein Tun, du Garden Home Bed and Breakfast. Il règne au Myanmar une euphorie que l'on ne retrouve qu'à peu d'endroits dans le monde actuellement.

Les jours des petits stands de rue avec des téléphones fixes semblent comptés. Les fils qui pendent à presque toutes les fenêtres des quartiers d'habitation seront, eux aussi, bientôt superflus. Faute de sonnettes et de téléphones, on a longtemps tiré sur ces fils qui étaient reliés à des clochettes. Des pans de rues entiers de Rangoun rappellent encore l'ancien temps qui est presque révolu. Presque. □

**Fritz Schaap** est journaliste-reporter et lauréat du CNN Journalist Award (2012).

**Patrick Tombola** est photographe et journaliste-vidéaste. Il vit en Italie, en Australie et en Turquie.

---

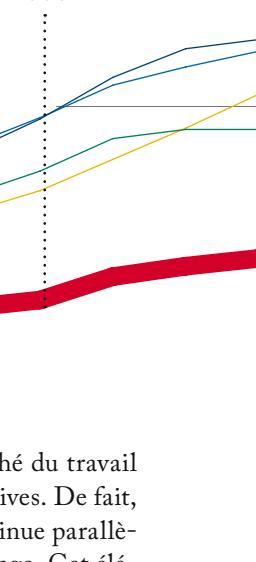
**Déclaration du Credit Suisse relative aux sanctions et au respect des normes anti-corruption :** Début 1997, une série de sanctions économiques a été prise contre le Myanmar, mais bon nombre d'entre elles ont été allégées récemment suite aux réformes politiques dans le pays. Cet allègement des sanctions ouvre de nouvelles opportunités d'investissement responsable au Myanmar. Les entreprises et les particuliers souhaitant y faire des affaires doivent veiller à respecter les sanctions toujours en vigueur, mais aussi les lois anti-corruption compte tenu de la réputation du Myanmar en la matière. Les infractions à ces lois et à ces sanctions sont passibles d'amendes et de peines d'emprisonnement. Les sanctions restant en vigueur à l'encontre du Myanmar incluent notamment l'interdiction de transactions avec certaines personnes (« blocked persons ») figurant sur des listes gouvernementales de surveillance (y compris les entreprises détenues à 50% ou plus par ces personnes bloquées), l'interdiction d'exporter certains services financiers et d'investir avec le Ministère de la défense du Myanmar, des groupes armés établis ou privés et des entreprises détenues à 50% ou plus par les parties susmentionnées, ainsi que l'interdiction d'importer aux Etats-Unis des rubis et de la jadéite provenant du Myanmar ou des bijoux sertis de rubis et de jadéite du Myanmar. L'U.S. Department of State a en outre décreté que, dans certaines circonstances, les personnes US doivent déclarer leurs placements au Myanmar. Le Myanmar reste mal noté dans les principales enquêtes classant les pays d'après leur degré de corruption ressenti sur la base d'évaluations d'experts et de sondages d'opinion. Les entreprises et les particuliers faisant des affaires au Myanmar doivent donc avoir conscience que certaines lois anti-corruption adoptées par la Suisse, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et beaucoup d'autres pays, interdisent à leurs ressortissants toute pratique corruptive dans les secteurs public comme privé à l'étranger. Ces lois ont un vaste champ d'application, que ce soit en termes de juridictions concernées ou de pratiques prohibées. Les activités commerciales au Myanmar peuvent donc être soumises à ces lois prohibant la corruption à l'étranger. La prudence et la vigilance étant requises pour chaque activité commerciale au Myanmar, le Credit Suisse a mis en place tout un dispositif de compliance afin de contrôler et de surveiller l'ensemble des activités commerciales avec le Myanmar. Le Credit Suisse continue également de suivre les évolutions en matière de sanctions économiques et de législation anti-corruption au Myanmar et ailleurs. De la même manière, quiconque fait des affaires au Myanmar doit examiner en détail les sanctions économiques et la législation anti-corruption.

# Beaucoup de zèle pour rien

Contrairement à une croyance répandue dans le pays, les Suisses ne sont pas plus productifs que leurs voisins. Bien au contraire.

Par Claude Maurer et Andreas Christen

Dans les années 1970,  
la productivité du travail  
de la Suisse était de  
60% supérieure à celle  
des autres pays.



La faiblesse de la croissance suisse dans les années 1990 n'a été surmontée qu'en apparence. En effet, si le produit intérieur brut (PIB) a augmenté de 1,9% par an en moyenne entre 2000 et 2013, affichant un dynamisme nettement plus marqué que dans les pays de l'Union européenne (UE) (+1,4%), la Suisse accuse un certain retard à l'aune de la croissance démographique.

La croissance par habitant atteint à peine 1% en Suisse, contre 1,2% dans l'UE, témoignant d'une faible performance en termes de productivité. Il ressort des chiffres de l'OCDE que la croissance suisse par habitant (liée à la croissance par heure travaillée) connaît une faiblesse persistante depuis plus de trente ans : là où, depuis 1975, la productivité du travail par

heure a doublé dans des pays comme l'Allemagne, le Danemark ou la France, la hausse enregistrée en Suisse n'est que de 50%.

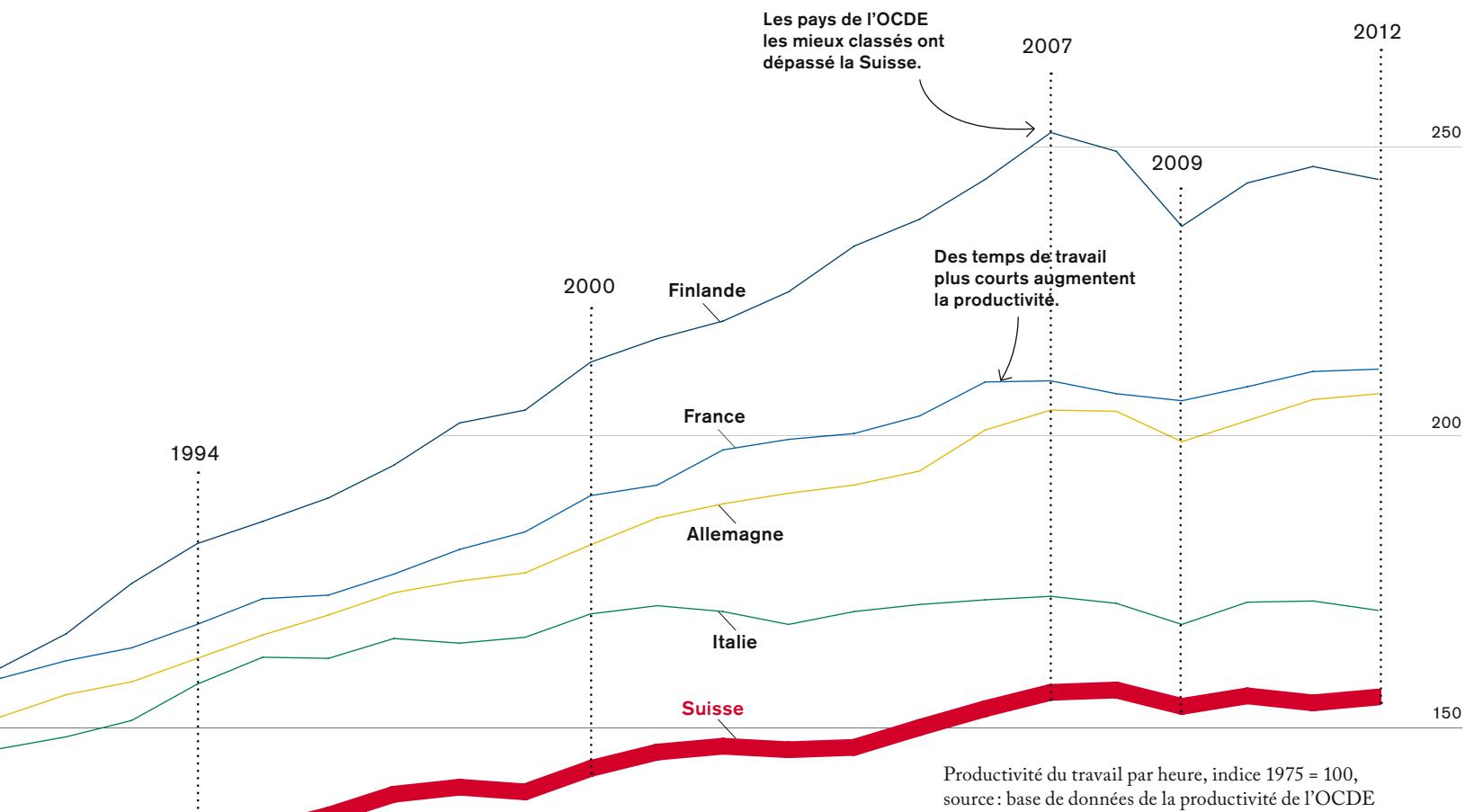
Quelques décennies seulement auront suffi pour que la Suisse perde quasiment toute l'avance dont elle disposait. Aujourd'hui, l'écart entre le PIB suisse par habitant et la moyenne des 17 pays de l'OCDE les plus productifs n'est plus que de 10%, alors que la Suisse pouvait encore se prévaloir d'une avance de presque 60% dans les années 1970. Dès les années 1990, le PIB par heure travaillée s'est inscrit en dessous de la moyenne de ces 17 pays.

## Intégration et baisse de productivité

Divers facteurs expliquent la faible productivité suisse. Elle peut, pour une part, être attribuée à la politique de l'emploi. Si cette dernière a atteint son objectif, elle a

toutefois intégré sur le marché du travail des personnes moins productives. De fait, la productivité moyenne diminue parallèlement aux chiffres du chômage. Cet élément à lui seul n'explique cependant pas la faible performance de la Suisse. Des économies comme la Norvège ou les Pays-Bas parviennent à combiner productivité du travail élevée et forte participation au marché de l'emploi.

Par ailleurs, ce mauvais classement de la Suisse est lié en partie au zèle de la main-d'œuvre. Un temps de travail plus long allant de pair avec une productivité par heure plus faible (mot-clé : utilité marginale moindre), la productivité par heure de la Suisse est moins importante que sa productivité par habitant. On peut aussi, et à juste titre, regretter que pour des raisons de mesure statistique, la Suisse soit sous-représentée dans les données de l'OCDE. Ainsi, notamment pour le calcul du temps de travail, le taux élevé du temps



partiel en Suisse n'est pas suffisamment pris en compte.

### Un frein à la productivité

Quelles que soient les lacunes liées aux statistiques et les différences entre les pays en termes d'organisation du marché du travail, il est un fait que l'on ne peut nier : la productivité de la Suisse est freinée par le repli du marché intérieur et la faible productivité du travail de certaines branches orientées vers le marché intérieur.

Il y a en Suisse une dichotomie de l'économie avec, d'un côté, un secteur de l'exportation très productif et, de l'autre, une économie intérieure dont la productivité est moindre. Cette dualisation s'est renforcée au fil des ans : de 1997 à 2012, la productivité du travail en termes réels a augmenté de près d'un tiers dans les secteurs de l'exportation, tandis qu'elle a stagné sur le marché intérieur (+5%). En termes nominaux, cet écart est plus réduit, mais c'est sans tenir compte de la hausse des prix nettement plus marquée sur le marché domestique. De toute évidence,

la pression concurrentielle mondiale et le franc fort ont un effet modérateur sur les prix et agissent positivement sur la productivité des secteurs de l'exportation, alors que l'économie domestique ne bénéficie pas (suffisamment) de ces moteurs. Cette situation favorable à l'économie d'exportation est aussi liée à la place de la Suisse dans le peloton de tête à l'échelle mondiale en matière de compétitivité (voir interview en page 66).

### Hausse de l'emploi, mais pas partout

Dans le même temps, de 1997 à 2012, l'emploi a augmenté principalement dans des branches à productivité faible ou moyenne, telles que la santé et les affaires sociales, l'administration ou d'autres secteurs de services orientés vers le marché intérieur. Cette évolution pèse sur la croissance de la productivité globale. Seul un quart de la hausse des chiffres de l'emploi est attribuable à des branches affichant une forte productivité, comme l'industrie pharmaceutique.

Cette tendance s'est récemment renforcée de manière significative. Au cours des trois premiers trimestres de 2013,

quasiment aucun nouvel emploi net n'a été enregistré dans les branches à productivité élevée par rapport à 2012. À l'inverse, 30 000 places de travail ont été créées dans des secteurs où la productivité est faible. Pour que le PIB par habitant reparte, les branches à forte productivité doivent contribuer davantage à la croissance de l'emploi, et celles qui ne sont pas exposées à la concurrence internationale doivent bénéficier de mesures incitatives en termes de productivité. Seule la réunion de ces deux conditions permettra de surmonter efficacement la faible croissance. □

**Claude Maurer** est responsable Swiss Macroeconomic Research, **Andreas Christen** est analyste des branches suisses au Credit Suisse.

# « De nombreux marchés du travail européens manquent de flexibilité »

Le WEF fait l'analyse de 148 nations : la Suisse se classe en tête depuis cinq ans, les Etats-Unis ont remonté la pente et l'Inde se laisse distancer. Thierry Geiger explique les clés pour se hisser au sommet du classement.

Interview : Simon Brunner

*Thierry Geiger, à quoi tient la compétitivité d'un pays ?*

Elle dépend fortement de la productivité du travail. Bien entendu, la formation occupe dans ce cadre une place prépondérante, à condition qu'elle réponde aux besoins économiques. Le déficit de compétences est un problème croissant auquel de nombreux pays sont confrontés. La proportion de femmes actives est également importante. L'égalité des sexes est encore loin de s'illustrer sur le marché du travail ; même en Suisse, il reste beaucoup à faire sur ce front. A cela s'ajoute un marché du travail flexible, permettant aux actifs d'évoluer dans les secteurs les plus productifs et prometteurs – un élément faisant malheureusement défaut à de nombreux pays européens. Enfin, une politique d'immigration adaptée est nécessaire, notamment dans un contexte de vieillissement des populations.

*Ces dernières années, de nombreux pays ont dû faire face à des difficultés. Lesquels s'en sont sortis haut la main ?*

La compétitivité, telle qu'évaluée par le Forum économique mondial (WEF), constitue un bon indicateur de la solidité économique d'un Etat. Certains pays caracolant en tête de notre indice mondial de compétitivité, comme la Suisse, l'Allemagne et les pays scandinaves, ont relativement bien résisté à la crise mondiale. Des économies moins concurrentielles, telles que la France, la Grèce, l'Ukraine et l'Inde, se retrouvent en mauvaise posture, confrontées à divers problèmes tels que crise fiscale, taux de chômage élevé, croissance atone, agitation sociale, et les cumulent bien souvent.

*La Suisse figure en tête du classement depuis cinq ans. Pourquoi ?*

La Suisse est une excellente élève dans tous les domaines importants : capacité

**Les pays les plus compétitifs au monde en 2013–2014 :**

- |      |                 |
|------|-----------------|
| 1.   | Suisse          |
| 2.   | Singapour       |
| 3.   | Finlande        |
| 4.   | Allemagne       |
| 5.   | Etats-Unis      |
| 6.   | Suède           |
| 7.   | Hong Kong       |
| 8.   | Pays-Bas        |
| 9.   | Japon           |
| 10.  | Grande-Bretagne |
| 11.  | Norvège         |
| 15.  | Danemark        |
| 23.  | France          |
| 29.  | Chine           |
| 49.  | Italie          |
| 60.  | Inde            |
| 64.  | Russie          |
| 148. | Tchad           |

*Jusqu'en 1990, l'Inde était plus riche que la Chine. Aujourd'hui, cette dernière est quatre fois plus riche que l'Inde.*

d'innovation, flexibilité du marché du travail et évolution du monde des affaires. Les entreprises et la population s'adaptent très vite aux technologies de pointe, les institutions publiques comptent parmi les plus efficaces et les plus transparentes du monde. Sa compétitivité se fonde également sur d'excellentes infrastructures et un marché financier très développé. De plus, l'environnement macroéconomique est l'un des plus stables de la planète, avantage considérable à l'heure où de nombreux voisins sont enlisés dans des problèmes de cet ordre.

*Les Etats-Unis avaient chuté à la 7<sup>e</sup> place ; ils regagnent maintenant du terrain.*

*Quelle est la situation du pays aujourd'hui ?* L'année dernière, les Etats-Unis ont inversé une tendance à la baisse endurée

depuis cinq ans, lorsque le pays avait dû céder la première place à la Suisse dans l'indice de compétitivité. Ce revirement s'explique notamment par la culture de l'innovation et l'esprit d'entreprise, soutenus par la politique monétaire. Cependant, le pays est toujours aux prises avec un taux de chômage élevé et le sous-emploi.

*De nombreuses différences apparaissent entre les pays émergents. Qu'en pensez-vous ?*

Il existe des réussites, notamment en Asie du Sud-Est et en Europe centrale, comme l'Indonésie, les Philippines, la Pologne ou l'Estonie. Mais beaucoup de pays ne sont pas à la hauteur des attentes : certains pays émergents partent simplement du principe que la croissance leur tombera en quelque sorte du ciel. Mesures politiques imprudentes, absence de vision, insuffisance des réformes structurelles, manque d'investissements et, pour couronner le tout, crise mondiale sans précédent : tous ces éléments ne permettent pas à ces pays d'exploiter leur potentiel. L'Inde par exemple, qui réunit 20% de la population mondiale, était plus riche que la Chine jusqu'en 1990. Aujourd'hui, cette dernière est quatre fois plus riche que l'Inde. La différence d'évolution au cours des vingt dernières années s'explique surtout par le manque de compétitivité du sous-continent indien. □



Thierry Geiger est économiste au Forum économique mondial (WEF) et coauteur du Rapport sur la compétitivité mondiale.

Audi  
Vorsprung durch Technik



# Une technologie fascinante. Une sportivité accrue.

## La nouvelle Audi S8.

Découvrez le charisme, la puissance brute et le meilleur de la technologie réunis dans l'une des berlines les plus sportives de notre temps: la nouvelle Audi S8.  
Plus d'informations sur [www.audi.ch/s8](http://www.audi.ch/s8)



Audi S8, 4.0 TFSI quattro tiptronic, 520 ch, consommation mixte: 9,6 l/100 km, 225 g de CO<sub>2</sub>/km,  
(moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 148 g/km), catégorie de rendement énergétique: G.

« Nous devrions tout faire pour que nos enfants puissent réussir sur le marché du travail »



Le philosophe et essayiste allemand Richard David Precht aimeraient révolutionner l'éducation de base. Sans notes, sans matières et en partie sans professeurs, les élèves seraient mieux préparés à la vie professionnelle.

Par Simon Brunner (interview)  
et Alexandra Compain-Tissier (illustration)

**M** Precht, vous avez un fils de dix ans. Dans quelles matières devrait-il suivre des cours intensifs pour optimiser ses chances sur le marché du travail ?

La question ne se pose pas ainsi. Les jeunes doivent étudier ce qui leur plaît. Quand j'ai fini ma scolarité dans les années 1980, on cherchait des ingénieurs et des programmeurs. Des années après, lors d'une réunion d'anciens élèves, beaucoup de ceux qui avaient choisi ces professions étaient au chômage. Après tout, on ne connaît pas encore les métiers grâce auxquels nos enfants gagneront leur vie demain. Comment pourrait-on savoir sur quelle matière miser ?

*Cela paraît logique, mais qu'en est-il si votre fils vous dit qu'il veut devenir harpiste ou simplement profiter de la vie ?*

Je lui dirais qu'il y a peu de harpistes dans le monde et qu'il est difficile de s'accomplir dans ce métier. Mais si c'est son souhait, il pourra le faire. Je le conseille déjà en lui disant qu'il ne devrait pas prendre trois matières philosophiques, comme moi, par exemple. Il devrait peut-être se tourner vers l'économie, le droit, les sciences naturelles ou la technique.

*Vous êtes très critique envers le système éducatif actuel. Selon vous, qu'est-ce qui ne va pas ?*

Le fossé qui existe entre ce que nos enfants apprennent à l'école et ce dont ils ont besoin dans la vie est plus grand que jamais. Les enfants doivent emmagasiner des connaissances brutes, or les données apprises ne durent pas. Qui se souvient de ce qu'il a appris à l'école ? Après quelques années, on a déjà oublié plus de 90% de l'enseignement. D'autre part, nous négligeons la curiosité, la créativité, l'originalité et l'esprit d'équipe. Or ces éléments sont essentiels pour réussir dans un monde complexe.

*Quelle est votre vision de l'éducation de base ?*

La motivation profonde des enfants vis-à-vis de l'apprentissage ne doit pas être détruite, au contraire. Elle doit être entretenue et encouragée. C'est la règle n° 1 !

*Et vous comptez y parvenir en supprimant les notes ?*

Entre autres choses. Le développement personnel d'un enfant est plus important que l'acquisition d'un certain niveau de savoir sur une année scolaire et il ne s'exprime pas en chiffres. Enfant, j'étais bon en gymnastique. Il était plus facile pour moi de sauter au-dessus d'une poutre que pour mon camarade en surpoids. Mais s'il y arrivait, il réalisait une plus grande performance que moi. Comment voulez-vous noter ça ? Les notes sont peu

**« Il y a un véritable fossé entre ce que nos enfants apprennent à l'école et ce dont ils ont besoin dans la vie. »**

pertinentes. On pourrait tout au plus délivrer une appréciation écrite à la fin de l'année scolaire.

*Dans la vie adulte et notamment dans le monde du travail, on met en avant la performance absolue, pas l'évolution ni le potentiel.*

Je n'en suis pas si sûr. Même la performance des adultes n'est pas toujours facile à évaluer. Et il y a beaucoup d'autres raisons au succès. Nous devrions d'abord donner l'opportunité aux enfants de découvrir leurs préférences : qu'est-ce que j'aime faire ? Où ai-je le plus de facilités ? Quelle manière d'apprendre me convient le mieux ?

*Vous critiquez le cours par matière tel qu'il est pratiqué presque partout aujourd'hui.*

Après avoir posé les bases, l'école doit davantage insister sur un enseignement sous forme de projets. Les frontières entre les matières empêchent l'acquisition de connaissances et freinent la curiosité. De plus, le monde extérieur fonctionne également de manière interdisciplinaire et n'est pas divisé par matière.

*A quoi ressemble un cours axé sur un projet ?*

On pourrait, par exemple, avoir un projet « Epoque de Goethe ». On y lirait « Faust » avec le prof d'allemand, le prof d'histoire expliquerait la situation de l'Allemagne à cette époque et le prof de chimie aborderait les essais alchimiques et ferait des expériences avec du fer et du soufre. Ensuite, les acteurs en herbe répéteraient une scène de la pièce. Quand on apprend ainsi, on comprend le sens des choses et on fait le lien entre elles. On pourrait également présenter et passer en revue les règles de notre système économique et juridique, deux thèmes honteusement négligés à l'école.

*Oui, mais dans certaines matières, les connaissances pures sont centrales, il faut connaître le b.a.-ba.*

On en arrive au deuxième point. Pour apprendre les maths, la classe n'est pas nécessaire. Aujourd'hui, il existe de si bons programmes informatiques d'apprentissage qui enseignent aux élèves de manière individuelle et ludique que le cours classique, dans lequel les meilleurs n'apprennent plus rien et les moins bons ne comprennent plus rien, est désormais inutile. Donc pour certaines matières et à partir d'un certain niveau, plus besoin de cours en classe.

*Mais diverses études montrent que l'enseignant est justement le facteur décisif pour la qualité d'une école.*

Je suis d'accord. Là où on a recours à des professeurs, ils doivent être de premier choix. Aujourd'hui, le personnel enseignant est beaucoup trop centré sur >

---

Richard David Precht

Dans l'espace germanophone, cet essayiste de 48 ans fait partie des jeunes philosophes les plus cités. Il est l'auteur de nombreux best-sellers comme « Wer bin ich und wenn ja, wie viele ? » (Qui suis-je et, si je suis, combien ? – Goldmann, 2007) ou « Liebe, ein unordentliches Gefühl » (Amour : Déconstruction d'un sentiment – Goldmann, 2009) et présente une émission sur la ZDF (« Precht »). Richard David Precht a un fils et trois beaux-enfants et vit au Luxembourg et à Cologne. Dans son dernier livre, « Anna, die Schule und der liebe Gott » (Anna, l'école et le bon Dieu – Goldmann, 2013), il se penche sur le système éducatif allemand et demande des changements radicaux.

la didactique et la question de savoir ce qui doit être appris. Or un enseignant doit tout d'abord savoir parler. Moins de la moitié de mes professeurs étaient capables de nous captiver avec ce qu'ils racontaient. Si on ne prend pas plaisir à écouter quelqu'un, comment peut-on apprendre ? Pour sélectionner les professeurs, je ferais des castings. Seuls les candidats qui pourraient fasciner les élèves seraient engagés.

*Outre les notes, les matières et une partie des enseignants, vous supprimeriez aussi les classes ?*

Oui. On ne devrait plus avoir de cours en classe qui regroupent les enfants selon leur âge et les obligent à apprendre la même chose au même rythme. On le sait : plus les enfants et les jeunes apprennent avec entrain, plus ils se sentent considérés dans un groupe. La question est seulement de savoir si cela doit absolument être dans une classe organisée par tranche

d'âge. Ce qui semble pertinent pour les quatre à six premières années d'école ne devrait pas être appliqué à toute la scolarité. A partir de la septième année, au plus tard, les amitiés non plus ne tiennent plus compte de l'âge.

*Créativité, plaisir, jeu : mais quand les jeunes doivent-ils être confrontés à notre société compétitive ?*

Je ne suis pas contre la performance, bien au contraire. Il peut y avoir différentes maisons d'enseignement dans une école, comme Gryffondor et Serpentard dans Harry Potter. Dans mon modèle, on trouve des compétitions ludiques entre les différentes maisons, qui s'affrontent dans des tournois de lecture ou de calcul mental.

*Votre école accorde beaucoup d'importance à l'individu, mais vous généralisez l'uniforme. Pourquoi ?*

Les avantages sont largement majori-

**« Un enseignant doit tout d'abord savoir parler. Si on ne prend pas plaisir à écouter quelqu'un, comment peut-on apprendre ? »**

taires. L'école est un lieu où les valeurs intrinsèques sont centrales. Les choses matérielles devraient avoir une moindre importance. L'uniforme réduit non seulement les différences sociales visibles, mais il libère également de la pression des marques et des étiquettes, cela vient bien assez tôt. Enfin, l'uniforme est un soulagement pour de nombreux parents.

*Que doit transmettre l'école en matière de savoir pur ? Quel est le CV minimal à*

## Quand places d'apprentissage et apprentis ne vont pas de pair

Pour pallier la pénurie de personnel qualifié, la promotion de la relève est essentielle. Comment les entreprises suisses peuvent-elles accroître leur attractivité auprès des jeunes ?

Par Noëmi Weder et Emilie Gachet

**C**oncernant les préoccupations des entreprises suisses, deux sur trois mentionnent le « manque de personnel qualifié » : il leur est très difficile, voire impossible, de pourvoir certains postes (source : BAK, 2013). Difficile de chiffrer cette pénurie, mais il existe une série d'indicateurs qui apportent quelques précisions : un nombre élevé de postes vacants par rapport au nombre des chômeurs, par exemple. Il existait ainsi à l'automne 2013 des indices d'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans certains secteurs de l'industrie (notamment l'industrie des machines, l'industrie électrique et la métallurgie), chez les ingénieurs et les techniciens ainsi que dans la construction et l'informatique.

Un manque durable de personnel qualifié entraîne des adaptations structu-

relles au niveau de l'entreprise, de l'économie et de la politique (éducative). A court terme, ce manque peut être compensé par des travailleurs étrangers, par des professionnels sans activité ou par le recrutement de professionnels diplômés dans d'autres domaines. Mais sur le long terme, la promotion de nouveaux professionnels spécialisés est essentielle. Le Baromètre des places d'apprentissage, publié en août 2013 par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation, a toutefois démontré une surenchére en places d'apprentissage dans les métiers techniques et dans le secteur construction/architecture.

Pourquoi l'offre dépasse-t-elle la demande ? Le niveau de formation des jeunes est-il trop bas ? Ces places ne correspondent-elles pas aux souhaits des jeunes ?

Les entreprises justifient le nombre élevé de places vacantes à 66% par des candidatures inappropriées. On ignore si cela est uniquement dû à des résultats scolaires insuffisants ou s'il y a d'autres raisons.

Concernant le niveau scolaire des jeunes Suisses, il n'est pas si mauvais par rapport au reste du monde. Dans la dernière étude PISA de décembre 2013, la Suisse s'en tire très bien, notamment en maths et en sciences naturelles, qui constituent la base pour les métiers dits MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques). Mais en y regardant de plus près, on observe de grandes disparités.

Avec 466 points, le quart le plus faible des jeunes de 15 ans est 131 points derrière le quart le plus élevé (597 points). Les élèves scolairement plus faibles pourraient entraî-

### *avoir pour pouvoir entrer dans la vie professionnelle ?*

On doit manier la langue et l'écriture avec aisance, on doit pouvoir bien s'exprimer et parler librement. On doit pouvoir penser de manière abstraite et on devrait avoir une idée de la dimension historique, géographique et politique de la vie. On devrait avoir des connaissances de base en droit et en économie. Et ce serait bien de s'être essayé à l'art.

*La majeure partie de votre critique vise l'école primaire ; l'économiste et Prix Nobel James Heckman montre cependant dans ses études que les années préscolaires sont décisives pour la réussite future d'un enfant.*

Je suis d'accord. C'est pourquoi je suis pour l'école maternelle obligatoire en Allemagne. A trois ans, tous les enfants devraient y aller.

*Mais vous ne pouvez pas déléguer toutes les tâches éducatives à l'Etat !*

Bien sûr, je préférerais que les familles s'en chargent elles-mêmes. Malheureusement, c'est en partie impossible pour le tiers inférieur de la société. Dans ces familles, l'Etat doit réduire l'influence souvent néfaste sur la réussite de l'apprentissage et veiller à ce que les enfants bénéficient d'une bonne éducation. Ce n'est sûrement pas la meilleure solution, mais c'est la seule qui soit applicable.

*Le prix à payer semble élevé, ce qui signifie beaucoup d'impôts.*

Peut-être. Mais chaque euro ou franc investi dans ce sens est bien dépensé. Il nous épargnera des dépenses dans l'assurance-chômage, la police ou les prisons, dans le système social en général.

*Vous avez été au chômage pendant près d'un an. Comment l'avez-vous vécu ?*

Mal. J'avais un doctorat et je voulais devenir professeur, mais malheureusement c'était impossible pour des raisons

de politique universitaire ; quelqu'un d'autre a été choisi. J'ai commencé à perdre confiance en moi. C'est une chose que je ne souhaite à personne et je pense que nous devrions tout faire pour que nos enfants puissent réussir sur le marché du travail. Non pas en les gavant de connaissances, mais en les faisant grandir et en développant leur personnalité. □

ner un surplus de dépenses pour les entreprises formatrices. Malgré une suroffre en places d'apprentissage dominante depuis 2011, les élèves faibles ont du mal à trouver une place, car souvent, ils ne satisfont pas aux exigences des entreprises. La Confédération tente de lutter contre ce déficit grâce à différents outils, une formation professionnelle initiale ramenée à deux ans avec attestation fédérale de formation professionnelle, par exemple.

### **Mauvaise image**

On s'aperçoit que les préférences des apprentis sont souvent moins axées sur les besoins de l'économie que sur leurs propres intérêts et leurs aptitudes personnelles. Les métiers techniques et le secteur construction/architecture offrent un tiers des places d'apprentissage, 34 000 l'an dernier. 15% d'entre elles, près de 5 000, sont restées vacantes. Dans le secteur de la santé, en revanche, presque toutes les places ont été pourvues.

Les métiers avec la plus forte pénurie ont souvent une mauvaise image, parce qu'ils sont physiquement exigeants. Ils sont, de plus, fortement dominés par les hommes. Une première solution serait d'accroître l'attractivité des métiers axés sur les maths

pour les femmes. Selon l'étude PISA, les connaissances mathématiques des deux sexes sont sensiblement identiques, il semblerait donc que ce soit plutôt une question de centre d'intérêt. Par conséquent, la problématique n'est pas dans la formation initiale, mais dans la conception des rôles de chacun, dans les préjugés et dans certains modèles d'éducation.

L'évolution démographique (mot-clé : « vieillissement ») a un effet négatif sur la demande en places d'apprentissage. L'immigration pourrait atténuer ce problème, mais il faudrait améliorer l'attractivité de la formation professionnelle initiale auprès des immigrants, qui connaissent mal ce système de formation dual et préfèrent donc la voie universitaire.

Mais les entreprises qui proposent des places d'apprentissage doivent également s'adapter à une demande changeante et promouvoir leur offre plus efficacement. La formation professionnelle initiale entre ici en concurrence avec la maturité gymnasiale. La mission des entreprises et des associations professionnelles est de promouvoir l'image de cette formation et d'inciter à choisir leurs secteurs. Une suroffre permanente en places d'apprentissage représente un risque pour l'offre en travail-

leurs qualifiés. Elle pourrait conduire à une émigration ou à une délocalisation partielle des entreprises dans des pays qui couvrent mieux leurs besoins en personnel qualifié ou à une mutation de la structure interne des entreprises.

**Noëmi Weder et Emilie Gachet** travaillent dans le secteur Swiss Industry Research du Credit Suisse.

### *Promotion de la relève par le Credit Suisse*

Ces trois dernières années, le Credit Suisse a augmenté son nombre de places d'apprentissage de 25% (750 apprentis). Au total, la banque emploie près de 1 320 jeunes talents. Les places dans le secteur informatique ont été particulièrement favorisées ; leur nombre a doublé sur la même période. Après leur diplôme, 80% des apprentis restent travailler dans la banque.

Pour contribuer davantage à la promotion sur le long terme de la place éducative et industrielle suisse, le Credit Suisse s'engage pour l'amélioration des opportunités d'emploi des jeunes. La banque soutient des projets visant à lutter contre le chômage des jeunes avec 30 millions de francs suisses sur cinq ans.

Voir également [credit-suisse.com/responsibility](http://credit-suisse.com/responsibility)

# Communautés créatives



1. Paul Knegten, 33 ans : COO cofondateur d'Amitree (développement de logiciels). 2. Emily Stuart, 26 ans : Operations Director Launch Media (informations pour entrepreneurs et start-up). 3. Courtney Cochran, 35 ans : marketing Drink Code (développement d'applications).

4. Joshua Griffler, 34 ans : photographe. 5. Annette Leach, 31 ans : Associate Director Hotwire PR (agence internationale de PR). 6. Robert Aikins, 29 ans : CTO cofondateur de Drink Code. 7. Jonathan Aizen, 32 ans : CEO cofondateur d'Amitree. 8. Tony Novak, 32 ans : CTO d'Amitree.

Le cotravail est en pleine expansion dans le monde pour des questions d'espace, de contacts et de qualité des idées.



9. Owen Rescher, 43 ans : avocat indépendant. 10. Jennifer Chou, 21 ans : marketing Hacker X (recrutement pour entreprises technologiques).

11. Emily Lee, 23 ans : Global Community Manager Hacker X. 12. Serge Sirisena, 29 ans : CEO cofondateur de Drink Code.

13. Janel Gallucci, 27 ans : Managing Director Medioplanet San Francisco (publications marketing). 14. Tim Pauly, 41 ans : Community Manager WeWork Golden Gate (cotravail).

Par Steffan Heuer (texte)  
et Timothy Archibald (photo)

**O**n se croirait sur la place du marché d'une bourgade en effervescence : à une table, trois personnes discutent en mangeant leur sandwich, du café est préparé au comptoir, tandis qu'un groupe de personnes fait son apparition. Elles ont chacune une cannette, un smartphone ainsi qu'un ordinateur et cherchent une place dans le salon avec vue sur San Francisco.

C'est la pause de midi dans le bureau de cotravail de WeWork, un des premiers fournisseurs d'espaces de travail flexibles pour indépendants et petites équipes aux Etats-Unis. Rien que dans cette filiale « Golden Gate », un ancien théâtre rénové, se pressent 420 membres de 120 entreprises sur sept étages. Ils seront bientôt 600, préférant travailler en rangs serrés et faire du « networking » que de s'asseoir dans un café avec leur ordinateur. « Golden Gate » n'est qu'un site parmi les 16 de WeWork, de Seattle à Boston.

#### « Entassés comme des machines »

« Je suis le maire du village », plaisante Tim Pauly, 41 ans, qui décrit sa fonction comme suit : « assurer une infrastructure permettant à tous de travailler plus efficacement, de nouer des contacts et d'échanger des idées ». Sans devoir s'occuper de la recherche d'un bureau, du mobilier ou de l'accès Wi-Fi, ils peuvent se concentrer sur la réalisation de leur concept et sur la recherche d'autres esprits brillants pouvant les y aider.

Les installations de cotravail tentent de créer une nouvelle culture de travail. Les personnes intéressées paient une cotisation mensuelle de quelques centaines de dollars sans obligation à long terme. En contrepartie, elles disposent d'un poste de travail fixe ou libre, selon le concept de cotravail ou leurs besoins. Les personnes ne voulant pas s'engager à l'avance ont la possibilité d'utiliser une carte journalière. L'exploitant se charge de la logistique à la manière des centres d'affaires classiques, incluant la connexion Internet, le courrier ou les salles de conférence.

Ce qui différencie leur offre de la simple location de bureau : les fourniss-

seurs tels que WeWork tentent de créer une communauté de personnes avec des intérêts communs, qui se croisent dans les couloirs, autour d'un café ou lors de manifestations et s'inspirent mutuellement, que ce soient des séminaires où le fondateur détaille son parcours ou des ateliers pour conseillers, designers ou sommeliers. Les canaux électroniques (p.ex. réseaux sociaux internes) représentent un élément essentiel, notamment pour informer les membres de nouveaux arrivants et les intégrer dans un groupe à la croissance organique.

Ce modèle contraste avec celui du bureau classique, dans lequel chacun s'isole et travaille rarement sous un même toit avec des personnes d'autres secteurs ou des concurrents. Même les bureaux passagers avec parois de séparation n'ont pas permis de créer une véritable atmosphère de collaboration. « La façon dont beaucoup travaillent est un héritage de l'industrialisation : l'entassement d'êtres humains

## Partager est plus productif que de bricoler dans son coin.

dans un immeuble comme des machines dans une usine », déclare Jeremy Neuner, fondateur et patron de l'opérateur de cotravail Nextspace.

Dans son livre « The Rise of the Naked Economy » (L'émergence de l'économie nue), il prédit la disparition de ce monde professionnel. Selon lui, les personnes souhaitant travailler de manière créative et attirer des collaborateurs motivés doivent offrir une palette d'options entre la présence au bureau et le télétravail : « On parle d'un écosystème de modes de travail répondant aux besoins individuels. » Ce modèle inclut une combinaison de crèche et de cotravail que teste la société de Neuner à San Francisco.

#### Pays-Bas et Espagne en tête

Cette vision du travail flexible et parfois incertain en raison de la fluctuation des commandes est le fondement des communautés de cotravail qui, au cours des dernières années, ont poussé dans le monde comme des champignons. Rien qu'en Amérique du Nord, il existe selon les estimations plus de 1 000 institutions de ce type, trois fois

plus qu'en 2010. San Francisco en compte bientôt une douzaine, presque toutes avec listes d'attente. Les communautés pour esprits créatifs, la plupart de moins de 35 ans, s'établissent près de jeunes entreprises à succès telles qu'Airbnb, Eventbrite ou Twitter et constituent un élément essentiel du dispositif innovant de la Silicon Valley. Ces modèles se propagent au reste de la planète.

En Europe, près de 2 000 espaces de cotravail sont apparus ces dernières années. Par habitant, les Pays-Bas et l'Espagne sont en tête. La communauté d'intérêts « coworking schweiz » répertorie quelque vingt espaces pour la seule Suisse alémanique.

Et le boom se poursuit. L'urbanisation continue, les centres urbains accueillant toujours plus de personnes qui travaillent souvent seules ou en petites équipes. L'esprit d'entreprise ou la récession encouragent le travail d'indépendant. Une étude révèle que, rien qu'aux Etats-Unis, 40% de tous les travailleurs, à savoir quelque 60 millions de personnes, n'auront plus d'emploi fixe d'ici à 2020 mais travailleront à leur compte. Ces indépendants sont influencés par le concept des plates-formes de médias sociaux, de la « Sharing Economy », où le savoir et les biens sont partagés, ainsi que par l'idée que chacun peut être son propre patron. Cela implique la conviction que partager est plus productif que de bricoler dans son coin et qu'il est essentiel, tant techniquement que personnellement, de constituer un réseau pour atteindre succès et épanouissement.

Jennifer Chou, qui à 21 ans entame sa carrière et vient d'être engagée après l'université dans une start-up au septième étage du WeWork Golden Gate, le résume bien : « J'ai l'impression de me rendre dans un loft branché, à l'atmosphère professionnelle mais détendue. Toute personne ayant fait une telle expérience de travail n'aura pas envie d'un emploi traditionnel. » □

**Steffan Heuer** est écrivain et correspondant aux Etats-Unis pour le magazine économique allemand « brand eins ».

**BAUTEC**

LA MAISON DU BONHEUR



TOUT SAUF  
RAISONNABLE!

■ Concept/Idée

architecture...individuelle...  
moderne...maisons...BAUTEC...  
espace...idées...généreux...  
concept...idéal...piscine...  
personnellement...projet...  
réaliser...luxueux...pratique...  
flexible...ouvert...attique...  
représentant...intéressant...  
wellness...esquisse...Minérgie...  
impressionnant...façades  
vitrees...de standing...réglage  
confort...exclusif...galerie...  
attractif...dressing...salle de  
musculation...

*Innovation*



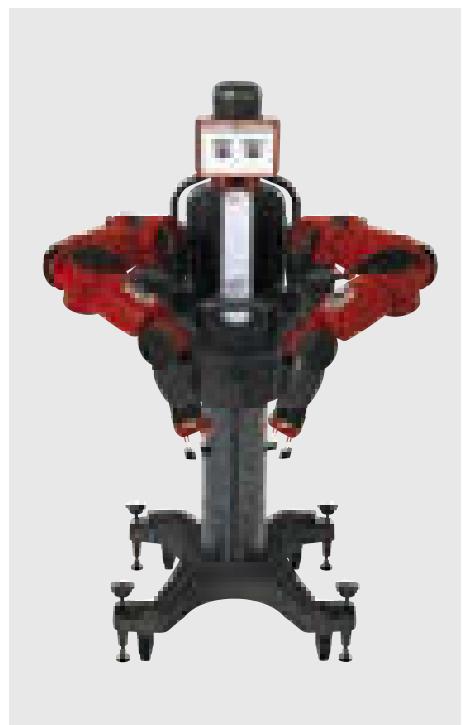
# Le meilleur ami de l'homme

Les robots occupent une place de plus en plus centrale dans notre quotidien. Ils savent marcher, nager, voler et communiquer les uns avec les autres. 1,5 million de robots industriels sont en action à travers le monde, 16 000 robots de service facilitent le travail des soldats et des infirmières, et plus de trois millions de robots sont utilisés dans les applications domestiques. Voici six assistants pour aujourd'hui et pour demain.

Par Steffan Heuer



*Navia d'Induct Technology* — Cette navette autonome de la société française Induct Technology va révolutionner les transports courts dans les centres-villes et les sites comme les centres commerciaux ou les campus. Ce véhicule électrique accueille jusqu'à huit passagers et s'oriente sur les routes normales grâce aux lasers, aux caméras et aux logiciels embarqués, sans avoir à suivre une piste de guidage installée au préalable. Les premières navettes Navia circulent déjà à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne et à la Nanyang Technological University de Singapour.



*Baxter de Rethink Robotics* — Ce sympathique robot rouge arborant un sourire sur l'écran tactile doit, d'après la conception du célèbre chercheur du MIT Rodney Brooks, garantir une coopération efficace et consensuelle entre l'homme et la machine. Baxter apprend auprès de ses collègues humains à réaliser des tâches monotones de manière fiable, pendant que les employés peuvent se concentrer sur des activités plus exigeantes, juste à côté. A 22 000 dollars l'unité, Baxter est relativement bon marché.



*BigDog de Boston Dynamics* — Ce robot à quatre pattes de la taille d'un chien adulte offre un aperçu sur les robots militaires de demain, envoyés sur des missions dangereuses en autonomie, à des fins de reconnaissance en terrain ennemi ou de ravitaillement. Développé par Boston Dynamics, BigDog peut gravir des pentes jusqu'à 35 degrés et progresser dans la boue, sur la neige et sur la glace tout en transportant jusqu'à 150 kg de charge utile. Le Pentagone a soutenu son développement. La société Boston Dynamics a été rachetée par Google fin 2013.



*FrontRunner de Komatsu/Rio Tinto* — La société australienne Rio Tinto mise sur les robots pour les travaux de force dans les mines de demain. Le système de transport automatique de la société japonaise Komatsu est déjà en essai dans une mine pour le transport de chargements de 290 tonnes de minerai de fer. Une flotte complète de poids lourds doit bientôt fonctionner 24 h/24 et se coordonner avec d'autres robots qui extraient le minerai, le concassent et le chargent sur des trains de marchandises pilotés à distance. Le tout est supervisé depuis un centre de contrôle à Perth, à 1 000 km du site.



*Asimo de Honda* — Le robot blanc du constructeur automobile japonais Honda rappelle peut-être certains films de science-fiction, mais cet humanoïde de 1,30 m de haut intègre une multitude de technologies de pointe utiles aussi bien à la maison qu'au bureau ou à l'usine. Asimo peut gravir un escalier, courir et se baisser afin d'assister les soignants et les patients dans les maisons de retraite et les hôpitaux. Il détecte les obstacles dans un rayon de trois mètres grâce à des capteurs à ultrasons et à des caméras et peut les éviter de manière dynamique, sans dépendre d'une carte sauvegardée.



*HOSPI-R de Panasonic* — Panasonic a développé ce robot hospitalier en réponse à la menace de pénurie de soignants dans une société vieillissante comme le Japon. Sous ses couleurs bonbon, HOSPI-R transporte des médicaments et des échantillons pour soulager la tâche des soignants et des médecins. Avec sa charge utile maximale de 20 kg, ce véhicule s'oriente de manière autonome au sein de l'hôpital, ne renverse aucun liquide et a une autonomie de sept heures. Les premiers robots HOSPI-R sont en service dans des hôpitaux japonais, et des appareils similaires remplissent les mêmes missions en Corée du Sud.

# « La réponse est simple : c'est la photo qui compte »

Où chercher et trouver un emploi et de bons collaborateurs au XXI<sup>e</sup> siècle ? Sur Internet, bien sûr. Till Kaestner de **LinkedIn** nous explique le fonctionnement du **recrutement social**.

Entretien par Simon Brunner

Photo de Frank Bauer

*M. Kaestner, comment avez-vous trouvé votre poste actuel ?*

Grâce à mon **réseau social** ! J'ai appris dans la presse que LinkedIn souhaitait développer ses activités en Europe. Comme j'étais intéressé, j'ai pris contact avec la société par mon réseau en ligne, via LinkedIn. Le reste était une simple formalité.

*Votre parcours est-il représentatif de la manière de chercher un emploi aujourd'hui ?*

Autrefois, c'était le règne du « **Post and Pray** ». Désormais, une entreprise ne peut plus afficher simplement une offre d'emploi aux portes de l'usine et espérer voir se former une file de candidats. Ce n'est pas tant le virage numérique que le signe d'un réel changement du marché : l'évolution démographique engendre d'importantes pénuries de personnel qualifié et de responsables dans certaines branches. Il y a, à un certain niveau, davantage de postes que de demandeurs d'emploi. Conséquence : les candidats que convoitent les entreprises occupent pour la plupart un poste fixe dont ils sont plus ou moins satisfaits. Le défi est donc

d'aller les débaucher. C'est là qu'intervient le **recrutement social**.

*La plupart des utilisateurs de LinkedIn ne sont pas en recherche d'emploi. Pourquoi viennent-ils sur la plate-forme ?*

Absolument, moins de 20% cherchent réellement un nouveau poste. Les 80% restants entretiennent leur réseau, regardent ce que fait leur cercle d'amis ou lisent des articles spécialisés. Le but des entreprises est de les aborder de la bonne manière et au moment opportun.

*Comment ?*

Les RH font de plus en plus ce que le marketing et le service commercial ont toujours fait : promouvoir l'entreprise. Elles doivent développer l'image de marque d'un employeur. Mais cette approche n'est pas encore répandue. Il y a un monde entre publier une annonce et avoir une réelle **présence dans les médias sociaux**. C'est un effort supplémentaire, mais les gains d'efficacité sont considérables. Il est possible de toucher bien plus de monde ou de cibler un groupe donné.



Till Kaestner, 42 ans, travaille chez **LinkedIn** depuis 2012. Il est maintenant directeur pour l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Il est diplômé d'architecture et vit avec sa femme et leurs quatre filles à Munich.

### *En quoi les demandeurs d'emploi ont-ils changé ces dernières années ?*

La **génération Y** veut savoir exactement ce que c'est de travailler pour telle ou telle entreprise. Quelles sont les valeurs représentées ? Quelles sont les relations entre collègues ? Qui est mon supérieur ? Quels sont ses hobbies ? Y a-t-il un code vestimentaire ? Suis-je amené à voyager ? Y a-t-il des opportunités d'évolution ? Quels sont les modèles de travail ? Les offres d'emploi classiques répondent rarement à ces questions. Sur LinkedIn, les entreprises ayant le plus de succès sont celles qui parlent d'elles ouvertement. Le plus important est que les employés eux-mêmes s'expriment. Ce sont les meilleurs ambassadeurs de la marque d'une entreprise.

### *Quels sont les facteurs de réussite d'une recherche d'emploi sur Internet ?*

D'après les nombreuses données disponibles, nous pouvons déterminer assez précisément le type de profil générant le plus de clics. La réponse est simple : c'est la photo qui compte. Les profils avec photo sont consultés quatre fois plus souvent. Il est en outre important de se positionner personnellement. Les recruteurs ont en horreur les expressions fourre-tout comme « créatif », « esprit d'équipe » et « travailleur ».

### *Que faut-il éviter d'autre ?*

Le but d'une recherche d'emploi est de faire se rencontrer deux personnes complémentaires. Les réseaux sociaux permettent d'en savoir beaucoup les uns sur les autres avant même de se rencontrer. Cela suppose toutefois d'être sincère. Une fois embauché dans le monde réel, un imposteur sera très vite démasqué. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises mènent désormais des enquêtes de fond sur les candidats, largement facilitées par Internet.

### *Existe-t-il encore une frontière entre vie privée et vie professionnelle sur la toile ?*

Très clairement. Des études révèlent que l'utilisation d'une plate-forme sociale comme Facebook est considérée comme un loisir, à l'instar du cinéma. Les réseaux professionnels sont en revanche associés à un « investissement en temps ». Leur utilisation répond à un objectif bien distinct.

*Dans le monde professionnel, LinkedIn est aussi perçu comme une agence de rencontres déguisée, en témoignent certains articles parus dans Forbes Business Inside. Cela vous dérange-t-il ?*

Nous sommes ravis lorsque LinkedIn fait naître une certaine chaleur humaine, mais notre mission est avant tout concrète et professionnelle.

### *Acceptez-vous chaque demande de contact, personnellement ?*

Absolument pas. Lorsqu'un inconnu souhaite m'**ajouter** sans autre explication, je décline l'invitation. Car, au final, mon réseau me définit ! J'ai quelque 2 500 contacts sur LinkedIn. Je ne les connais pas tous personnellement, mais tous ont un lien plus ou moins proche avec mes activités professionnelles.

### *LinkedIn est présent dans plus de 200 pays. Existe-t-il des particularités régionales ?*

Peu. Ce sont généralement les mêmes fonctions qui sont utilisées. On observe toutefois divers degrés de facilité de contact : les Japonais sont prudents, les Américains sont très désinvoltes et ouverts, les utilisateurs d'Europe centrale sont plutôt hiérarchiques. Nous sommes peu enclins à ajouter un dirigeant à notre réseau pour lui écrire : « Salut patron, ça roule ? Tu as un boulot pour moi ? »

### *Lorsque l'on tape votre nom dans Google, on tombe d'abord sur votre profil Xing, un concurrent de LinkedIn. Pourquoi ?*

J'ai bien sûr aussi un profil chez la concurrence, même s'il est beaucoup moins actif. Xing est très performant pour la **SEO**, c'est pourquoi mon profil Xing apparaît en premier dans les résultats Google. Mais cela va bientôt changer ! □

## *Lexique*

### **LinkedIn**

La plus grande plate-forme de recrutement social avec plus de 250 millions d'utilisateurs enregistrés. LinkedIn est coté en Bourse (NYSE) avec une capitalisation de tout juste 30 milliards de dollars (au 11 décembre 2013).

### **Recrutement social**

Méthode de recrutement basée sur les réseaux sociaux. On parle également de recrutement par médias sociaux ou on utilise les termes anglais de social recruiting ou de social recruitment, de social hiring et de social media recruitment.

### **Réseau social**

Connexion virtuelle d'internautes dans une communauté en réseau. Le plus grand réseau social au monde est Facebook, avec plus d'un milliard d'utilisateurs. Synonymes : médias sociaux, plate-forme sociale.

### **Post and Pray**

« Publier et prier » : désigne la démarche de certaines entreprises communiquant par annonce un poste à pourvoir sous forme d'offre d'emploi classique tout en espérant que le candidat idéal postule.

### **Présence dans les médias sociaux**

Presque toutes les grandes entreprises ont un profil de société sur les réseaux sociaux, à travers lequel elles se présentent et interagissent avec leurs parties prenantes (clients, investisseurs, collaborateurs potentiels, etc.).

### **Génération Y**

Concept sociologique recouvrant la tranche de la population dont les membres étaient adolescents autour des années 2000. Synonymes : GenY, enfants du millénaire. Il s'agit de la génération faisant suite aux baby-boomers et à la génération X.

### **Ajouter**

Fait d'intégrer de nouvelles connaissances dans les réseaux sociaux (« add » en anglais).

### **SEO**

Search Engine Optimization, ou optimisation pour les moteurs de recherche : techniques visant à hisser les sites Web aux premiers rangs dans les résultats des moteurs de recherche.

# Espace de travail

La frontière entre travail et loisirs est de plus en plus fluctuante.



Jörn Kaspahl est un illustrateur hambourgeois. Il a notamment travaillé pour «The New Yorker», «Monocle», «GQ», «Wired» et «Der Spiegel».



## Le superlatif. Redéfini.

TECHART pour la Porsche 911 Turbo et 911 Turbo S.

**Le programme TECHART pour la 911 Turbo et Turbo S** allie un design puissant, une qualité –constructeur et une parfaite intégration. L'aéroréflecteur TECHART est en parfaite harmonie avec l'aérodynamisme du véhicule. Sans oublier le spoiler avant actif. Pour une individualité intégrale, TECHART propose également la nouvelle jante TECHART Formula IV. Même l'intérieur n'est pas en reste. Avec des volants sport, des palettes au volant, des décors intérieurs en carbone et de nouveaux équipements de la manufacture TECHART.

**La nouvelle préparation moteur TECHART** permet un gain de 60 Chv et 130 Nm grâce au boîtier additionnel TECHTRONIC. Et pour une augmentation du plaisir de conduite : le nouvel échappement sport TECHART à clapets. Pour un son impressionnant, uniquement lorsque vous le souhaitez.



### TECHART en Suisse:

Sahli & Frei AG  
Importateur général pour TECHART et Brabus / Véhicules exclusifs  
Industriestrasse 1, CH-8307 Effretikon  
Tel: +41 (0)52 355 30 50, E-Mail: info@techart.ch



28 pages superlatives : La nouvelle brochure TECHART Vers le programme TECHART pour 911 Turbo.



27 MARS – 3 AVRIL

2014  
BRILLIANCE MEETS

Avec plus de 1400 marques et exposants présentant leurs collections prestigieuses et leurs dernières créations, Baselworld est l'événement phare du calendrier du secteur mondial de l'horlogerie et de la joaillerie. Pendant huit jours, la ville de Bâle devient au printemps la capitale de cette industrie et sa halle d'exposition impressionnante – conçue par les architectes locaux de renommée internationale Herzog & de Meuron – accueille plus de 150 000 spécialistes et visiteurs lors du salon.

*Nous serons ravis de vous accueillir à Baselworld 2014  
Du 27 mars au 3 avril, Bâle, Suisse*

BASELWORLD