Décembre 2016

ceo

Le magazine des décideurs

Proche et Moyen-Orient

pwc

Entre ombre et lumière

Les lampes multicolores scintillantes font partie des symboles du monde oriental. Elles sont fabriquées de manière artisanale avec le plus grand soin. La photo figurant sur la couverture a été prise devant le magasin turc Fanafillah à Zurich (Suisse).

Nous vous racontons dans ce magazine l'histoire de Fanafillah ainsi que celle de onze autres entreprises et personnalités, porte-voix des nombreux acteurs brillants du Proche et du Moyen-Orient.

À propos de lumière, avez-vous déjà remarqué que, dans l'obscurité, la page de garde s'éclaire, comme tout droit sortie des «Mille et Une Nuits» ?

Arabe, turc, persan… le Proche et le Moyen-Orient regorgent de langues et de dialectes. Pour en témoigner, le titre de chaque article est traduit dans la langue du pays où l'entreprise opère ou dans lequel elle a pris naissance.

Hummus, fricadelles de poisson ou tripes ?
Vous trouverez dans notre magazine «ceo» en ligne les recettes préférées de nos partenaires commerciaux et pourrez vous amuser à les reproduire.

En outre, vous trouverez en ligne d'autres interviews, photos et vidéos, que vous pourrez consulter sur votre smartphone ou votre tablette où que vous soyez, confortablement assis sur votre canapé, au restaurant ou dans le train.

C'est parti!
magazine.pwc.ch/fr

RECYCLÉ
Papier fait à partir de matériaux recyclés
FSC® C022369
www.fsc.org

ClimatePartner
climatiquement neutre
Impression | ID 11020-1611-1004

395 millions d'habitants, 178 millions de kilomètres carrés, 26 pays, trois religions du monde – des chiffres qui ne rendent compte que très sommairement de la grande complexité d'une région désignée par Proche et Moyen-Orient. Malgré sa grande diversité et ses contrastes, elle se démarque par un point commun à tous les pays qui la composent : sa dynamique économique, sociale et géopolitique.

Urs Honegger
CEO PwC Suisse

C'est pourquoi nous consacrons ce nouveau numéro de notre magazine « ceo » à ce territoire qui s'étend de l'Afrique du Nord occidentale à la frontière occidentale du Pakistan. La diversité et les traits distinctifs de cette région soulignent autant son caractère affirmé que l'unicité de chaque pays. En quelques générations seulement, des millions de gens ont mis de côté ici leurs modes de vie traditionnels pour devenir des pionniers de l'un des méga-hubs les plus innovants du monde.

Dans cette édition, nous donnons la parole à des personnalités qui ont reconnu, mis à profit et influencé le potentiel du Proche et Moyen-Orient ou de l'un de ses pays. Elles nous racontent leur histoire et nous font partager leurs réflexions sur l'avenir. Nous nous sommes demandé ce que nos cultures occidentales peuvent apprendre de leurs voisines proche-orientales. Enfin, nous avons voulu savoir ce qui anime ces ambassadeurs de cette nouvelle force de développement et où ils puisent l'énergie nécessaire.

À propos d'énergie : les marchés classiques du pétrole, du gaz ou du tourisme jouent un rôle géostratégique essentiel pour la grande région du Proche-Orient. En effet, deux tiers des gisements de pétrole mondiaux et près de 44 % des réserves de gaz se trouvent dans la région du Golfe et sur la péninsule arabique. Toutefois, de nouveaux secteurs commencent à exploiter eux aussi la situation privilégiée de ce carrefour entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie et libèrent de nouvelles énergies, comme le secteur pharmaceutique, celui des denrées alimentaires ou du luxe. Auxquels il convient d'ajouter la technique médicale ou les cleantech, comme la technique du bâtiment, le recyclage et la préparation de l'eau. De nombreux dirigeants dans la région ont compris que leur économie doit se détacher du pétrole et se diversifier.

Quel rôle la Suisse joue-t-elle dans ce Proche et Moyen-Orient ? Le 11 mars 2011, le Conseil fédéral a fixé les priorités stratégiques de l'engagement suisse dans cette région. Depuis, notre pays y a sensiblement augmenté ses activités. Ses priorités sont la démocratisation, l'aide au développement économique, la gestion de la migration et la protection des groupes de population particulièrement vulnérables.

La puissance économique et la transformation actuelle que vit cette région offrent une chance unique, tant aux particuliers qu'aux entreprises. Nous souhaitons que ce numéro du magazine « ceo » vous fournisse des pistes de réflexion ou des idées sur la manière dont vous pourriez saisir et utiliser cette dynamique pour votre entreprise.

Puisse cette lecture vous permettre de trouver votre « orient-ation ».

Urs Honegger

Études PwC et Strategy& actuelles sur le thème de Proche et Moyen-Orient :

Care Anywhere : Moving health and wellness out of the hospital into the hands of the consumer

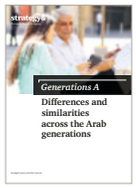
Adjusting the Lens on Economic Crime in the Arab World

Developing renewable energy projects : A guide to achieving success in MENA

Managing tax : What companies and Governments can do to make tax less taxing in the Middle East

A false sense of security : Cybersecurity in the Middle East

Les études sont disponibles sur pwc.com/m1



Generations A : Differences and similarities across the Arab generations

L'étude est disponible sur strategyand.pwc.com

Un territoire en pleine transformation

40 % de moins de 25

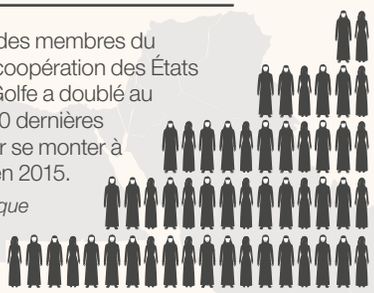
La région est jeune. Plus de 40 % de la population a moins de 25 ans.

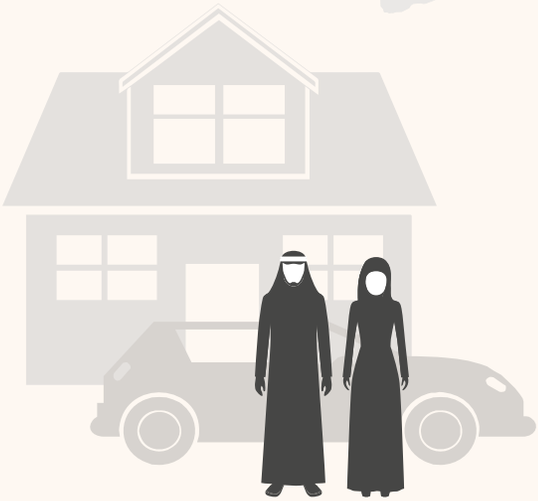
Source : UN

51 millions

Le nombre des membres du Conseil de coopération des États arabes du Golfe a doublé au cours des 20 dernières années pour se monter à 51 millions en 2015.

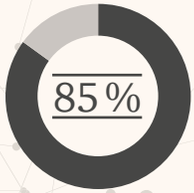
Source : Banque mondiale





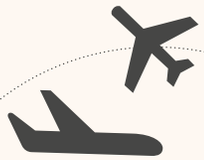
La classe moyenne du Proche-Orient devrait augmenter de 51 % d'ici 2020 pour compter 165,5 millions d'individus.

Source : OECD, European Environment Agency



85 % des CEO du Proche-Orient considèrent les mutations technologiques comme la méga-tendance mondiale essentielle des cinq prochaines années.

Source : PwC Global CEO Survey



L'aéroport international de Dubaï est l'un des aéroports leaders au monde en termes de transport aérien international de passagers. Il contribue à hauteur de 30 % au produit intérieur brut de Dubaï.

Source : IATA

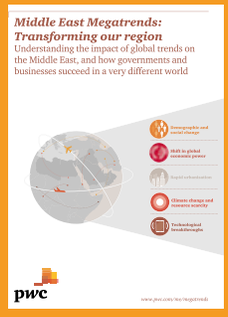
$4 mille milliards

Des projets de construction sont en cours ou prévus pour un montant de US $4 mille milliards au Proche-Orient et en Afrique du Nord.

Source : MEED

En savoir plus

Les grandes tendances du moment au Proche et au Moyen-Orient : Quelle est l'influence des grandes tendances actuelles au Proche et au Moyen-Orient et comment font les gouvernements et les entreprises de cette région pour réussir ? L'étude est disponible sur **pwc.com/m1**

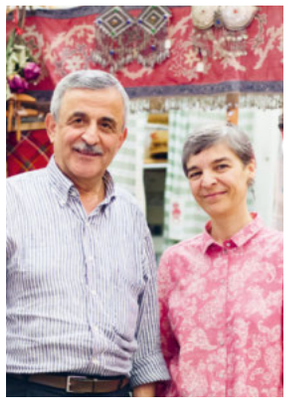


6 **Shira Kaplan**
La cyber-sécurité israélienne à Zurich.

10 **Chris Watts**
Promoteur économique dans deux mondes.

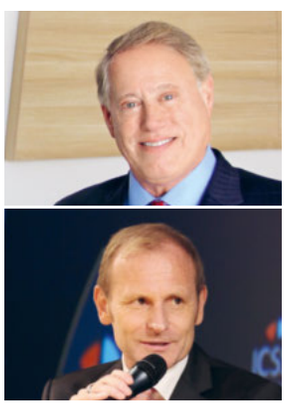
14 **Esen Işık**
Art et réalité.

18 **Martin Benkler**
Des funiculaires suisses en Iran.



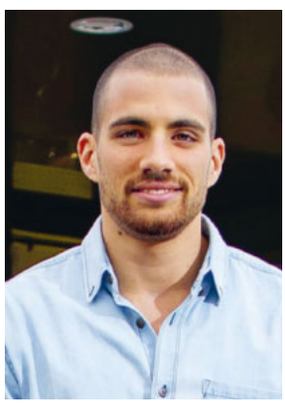
24 **Christina Ochsner Çanak et Necati Çanak**
Le vaste monde des petites choses.

28 **Samih Sawiris**
L'éducation : le meilleur investissement.



34 **Michael Hershman/ Heinz Palme**
Sécurité et intégrité dans le sport.

36 **Omer Kaddouri**
Les recettes de l'hospitalité.



40 **Kariem Hussein**
Réaliste et croit en l'impossible.

44 **Frank Duggan**
Méga-projets et travail de pionnier.

48 **Hala Kudwah**
Carrière exemplaire en Arabie saoudite.

50 **Simon Ackermann**
Univers d'expériences pour le Proche-Orient.

בונד, ג'יין בונד

Bond, Jane Bond

Shira Kaplan : *service militaire dans une unité d'élite, diplôme d'Harvard, études de mandarin à Pékin et un crochet dans la banque privée – comment faire encore mieux ? Grâce à la création d'une entreprise spécialisée dans la cyber-sécurité.*

Texte : Eric Johnson
Photos : Markus Bertschi

Vous avez un passé très varié. Comment en êtes-vous venue au domaine de la cyber-sécurité ?
En tant que citoyenne israélienne, j'ai été mobilisée dans l'armée à mes 18 ans et affectée à l'unité 8200. Cette unité est la crème de la crème des services de renseignement, à l'instar de la United States National Security Agency ou du UK Government Communication Headquarters. On y découvre des technologies et des idées qui sont intégrées dans la vie civile des années plus tard. L'unité 8200 est comme un incubateur de nouvelles technologies. Par exemple, Checkpoint et Pablo Alto Networks, tous deux actifs dans le domaine de la sécurité informatique, y trouvent leur origine. Tout comme en Suisse, le monde militaire israélien cultive les amitiés et accorde un rôle central aux réseaux. Au bout de dix ans d'études et de travail dans l'armée et dans le domaine de la sécurité informatique, j'ai décidé de profiter de mes contacts.

Israël est probablement plus avancé que la plupart des pays en matière de cyber-sécurité. Est-ce exact ?
C'est certain. Chaque jour, Israël fait face à des millions de cyber-attaques : sur le réseau national d'électricité, l'approvisionnement en eau ou le système bancaire. Pour faire face à ces attaques, l'innovation est nécessaire.

« Chaque jour, Israël fait face à des millions de cyber-attaques. »

Quel rôle joue votre entreprise Cyverse ?
Tout d'abord, nous sommes une société de conseil dans le domaine de la cyber-sécurité. Nous recrutons nos talents en Israël et comptons sur le savoir-faire de notre pays. Cette expertise, nous la proposons aux entreprises et aux gouvernements européens – et bientôt aussi dans le monde entier. Nous aidons par exemple les entreprises pharmaceutiques et les grandes banques à identifier les problèmes de sécurité. Nous ouvrons alors notre « boîte à outils » israélienne dans le but de les aider. Cela inclut des services tels que des tests de pénétration ou des évaluations de sécurité et des solutions techniques, comme un logiciel qui reconnaît les événements de cyber-sécurité dans les réseaux informatiques. Nous agissons également en tant qu'intermédiaire. Nous soutenons les entreprises de sécurité israéliennes dans la recherche de clients et de fonds et les mettons en contact avec les investisseurs qu'elles recherchent.

«La Suisse et Israël sont tout aussi innovants. Mais d'une manière différente.»

Vous avez donc un pied en Israël et un autre en Suisse. Pourquoi?
La Suisse est le centre mondial de nombreuses entreprises multinationales. Sur une petite surface se concentrent des entreprises dans les domaines de la pharmaceutique, de la finance, de l'assurance et de l'agroalimentaire, dont les chiffres d'affaires se montent en milliards de dollars américains ou en francs suisses. La cyber-sécurité est un sujet d'actualité en Israël depuis au moins cinq ans. Cependant, en Suisse, le sujet s'est imposé au cours de ces 12–18 derniers mois. La Suisse est à la recherche de cyber-solutions. Alors pourquoi ne pas commencer ici? Si l'on peut réussir en Suisse, on peut réussir partout.

«Si l'on peut réussir en Suisse, on peut réussir partout.»

Quelle est aujourd'hui la plus grande menace concernant la cyber-sécurité?
Dans le secteur privé, elle provient des initiés. Soit c'est un collaborateur qui tente de nuire à l'entreprise, soit, cas bien plus fréquent, un assaillant externe a accès aux droits des utilisateurs d'un collaborateur et pénètre avec ceux-ci dans le système informatique. Il vole les informations concernant les affaires, la propriété intellectuelle, les données clients sensibles et, bien sûr, de l'argent. Pour ces informations, il existe un marché noir sur lequel elles sont proposées à la vente, et où tout a un prix. La plus grande menace pour un pays est le cyber-terrorisme. Récemment, une attaque sur le réseau électrique ukrainien a eu lieu. Dans une centrale nucléaire belge, une atteinte à la sécurité a été enregistrée. Dans le pire des cas, les terroristes piratent ces réseaux ou bien même l'exploitation des chemins de fer afin de causer des dégâts.

Vous passez votre vie entre la Suisse et Israël. Quelles sont les différences entre ces deux pays?
La Suisse et Israël sont à des années lumières l'un de l'autre. Ces deux pays ne pourraient pas être plus différents. Les Israéliens sont innovants, spontanés, agressifs, non conventionnels, sans hiérarchie, informels et directs. Les Suisses sont tout aussi innovants, mais d'une manière très discrète, beaucoup plus conservatrice et formelle. Une grande partie de notre travail à Cyverse consiste à faire office de médiateur entre les deux cultures. Les Suisses attendent deux choses: confiance et performance. Nous aidons les Israéliens à répondre à cette demande. Les Israéliens, au contraire, ont tendance à aller un peu trop vite. Nous les aidons à ralentir le rythme.

Shira Kaplan et Cyverse
En 33 ans, Shira Kaplan a accompli davantage que la plupart des gens en deux fois plus de temps. Après des études militaires aux États-Unis et en Chine et des activités chez différents employeurs, elle a fondé Cyverse en 2014, une société consacrée à la cyber-sécurité, dont le siège est situé à Küsnacht, sur la Côte d'Or du canton de Zurich. Shira Kaplan vit avec son mari et ses deux filles près du siège de son entreprise.

www.cyverse.ch

”مهمتنا هي مدّ الجسور“

« Notre mission est de bâtir des ponts »

Chris Watts dirige le Swiss Business Hub de Switzerland Global Enterprise à Dubaï. En tant que promoteur économique et diplomate commercial, il assure la fonction de relais pour les entreprises suisses désireuses d'accéder à la région et s'emploie aussi à promouvoir la capacité d'innovation de la Suisse dans la région. Watts sait que nouer des relations commerciales solides est une affaire de patience, de confiance et de respect mutuel.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : Markus Bertschi

Monsieur Watts, cela fait 16 ans que vous connaissez le Proche-Orient. Vous êtes aujourd'hui Consul général de Suisse à Dubaï et responsable du Swiss Business Hub (SBH) qui y est implanté. Qu'est-ce qui fait l'attrait de la région ?
La combinaison de plusieurs facteurs. De nombreuses cultures s'y rencontrent, la tradition et la modernité s'y côtoient. La population est jeune et motivée. Les gens sont ouverts et entretiennent des relations cordiales. Il y a des perspectives. L'atmosphère est intense et pleine d'énergie. De nombreux États de la région sont encore jeunes et attendent de se développer avec impatience.

Quelle est la mission du Swiss Business Hub Middle East ?
Notre structure, légère, dépend administrativement du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et techniquement de Switzerland Global Enterprise. Sur place, dans les Émirats arabes unis, nous collaborons très étroitement avec l'ambassade de Suisse. Le Swiss Business Hub, situé dans le World Trade Center à Dubaï, avec des satellites à Ryad et Doha, existe depuis dix ans. Il couvre un vaste territoire qui s'étend de l'Égypte à la frontière pakistanaise. Nos collaborateurs ici à Dubaï, dans les ambassades des pays voisins et au sein d'un grand réseau d'experts œuvrent à mettre en relation des entreprises suisses avec des sociétés de la région et inversement. Au-delà, nous proposons un soutien dans des questions juridiques et dans la recherche de personnel spécialisé.

« Une de mes plus belles missions est d'informer mes interlocuteurs de la force du site d'innovation et de recherche suisse. »

Quels sont les priorités ?
Notre mission est de bâtir des ponts entre les marchés. Nous accompagnons ensuite les entreprises, avant tout des PME, dans la traversée de ces ponts. Les secteurs particulièrement dynamiques dans la région sont le luxe (près de 60 % des exportations de ce secteur en Suisse vont dans cette région), mais aussi le secteur pharmaceutique et celui des denrées alimentaires. Le marché cleantech est en plein essor : durabilité, technique des bâtiments, recyclage et préparation de l'eau sont des thèmes particulièrement importants pour la région. Les entreprises suisses disposent d'un grand savoir-faire dans ces domaines. Sans oublier, bien sûr, la technique médicale et le secteur de la santé. Le secteur sanitaire suisse jouit ici d'une excellente réputation. Il y a de belles opportunités pour les établissements et les spécialistes suisses qui prennent en considération les besoins des patients issus de cette région. Enfin, nous nous concentrons particulièrement sur le tourisme dans la perspective de l'Expo 2020 qui se tiendra à Dubaï. Un domaine dans lequel la Suisse peut aussi se démarquer avec ses établissements de formation réputés.

Chris Watts Switzerland Global Enterprise

Vous avez longtemps travaillé dans l'aéronautique. Quelle est l'importance de ce secteur ?
L'aéronautique occupe une place particulière dans la région, et pas seulement à cause des grandes compagnies d'aviation. Dans certains pays du Proche-Orient, le secteur génère, avec les entreprises qui lui sont proches, jusqu'à un tiers du produit intérieur brut. À Dubaï, ce sont actuellement 28 % et la tendance est à la hausse. Sur ce marché de croissance, on trouve aussi de nombreuses entreprises actives en Suisse. C'est pourquoi nous multiplions actuellement nos activités sur place avec le Swiss Aerospace Cluster et faisons une promotion active des technologies et du savoir-faire suisses pour les faire participer à la formation, à l'entraînement et à la croissance sur place.

Quelle image a-t-on de la Suisse dans les Émirats ?
Positive. Bien sûr, les clichés habituels, montres, chocolat, banques, beaux paysages de montagnes et de lacs ont la vie dure.

« Lorsque je leur dis combien de prix Nobel viennent de notre pays et que l'Internet a été ‹ inventé › en Suisse, beaucoup sont surpris. »

Il faut donc améliorer les connaissances des gens de la région sur les capacités d'innovation et de recherche, sur les progrès en numérique et sur les sciences de la vie qui font aussi la Suisse. C'est là une de mes plus belles missions.

Comment faites-vous ?
Par des conférences devant des entrepreneurs, par exemple. Lorsque je leur dis combien de prix Nobel viennent de notre pays et que l'Internet a été « inventé » en Suisse, beaucoup sont surpris. Notre système de formation suscite aussi l'intérêt. Les trois quarts de la population ont moins de 25 ans ici. L'économie a besoin de spécialistes bien formés. Le modèle de formation dual de la Suisse, avec sa formation de base générale et les écoles professionnelles, ainsi que la possibilité d'effectuer une formation professionnelle plus élevée après l'apprentissage sont considérés comme exemplaires. À juste titre, à mon avis.

Quelles chances donnez-vous à la région pour l'avenir ?
Par sa situation privilégiée entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie, la région peut devenir une plate-forme mondiale. Dubaï est prédestinée comme centre financier et logistique. Aujourd'hui déjà, de nombreux congrès et salons sont organisés ici. Les responsables des États du Golfe ont reconnu l'importance pour l'économie de se détacher du pétrole. Ils diversifient désormais activement vers de nouveaux secteurs.

« C'est en venant en personne et en apportant un petit présent qu'un chef d'entreprise prouve à son partenaire qu'il est important pour lui. »

Pouvez-vous nous citer un exemple ?
La question de l'eau, toujours plus importante dans tous les pays de la région. La matière première est rare, précieuse et en même temps vitale. La préparation traditionnelle de l'eau de mer dans des installations de dessalage est considérée comme une technologie complexe et onéreuse. Pour trouver des solutions durables, il faut des approches innovantes. Les entreprises suisses qui ont des propositions à faire dans ce domaine doivent saisir leur chance.

Nouer des relations commerciales requiert de l'opiniâtreté. Quel conseil donnez-vous aux entrepreneurs venus de Suisse ?
D'abord mettre en place une relation personnelle et un rapport de confiance, et après seulement, commencer à parler affaires. Ici, le temps a une autre dimension. Il faut demander deux fois, discuter trois fois. Pour réussir, il faut tenir le coup sur la durée. Toute interruption précoce conduit inéluctablement à l'échec. Par ailleurs, il n'est pas question de se faire représenter. C'est en venant en personne et en apportant un petit présent qu'un chef d'entreprise prouvera à son partenaire qu'il est important pour lui.

Quelles sont les règles de comportement à respecter ?
Il faut démontrer partout un respect fondamental à l'égard de la culture du pays hôte. En toute franchise et sans forcer le trait non plus. Dubaï est une ville très cosmopolite, avec 93 % d'étrangers. Il y a donc un échange dynamique de particularités culturelles. Et je trouve naturel d'avoir des égards, notamment pendant le mois du Ramadan ou en matière vestimentaire.

Et au niveau linguistique ?
Aux Émirats, l'anglais est la langue des affaires qu'il faut maîtriser. Le niveau est généralement élevé. De nombreux dirigeants ont fait leurs études en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. Il ne faut pas oublier à quel point les marchés sont compétitifs ici. Le monde entier cherche à pouvoir faire des affaires au Proche-Orient. La langue est une clé importante. En dehors des grandes villes, l'anglais est toutefois beaucoup moins répandu.

Rétrospectivement, vous souvenez-vous d'un moment phare du temps que vous avez passé à Dubaï jusqu'ici ?
Cela a été la rencontre avec Bertrand Piccard, le « savanturier » et initiateur du projet Solar Impulse. Le tour du monde dans un avion solaire a commencé en mars 2015 à Abu Dhabi et s'est terminé cette année ici. Début 2011, la Suisse avait déjà organisé une grande manifestation avec Bertrand Piccard à Abu Dhabi, que j'avais eu le plaisir d'animer. J'avais été très impressionné par le rayonnement et la force visionnaire de Bertrand Piccard. Il réunit de manière unique les valeurs suisses et la pensée et l'action globales.

Qu'est-ce qui est fascinant dans la culture et le mode de vie des gens ?
J'aime l'ouverture et la chaleur des gens. La culture hybride, avec son mélange de riches traditions et d'influences cosmopolites modernes venues de l'extérieur, est très complexe. Les gens prennent leur temps. On aime se rencontrer et échanger. En même temps, l'esprit, surtout dans la jeune génération, est empreint d'une vitalité et d'un dynamisme contagieux.

Revenez-vous souvent en Suisse ?
En moyenne, j'y reviens tous les trois mois entre deux et cinq jours. Mais mon point d'attache est à Dubaï où ma famille vit. En été, lorsqu'il fait très chaud, nous passons nos grandes vacances la plupart du temps en Suisse.

Qu'est-ce qui vous manque lorsque vous êtes à Dubaï ?
Dire que ce serait le fromage suisse est peut-être un peu trop banal. Je ne le remarque souvent que lorsque je reviens ici : la nature, le vert, les paysages de montagnes, une promenade en forêt. Et parfois aussi certaines odeurs qu'il n'y a pas dans une grande ville comme Dubaï.

Chris Watts dirige le Swiss Business Hub à Dubaï, l'une des 21 représentations dans le monde de Switzerland Global Enterprise. L'organisation promeut, sur mandat de la Confédération, l'activité importatrice et exportatrice de PME ainsi que les investissements directs en Suisse. Le diplomate de 51 ans est également Consul général à Dubaï. Watts a grandi dans le canton de Zurich. Il a étudié les sciences politiques, l'économie et le droit public à Berne et à Genève. Après des séjours à l'étranger au Caire et en Australie, il a travaillé notamment pour l'Office fédéral de l'aviation civile, pour Swissair et pour Swiss. Il vit à Dubaï, avec sa famille.

s-ge.com

« Je ne veux pas instrumentaliser mes films au prétexte d'exprimer une opinion politique, car le cinéma est aussi un art. »

Türkiye: Görmezlikten gelmek yerine gözlemlemek

Turquie : regarder les choses en face au lieu de détourner les yeux

Texte : Corin Ballhaus
Photos : Markus Bertschi

Telle est la devise **d'Esen Işık,** réalisatrice et scénariste helvético-turque plusieurs fois récompensée. Ses films traitent de l'injustice, de la discrimination et de la violence, quotidiennes en Turquie, son pays d'origine. Elle veut ainsi créer une proximité avec la réalité tout en respectant les exigences artistiques.

Madame Işık, vous êtes arrivée de Turquie en Suisse il y a plus de 25 ans. Qu'appréciez-vous particulièrement ici ?
La culture du débat, pouvoir échanger ouvertement sur des thèmes controversés. L'histoire de la Turquie fait que c'est impossible là-bas, et encore moins dans le contexte actuel. En Turquie, on apprend à se taire. Tous les dix ans environ, il y a un putsch militaire à la suite duquel le gouvernement sème une énorme peur par des assignations à résidence, des incarcérations et des exécutions. Une peur qui marque la société turque.

Voyez-vous néanmoins des traits communs entre les deux cultures ?
Les traits communs ne se limitent pas à deux cultures pour moi. Les médias sociaux ont, pour ainsi dire, rétréci le monde. Les gens qui portent des valeurs universelles telles que le respect ou l'amour peuvent s'associer, quelle que soit leur nationalité.

Sur quels points les deux cultures peuvent-elles apprendre l'une de l'autre ?
Nous pouvons toujours apprendre quelque chose d'autrui, quelle que soit sa nationalité. Et bien sûr aussi des Turcs. L'important est de se détacher des clichés négatifs d'une culture. Surtout lorsque, comme c'est le cas en Turquie, ces clichés ne sont véhiculés que par une minorité, aussi puissante soit-elle, qui comprend l'armée, la police, la justice, l'école, le système de santé et d'autres ministères. La majorité des citoyens turcs souhaiterait vivre en paix, mais n'ose pas l'exprimer.

Esen Işık est scénariste, réalisatrice et travaille également dans un centre d'accueil régional pour femmes. «Köpek», son premier long métrage, a été nominé pour le Prix du Cinéma Suisse en 2016. Il traite de la violence ordinaire en Turquie, en retraçant trois destins. La cinéaste aux racines kurdes a découvert sa fascination pour le cinéma à l'adolescence, aux festivals du cinéma et dans les nombreux cinémas en plein air d'Istanbul. Elle est arrivée en Suisse en 1990 pour étudier le cinéma à la haute école d'art de Zurich. Elle vit à Zurich avec sa fille.

«Lorsque les changements se font sous la contrainte, les choses se passent rarement paisiblement. Pour corriger cette évolution en Turquie, il faudra plusieurs générations à mon avis.»

Comment faire pour avoir des relations positives ?
Il faut avant tout une solidarité internationale avec la population turque et une pression de l'extérieur sur l'appareil d'État de la part des politiques, des médias et de l'économie, y compris ici en Suisse.

Lors du tournage de votre film, qu'est-ce qui vous a le plus impressionnée dans la collaboration entre les équipes suisse et turque ?
L'hospitalité dont les Turcs ont fait preuve envers les Suisses. À leur tour, les Suisses ont fait honneur aux repas turcs après les longues et fatigantes journées de tournage. D'une manière générale, l'ambiance était pleine d'humour ; on cherchait tous une manière de résoudre les défis qui se posaient durant le tournage, indépendamment des rôles joués dans le film et des barrières linguistiques.

Dans quelle mesure voulez-vous et pouvez-vous encourager l'expression d'une opinion politique avec vos films ?
Je ne veux pas instrumentaliser mes films. Mon propos n'est pas de faire de films de propagande, car le cinéma est un art. Si je veux m'exprimer politiquement, j'ai d'autres moyens à disposition, comme Facebook ou, plus généralement, l'écriture.

Dans «Köpek» vous montrer comment la société turque est déchirée entre la tradition et la modernité. Dans la réalité, est-il possible de trouver un équilibre entre ces deux pôles ?
En théorie oui. Les lois et les règlements ne sont pas immuables. Mais la vie est devenue vraiment très difficile. À la cohabitation harmonieuse entre croyants et non-croyants, que j'ai vécue dans ma jeunesse, a succédé une radicalisation dure. Lorsque les changements se font sous la contrainte, les choses se passent rarement paisiblement. Pour corriger cette évolution, il faudra plusieurs générations à mon avis.

L'injustice et la violence sont des thèmes importants dans vos films. Où puisez-vous vos idées pour vos scénarios ?
Mon propos est de regarder les choses en face, sans détourner les yeux. Il me faut aussi un déclic. Pour «Köpek», cela a été l'assassinat de l'artiste conceptuelle italienne Pippa Bacca en Turquie. J'avais beaucoup de respect pour ce qu'elle avait entrepris : un voyage en auto-stop d'Italie au Proche-Orient, vêtue d'une robe de mariée, pour promouvoir la paix dans le monde. «Köpek» est, d'une certaine manière, la suite du voyage de Pippa et montre une image d'Istanbul comme elle l'aurait probablement ressentie et décrite.

Vous n'êtes pas seulement réalisatrice, vous écrivez aussi les scénarios de vos films. Pourquoi est-ce important pour vous de faire les deux ?
Écrire des scénarios demande une autre énergie que tourner des films. J'assimile le travail de réalisatrice à une tâche de direction, exigeante et chronophage. Il faut d'abord trouver des producteurs et des fonds, et convaincre la commission du cinéma. Et une fois le financement assuré, il faut encore trouver un distributeur et convaincre les exploitants de salles.

ایستگاه کوهستانی اینکافزنترم (مرکز خرید)

Station «Centre commercial»

Le groupe suisse Bartholet construit, en Iran, une télécabine pour un investisseur de Dubaï. L'entreprise familiale de Flums a été choisie grâce à ses objets de référence et aux bons partenaires qu'elle a sur place. Ces derniers sont essentiels pour réussir au Moyen-Orient. Mais les trouver n'est pas chose facile, explique **Martin Benkler.**

Martin Benkler (57) est le CEO de Bartholet Maschinenbau AG (BMF) depuis décembre 2014. Auparavant, il a dirigé en tant que COO le Rhomberg Sersa Rail Group spécialisé dans la technique ferroviaire, issu de la fusion de Rhomberg Bahntechnik, à Bregenz, et de Sersa Group, à Zurich. De 1986 à 2000, il avait été le chef et propriétaire de Benkler AG, domiciliée à Villmergen, qui a fusionné avec Sersa Group. Benkler est titulaire d'un diplôme en droit de l'Université de Berne.

Texte : Rédaction magazine «ceo»
Photos : Marc Wetli

La télécabine sur l'île de villégiature de Kish, dans le golfe Persique, sortira de l'ordinaire. Partant de la promenade, elle longe la plage pour mener directement au centre commercial Mica Mall et offre une vue spectaculaire sur la mer turquoise. Tapis moelleux et plafonds étincelants sertis de cristaux sauront combler tous les désirs. Financée par un investisseur de Dubaï, l'installation est construite par la société Bartholet, de Flums, pour 8 millions de dollars.

Intuition indispensable

Martin Benkler, patron des constructeurs de remontées mécaniques de Flums explique : «Nous avons pu conclure l'affaire grâce à la médiation d'un Iranien vivant en Europe, avec qui nous entretenons depuis longtemps une relation personnelle.» Depuis, l'intermédiaire travaille pour l'entreprise suisse. Il parle la langue, connaît les traditions culturelles et les habitudes commerciales en Iran. C'est essentiel pour réussir au Moyen-Orient. Faute de quoi, les conflits sont inévitables. «Si un client potentiel me fait attendre une heure lors d'un rendez-vous, il considère avoir fait preuve de ‹ponctualité suisse›. Dans cette région, les retards de plusieurs heures sont courants», cite Benkler comme exemple. Celui qui ne s'adapte pas à ce genre de situations ne conclura pas non plus d'affaires au Moyen-Orient. Toutefois, connaître les us et coutumes ne suffit pas.

Martin Benkler Bartholet Maschinenbau AG

«La confiance mutuelle est le fondement indispensable en affaires.»

C’est dans la halle de montage, à Flums, que sont assemblés les téléphériques et les structures métalliques.

«Il faut un certain degré de formalité en affaires, on n'avance pas avec la seule imperturbabilité arabe.»

Il faut disposer aussi d'une bonne intuition. Il n'est pas rare, en effet, que ceux que l'on considère comme intermédiaires et partenaires suivent en fait leurs propres intérêts. Les renseignements que l'on peut obtenir sur la crédibilité ou la solvabilité d'un partenaire potentiel sont rarement fiables. Il vaut mieux, alors, se tourner vers l'Ambassade ou de la Chambre du commerce. «Dans le fond, c'est comme un mariage – c'est une histoire d'intuition», conclut Benkler.

Un pays en pleine mutation

La société Bartholet fabrique les différents éléments de la télécabine majoritairement en Suisse. Ensuite, l'entreprise accompagne le montage sur place et réceptionne l'installation. Benkler : «Vendre une télécabine est une affaire de relation, et pas seulement au Moyen-Orient.» Du fait de la longue durée d'exploitation, le prestataire et l'acheteur restent liés pendant des années. Chaque installation est un objet de référence pour le constructeur de remontées mécaniques. Une visite du lieu de production dans la charmante commune de Flums est, pour les clients, un moment-phare du partenariat. Dans un chalet rebâti sur le site de l'usine, toute la famille Bartholet participe à l'accueil des invités. Fromage et musique traditionnelle ne manquent pas et font partie des attentions qui renforcent la confiance mutuelle, une condition indispensable pour faire des affaires.

La levée des sanctions économiques qui pesaient sur l'Iran a facilité l'activité de la société de Flums dans l'État perse. Dans ce pays désormais en pleine mutation, les gens retrouvent le goût d'investir dans de nouveaux projets. De plus, Bartholet profite de la bonne réputation que la Suisse a acquise en tant que médiatrice dans le processus de négociations avec l'Iran. La fiabilité et la qualité helvétique élevée, et pas nécessairement bon marché, sont également très prisées. L'entreprise voit un grand potentiel, en particulier dans le secteur des loisirs et attractions, mais aussi dans l'accès à des domaines naturels ou dans les villes qui connaissent de graves problèmes de circulation. Pour autant, les gens doivent souvent s'habituer d'abord au téléphérique comme moyen de transport public. Comme les alpinistes de nos régions ont besoin de courage pour gravir un sommet, d'autres populations doivent surpasser leurs craintes pour ne serait-ce qu'entrer dans une télécabine. «Il faut convaincre les sceptiques, et cela demande du temps», nous explique le patron de Bartholet.

Avenir positif

Benkler est plutôt optimiste pour l'avenir de la région. Les progrès de certains pays sont impressionnants à maints égards. La construction bat son plein. Des immeubles gigantesques sont construits dans un laps de temps qui ne suffirait même pas pour achever la planification chez nous. Mais les défis sont également innombrables. «Les prix bas du pétrole exercent une grande pression à investir dans des secteurs industriels alternatifs», nous dit Martin Benkler. Certains pays ont déjà des visions très claires dans ce domaine. Mais d'autres en sont encore à chercher leur voie et ont encore beaucoup de travail à faire. «Il faut un certain degré de formalité en affaires, on n'avance pas avec la seule imperturbabilité arabe», souligne le patron de Bartholet. Et si aucune influence externe ne vient bloquer ce nouvel élan, il prédit un avenir tout à fait positif au Moyen-Orient.

Des télésièges fabriqués au pays de Heidi sont utilisés dans le monde entier.

L'entreprise
Bartholet Maschinenbau AG (BMF), dont le siège principal se trouve à Flums dans le canton de Saint-Gall, emploie plus de 350 collaborateurs dans le monde entier. L'entreprise est le numéro 3 sur le marché des remontées mécaniques, ainsi qu'un prestataire leader dans les domaines des parcs d'attractions, de la construction mécanique et dans la mise en forme des métaux. L'entreprise familiale existe depuis plus de 50 ans. Avec Roland Bartholet comme président du conseil d'administration, la famille participe encore activement à la marche de l'entreprise.

www.bmf-ag.ch

« Un client potentiel qui me fait attendre une heure lors d'un rendez-vous ne voit ici rien d'impoli, car un retard de plusieurs heures n'a rien d'exceptionnel dans la région. »

İki dünyadan en iyisi

Le meilleur de deux mondes

Elle est Suisse, lui Turc, et les deux sont liés par une sensibilité exacerbée pour les personnes et leurs talents. Liés aussi par un monde joyeux de belles choses. Voici 24 ans que **Christina Ochsner Çanak** et **Necati Çanak** tiennent le magasin Fanafillah à Zurich Seefeld. Le visiteur y trouve toutes sortes de produits artisanaux en provenance d'Istanbul et d'Anatolie, et un accueil turco-suisse des plus cordiaux.

Texte : Sara Meier
Photos : Marc Wetli

La Suisse et la Turquie, deux États, deux mondes pourrait-on penser. Pas pour le couple Ochsner Çanak. Ils sont chez eux ici et là-bas, et mêlent joyeusement les deux cultures sur 50 mètres carrés seulement. Dans ce mini univers, le client est un hôte que l'on soigne et l'achat une véritable expérience. Un verre de thé et l'accueil chaleureux des propriétaires donnent à chacun le sentiment d'être le bienvenu.

Car en Turquie, le travail ou la richesse compte moins que la personne et son bien-être. Une transaction commence rarement par une liste de choses à acheter ou de points à traiter. On échange d'abord des réflexions, on cultive des amitiés, on raconte des histoires, on boit du thé ou du café. En Turquie, la vie s'écoule d'heure en heure, toujours dans l'ici et le maintenant. Le tout régi par un principe sans aucun doute d'origine ottomane : l'hospitalité.

Au fil des décennies, les Çanak ont su mêler subtilement la spontanéité et la dynamique du monde commercial turc à la minutie, la précision et au talent d'organisation de la Suisse. Le résultat est un petit bazar bien fréquenté, rempli de petits sabres et d'objets d'artisanat turco-ottoman. De chacun d'entre eux émane l'esprit des personnes qui les ont créés de leurs mains, de celles qui les ont négociés et de celles qui les présentent.

Sur les innombrables étagères, vitrines et petites tables, on trouve tout ce qui rend la Turquie turque et l'Orient oriental : des articles précieux de décoration, de bain et d'habitat comme des lampes, des guéridons ou des linges pour hammam, des accessoires pour la danse orientale, de l'encens, des babouches, des bijoux délicats, des perles bleues et bien d'autres choses encore. Deux fois par an, les Çanak achètent leurs produits directement dans les bazars d'Istanbul et de Konya. Chaque objet raconte sa propre histoire, parfois longue, parfois brève. Chaque objet est le reflet des expériences personnelles, des relations et des sympathies du couple, de l'origine, de l'artisanat et du quotidien de ses créateurs.

Christina Ochsner Çanak et Necati Çanak Fanafillah

Ce sont précisément ces histoires qui sont déterminantes pour le couple Çanak. Car elles insufflent de la vie dans les choses, une vie pleine de courage, de curiosité et d'action. Une vie dans laquelle l'artisanat signifie souvent tout et ne rapporte trop souvent rien, ou pas assez pour vivre. C'est ce qui justifie l'engagement des propriétaires de Fanafillah, au travers de petites bourses, de commandes spéciales ou de regroupements de professionnels. Donner un peu plus de perspective aux artisans.

D'après les Çanak, la confiance dans le partenaire est au centre de la manière ottomane de faire des affaires. Une fois la confiance gagnée, on trouve spontanément de nouveaux partenaires qui, à leur tour, connaissent ou recommandent quelqu'un. C'est ainsi que se crée un réseau dense de relations, d'offres et d'opportunités. Si une entreprise étrangère en Turquie offre des conditions de travail et de salaire correctes, elle peut compter sur un personnel disposé à travailler dur pour atteindre ses objectifs.

Pour conquérir les cœurs turcs, il est souhaitable de maîtriser au moins quelques notions de turc. Même si de nombreux marchands parlent anglais, ils apprécieront infiniment les efforts de l'étranger pour parler leur langue. Il est également utile d'avoir une bonne dose d'humour. Les Turcs aiment plaisanter et trouver un interlocuteur réceptif. Leur humour est d'ailleurs très semblable à l'humour helvétique : souvent profond, toujours aimable.

Pour réussir en affaires en Turquie, il est également essentiel de faire preuve de tolérance culturelle, d'intérêt pour son interlocuteur, sa famille, ses habitudes religieuses, ses soucis et ses défis. Cela demande du temps, beaucoup de patience et, au contraire de la Suisse, la disposition à ne pas toujours en venir immédiatement au fait. Celui qui maîtrise ces bases pourra alors aussi atteindre ses objectifs en Turquie – et peut-être gagner quelques nouveaux amis.

Linges de hammam, savons à l'huile d'olive, coupelles en céramique peinte à la main, lampes orientales – on trouve tout ce qui fait la Turquie et l'Orient sur les étagères et les tables du magasin Fanafillah.

Fanafillah et le couple Çanak
C'est en 1988 en Anatolie, à Konya, que tout a commencé entre Christina Ochsner Çanak et Necati Çanak. À cette époque, Necati organisait pour des enseignantes suisses de travaux manuels et du primaire des ateliers auprès de fabricants de couvrepieds turcs, de batteurs de coton, de fabricants de feutre, de noueuses de tapis et de teinturiers. Christina accompagnait sa mère et découvrit avec plaisir ces métiers insolites. De retour en Suisse, elle apprend le turc. Suivent d'autres visites et de longues discussions dans le magasin de tapis de Necati le «Derviş Brothers». En 1990, ils décident de se marier. Necati était prêt à suivre Christina à Zurich, à la condition de pouvoir continuer à faire du commerce. C'est ainsi que les Çanak fondèrent en 1992 le petit bazar Fanafillah. Leur enthousiasme pour un artisanat turco-ottoman de qualité rayonne jusque vers les créateurs, les clients et les amis.

www.fanafillah.ch

كل الامور تسير وفقاً للمقولات المصرية:
إن شاء الله - بكرة - معلش

Le principe égyptien du «I – B – M»

Samih Sawiris, homme d'affaires aux activités internationales, explique pourquoi tout est un peu plus compliqué dans son pays d'origine, l'Égypte, comment il investit dans la formation des gens et espère qu'ils pourront ainsi changer son pays.

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Marc Wetli, The Chedi Andermatt

Vous avez grandi en Égypte, avez fréquenté une école allemande au Caire, fait vos études à Berlin et vivez aujourd'hui à la fois en Suisse, en Égypte et en Angleterre. Où vous sentez-vous ?
Je partage mon temps. Je voyage pendant un quart du mois, je passe un autre quart en Égypte qui est ma patrie et aussi un lieu très important pour mes affaires, un quart du temps, je suis en Suisse, car c'est ici que se trouve le siège social de mon entreprise et aussi à cause du projet que j'ai à Andermatt. Je passe le reste du temps en Angleterre où vivent mon épouse et mes enfants.

Comment se fait-il que vous ayez fait vos études en Allemagne, et pas en Suisse ou aux États-Unis ?
Au départ, je voulais effectivement faire mes études à Zurich, comme mon frère, mais la maturité allemande (Abitur) n'étant pas reconnue, j'aurais dû passer un examen d'entrée. Or, il y avait des matières que je n'avais jamais étudiées, comme la géométrie descriptive. Je ne connaissais que les mathématiques numériques et pour moi, la géométrie était du chinois. Je n'aurais pas pu rattraper le niveau en trois mois, et je ne voulais pas non plus risquer d'être refusé, car j'avais tout de même une maturité en poche avec un 1,3 de moyenne (1 étant la meilleure note en Allemagne), et j'en étais fier. Cela aurait été étrange de rater l'examen d'entrée à Zurich avec une note pareille.

Samih Onsi Sawiris est président du conseil d'administration et actionnaire majoritaire du groupe Orascom Development. Il est également président ou administrateur de plusieurs filiales. Il a créé sa première entreprise après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur en 1980 à l'Université technique de Berlin. En 1996, il a fondé Orascom Hotel Holding puis, en 1997, Orascom Projects for Touristic Development. Les deux entreprises ont fusionné en 2008 pour devenir Orascom Development Holding AG. Samih Sawiris appartient à l'une des familles les plus fortunées d'Égypte. Il est marié en secondes noces et père de cinq enfants.

Samih Sawiris Entrepreneur

Orascom Development Holding AG, dont le siège est à Altdorf, Suisse, est un groupe d'entreprises actif dans l'urbanisme. L'activité principale du groupe est le développement de villes entières à partir de l'achat de terrains et de la construction d'immeubles résidentiels et commerciaux, ces derniers restant la propriété d'Orascom. Le groupe compte huit pays en portefeuille : l'Égypte, la Grande-Bretagne, la Jordanie, le Maroc, Oman, la Suisse et les Émirats arabes unis. Au total, le groupe exploite 33 hôtels comptant 7815 chambres et emploie 15 000 collaborateurs. L'entreprise est entrée à la bourse suisse en mai 2008. Son chiffre d'affaires a augmenté de 22 % en 2015, pour atteindre 306,1 millions de francs. Pourtant, la situation difficile du tourisme en Égypte a amputé le bénéfice net de 19 millions de francs.

www.orascomdh.com

Programme Onsi Sawiris Scholarship

Le « Onsi Sawiris Scholarship » est un programme privé de bourses d'étude basé sur le mérite créé en 2000 par Orascom Construction (OC) dans le cadre de l'engagement de la société en faveur de la promotion de l'excellence et de l'accomplissement. OC a lancé ce programme durant l'année 2000 afin d'investir ses ressources dans des programmes éducatifs pour améliorer les communautés dans lesquelles la société est active.

www.onsisawirisscholarship.org

Et pourquoi Berlin ?
À l'époque, Berlin était la ville la plus branchée en Allemagne. Et comme j'ai toujours pensé que la vie n'est pas faite que de travail, mais aussi de plaisir, j'ai choisi Berlin.

Qu'est-ce qui vous a motivé à créer le programme Onsi Sawiris Scholarship pour les étudiants ?
Nous avons tellement reçu dans la vie que je ressentais le besoin de rendre quelque chose. Dans le fond, le choix n'est pas aussi vaste qu'on le pense lorsque l'on souhaite investir dans un domaine qui profite aux individus. Un proverbe chinois dit : il vaut mieux montrer à quelqu'un comment pêcher lui-même son poisson que lui donner un poisson. Par ce programme de bourses, nous donnons aux jeunes quelque chose qui leur permettra d'avancer plus tard dans la vie, pour eux et pour le pays.

Vous pensez à une formation universitaire ?
La formation est le meilleur investissement à faire dans une personne et dans un pays. C'est une des raisons aux différences entre la Suisse et l'Égypte : la Suisse est bien plus avancée parce qu'elle dispose d'un terreau plus important en gens bien formés. Et c'est précisément ce qui manque à l'Égypte où règne une totale inefficience. Le potentiel du pays est en partie gâché, car les gens ne sont tout simplement pas formés.

Qu'est-ce que votre programme apporte à l'Égypte ?
Des dirigeants ! Nous n'avons pas de dirigeants en Égypte. Et nos universités sont malheureusement insignifiantes. Lorsqu'un étudiant part faire ses études à l'étranger, évolue, s'épanouit et apprend à connaître la vie ailleurs, il bénéficie d'un avantage et d'une valorisation inestimables. Il pourra ensuite investir les connaissances et l'expérience acquises pour son pays, et en faire profiter toute la société. Imaginez que vous ne soyez jamais sortie de votre village de toute votre vie. Vous seriez complètement différente que si vous avez vécu un temps dans une ville à l'étranger.

C'est vrai, je ne pourrais plus retourner vivre dans mon village aujourd'hui non plus. J'ai vu trop de choses pour cela, et je me sentirais trop à l'étroit dans mon village.
C'est exact. Il est difficile de rentrer en Égypte après avoir vécu à l'étranger, et il faut du temps pour se réintégrer.

Le retour en Égypte est une condition sine qua non pour obtenir une bourse. Pourquoi?
Si, après avoir terminé ses études, l'étudiant ne rentre pas en Égypte, il doit financer une bourse à un autre étudiant, du montant qu'il a lui-même reçu. Nous n'avons rien contre le fait qu'il ne rentre pas en Égypte, mais alors il doit mettre à la disposition d'un autre l'argent qu'il a reçu.

Y a-t-il un quota de femmes dans le programme?
Non, il n'en est pas question. Il s'agit exclusivement de performance et pas de sexe.

Mais il y a des femmes dans le programme?
Oui, beaucoup ! Aujourd'hui, les femmes sont toujours meilleures que les hommes à l'école.

Pourquoi le programme porte-t-il le nom Onsi Sawiris?
C'est le nom de mon père. Nous avons décidé, au sein de la Sawiris Foundation, de donner son nom aux bourses.

En tant qu'homme d'affaires, vous avez des projets dans de nombreux pays. Quelles sont, selon vous, les principales conditions-cadres pour réussir en affaires dans un pays?
La sécurité juridique, que je placerais en première, en deuxième et ainsi de suite jusqu'à la sixième place au moins.

Et qu'est-ce qui vient ensuite?
La bureaucratie qui devrait être faible, ou en tout cas simple et souple. L'Angleterre est véritablement cauchemardesque en la matière, avec toutes les autorisations nécessaires pour faire quelque chose. En Suisse, il y a certes un millier de règles à respecter, mais elles sont toutes connues et on peut y arriver progressivement. Il n'y a pas trop de pagaille.

Dix questions, dix réponses, dix phrases.

Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez jamais eue, mais pas réalisée ?
Je n'en ai aucune qui me vienne à l'esprit.

Quand refusez-vous un projet ?
Assez au commencement, lorsque je vois qu'il n'apporte rien.

Décidez-vous à l'instinct ou d'après les chiffres ?
Toujours à l'instinct. Je ne crois pas aux chiffres.

Quelle est votre devise dans la vie ?
Je vis pour aujourd'hui, car aujourd'hui est plus important que demain. La vie est constituée de ce qui se passe aujourd'hui et non de ce que demain nous réserve.

Quel a été votre premier souhait professionnel ?
Gagner de l'argent ! Peu importe comment.

Qui était votre modèle ?
Mon parrain, un médecin très réputé. Il m'a montré l'importance d'être reconnu. La vraie reconnaissance rend le succès plus facile et procure un sentiment très agréable.

Quel est votre plat suisse préféré ?
Les tripes, dans l'idéal celles vendues par le boucher Muheim, ici à Andermatt.

Et en Égypte, et en Angleterre ?
En Égypte c'est le kaware3 (soupe à la moelle des os d'un jeune bœuf). Et en Angleterre j'adore le foie rôti.

Quelle est votre musique préférée ?
Wagner. J'étais encore à une représentation de « Tannhäuser » tout récemment.

Comment décririez-vous la Suisse en trois mots ?
Fiable, très autocritique mais très performante.

Mais les procédures prennent un temps interminable…
Oui, mais on le sait. Je préfère savoir ce qui m'attend – comme ce fut le cas ici avec le projet à Andermatt. En Angleterre, personne n'a de réponse, personne ne sait exactement comment les choses fonctionnent, mais tout le monde a son mot à dire. Les autorités ne communiquent pas entre elles et on peut obtenir d'un service une autorisation qui vous sera refusée par un autre. C'est assez frustrant.

Y a-t-il eu, dans le projet à Andermatt, quelque chose qui vous a surpris et à laquelle vous ne vous attendiez pas ?
Non.

Qui vous avait préparé aux procédures en Suisse ?
Le canton avait fait réaliser une étude pour nous introduire à la logistique et la bureaucratie auxquelles nous serions confrontés. Cela m'a beaucoup impressionné. C'était, certes, un peu bureaucratique, mais il n'y a pas eu de surprises. C'est le plus important pour un homme d'affaires, car cela permet de faire des calculs raisonnables.

Les choses se passent autrement en Égypte ?
En Égypte, on reçoit peut-être une autorisation une fois au téléphone, et parfois pas du tout, sans raison. Ou alors, lorsque le projet a déjà commencé, quelqu'un vient vous dire que vous n'avez pas les autorisations nécessaires. Ce sont des surprises que l'on n'a nulle part ailleurs. Alors, c'est vrai qu'il y a nettement moins de bureaucratie en Égypte qu'ici, mais comment apprécier une situation si peu sûre. En Égypte, tout est régi par le principe

de notre I – B – M : I pour « Inch'Allah », c'est-à-dire « si Dieu le veut », B pour « bokra », c'est-à-dire « demain » et M pour « malech », ce qui équivaut à « ce n'est pas grave ».

Que conseilleriez-vous à un entrepreneur suisse qui veut monter une affaire en Égypte ?
De rester chez lui ! Si un Suisse veut faire des affaires en Égypte, il doit être absolument sûr d'avoir le bon partenaire égyptien. Il n'y arrivera jamais tout seul.

Donc, si un Suisse voulait mettre en place un projet sur la mer Rouge comme celui que vous réalisez ici à Andermatt, cela n'irait pas ?
Non, en aucun cas. Il devrait absolument le faire avec un partenaire en Égypte. La différence est la suivante : ici, tout est limpide, là-bas, tout est opaque. De plus, avec la confusion générale qui règne, on ne sait jamais avec certitude comme les choses vont évoluer et on tâtonne dans l'obscurité.

La corruption joue-t-elle un rôle ?
Pas dans les sphères supérieures, ce qui est étonnant à vrai dire. On pourrait croire que la corruption touche plutôt le haut du panier.

Oui, c'est plutôt le cas dans la majorité des pays. Pourquoi pas en Égypte ?
Parce qu'en Égypte, c'est en principe toujours l'armée qui gouverne. Les militaires sont un peu plus disciplinés et suivent encore une sorte de code d'honneur.

Avez-vous jamais eu des ambitions politiques ?
Non, jamais. Cela n'est pas possible non plus : on ne peut pas gagner beaucoup d'argent, faire encore de la politique et rechercher le pouvoir. C'est malsain. Pour les gens et pour le pays.

L'hôtel de luxe The Chedi Andermatt entouré des montagnes suisses.

”سينظر العالم إلى قطر بنظرة مختلفة“

« Le monde changera son regard sur le Qatar »

Grands événements et équipes nationales gagnantes : le Qatar est en très bonne voie pour devenir une des métropoles mondiales du sport. Une organisation indépendante, avec des bureaux en Europe et en Amérique, vise à accroître la sécurité des manifestations sportives dans le monde entier et à garantir la sûreté, la sécurité et l'intégrité de leurs organisateurs. **Michael Hershman** et **Heinz Palme** dirigent le Centre International pour la Sécurité dans le Sport (International Centre for Sport Security, ICSS), une organisation mondiale créée à Doha, Qatar, qui œuvre au profit du sport et pour le préserver.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : ICSS

Lorsque, dans six ans, le monde du football tournera son regard vers le Qatar, lorsque les meilleures équipes du monde s'affronteront pour remporter la Coupe du Monde 2022, Michael Hershman et Heinz Palme auront, rétrospectivement, accompli un travail de titan. Le CEO et le vice-directeur général de l'International Centre for Sport Security (ICSS) à Doha travaillent sans relâche, avec une équipe de spécialistes, pour aider les organisations sportives à garantir que les grands événements sportifs mondiaux satisfassent aux plus hautes normes de sûreté, de sécurité et d'intégrité pour les athlètes et leur public.

Ils étudient, consultent et définissent des standards et publient des recommandations applicables partout dans le monde et à toutes les disciplines sportives. Les événements critiques en matière de sécurité et d'intégrité survenus lors de manifestations sportives ces dernières années, le hooliganisme et la question du dopage, mais aussi les scandales de corruption dans les associations sportives et la manipulation de résultats de jeux par la mafia des paris a rendu leur travail encore plus important.

La sécurité, mais aussi la transparence et l'intégrité des sportifs, des fonctionnaires et des organisateurs sont les objectifs du nouveau CEO de l'ICSS : « Il s'agit de l'esprit originel du sport, de valeurs, d'éthique et d'honneur », nous dit Hershman. L'Américain

« Le travail de l'International Centre for Sport Security est de préserver l'esprit originel du sport, les valeurs, l'éthique et l'honneur. »

de 71 ans, qui fait partie des cofondateurs de l'organisation non gouvernementale Transparency International (TI), a rejoint l'ICSS en juin 2016. Aujourd'hui, l'ICSS conseille aussi bien le comité d'organisation de la Coupe du Monde de football 2022, pour laquelle le Qatar a déjà entamé les travaux, que le Comité olympique du pays qui réalise chaque année plus de 80 événements sportifs. « Save the dream », une fondation intégrée à l'ICSS, a utilisé ce slogan pour aider à protéger et à responsabiliser la jeune génération de fans et de sportifs actifs grâce à la force du sport.

Hershman est un « grand fan de sport » depuis sa plus tendre enfance comme il aime à le dire. Le spécialiste de l'anti-corruption a été choisi notamment pour ses activités en tant que haut fonctionnaire à Washington, auprès de la TI et auprès du Fairfax Group, entreprise américaine spécialisée dans la réduction des risques. Avant d'être nommé CEO de l'ICSS, il a fait partie durant plusieurs années de son Advisory Board. Les très nombreux voyages qu'il y a effectués ces

30 dernières années font également de lui un grand connaisseur du Proche-Orient.

Le modèle des multinationales

Ce n'est pas un hasard si le siège de l'ICSS se situe au Qatar : « Le pays veut placer la barre très haut dans le sport », explique Heinz Palme. L'Autrichien est le vice-directeur général de l'ICSS où il travaille depuis cinq ans. Auparavant, il a exercé notamment la fonction de coordinateur général des deux Coupes du Monde de football en Allemagne et en Afrique du Sud, et celle de coordinateur gouvernemental en chef pour l'UEFA EURO 2008. L'émir du Qatar Tamim bin Hamad Al Thani, lui-même un grand fan de sport, veut que « le monde change son regard sur le Qatar », nous dit encore le vice-directeur.

Aujourd'hui, le gouvernement du Qatar finance une grande partie (près de 35 millions de dollar US) du budget annuel de l'ICSS. Le reste provient de fonds tiers et de donations de l'économie. « Nous sommes en train de constituer une large coalition avec des experts économiques, scientifiques et sportifs », dit Michael Hershman. Les groupes multinationaux peuvent ici servir de modèle. « Ils savent s'adapter à de nouvelles règles et lois, s'engagent pour la durabilité et travaillent selon des normes éthiques internationalement reconnues », nous dit le chef de l'ICSS.

Jusqu'aux limites du faisable

Pour réussir en affaires au Proche-Orient, il faut avant tout de la patience et de la compréhension pour les usages locaux, dit Heinz Palme. Le manager sportif reconnaît en avoir un peu fait les frais au début de son activité dans les Émirats. « Je croyais qu'une planification précise permettrait de parvenir directement au but. » Mais les choses prennent davantage de temps. En contrepartie, elles sont mises en œuvre avec plus d'enthousiasme. Aujourd'hui encore, il est fasciné par la capacité à développer des visions pour la région et par les efforts de faire sauter les limites du faisable dans de grands projets. Avec son CEO, il fait lui aussi partie d'une vision qui veut placer un petit pays sur la carte mondiale du sport.

International Centre for Sports Security

L'ICSS (Centre International pour la Sécurité dans le Sport) est une organisation internationale à but non lucratif dont l'objectif est d'aider les organisateurs à augmenter la sécurité de grandes manifestations sportives. Sa mission est d'améliorer la sécurité et l'intégrité dans le sport. Ses experts abordent également des questions délicates, comme la corruption ou les paris frauduleux.

www.theicss.org

« L'émir à la tête du Qatar est lui-même un grand fan de sport. Il souhaite que le monde change son regard sur le Qatar. Le pays veut placer la barre très haut dans le sport. »

وصفة نجاح شرقية لكرم الضيافة

Recette orientale d'une hospitalité réussie

Peu d'entreprises dans la branche hôtelière enregistrent une croissance aussi rapide que le groupe Rotana. Fondée en 1992, l'entreprise dont le siège se trouve à Abu Dhabi exploite à ce jour près de 60 hôtels dans 26 pays, auxquels 40 autres établissements viendront s'ajouter ces prochaines années. **Omer Kaddouri,** son CEO, connaît la recette de l'hospitalité : aborder les gens avec respect et leur témoigner une pleine attention.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : Groupe Rotana

Monsieur Kaddouri, en tant que directeur d'une grande chaîne d'hôtels, vous pourriez passer la nuit n'importe où dans le monde dans une suite prestigieuse. Où avez-vous passé la nuit dernière ?
Par chance, dans mon propre lit, même s'il est vrai que j'apprécie toujours de séjourner dans nos établissements ainsi que dans d'autres hôtels. Je suis très souvent en déplacement professionnel, si bien que je savoure le luxe de rentrer chez moi et de passer la soirée avec mon épouse.

Le groupe Rotana a des objectifs de croissance ambitieux. D'ici 2020, il veut exploiter 100 établissements de tailles différentes. Y a-t-il une recette secrète pour une telle croissance ?
Rotana exploite les hôtels, mais n'en est pas propriétaire. Ils appartiennent à 25 propriétaires privés différents, avec lesquels nous entretenons des relations très étroites. Nous faisons tout pour qu'ils se sentent bien chez nous, exactement comme nos clients dans les hôtels. La marque Rotana occupe une position forte dans la région. Nos clients voient que nous veillons à leur bien-être, que nous innovons, que nous offrons un bon rapport qualité-prix, grâce à la vigilance quotidienne de nos 15 000 collaborateurs. Peut-être est-ce là une raison qui explique que de nombreux clients nous sont fidèles et reviennent régulièrement chez nous.

Vous faites partie des premiers entrepreneurs à vous être implanté en Iran depuis la levée des sanctions. Quelles sont vos expériences jusqu'ici et quels enseignements d'autres firmes peuvent-elles en tirer ?
Rotana a été le premier exploitant hôtelier à faire connaître ses plans d'expansion sur le marché iranien. En mars 2013, nous avons signé le contrat de management pour quatre hôtels, encore en construction actuellement, que nous exploiterons sous notre marque « Rayhaan Hotels & Resorts by Rotana » qui ne sert pas d'alcool. Les deux premiers établissements ouvriront à Machhad (2017) et à Téhéran (2018). Deux autres hôtels, un cinq étoiles et un quatre étoiles, devraient également ouvrir en 2018. Je suis certain qu'après la levée des sanctions, des développeurs et des exploitants s'installeront sur ce qui est le plus grand marché hôtelier du monde encore intouché. Ce pays est en pleine mutation. Les jeunes, surtout, ressentent l'ouverture comme une opportunité passionnante. Ils sont très aimables et attendent le décollage économique. Il reste toutefois beaucoup à faire, en particulier dans le tourisme : le besoin de rattrapage dans la formation et la qualité du service est im-

Omer Kaddouri travaille pour Rotana depuis 1998, comme COO depuis 2010. Début 2014, il a succédé à Selim El Zyr aux fonctions de président et de CEO. Âgé de 53 ans, de mère d'origine britannique et de père iraquien, Kaddouri a fréquenté l'International School of Hotel Management Les Roches, à Crans-Montana, de 1984 à 1986. Il vit à Abu Dhabi.

Hôtelier dans 26 pays
Le groupe Rotana fait partie des sociétés d'hôtellerie leader au Proche-Orient, en Afrique et en Europe de l'Est. Sous diverses marques, il exploite aujourd'hui, dans 26 pays, plus de 50 hôtels et complexes touristiques dans le segment des trois à cinq étoiles. D'ici 2020, l'entreprise fondée en 1992 par Nasser Al Nowais et Selim El Zyr et domiciliée à Abu Dhabi, veut exploiter 100 établissements et être présente dans le monde entier.

www.rotana.com

« La culture arabe accorde depuis toujours une valeur particulière à l'hospitalité. »

mense. Nous investissons largement dans la formation et la préparation de nos futures équipes.

Où le groupe Rotana souhaite-il s'étendre encore ?
D'une manière générale, l'Europe est très intéressante pour nous. Nous sommes également très actifs en Afrique. Actuellement, nous travaillons sur des projets dans des villes comme Dar es Salam, Lagos, Luanda et Marrakech.

Pourquoi l'Asie ne fait-elle pas encore partie de vos plans ?
Rotana reçoit énormément de demandes pour exploiter des hôtels, y compris d'Asie. Nous sommes en pourparlers avec une série de développeurs. Revoyons-nous dans un ou deux ans, je pourrai alors vous répondre plus précisément. Actuellement, nous ne pouvons rien dire. Mais divers dossiers se trouvent sur mon bureau, dont certains viennent de Thaïlande, du Vietnam et d'Australie.

Selon quels critères jugez-vous une opportunité ?
Nous examinons chaque cas très attentivement : le potentiel de marché et l'environnement concurrentiel, l'offre et la demande, puis nous nous posons des questions. Pouvons-nous gérer l'hôtel comme les propriétaires l'imaginent ? Pouvons-nous les satisfaire en termes de rentabilité du capital ?

Revenons au Proche-Orient, votre marché principal. Qu'est-ce qui fait l'attrait de la région pour les touristes, en particulier Dubaï, Abu Dhabi et les Émirats ?
La culture arabe accorde depuis toujours une valeur particulière à l'hospitalité. On a partout le sentiment d'être bienvenu. Chez nous, la sécurité est très grande. Les situations politiques sont stables et les infrastructures sont très bonnes. Il y a beaucoup à découvrir. L'offre de shopping est riche et le temps est au beau fixe. Détente sur la plage, bon repas, offres pour tous les budgets : les raisons de venir chez nous sont innombrables.

C'est pour cela que vous ouvrez sans cesse de nouveaux hôtels ?
Dans cette partie du monde, le tourisme fait partie des secteurs de croissance les plus dynamiques. Rien d'étonnant donc à ce que des investisseurs attentifs recherchent de nouvelles opportunités lucratives dans ce domaine. Rotana a acquis une bonne réputation ces 25 dernières années et s'est positionné comme l'un des prestataires

« J'essaie de connaître un peu mieux les gens en les écoutant, en m'intéressant à eux, et en échangeant davantage que des banalités. »

leaders du secteur. Nous devons cette avance à notre proximité du marché, notre disponibilité, notre touche personnelle et, bien sûr, parce que nous exploitons les hôtels pour les propriétaires comme s'ils nous appartenaient. Les propriétaires sont d'ailleurs de bons ambassadeurs : ils font de la publicité pour nos établissements et s'engagent pour eux. Il s'agit fréquemment de membres de familles royales très fortunés ou très réputés dans le milieu des affaires. Souvent, nous concluons de nouveaux contrats sur recommandation des propriétaires d'hôtels que nous exploitons.

Actuellement, les prix moyens des chambres baissent. Comment réagissez-vous ?
L'hôtellerie est depuis toujours un secteur cyclique. L'important pour nous est ce qui reste au final, c'est-à-dire que le compte y soit. Nous sommes très optimistes en ce qui concerne l'avenir. L'environnement de marché reste exigeant, mais nous identifions de nombreuses tendances et évolutions positives qui feront décoller le secteur de l'hôtellerie dans la région ces prochaines années.

La région voisine est instable depuis un certain temps. Les conflits en Syrie, en Irak et au Yémen sont-ils un handicap pour l'hôtellerie ?
Aux Émirats, on peut se sentir en sécurité absolue. Mais je ne peux nier que l'instabilité dans les pays que vous avez cités ait un impact négatif sur le tourisme. En revanche, nous profitons aussi du fait que de grandes conférences sont déplacées vers la région du Golfe. Je souhaite aux pays concernés de retrouver la paix, car la région possède un potentiel absolument gigantesque.

Vous-même avez des racines familiales en Grande-Bretagne et en Irak. Dans quelle mesure cela vous a-t-il qualifié pour votre fonction de CEO ?
Le fait que je parle arabe est certainement un avantage. Mais je pense tirer mes compétences avant tout de ma formation et de mon expérience dans l'hôtellerie.

Il y a 30 ans, vous avez fréquenté l'école hôtelière Les Roches, en Valais. Quelle a été l'influence de vos études et quels sont vos liens avec la Suisse ?

L'hôtel cinq étoiles Al Murooj Rotana est situé sur le golfe Persique, à Dubaï. Il fait partie des 60 établissements du groupe Rotana.

J'ai des souvenirs magnifiques de ces trois années aux Roches. La formation fait partie des meilleures qui soient. Elle m'a vraiment mis le pied à l'étrier pour entrer dans ce secteur fascinant. Par ailleurs, j'adore la Suisse. Nous venons chaque année y faire du ski. Crans-Montana, Zermatt et Saas-Fee sont des endroits splendides.

Dans quel hôtel de Suisse vous rendez-vous le plus volontiers ?
Au Palace à Lucerne. Il occupe une situation particulière et offre un standard élevé. J'y ai fait mes premières expériences professionnelles en tant que jeune serveur. C'était dur, mais j'ai beaucoup appris. Aujourd'hui encore j'aime y retourner.

Comment décririez-vous la Suisse en trois mots ?
La Suisse est belle, bien organisée et accueillante envers ses hôtes.

Et Dubaï ?
Très optimiste, orienté futur et doté d'une très bonne infrastructure.

Que conseillez-vous aux entreprises suisses qui veulent s'étendre dans les Émirats ou d'autres pays du Proche-Orient ?
De venir voir sur place et de nouer des contacts. Les Émirats offrent de grandes opportunités de faire des affaires prospères. Les conditions sont là : un environnement bien structuré, un ordre juridique sûr. Il y a déjà beaucoup d'entreprises venues de Suisse. L'ambassade de Suisse se trouve dans le même immeuble que mon bureau à Abu Dhabi, à peine quelques étages plus bas. Je rencontre souvent des hommes d'affaires de Suisse qui entrent et sortent.

À quoi veillez-vous personnellement, lorsqu'il s'agit d'affaires ?
Pour fournir de bons services, il faut s'intéresser aux gens et à leurs besoins, leur témoigner du respect. J'essaie de connaître un peu mieux les gens en les écoutant, en m'intéressant à eux, et en échangeant davantage que des banalités. J'attends la même chose de mes interlocuteurs et de nos collaborateurs. Cela fait partie d'une éthique d'affaires qui me tient beaucoup à cœur. Je veux pouvoir collaborer avec mes partenaires commerciaux dans 10 ou 20 ans encore, pas seulement ici et maintenant.

Que souhaite un CEO comme vous après une longue journée de travail ?
Je suis content lorsque je suis à la maison, avec mon épouse, et que je peux me détendre : m'asseoir sur le canapé, regarder un peu la télé et écouter de la musique.

« L'Égypte a beaucoup de potentiel, à condition de pouvoir se développer sans pression extérieure. »

بالأحلام والانضباط نتجاوز الحواجز

Des rêves et de la discipline pour franchir les obstacles

Kariem Hussein est l'un des meilleurs sportifs de Suisse. S'il a atteint ses objectifs, c'est sans doute aussi grâce à ses origines, raconte l'athlète suisso-égyptien.

Texte : Tina Fassbind
Photos : Christoph Köstlin, Klinik Hirslanden, Opel Suisse

Votre devise dans la vie est: « Sois réaliste et crois à l'impossible. » Pourquoi cette contradiction ?
Parce que je rêve d'objectifs qui semblent peut-être irréalistes au premier abord et que, par ailleurs, je crois fermement pouvoir les atteindre. D'une certaine manière, cette attitude intérieure reflète ma double origine : le côté rêveur est typique de la culture égyptienne, la discipline et la persévérance sont plutôt suisses.

En plus d'être sportif de haut niveau, vous préparez votre master de médecine. Il faut de la discipline pour l'un comme pour l'autre. Le côté suisse est-il donc plus marqué chez vous ?
Je dirais plutôt que je profite des deux cultures. Par exemple, être prêt à courir de gros risques pour atteindre mes objectifs est plutôt dû à mon tempérament du sud.

Lorsque vous avez gagné votre titre de champion d'Europe et que l'hymne suisse a retenti, les émotions étaient fortes. Seriez-vous prêt à concourir pour l'Égypte si une autre occasion se présentait ?
Bien entendu, je serais très honoré de concourir pour l'Égypte. Mais j'ai davantage de liens avec la Suisse où j'ai mes racines. J'aime ce pays et je suis fier de le représenter dans les compétitions.

Votre père jouait au volleyball au niveau professionnel en Égypte. Depuis son arrivée en Suisse, il travaille comme ostéopathe et physiothérapeute. Est-il votre modèle ?
Oui, mon père a eu une influence très forte sur moi. Nous avons choisi un chemin semblable dans la vie, ce qui nous a beaucoup rapprochés. J'admire tout particulièrement le fait qu'il a construit son existence ici à partir de rien. J'ai un lien très fort avec ma mère aussi. Je trouve toujours du soutien auprès de ma famille.

Kariem Hussein mène de front sa carrière de sportif de haut niveau et des études de médecine à l'université de Zurich.

« Parfois, la ‹ coolitude › des Égyptiens me manque en Suisse. »

Votre famille vit toujours à Tägerwilen au bord du lac de Constance, où vous avez grandi. Mais vous rendez visite régulièrement aussi à vos proches au Caire. Qu'est-ce qui vous impressionne le plus en Égypte ?
Ses contrastes. D'un côté, il se passe toujours quelque chose, tout va vite, c'est bruyant. De l'autre, les gens sont très décontractés. Leur mode de vie est cool et sans contrainte. C'est fascinant, mais je ne le supporterais pas à la longue. L'Orient est magnifique, la nourriture, la mer, la joie de vivre. Je me sens très attaché à cette région. Mais j'aime vraiment beaucoup vivre en Suisse.

Qu'est-ce que vous appréciez tant en Suisse ?
Ici, tout est plus ordonné et organisé. J'aime la fiabilité et je suis quelqu'un de très ponctuel. Mais parfois, la « coolitude » des Égyptiens me manque en Suisse. Et je pense que cela ferait beaucoup de bien aux Suisses de s'autoriser un peu plus d'émotion parfois.

Le Proche-Orient se trouve en période de profonde mutation. Qu'en pensez-vous ?
L'Égypte se trouve dans une région à la diversité incroyable. Elle a beaucoup de potentiel, à condition de pouvoir se développer sans pression extérieure. Il y a de grands changements en ce moment en Égypte, pratiquement invisibles ici. Par exemple, l'élargissement du canal de Suez il y a un an. C'est un projet pharaonique pour le pays, comparable au nouveau tunnel du Gothard en Suisse. Les deux pays peuvent être fiers de ces succès.

Kariem Hussein a grandi, avec ses deux sœurs, dans la commune thurgovienne de Tägerwilen, dont sa mère est originaire. Son père, lui, est originaire du Caire. Il est arrivé en Suisse il y a près de 40 ans. Le coureur de haies de 27 ans a un palmarès impressionnant : cinq titres de champion de Suisse, champion d'Europe en 2014 et médaillé de bronze aux Championnats d'Europe en 2016. La médecine est la seconde passion d'Hussein, à côté de l'athlétisme. En 2012, il a obtenu son bachelor et est actuellement inscrit à l'Université de Zurich pour le master.

www.kariem.ch

« Nous nous efforçons de satisfaire aux normes les plus strictes de comportement éthique en luttant et refusant la corruption dans tous les pays dans lesquels nous travaillons. »

"من المدهش أن نرى تغييرات في المنطقة"

«Il est fascinant de voir à quel point la région change»

Frank Duggan, membre de la direction du groupe ABB, dirige les activités d'ABB en Asie, en Afrique et au Proche-Orient. L'Irlandais de naissance y accompagne, avec le groupe industriel, le passage de l'exploitation du pétrole à une économie performante dans les hautes technologies.

Texte : Rédaction magazine «ceo»
Photos : ABB

Voici 85 ans qu'ABB est présent au Proche-Orient. En quoi la région est-elle si intéressante pour le groupe ?
Trois raisons principales motivent cet intérêt. Premièrement, c'est l'une des plus importantes régions du monde pour l'exploitation et le traitement des matières premières, pétrole et gaz en tête. Deuxièmement, la région vit une croissance incomparable depuis plusieurs décennies, qui va de pair avec l'électrification et l'industrialisation. Et troisièmement, c'est sa situation géographique centrale qui en fait un concentrateur de transit entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie.

Quels sont les points forts de vos activités ?
Les produits et les services d'ABB sont utilisables dans de nombreux secteurs et branches industriels. Cela commence avec la production et la distribution d'énergie, et tous les aspects y afférents. Aujourd'hui, nous nous concentrons sur les sources d'énergie renouvelables comme le vent et le soleil. Nous avons ensuite l'exploitation des matières premières et le secteur de la construction, avec toutes les installations nécessaires. Et enfin, nous touchons aussi d'autres secteurs, comme le tourisme, les denrées alimentaires et la préparation de l'eau, jusqu'au traitement des données, pour n'en citer que quelques-uns.

Comment vivez-vous la mutation qui s'est emparée de la région ?
Je suis fasciné par la manière dont l'économie de la région a changé ces 20 dernières années, en se détachant progressivement de sa dépendance du pétrole et de la pure exportation de matières premières. En sa qualité de pionnier des technologies, ABB accompagne cette phase de transition très activement, car l'industrie de transfor-

Frank Duggan (57) est président de la Région Asie, Proche-Orient et Afrique et membre de la direction du groupe ABB. L'Irlandais de naissance a étudié l'électronique au Dublin Institute of Technology. Il a commencé sa carrière chez ABB en 1986 comme ingénieur. Plus tard, il a été notamment responsable national pour l'Irlande, la Thaïlande, la Pologne et la Tchéquie. En 2000, il a repris la direction de la division mondiale Pétrole, gaz et chimie d'ABB. À partir de 2008, Duggan a été responsable de région pour l'Inde, le Proche-Orient et l'Afrique avant de reprendre, en 2011, la direction du Marché mondial. Il occupe sa position actuelle depuis 2015. Frank Duggan vit à Dubaï avec sa famille.

new.abb.com/middle-east

ABB
Turbocharging

Image ci-dessus: La station de turbocompression d'ABB, en cale sèche à Dubaï.

Image en bas: ABB a construit le système de commutation isolé au gaz à Ras Laffan, au Qatar.

« J'ai toujours considéré le travail avec d'autres personnes et dans des environnements différents comme une chance. »

mation sera toujours plus importante pour ces pays. C'est ainsi que nous avons pu collaborer à de grands projets dans la pétrochimie, tel le joint-venture entre Dow Chemical et Saudi Aramco, pour lequel ABB a été choisi comme fournisseur principal. Nous apportons les pièces et le savoir-faire pour la construction d'usines d'aluminium, sommes actifs dans l'industrie de l'acier et la fabrication de ciment et nous engageons dans la distribution d'électricité ainsi que dans d'autres grands projets d'infrastructure, comme l'aéroport de Dubaï. Le transfert des priorités vers une plus forte croissance est très important dans le cadre de la stratégie next level d'ABB, de même qu'une meilleure compétitivité et la réduction des risques. Ces mesures nous permettent de nous adapter au changement rapide des conditions de marché.

Je suis également fasciné par la cohabitation paisible et sereine de personnes issues du monde entier dans ce melting-pot culturel. Il faut savoir que 90 % des habitants de Dubaï sont nés dans un autre pays.

Parmi les projets auxquels ABB a participé, certains sont tout à fait prestigieux. En êtes-vous fier?
L'entreprise fait beaucoup de choses qu'on ne voit pas forcément, comme lorsque nous avons installé une station de distribution unique au 155e étage du plus haut bâtiment du monde, le Burj Khalifa à Dubaï. Actuellement, nous participons à la construction du « Grand Musée égyptien », près des pyramides de Gizeh. Nous étions et sommes toujours engagés aussi à La Mecque, au Qatar et sur de nombreux autres sites. Il m'est difficile de dresser une liste exhaustive. Et pour répondre à votre question, je suis effectivement très fier qu'ABB ait pu et puisse participer à la construction de tant d'icônes architecturales dans la région.

Quels sont les facteurs qui font le succès de ces méga-projets?
Une bonne base contractuelle qui définit très précisément l'étendue du travail et des prestations, une bonne équipe pour la mise en œuvre, et la collaboration intensive entre les contractants et nous-mêmes dans toutes les phases du projet. Nous nous engageons à accompagner le client durant tout le cycle de vie d'un produit, ce qui peut couvrir plusieurs décennies car nous assumons la responsabilité du service et de la maintenance.

Vous avez déjà travaillé dans de nombreux pays. Vous vivez maintenant à Dubaï. La manière de faire des affaires est-elle différente?
Bien sûr, il y a certaines différences culturelles, mais aussi de nombreux points communs. Pour réussir ici, il faut accepter de conclure un engagement sur la durée et être prêt à nouer des relations fiables et de confiance avec ses partenaires commerciaux, ainsi qu'à trouver des compromis orientés solutions. Je considère la culture arabe comme très ouverte et bienveillante. Le monde des affaires est lui aussi très ouvert à la culture occidentale. Il faut savoir que de nombreux dirigeants ont étudié dans les universités d'Amérique et d'Europe et connaissent donc les deux mondes.

La corruption est-elle encore un thème?
En matière de corruption, ABB poursuit une stratégie de tolérance zéro. Nous nous efforçons de satisfaire aux normes les plus strictes de comportement éthique en luttant et refusant la corruption dans tous les pays dans lesquels nous travaillons.

De nouvelles lois et directives ont été mises en œuvre, et les pratiques de compliance internationalement harmonisées sont devenues la norme dans la région.

Quel style de management pratiquez-vous personnellement?
Je m'efforce d'être cohérent dans mes décisions et équitable envers chacun. À mon avis, il est impossible de fournir un bon travail si l'on ne met pas en place une équipe dans laquelle règne la confiance mutuelle et qui poursuit les mêmes objectifs.

Comment décririez-vous, en quelques mots, Dubaï et Zurich où vous avez aussi habité quelques années?
Dubaï est ultramoderne, un mélange de Disneyland et Bollywood, avec de forts contrastes culturels. Zurich est une ville vivante, avec une nature magnifique, dans laquelle on peut entreprendre énormément de choses.

Vous avez derrière vous une carrière impressionnante. Quel en a été le déclic?
J'ai peut-être toujours été au bon endroit au bon moment. Je suis étroitement lié à l'entreprise et fier d'appartenir à la famille ABB. J'ai toujours considéré le travail avec d'autres personnes et dans des environnements différents comme une chance et n'ai jamais baissé les bras, y compris dans les moments difficiles. Je suis fondamentalement optimiste.

Un pays, un secteur, une femme

مقابلة مع سيدة أعمال تعمل في القطاع المالي في الدولة

Le Royaume d'Arabie saoudite a de grands plans de croissance et de diversification, prometteurs d'un avenir radieux pour le secteur des services financiers. **Hala Kudwah,** Middle East Consulting Partner et responsable Financial Services de PwC en Arabie saoudite, joue un rôle déterminant en la matière. Et cela ne date pas d'aujourd'hui.

Texte : Eric Johnson
Photos : PwC en Arabie saoudite

La baisse des prix du pétrole a-t-elle eu des effets sur l'économie saoudienne ?
Il est vrai que le Royaume s'est trouvé devant de nouveaux défis. Mais la situation a créé aussi de nouvelles chances et largement contribué à faire comprendre la nécessité de diversifier les activités économiques. Jusque-là, l'Arabie saoudite n'exerçait d'activités que presque exclusivement dans le secteur du pétrole. Cette prise de conscience marque aussi l'« Arabie saoudite Vision 2030 » du gouvernement, qui repose sur trois piliers : une société dynamique, une économie florissante et une nation ambitieuse. Cette vision comprend de nombreux objectifs et initiatives. Les principaux, à prédominance économique, sont :

- augmenter la part du secteur privé dans le produit intérieur brut (PIB) de 40 à 65 % ;
- augmenter les exportations de produits et de services non basés sur le pétrole de 16 à 50 % ;
- accroître les investissements étrangers directs dans le PIB de 3,8 à 5,7 %. Les secteurs de la construction, de l'exploitation minière, de la santé, des métaux et autres se prêtent particulièrement bien aux investissements étrangers directs.

Y aura-t-il donc des privatisations ?
Tout à fait. En tête de liste se trouve le géant pétrolier public Saudi Aramco, l'entreprise qui a la plus grande valeur au monde, selon certains rapports. Les plans actuels prévoient la vente de 5 % des actions à la bourse de la capitale Ryad. Les 95 % restants seront transférés au fonds souverain du Royaume, le Saudi Public Investment Fund (PIF). Cette injection financière devrait porter la fortune nette du PIF à près de 2 billions de dollars US, soit deux fois et demi le capital du Government Pension Fund norvégien qui deviendra le deuxième plus grand fonds d'État. Le secteur financier connaît donc une certaine activité en ce moment.

À propos du secteur financier saoudien : en quoi se démarque-t-il des autres ?
Il est bien capitalisé, très efficace, très rentable et recèle encore un important potentiel de croissance. Selon les dernières prescriptions de Bâle III en matière de

« Les secteurs de la construction, de la production, de l'exploitation minière, de la santé, des métaux et autres se prêtent particulièrement bien aux investissements étrangers directs. »

dotation en capital des banques, les établissements saoudiens affichent une capitalisation de près de 18 %, soit nettement davantage que requis par les exigences minimales. Les banques du Royaume atteignent plus de 40 % du produit total de toutes les entreprises saoudiennes cotées en bourse. Malgré l'environnement de taux bas, leur rentabilité et leur capacité de résistance restent les plus élevées de tous les États du G20 : en 2014, le secteur bancaire saoudien a affiché un Return on Equity (ROE) de 18,5 % et un Return on Assets (ROA) de 2,5 %. Et si l'on pense que le marché n'en est encore qu'à ses premiers pas, tous les espoirs de croissance sont permis ! Par exemple, les crédits bancaires accordés à des privés dans le Royaume en 2014 représentent près de 44 % du PIB. C'est moins que dans la plupart des pays du G20 et d'autres économies.

Les femmes comme vous sont-elles rares dans le secteur financier?
Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Mais à mes débuts professionnels, il était inhabituel pour une femme de travailler dans le monde de la finance et d'y faire carrière. Je savais que je devais être deux fois meilleure pour réussir. Et en même temps je ne voulais pas renier mes racines et traditions islamo-saoudiennes. Au cours de ma carrière, bien des choses ont changé. Aujourd'hui, la part des femmes dans les employés bancaires en Arabie saoudite se situe entre 12 et 13 %. Dans certains secteurs, comme le commerce de détail et dans les institutions de formation de l'État, cette proportion est encore plus élevée.

«Ce pays est dans une mutation dont on ressent directement sentir les pulsations chez PwC.»

Pourquoi êtes-vous venue chez PwC?
J'ai eu la chance de recevoir une bonne éducation et une bonne formation. De plus, mon époux a toujours soutenu ma carrière. J'ai donc pu assumer un certain nombre de tâches passionnantes. Maintenant, je voudrais à mon tour faire quelque chose pour ma communauté et pour ma patrie. PwC investit dans les talents locaux et aide le Royaume à relever les grands défis avec succès. Ce pays est dans une mutation dont on ressent directement les pulsations chez PwC. Je n'aurais voulu en aucun cas manquer cette occasion.

Hala Kudwah – une carrière idéale en Arabie saoudite
Après une formation scolaire dans son pays d'origine, la citoyenne saoudienne a fréquenté, à 16 ans, le Royal Holloway College à Londres. En 1982, elle obtient un diplôme en informatique et en mathématiques. Puis, rentrée en Arabie saoudite, elle débute sa carrière professionnelle en 1985 dans une spin-off de la Citibank, anciennement Saudi American Bank et actuellement Samba Financial Group. Cet établissement est indépendant, coté en bourse et fait partie des cinq plus grandes banques du Royaume. Fin 2015, il affichait une fortune de 63 milliards de dollars US et réalisait un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de dollars US. Au fil des ans, Hala Kudwah a gravi les échelons dans l'organisation et assumé diverses positions, y compris celle de responsable de l'e-banking et des technologies. En 2003, elle est nommée Chief Operating Officer, devenant ainsi membre de la direction et une des directrices générales de la Banque. En 2015, Hala arrive chez PwC comme Financial Services Consulting Leader pour l'Arabie saoudite.

www.pwc.com/m1

معايشة تجارب حياتية جديدة في منطقة الخليج

Des univers d'expériences et de sensations dans la région du Golfe

Habegger SA, agence événementielle suisse, est présente depuis dix ans au Qatar et dispose désormais d'une succursale à Doha. Selon son président **Simon Ackermann,** l'État, grâce à sa vision à long terme, offre quantité d'opportunités mais cela suppose un considérable effort d'investissement.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : Marc Wetli

Habegger SA a ouvert une succursale au Qatar en 2014. Vous mettez-vous en ordre de bataille pour la Coupe du Monde de football de 2022 ?
Non, ce serait tout à fait prématuré. Le marché de l'événementiel opère dans le très court terme. Le véritable motif, c'était le projet « Vision 2030 » du Qatar, dont le Mondial de football 2022 ne constitue qu'une étape. Le pays entend se profiler comme un site incontournable du sport international. Songez à la Coupe du monde de handball de 2015, au championnat du monde de cyclisme sur route de 2016 ou aux championnats du monde d'athlétisme de 2019. Voilà pour nous autant de projets intéressants. Nous avons réalisé notre première « mission » lors des « Summer Asia Games 2006 » (Jeux asiatiques), pour lesquels nous étions responsables de l'illumination de la ville de Doha.

Comment en êtes-vous arrivé là ?
Il n'y avait aucun prestataire local pour relever ce défi, d'où un appel d'offres international au terme duquel nous avons enlevé une partie du marché. Le Qatar est aujourd'hui notre base pour tout le Proche-Orient. Nous concrétisons des projets à Dubaï, à Oman et en Arabie saoudite.

Quels objectifs poursuivez-vous dans la région ?
Nous voulons exécuter le plus de mandats possible en tant qu'entreprise générale. Il est difficile de définir des objectifs de chiffre d'affaires car le nombre de projets proposés est très fluctuant. Un jour vous avez plusieurs millions en vue, le lendemain une seule décision d'un cheikh peut tout annuler.

Pourquoi alors cette région reste-t-elle intéressante à vos yeux ?
C'est une région qui a une vision d'avenir et recèle un énorme dynamisme. On peut y faire bouger beaucoup de choses, ce qui est très motivant pour le chef d'entreprise que je suis. Soulevez en Suisse la question d'une vision pour les années à venir et vous n'obtiendrez guère de réponse. Le Qatar, en revanche, suit une ligne directrice toute tracée. Ce pays tient à devenir d'ici 2030 un acteur majeur dans les domaines du sport et des congrès internationaux sur l'éducation et la culture. Il ouvre des univers d'expériences et de sensations tels que ceux que nous proposons. En plus de cette ouverture d'esprit, la région est très attirante pour nous car les marchés n'y sont pas encore saturés.

En quoi vos affaires là-bas se distinguent-elles de celles en Europe ?
La voie qui mène à un projet, autrement dit comment prendre une décision et être influent, tout cela est complètement différent. Quand vous lancez un projet en Suisse, il sera réalisé plus ou moins comme prévu. Au Proche-Orient, le processus recèle une dynamique bien supérieure. Certes, le projet finit souvent autrement que prévu mais la réussite est à l'arrivée. Cela tient à la puissance financière et à la philosophie culturelle du Qatar. Dans cet émirat, il est d'usage que les décisions prises soient remises en question à court terme par telle ou telle personnalité. Leur coût ? Aucun problème !

« Il faut s'établir dans le pays. Le ‹ fly-in, fly-out › ne fonctionne pas. »

Simon Ackermann Habegger SA

« Bon nombre de Qatari ont fait des études à l'étranger et sont souvent mieux formés et ont voyagé plus loin que beaucoup d'entre nous. »

« Le label ‹ Swissness › est une qualité appréciée, qui a néanmoins son prix car les attentes sont en conséquence. »

Comment le vivez-vous ?
Je ne juge pas, c'est une autre culture, que j'accepte comme telle et que j'apprécie même dans certains domaines : on sent une faim, une volonté de faire bouger les choses.

Dans quelle mesure les contrats vous engagent-ils ?
À ce jour, nous avons pu nous convaincre que les contrats tiennent. Mais il ne faut pas se voiler la face. La PME suisse que nous sommes n'aurait aucune chance dans une action judiciaire. Si vous portez plainte, vous êtes jeté comme un malpropre, quand bien même vous avez obtenu satisfaction.

Comment vous assurez-vous que les relations commerciales se déroulent bien ?
Le secret de la réussite c'est de ne pas se borner à cultiver de bons rapports avec le responsable du projet. La relation au niveau le plus élevé est tout aussi importante ; il est utile aussi, en parallèle, d'établir des rapports personnels avec les décideurs qataris.

Dans quelle mesure la corruption joue-t-elle un rôle en l'occurrence ?
Chez nous, la corruption n'existe pas. Cela dit, pour pouvoir fonder une société au Qatar, nous avons dû impliquer un actionnaire majoritaire qatari. Nous avons trouvé notre partenaire avec l'aide de S-GE. Mon partenaire détient 51 % de Habegger Productions et perçoit une redevance fixe sous forme d'une participation au chiffre d'affaires. C'est comparable à un impôt qui va non pas à l'Etat mais à un particulier. Ce qu'un sponsor – c'est le terme employé là-bas – fait de cet argent, cela ne regarde que lui. Certains d'entre eux emploient ces fonds pour acquérir de nouveaux mandats. Quant à mon partenaire, je lui fais confiance sur ce point.

Votre partenaire aurait le droit de fermer votre succursale. Ne vous sentez-vous pas un peu livré à autrui ?
C'est effectivement une situation étrange. D'un autre côté, une fermeture n'est pas dans son intérêt puisqu'en sa qualité d'actionnaire majoritaire, il serait tenu d'assumer tous les engagements qui vont de pair avec la dissolution de la société. Sans compter qu'il risquerait de perdre la face car de nombreux clients le connaissent.

Bref, il vaut mieux ne pas sous-estimer les risques au Qatar ?
Ce sont des détails dont il faut être conscient. Nous tenons prêt un scénario pour chaque risque. En outre, notre activité ne nécessite pas des investissements élevés. Si nous devions nous retirer du pays, nous ne perdrions pas des milliards d'investissements. Les risques sont nettement plus gros pour les entreprises de production.

Est-ce un avantage que d'être originaire d'Europe ?
Nous jouissons d'un bonus de confiance et le label « Swissness » est une qualité appréciée, qui a néanmoins son prix car les attentes sont en conséquence.

Comment pouvez-vous rivaliser avec vos concurrents étrangers au chapitre des prix ?
Nous opérons exclusivement dans le segment Premium. Nous ne pouvons ni ne voulons soumissionner pour des événements standard. Les mariages, par exemple, seraient un marché très prometteur. Mais ce segment compte suffisamment de bons prestataires. Nous sommes sollicités pour les événements qui ont un rayonnement international.

« Les Qataris tiennent à discuter avec le propriétaire, ils veulent communiquer les yeux dans les yeux. »

Quel conseil donneriez-vous à des entreprises suisses qui désirent travailler au Qatar ?
Elles devraient s'établir dans le pays. Le « fly-in, fly-out » ne fonctionne pas. De plus, elles devraient pouvoir supporter une traversée du désert – expression de circonstance. Après l'expérience désastreuse des Jeux asiatiques, obligeant de nombreuses sociétés à quitter précipitamment le pays, les Qataris ont mis au point un système pour tester la volonté d'engagement d'une entreprise: ils l'invitent à une présentation puis ils la laissent « poiroter ». Elle doit solliciter aussi une autorisation à participer à l'appel d'offres. Cette procédure peut durer jusqu'à une année, temps durant lequel il faut disposer de ressources financières suffisantes.

À quelle fréquence vous rendez-vous sur place ?
Au début, j'y allais une fois par mois. Les Qataris tiennent à discuter avec le propriétaire, ils veulent communiquer les yeux dans les yeux. Le parraineur (sponsor) assure une partie de ce travail. Sans lui, il manquerait l'appui politique, si précieux.

Qu'est-ce qui vous fascine dans le style de vie, la culture au Proche-Orient ?
Ces gens ont un grand sens de l'hospitalité et sont parfaitement éduqués. Bon nombre de Qataris ont fait des études à l'étranger et sont souvent mieux formés et ont voyagé plus loin que beaucoup d'entre nous. En outre, les femmes qataries sont très réceptives aux tendances. Pour elles, le Qatar est un pays arabe libéral. Elles aussi ont un excellent niveau de formation, sachant que cheikha Moza, l'épouse de l'ancien émir, est responsable de l'éducation à l'échelle nationale et entend faire du Qatar le pôle de l'instruction au Proche-Orient.

Que pouvez-vous apprendre au contact des Qataris ?
J'admire la façon qu'ils ont de définir une stratégie et de l'appliquer en toute cohérence. Voilà quelque chose qui fait défaut chez nous et je pense qu'en Suisse, nous avons tout à apprendre de ce courage à se concentrer sur un objectif et à ne pas se disperser lors de la mise en œuvre.

Comment cette région pourrait-elle encore mieux prospérer ?
En accordant davantage de confiance aux entreprises étrangères et en les traitant de manière plus équitable. Les Qataris tentent souvent d'obtenir le maximum de leurs partenaires commerciaux. Ce n'est pas une pratique durable.

Où se situent, selon vous, les défis majeurs qui attendent cette région ?
Hormis les sources d'énergie, il n'existe pas grand-chose sur place. Le pays est fortement tributaire de ses ressources. Qui plus est, attirer des entreprises de production étrangères au Qatar relève du défi. Aussi le pays doit-il tout importer, y compris sa main-d'œuvre. S'il parvient à mieux exploiter son site et à s'établir comme plaque tournante, j'entrevois des opportunités dans différents secteurs actuellement peu exploités, à l'exemple de celui de la santé.

Simon Ackermann (43) est président du conseil d'administration du groupe Habegger depuis 2009. Auparavant, il détenait plusieurs entreprises dans les domaines de la production de médias, du spectacle, de la télévision et de la gestion de manifestations. Suite au règlement de la succession du fondateur Peter Habegger, Simon Ackermann a repris cette société en forte expansion, dont il est aussi le CEO depuis 2015. Père de trois enfants, il vit avec son épouse à Dielsdorf.

Habegger
La société Habegger, dont le siège est à Regensdorf, près de Zurich, propose des solutions complètes dans les domaines de la scénographie, de la production de contenus, de la technique événementielle et des installations provisoires. Fondée en 1982, l'entreprise met en scène des événements dans le monde entier et construits des installations multimédias fixes. Habegger emploie 160 personnes sous contrat à durée indéterminée, avec lesquelles la société réalise annuellement quelque 2200 projets pour plus de 520 clients. Elle dispose de succursales à Vienne, à Milan et à Doha. Cette année, Habegger veut atteindre un chiffre d'affaires de 65 millions de francs. La société appartient à 100 % à Parkgroup Holding de Simon Ackermann.

www.habegger-group.com

Éditeur : PwC Suisse, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Layout :
PwC Suisse, Melanie Wettstein, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

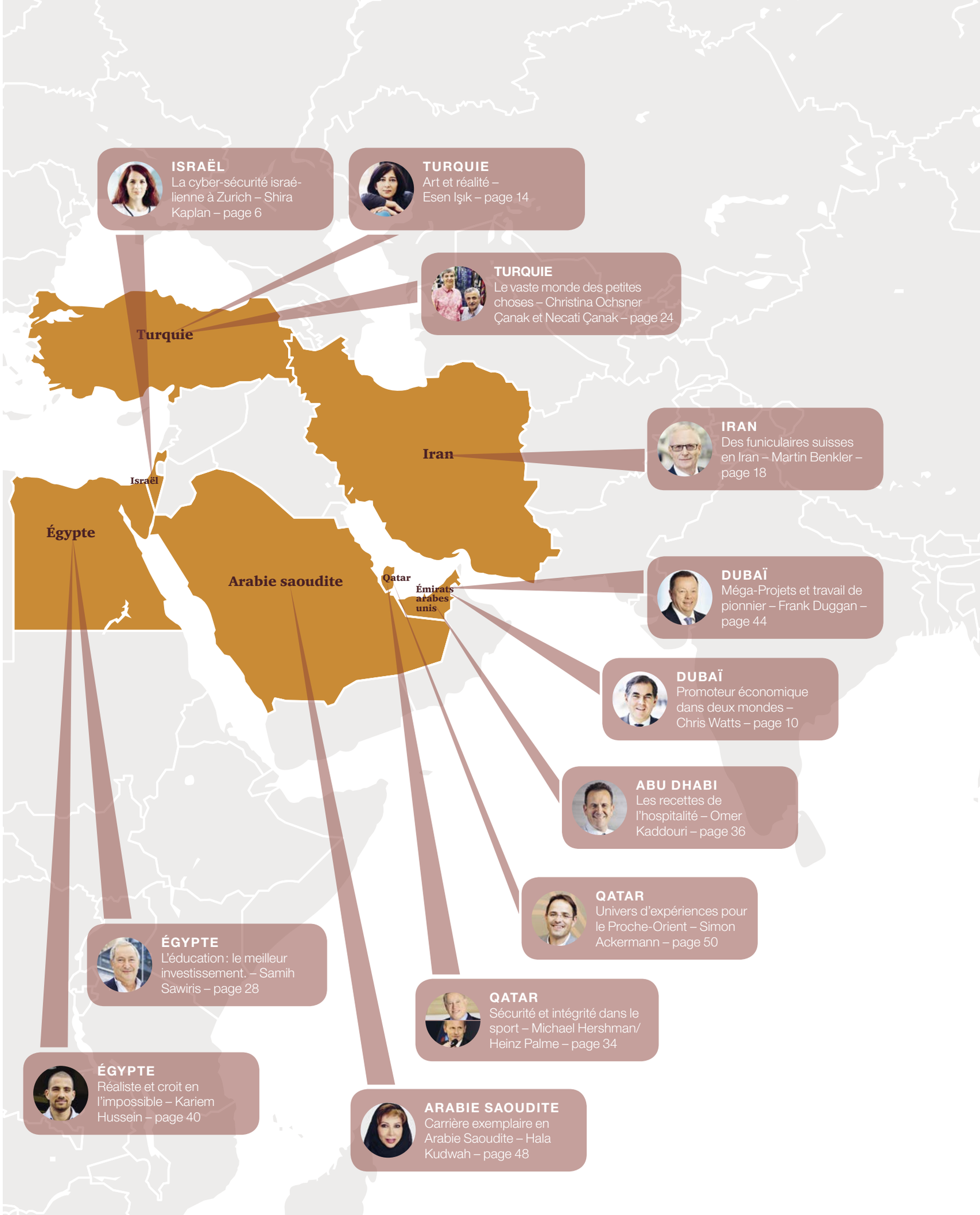
Lithographie/impression :
Multicolor Print AG, Sihlbruggstrasse 105a, 6341 Baar, Suisse

© 2016 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.

Photo de couverture : Marc Wetli

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

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


Turquie
Iran
Israël
Égypte
Arabie saoudite
Qatar
Émirats arabes unis
ISRAËL
La cyber-sécurité israélienne à Zurich – Shira Kaplan – page 6
TURQUIE
Art et réalité – Esen Işık – page 14
TURQUIE
Le vaste monde des petites choses – Christina Ochsner Çanak et Necati Çanak – page 24
IRAN
Des funiculaires suisses en Iran – Martin Benkler – page 18
DUBAÏ
Méga-Projets et travail de pionnier – Frank Duggan – page 44
DUBAÏ
Promoteur économique dans deux mondes – Chris Watts – page 10
ABU DHABI
Les recettes de l'hospitalité – Omer Kaddouri – page 36
QATAR
Univers d'expériences pour le Proche-Orient – Simon Ackermann – page 50
ÉGYPTE
L'éducation : le meilleur investissement. – Samih Sawiris – page 28
QATAR
Sécurité et intégrité dans le sport – Michael Hershman/ Heinz Palme – page 34
ÉGYPTE
Réaliste et croit en l'impossible – Kariem Hussein – page 40
ARABIE SAOUDITE
Carrière exemplaire en Arabie Saoudite – Hala Kudwah – page 48

La prochaine édition de « ceo » paraîtra en juin 2017 et aura pour thème la « Life & Science ».

Si vous ne souhaitez jamais plus rater « ceo »
abonnez-vous dès aujourd'hui : ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc