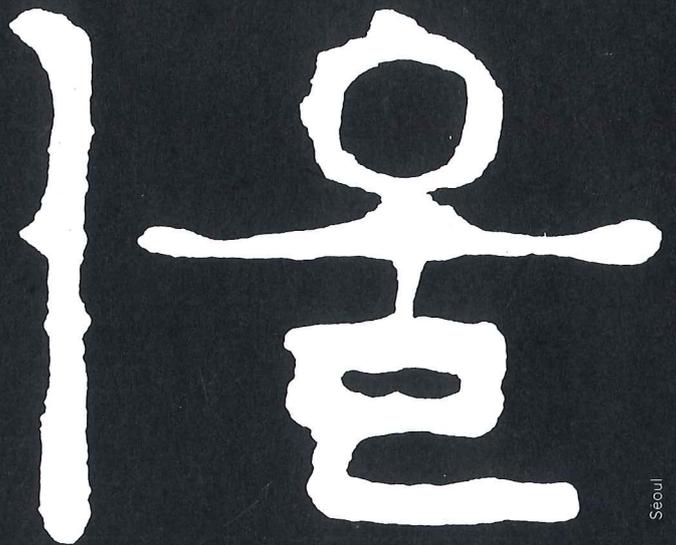




Seoul/P. Y. Dhinaut



Séoul

OÙ L'ON VOIT DES SUISSSES VOLANTS ET CHOCOLATIER GÉRER DES PALACES ORIENTAUX

Enquête à Séoul et Tientsin

Les Suisses sont les meilleurs hôteliers du monde... Qui ne sait cela? N'empêche qu'ils avaient négligé jusqu'ici d'exploiter systématiquement leur savoir-faire à l'étranger. Mais cela est en train de changer. Suivez, pour vous en convaincre, nos deux bons géants Swissair et Nestlé (les parrains de Swissôtel), et voyez-les se débattre pour construire des palaces dans la banlieue de Séoul et les sables de Tientsin.

Swissôtel est une société de gestion hôtelière qui appartient à parts égales à Swissair et à Nestlé. En 1986, le chiffre d'affaires a atteint 211 millions de francs et le personnel comprenait 2000 personnes. En 1987, la société employait 3000 personnes pour un chiffre d'affaires de 200 millions de francs, en régression suite à la baisse du dollar. Le Crystal-Palace de Tientsin, 348 chambres, a été ouvert en septembre 1987 et le Swiss Grand Hôtel de Séoul, 402 chambres, sera inauguré en mai 1988 à l'occasion des Jeux Olympiques.

Trois heures de vol depuis Hong Kong pour débarquer dans un aéroport banal, «clean» et efficace. Si efficace que nous nous retrouvons sans trop savoir comment plongés dans une foule de Coréens goguenards qui considèrent avec amusement nos efforts pour caser nos sacs dans le bus et notre angoisse de manquer la station. «Mais ça sent l'ail ici», lance le délicat Pierre-Yves. Hé! oui, nous sommes au pays des mangeurs d'ail, comme disent, avec mépris, les Japonais. Compliment que les Coréens leur retournent d'ailleurs en les traitant de traîne-savates.

Nous avons cinq jours pour découvrir le plus secret des pays d'Asie (*Asia's best kept secret*, le secret le mieux gardé d'Asie, dit le slogan touristique). Et cela à travers un hôtel en chantier, un directeur découragé par cinq mois de frustrations asiatiques et un président découvert par hasard au détour d'un bureau, cinq minutes avant de quitter Séoul. Cinq jours de doutes, de surprises, de découragements aussi, car quand, en Occidentaux pressés de tirer une conclusion, nous croyons avoir compris, une petite remarque tombe, qui vient tout remettre en question. Voilà pourquoi l'histoire de Swissôtel est exemplaire: elle illustre à la perfection la difficulté d'aborder des marchés asiatiques.

Plutôt que de vous assommer avec un cours de gestion d'entreprises, je vous propose de partager avec nous notre découverte du chantier du Swiss Grand Hôtel de Séoul, puis du Crystal Palace de Tientsin, en Chine populaire, puisque ce sont là les deux pions majeurs que la chaîne hôtelière suisse a poussés sur l'échiquier asiatique.

Mais avant de nous embarquer, laissez-nous vous présenter la reine, Swissôtel, pour Suisse et hôtellerie, pour Swissair et Nestlé, aussi. Cette union a de quoi ravir les puristes: synergie, complémentarité, tout y est. Swissair, parfois gênée aux entournures par les contraintes que lui impose le privilège du monopole, avait créé Swissair Participations pour lâcher la bride à son esprit d'entreprise et améliorer ses marges. Cette société

s'est unie à Nestlé, qui avait déjà un peu bricolé dans l'hôtellerie, estimant à juste titre qu'en additionnant voyage et alimentation, on déboucherait fatalement sur l'hôtellerie. En décembre 1980 donc, les deux parrains, ayant mis chacun 50% du capital, ajoutèrent deux noms prestigieux dans la corbeille de Swissôtel, la nouvelle-née: les Hôtels Président à Genève et International à Zurich.

Aujourd'hui la chaîne Swissôtel s'est agrandie de dix autres établissements, le Bellevue à Berne, le Plaza à Bâle, le Lausanne Palace, le Montreux Palace, l'Ascot Hôtel à Amsterdam, le Drake à New York, le Lafayette à Boston, le Swiss

Pour démarrer dans l'hôtellerie mondiale il faut vite fait trente hôtels au moins

Grand Hôtel à Chicago, le Crystal Palace à Tientsin et le Swiss Grand Hôtel à Séoul. Elle gère également le Château Marquette à Heemskerk aux Pays-Bas et le Belson à Bruxelles.

La Suisse, qui forme toujours les meilleurs hôteliers et abrite encore les hôtels les plus prestigieux, a mis du temps pour se décider à exporter ce savoir-faire. Les Américains avaient déjà inventé les chaînes hôtelières depuis vingt ans lorsque les deux ténors de l'industrie suisse s'unirent pour combler une aussi criante lacune, bientôt rejoints par Mövenpick et Kuoni. Las, le marché était déjà saturé. Aussi Swissôtel définit-elle une stratégie rigoureuse et souple à la fois, posant des objectifs précis – diversifier les risques des deux compagnies propriétaires et assurer leur croissance à long terme – et des priorités claires: des hôtels de luxe pour hommes d'affaires, situés au centre des villes. Afin d'atteindre rapidement la masse critique permettant une rentabilité raisonnable, la nouvelle

chaîne s'est proposé d'ouvrir au moins quatre nouveaux hôtels par an et d'atteindre un total de trente établissements aux environs de 1991, soit sept hôtels en Suisse, une dizaine dans le reste de l'Europe, cinq aux Etats-Unis et au Canada, quatre en Extrême-Orient et cinq dans le reste du monde. Si l'on sait qu'un hôtel coûte entre 110 et 130 millions de francs et que le mode de participation varie du simple contrat de gestion à des apports financiers plus ou moins importants, il faut compter en moyenne 30 à 35 millions de francs par hôtel, soit de 120 à 140 millions de francs à raison de quatre projets par an. Ces investissements sont consentis par les deux sociétés-mères, Swissôtel se contentant d'en assurer la gestion.

Tels sont les plans du stratège, Heinz Galli, président de Swissair Participations. Il déjeûne à Tokyo, dîne à New York et dort sur l'Atlantique, au gré des horaires d'avion. Aussi, quand viennent les vacances, se contente-t-il de deux tee-shirts dans les sabretaches de sa grosse cylindrée et part-il sur les routes d'Europe goûter l'ivresse de la liberté.

Une stratégie est un garde-fou, un indicateur de direction, une aide à la décision. Car ce qui préside aux destinées d'une entreprise c'est la chance. En jargon de métier, on l'appelle opportunité qu'il faut savoir saisir, surtout dans un marché saturé «où trouver un partenaire, acheter un hôtel, voire une chaîne entière, sont choses difficiles quand on est petit et débutant, et donc rarement informé à temps de la bonne occasion», dit Heinz Galli. Chez Swissôtel, c'est le service dit de «Corporate Development» qui est à l'affût de telles occasions. Pour trouver les quatre hôtels asiatiques réclamés par les stratèges, il a aiguillé ses antennes vers l'est, passant d'abord au crible les hauts lieux du business asiatique: Hong Kong et Tokyo. Mais les opportunités s'y font rares. La chance vint finalement d'ailleurs, d'un Chinois de Californie, M. Wu, qui avait construit un hôtel à Tientsin et d'un Coréen issu d'universités occidentales et professeur à Séoul, M. Lee.

Swissôtel
Séoul.
Le chantier.

La maquette.



P.-Y. D.



P.-Y. D.

Roland Naepflin, professionnel de l'hôtellerie et spécialiste des investissements hôteliers, était alors en charge des contrats. Il sut flairer la bonne affaire quand un certain monsieur Hofer, un Suisse épris de la Corée, lui présenta M. Lee: Swissair venait d'ouvrir une ligne sur Séoul et les Jeux Olympiques de 1988 s'annonçaient. Qui plus est, la Corée du Sud connaissait une expansion économique prodigieuse (20% par an) et restait ignorée des touristes en mal de nouveautés, qui

Surgit M. Lee qui voulait justement construire un hôtel par pur patriotisme...

aujourd'hui encore ne savent pas qu'au Pays du Matin calme, la sagesse zen s'allie à une nature superbe, que les bonzes de T'ongdosa calquent le rythme de leurs prières sur le doux balancement des pins, et que la mer de Cheju ourle d'un ressac argenté les falaises d'une île de rêve.

Les négociations durèrent deux ans. «Des négociations dures, très dures, mais correctes. Ici pas d'approche à la chinoise, ni de consensus de groupe à la japonaise. On traite d'individu à individu. Une fois l'accord donné, on ne revient pas en arrière.»

Le fait que M. Lee soit accoutumé aux mœurs occidentales a toutefois facilité les discussions, reconnaît Roland Naepflin. Issue de la dernière dynastie coréenne des Yi, la famille de M. Lee possède de vastes terrains au nord-est de Séoul, où elle vivait et exploitait des carrières. Récemment M. Lee a assisté

à la destruction de sa maison natale, avalée par les bulldozers du chantier de l'hôtel. «En Corée, la morale (comprenez le sens civique) veut que l'on mette ses biens au service du développement économique», nous explique M. Lee, qui a estimé que ses terrains pouvaient tout à fait contribuer à l'expansion du pays et, accessoirement, subvenir à ses propres besoins. Il avait d'abord songé à édifier un hôpital, mais, pour d'obscures raisons qu'il n'a pas eu le temps de nous confier, il choisit finalement d'y construire un complexe hôtelier.

Il se mit alors en quête d'un partenaire étranger pour assurer la gestion et partager l'investissement. Non pas que la famille Lee n'ait eu les moyens de financer seule l'opération, mais pour obtenir certaines facilités concédées aux investisseurs étrangers (exemption fiscale pendant cinq ans, possibilités d'importer du matériel technique, etc.), M. Lee chercha alors pendant cinq ans car les investisseurs ne se bousculaient pas. «J'ai choisi des Suisses, précise-t-il, car il y a déjà trop d'Américains dans l'hôtellerie à Séoul.» Les longues négociations avec Swissôtel portèrent sur l'évaluation du prix des terrains fournis par M. Lee, sur les servitudes attachées aux terrains environnants qu'il possède encore et, surtout, sur l'inclusion dans le contrat d'appartements qui doivent être édifiés à côté de l'hôtel. Ces appartements, destinés aux hommes d'affaires occidentaux en poste à Séoul et à leurs familles, constituent un des aspects financièrement les plus favorables de l'opération. Car si les hôtels sont maintenant relativement nombreux dans la capitale sud-coréenne, de tels appartements font en revanche défaut. Finalement, on convint de créer une société propriétaire du complexe, LENS-SA, pour Lee, Nestlé et Swissair. La part de M. Lee représente 60% du

Un hôtel suisse dans les sables de Tientsin

Welcome to Crystal Palace, lady!

Le train aborde une banlieue sinistre d'usines délabrées, de hauts fourneaux et d'immeubles en loques: Tientsin, 8 millions d'habitants, troisième ville de Chine, vieux port ensablé, se trouve maintenant à 70 kilomètres de la mer. Sur le quai de la gare, nous nous frayons un passage à travers une foule dont le regard s'éclaire à peine devant nos yeux bleus et nos longs nez d'Occidentaux. Au milieu de ce morne océan, un jeune Chinois en livrée à galons, tout propre, tout sourire, comme débarqué d'une autre planète, brandit sagement un drapeau bleu à croix helvétique et s'incline: «Welcome to Tientsin».

Au détour d'une rue, le Crystal Palace apparaît. Palais de verre et de marbre dont la blancheur se reflète dans un lac artificiel, il est un microcosme d'Occident, destiné au repos des guerriers du business engagés dans ces marches lointaines. Car Tientsin, après Shanghai, Canton, Pékin, rêve aussi de joint ventures. Elle a ouvert une zone franche, une «Technical Economic Development Area», sorte de Silicon Valley à la chinoise, réservée à la haute technologie. Elle n'avait pas d'hôtels à offrir à ses futurs partenaires, ces barbares délicats qui veulent que les chasses d'eau fonctionnent, n'aiment pas les courants d'air et se nourrissent de mets aussi réputés que le fromage.

Pas un kopek avant trois ou quatre ans

M. Wu, enfant de Tientsin émigré en Californie, décida de combler la lacune. Le Chinois, en effet, émigre, mais ne rompt pas avec sa famille et sa patrie. Aussi, comme nombre de ses semblables, M. Wu, dès l'annonce des premières réformes, a voulu faire profiter les siens de ses succès, puisque entre-temps il avait fait fortune en Amérique. Ce serait donc par grandeur d'âme et solidarité congénitales que ce promoteur et architecte a investi là plusieurs millions de dollars. De méchantes langues prétendent cependant qu'au début ses intentions étaient plus mercantiles. Mais comme les coups de frein donnés au développement économique par les autorités chinoises ont sérieusement compromis la rentabilité de son investissement, laissons-lui le bénéfice du doute.

M. Wu voulait confier la gestion de son hôtel au groupe Peninsula. Mais des différends au sein de la famille propriétaire l'empêchèrent de conclure. Peninsula entretenant des relations amicales avec Swissôtel, il proposa l'affaire à cette dernière, un contrat de 10 ans avec une rétribution fondée sur le chiffre d'affaires et une part de l'hypothétique bénéfice. Pour sortir des chiffres rouges, il faudrait un taux d'occupation de l'ordre de 55%, guère concevable avant trois ou quatre ans. Ce n'est donc pas à Tientsin que Swissôtel va conforter ses marges bénéficiaires. Mais avec un pied en Chine, il lui était plus aisé d'y placer le second. A la fin de l'année dernière, la chaîne helvétique a signé un contrat lui confiant la gestion d'un nouvel hôtel en construction, à Pékin cette fois, le Hong Kong Macao Center, 504 chambres, 7500 m² de bureaux et autant d'appartements. Situé près du Sheraton, il devrait s'ouvrir en 1989. Actuellement, le marché est plutôt



P.-Y. D.

saturé à Pékin, mais si la Chine continue sa politique d'ouverture, ce que le Congrès du parti d'octobre 1987 semble confirmer, les besoins continueront de croître.

Le bon M. Henning s'arrache les cheveux... et cuit sur un réchaud de camping

Quand il est arrivé à Tientsin en automne 1986, Charles Henning, le directeur, n'avait pas de Crystal Palace pour refaire son moral d'Occidental expatrié. Il s'est installé avec sa famille au Grand Hôtel, un établissement chinois tel que les premiers touristes les découvraient à la fin des années soixante-dix : grands, peu confortables, sinistres. Il a placé ses enfants au jardin d'enfants local, où leur présence a suscité une curiosité quasi traumatisante. Mais les bébés chinois se sont habitués, peu à peu, aux boucles blondes. Pendant ce temps, les parents Henning se mettaient au travail, découvrant les futures brigades du Crystal Palace. Un contingent de jeunes gens et jeunes filles, frais émoulus de l'école et soigneusement sélectionnés par les autorités chinoises en vertu de critères que M. Henning préfère ne pas étudier. C'était l'hiver, ils étaient tous réunis dans une baraque de chantier, emmitoufflés jusqu'au bout de leur petit nez, écoutant passivement un professeur chinois leur lire des extraits de ce qu'il croyait être la langue de Shakespeare. Personne n'arrivait à prononcer correctement un mot d'anglais et, de la science hôtelière, ils n'avaient pas la moindre idée. Charles Henning transforma la baraque en une école hôtelière de fortune. Enseignant la cuisine sur des réchauds de camping, l'art de dresser la table avec des couteaux de cuisine et tentant de familiariser ses interlocuteurs avec un monde dont ils n'avaient aucune idée. Pendant ce temps l'édification du palais de cristal prenait du retard. Finalement, désireux d'accéder à un terrain d'entraînement

plus adapté, Charles Henning prit quasiment d'assaut l'hôtel et y installa ses quatre cents Chinois pour les préparer à la préouverture.

Quand nous sommes arrivés, quelques jours plus tard, des ouvriers s'affairaient encore. Le terme est d'ailleurs nettement exagéré, car la Chine ne connaît pas le « stress ». L'hôtel abritait une dizaine de clients, denrée rare à mettre sous la dent de ces néophytes avides d'exercer enfin des talents durement acquis. Aussi quand nous avons pénétré dans le hall, nous avons senti comme un frémissement de joie : les acteurs, lassés de répéter leur rôle, allaient enfin pouvoir le jouer. « Welcome to Crystal Palace », ce doux susurrement accueillait chacun de nos pas et les miroirs du hall multipliaient à l'infini les courbettes appliquées de ces amphytrions en herbe. Multipliant du même coup, à notre grande confusion, notre propre image de reporters fatigués, ahuris d'être le point de mire de ce festival de glaces et de jets d'eau.

... En attendant de se faire peut-être jeter dehors !

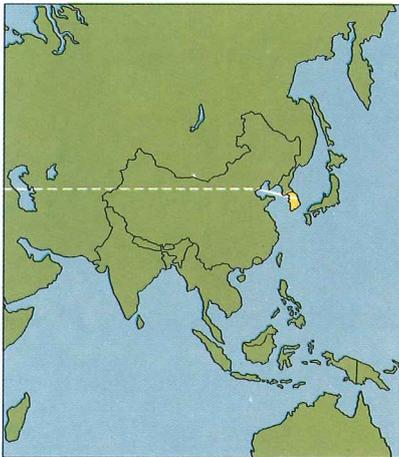
Qu'ils sont gentils ces Chinois, une fois qu'on les a bien « briqués », policés, endoctrinés. Mais il ne faut pas s'y fier, paraît-il. Certains sont des « monstres » de fainéantise et de duplicité. La majorité d'entre eux est toutefois pleine de bonne volonté. Mais s'ils se donnent de la peine, ils en ont aussi beaucoup. Les formateurs s'y usent les nerfs. Il faut expliquer sans cesse, reprendre toujours, montrer l'exemple et surtout simplifier. On a renoncé à multiplier les couverts. Tant pis pour les puristes de la table : une fourchette, un couteau, une cuillère, c'est déjà bien assez difficile à aligner. Il faut aussi enseigner l'hygiène et la présentation vestimentaire. C'est plus qu'une formation professionnelle, c'est une véritable initiation à la

bonne éducation occidentale, à un monde où des gens peuvent payer 130 dollars pour une seule nuit, plus que le salaire mensuel d'un cadre chinois. Les progrès sont très lents, la productivité faible, l'esprit d'initiative totalement inexistant et les incitations carriéristes n'ont aucune prise : les employés ont 21 ou 22 ans ; le gouvernement ou le parti leur a fourni cet emploi à vie ; tous vieilliront ensemble ; que l'un cherche à se faire bien voir, à prendre des responsabilités, il sera mal vu des collègues. Leur hiérarchie répond à des règles plus obscures. Le parti, soucieux de protéger cette belle jeunesse de la pollution capitaliste, a placé parmi eux ses observateurs. L'équipe a ses intouchables. Subtiles relations que les gestionnaires suisses peuvent subodorer, mais qu'ils ne perceront jamais à jour.

Le Crystal Palace, avec ses 348 chambres, ses quatre restaurants, ses tennis, sa piscine, son club santé et son « business center », est une véritable ruche hôtelière. Exemple typique de ce que les Chinois attendent de leur politique d'ouverture, on y voit une quarantaine de professionnels internationaux y former des jeunes Chinois à ces pratiques qui font le succès de l'économie occidentale. Ces pratiques, il n'est toutefois pas question de les importer sans autre, elles doivent s'intégrer à la réalité marxiste-léniniste, elle-même déjà passablement adaptée à la tradition ancestrale de l'Empire du Milieu. « Ils nous pressent comme des citrons et quand nous serons devenus superflus, ils nous jetteront. » Mais entre-temps, quelques gouttes de bon jus seront tout de même tombées dans l'escarcelle helvétique.

La Corée en 1987

Population	43 millions d'habitants
Croissance du PNB	12% (98 milliards de dollars en 1986)
PNB par habitant	2300 dollars
Inflation	5%
Exportations	38 milliards de dollars
Importations	33,5 milliards de dollars
Balance des comptes courants	+ 4 milliards de dollars
Dette extérieure	40 milliards de dollars
Dette par rapport au PNB	40%
Réserves de devises par rapport aux importations	2 mois
Monnaie	Won (cours moyen en 1987 : 1 US \$ = 784 won ; 1 FS = 530 won)



Dopée par ses excédents commerciaux

La Corée du Sud ne ressemble pas aux Philippines. Les événements du printemps et de l'été 1987 sont le fait d'une classe moyenne qui cherche avant tout à maintenir sa prospérité. Conséquence de la période des grèves, le pouvoir d'achat des Coréens s'est considérablement accru, renforçant l'intégration de la population. Il est trop tôt pour interpréter la victoire de Roh Tae Woo. 1988 sera l'année des tous les dangers comme celle de toutes les chances. Les Jeux Olympiques de Séoul en constitueront le test suprême.

Avec 12% de croissance annuelle, et ce malgré les manifestations et les grèves, la Corée du Sud est encore le champion de

la croissance. Aujourd'hui menacée de représailles commerciales de la part des pays occidentaux et notamment des Etats-Unis (dont le déficit commercial avec la Corée du Sud est supérieur à 9 milliards de dollars), Séoul encourage de plus en plus les investissements à l'étranger. Il vaut mieux rapatrier des dividendes de l'étranger qu'augmenter les bénéfices des exportations au risque de créer de graves différends commerciaux. C'est ce que la Corée du Sud, à l'instar du Japon, semble retenir comme axe en matière de politique économique extérieure. Dopée par ses excédents commerciaux, la Corée du Sud, qui rembourse sa dette par anticipation, pourrait devenir créancier net d'ici la fin du siècle.

Source: CEPI, Genève.

capital, chacun des Suisses investissant 10 millions de dollars, soit 20% du capital.

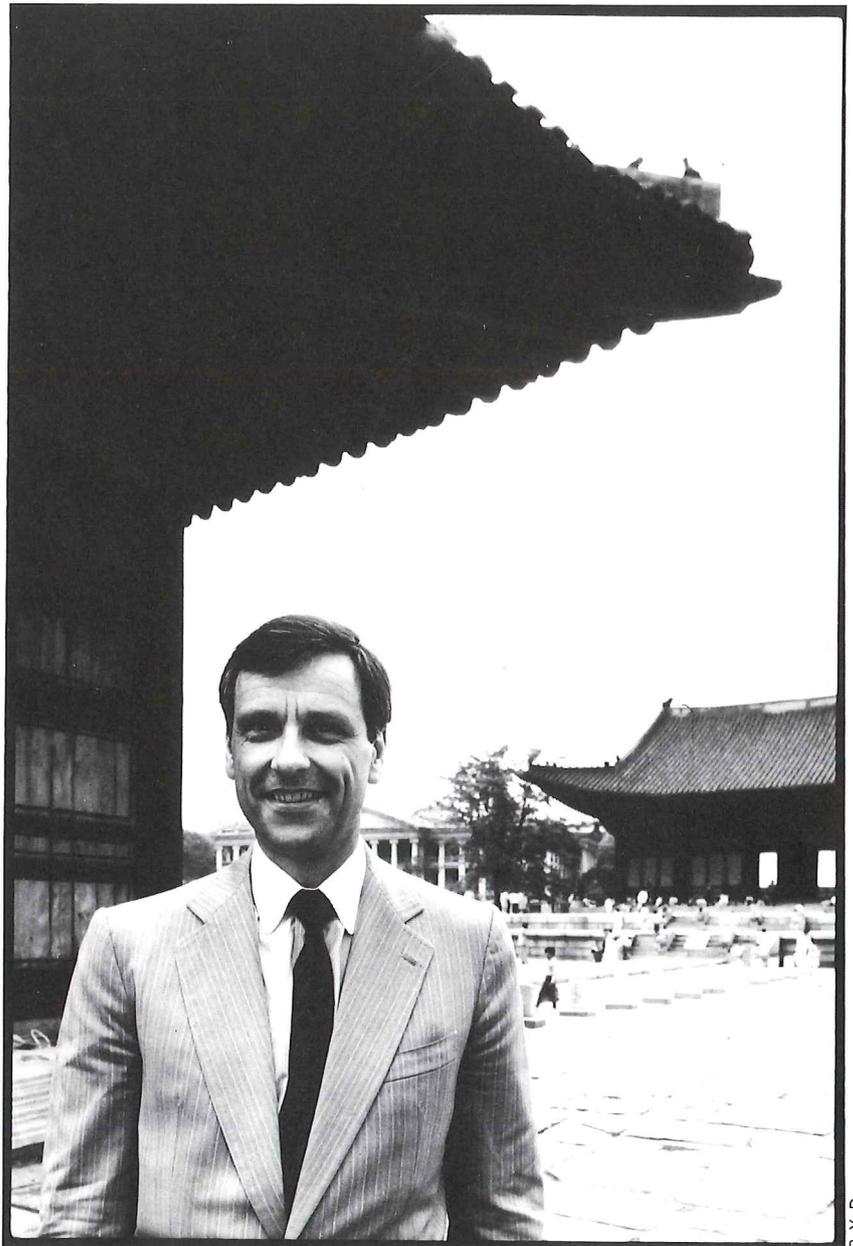
Nous avons découvert dans les bureaux de LENSA la maquette du complexe en cours de construction dans un faubourg de Séoul. Nous avons aussi découvert la face cachée de ce modèle de stratégie d'entreprise avec les yeux du « project manager », Hans Hürlimann. Ce dernier est un esthète qui, de toute évidence, apprécie le raffinement de l'Asie, mais n'aime pas les relents d'ail. Il est arrivé à Séoul le 15 janvier 1987, dans une ville noire empestée par les fumées des astucieux « ondols », ces espèces de poêles à briquettes qui chauffent les maisons par le sol et rejettent leurs scories dans l'air environnant. Cinq mois plus tard, le ciel est toujours

Vrai, les Suisses sont un peu inutiles dans cette aventure coréo-helvétique

gris. Nous sommes fin mai et le printemps se fait toujours désirer. Il faut dire que le picotement des gaz lacrymogènes a remplacé l'âcre fumée des chauffages...

Pendant ces cinq mois, Hans Hürlimann a travaillé sans répit, dimanche compris, dans un monde hiérarchisé à l'excès, où le travailleur est honteusement exploité. « On pourrait devenir socialiste ici », confie avec effroi ce Zurichois bon teint. Il est honnête: il n'est pas un incondicional de la Corée. Cette antipathie ne l'empêche pas de nourrir une réelle tendresse pour le grand chantier qu'il nous fait découvrir. A ses explications, ce dédale de béton brut se pare de velours et de marbre. Du balcon du douzième étage, nous voyons déjà, dans le bois environnant, des hommes d'affaires en sneakers s'adonner aux joies du jogging entre deux rendez-vous! Et là-bas, on les devine jouer au tennis et s'ébattre dans la vaste piscine au sommet du parc ombragé. Au détour d'un couloir de ciment gris, une porte close ouvre sur une

Hans Hürlimann,
directeur
exécutif
Swissôtel
Séoul.



P.-Y. D.



Crystal Palace, Tientsin.

vision d'avenir : une chambre de démonstration déjà équipée. En professionnel pointilleux, M. Hürlimann rectifie le pli de la couverture du lit et contemple, satisfait, l'harmonie du décor aux teintes chaudes. « Nos hôtels doivent être confortables et personnalisés, allier le goût et le confort européens aux particularités locales. » Combien d'heures de discussion n'a-t-il pas fallu pour convaincre les Coréens, des vertus de ce savant dosage de qualité suisse et de charme extérioriental, Coréens fascinés par l'Occident, mais persuadés de leur propre supériorité culturelle. « Quand nous sommes arrivés, le projet était déjà très avancé. Nous avons pu tout de même apporter quelques améliorations, une performance compte tenu de l'autosatisfaction congénitale des Coréens », dit M. Hürlimann, avec un soupir de regret. « Les Coréens veulent tout faire eux-mêmes, ils croient tout savoir mieux que les autres. Même les papiers peints, dont nous avons choisi le modèle en Europe, ont été copiés par une société coréenne. » Ce qui ne gêne aucunement le pragmatique Roland Naepflin : « Après tout, si c'est moins cher ainsi... » En effet, la Corée entend ne pas financer son développement en aggravant sa dette extérieure et contrôle rigoureusement ses importations. Le gouvernement va plus loin encore. Pour les Jeux Asiatiques de 1986, par exemple, les hôtels ont dû mettre à disposition du bureau officiel de réservation 90% de leurs chambres. Or, cet organisme n'étant pas des plus effi-

caces, le taux d'occupation n'a été que de 40% pendant les jeux. La même procédure sera malgré tout appliquée pour les Jeux Olympiques de cette année et les hôtels ne pourront louer directement les contingents non vendus par le bureau officiel de réservation qu'à la fin mai, trop tard pour conclure des arrangements avec les grandes compagnies aériennes.

Toutes les commandes de produits étrangers passent en outre par des organismes officiels. Une bouteille de kirsch, par exemple, coûte 90 dollars à l'achat et les hôtels ont dû passer leurs commandes de boissons plus d'un an avant le début des Jeux.

Les Jeux sont une véritable obsession en Corée. Partout dans Séoul des horloges géantes affichent le compte à rebours : « Plus que 485 jours, 484, 483. » A l'instar des Jeux d'Osaka pour le Japon, les Jeux de Séoul doivent symboliser l'accession du pays au rang de nation industrialisée avec laquelle le monde devra dorénavant compter. Car, si la Corée se défend d'imiter le Japon, qu'elle a de bonnes raisons historiques de détester, elle entend bien l'égaliser, voire le dépasser en matière de performances économiques.

Ceux qui doutent de cette ambition devraient d'ailleurs modérer leurs sarcasmes. En 1982, j'ai visité les chantiers des stades olympiques : « Ils ne seront jamais prêts », me disaient alors des étrangers désabusés. Grossière erreur : ils furent déjà prêts pour les Jeux Asiatiques de 1986. En 1982, Séoul offrait le



Question au professeur Nimbus

Lorsqu'on désire acquérir une participation dans une entreprise étrangère, vaut-il mieux être majoritaire ou minoritaire ?

Tout dépend des objectifs que l'on s'est fixés. Avant de faire quoi que ce soit, il faut formuler des objectifs stratégiques clairs, savoir ce que l'on est et ce que l'on veut — acquérir une nouvelle technologie par exemple, s'implanter dans un nouveau pays, ou s'associer avec un sous-traitant, etc. Il faut ensuite définir exactement le marché, savoir à qui l'on veut s'adresser et analyser le contexte socio-économique : est-il judicieux d'acquérir des parts dans une société américaine lorsque le dollar baisse ?

Enfin, la forme de la participation dépend du type de produit fabriqué et de la dimension de l'entreprise participante. Une grande entreprise pourra prendre plus facilement une participation majoritaire dans la mesure où elle possède de l'infrastructure qui lui permettra de gérer cette participation. Il faut se souvenir aussi qu'une participation majoritaire peut exiger des moyens en argent et en personnel qui s'élèveront au double ou au triple de l'investissement de départ. Si l'on n'est pas capable de gérer une société à l'étranger, il vaut donc mieux acquérir une participation minoritaire. Dans ce cas, on n'aura pas la maîtrise de la décision et l'on ne pourra pas librement intégrer la société étrangère dans une stratégie générale d'entreprise. Mais au moins aura-t-on voix au chapitre.

Alors qu'une participation majoritaire peut prendre la forme d'une reprise pure et simple, d'une fusion, ou d'une joint venture, les participations minoritaires peuvent prendre toutes les formes possibles : mais lorsqu'une entreprise entre dans le capital d'une autre entreprise, c'est généralement pour diversifier sa présence sur les marchés, ses activités, et nouer des rapports de collaboration plus étroits en matière de production, de distribution, de fournitures ou de gestion.

spectacle désolant d'une ville déchirée, toutes tripes à l'air, à cause du chantier du métro que les pluies d'été transformaient périodiquement en infâme borbier. Or, en moins de cinq ans, les cicatrices de cette opération ont disparu. De larges avenues recouvrent un réseau complexe de galeries marchandes desservies par les rames du métropolitain. En surface, la ville offre maintenant l'image un peu « tristounette » de toutes les grandes métropoles modernes, avec ses gratte-ciel et ses files de voitures, animée, de-ci de-là, par un marché grouillant de têtes de cochons laqués et de coquillages exotiques.

Ce n'est pourtant pas au centre de la capitale, contrairement à sa ligne politique, que Swissôtel a construit son palace. Dame, la place était déjà prise. Les « Grands » coréens alliés aux Américains y tiennent le haut du pavé, Samsung avec l'Hôtel Chosun, Daewoo avec le Hilton et Lotte, un Coréen du Japon qui a fait son beurre dans les sucres. Ni au sud de la rivière Han,

pôle de développement de la ville. Mais au nord-est, dans un faubourg qui n'a rien de touristique, à l'exception de ses espaces verts. Vraiment les Suisses ne sont pas les seuls à lorgner vers ces nouvelles terres promises du développement économique.

En 1987 et 1988, dix-neuf nouveaux hôtels se seront ouverts à Séoul, soit 4818 chambres au total, auxquels s'ajoutent 51 hôtels (4911 chambres) dans le reste du pays. Le besoin en chambres pour les Jeux Olympiques est estimé à trente-huit mille, dix mille de plus qu'en 1986. Mais après ? Les dirigeants de l'Office du tourisme, comme les responsables du Swiss Grand Hôtel, l'admettent : il faut s'attendre à une période de stagnation, voire de recul de la demande. Mais Swissôtel vise le long terme. Avec ses cinq restaurants, le Grand Hôtel doit attirer la clientèle locale. Et en Asie, contrairement à l'Europe, les restaurants d'un hôtel sont de bon rapport, si bien qu'un établissement peut tourner avec un taux d'occupation de 60% seulement. L'éloignement du quartier des affaires est compensé par le charme d'un environnement favorable aux loisirs et à la détente. Et surtout, ses 111 appartements, baptisés « Suitotel », répondent à un besoin du marché encore mal couvert. « Le XXI^e siècle sera le siècle de l'Asie. Les perspectives d'avenir sont brillantes. Les Suisses ont bien raison de venir en Corée », déclare M. Lee, dans son majestueux bureau directorial, d'où il préside aux destinées de LENSEA, en attendant de s'établir au treizième étage du Grand Hôtel pour en dominer la gestion helvétique. « Comme partout, avoir le propriétaire dans l'établissement n'est pas une sinécure », nous confie le « project manager ». Mais cette épreuve lui sera épargnée. Il doit quitter bientôt la Corée pour présider à l'accouchement d'autres hôtels. Nul doute que pour M. Hürliemann, la Corée restera longtemps encore le Pays du Matin morne.

Le succès d'une entreprise dépendant aussi de la capacité des hommes à surmonter les défis quotidiens, l'avenir est entre les mains du directeur, M. Wittwer, qui est également responsable des projets de Swissôtel en Extrême-Orient. Il lui appartient d'engager le personnel et d'assurer l'ouverture en douceur, le « soft opening », cette répétition générale qui précède la vraie ouverture, laquelle a été fixée à la fin avril 1988. Avec l'aide du directeur du marketing et des ventes, il lui faudra également attirer les premiers clients et prélever sa part des quelque 1,6 million d'étrangers qui viennent en Corée chaque année. Hommes d'affaires et touristes. Japonais pour la plupart : près de 48% des visiteurs de la Corée viennent de l'archipel nippon. Désireux de quitter leurs îles, ils viennent « pour affaires », mais surtout pour goûter aux joies du dépaysement et de divertissements moins avouables. Les fameux trois G pour Girls, Gambling and Golf (les filles, le jeu, le golf) confortent, en Asie, la mauvaise réputation des enfants du Soleil levant. Lesquels d'ailleurs, peur du SIDA oblige, modèrent aujourd'hui leurs ardeurs, influant négativement sur la balance des devises touristiques.

M. Wittwer doit engager désormais 550 employés coréens et une quinzaine d'expatriés nécessaires au fonctionnement de son hôtel de 400 chambres. Il devra y mettre beaucoup de tact et de patience, en ce pays où les recommandations ont plus de poids que les qualifications, où l'ancienneté est de règle, où les femmes sont confinées aux tâches subalternes. Nous étions là trop tôt pour qu'il nous fasse découvrir quelle est l'ampleur de sa tâche. Mais peut-être aurez-vous l'occasion de le lui demander vous-même à l'occasion des JO tout proches... ■

Hôtesse se préparant pour l'ouverture de Swissôtel, Séoul.

