



# ISRAEL

## Gros plan sur l'économie

## Editorial

Un kibboutz à la réussite incontestable dans le désert du Néguev, le plus grand fabricant au monde de génériques, la réponse à la question de savoir comment faire de notre monde une „Better Place“ – avec cette brochure, nous souhaitons vous faire entrer dans l’univers économique d’Israël. Ce petit Etat du Proche-Orient, entre la Méditerranée et le Jourdain, peut se targuer de succès économiques remarquables. A juste titre, l’agence de notation Moody’s qualifie de forte l’économie israélienne à laquelle elle a attribué la note A1 et estime que le pays est en mesure de résister à de fortes turbulences économiques, comme il l’a prouvé lors de la crise mondiale de 2008/2009 et le prouve encore face à la crise actuelle de la zone euro. En effet, cette jeune nation, qui est en outre confrontée à des problèmes existentiels, impressionne par sa réussite économique. Mais comment cette dernière s’articule-t-elle? Comment ce pays qui, lors de sa création, se voyait comme un Etat agricole aux idées socialistes et qui, de surcroît, ne dispose pratiquement d’aucune ressource naturelle, est-il devenu un tel berceau d’idées créatives et de solutions innovan-

tes? Dans quelle mesure les entreprises suisses peuvent-elles en profiter? Et que doivent savoir les citoyens helvétiques désireux de faire des affaires en Israël? Cette brochure aborde les questions de ce type. Cependant, nous ne voulons pas passer sous silence les aspects négatifs: même si la situation macroéconomique du pays est remarquable, une meilleure intégration de toutes les communautés sur le marché du travail est indispensable et jouera à long terme un rôle majeur. Sur ce point, force est de constater un réel déséquilibre qui non seulement altère les capacités de croissance d’Israël mais génère également de nombreuses inégalités sociales. Par ailleurs, les relations économiques avec les régions autonomes gérées par l’Autorité Palestinienne auront également un impact déterminant sur la réussite économique d’Israël.

En fin de brochure, nous vous présentons cinq entreprises israéliennes qui, grâce à leurs innovations, ont obtenu d’impressionnants succès et qui sont représentatives d’un pays dont l’adage semble être „impossible n’est pas hébreu“.



## Evolution économique d'Israël depuis sa création



„Moïse nous a menés pendant 40 ans à travers le désert pour finalement nous installer dans le seul coin du Proche-Orient où il n'y a pas une goutte de pétrole“ déclarait en 1973, avec son humour bien à elle, l'ancienne Premier ministre Golda Meir pour expliquer qu'Israël n'a jamais pu s'appuyer sur des ressources naturelles. C'est précisément pour cette raison que son économie repose sur plusieurs piliers et notamment sur la haute technologie qui représente une part très importante des exportations industrielles. Le tourisme, l'industrie du diamant et de l'armement ainsi que la bio-technologie et la technologie médicale complètent l'éventail des secteurs économiques porteurs d'Israël.

Israël est l'un des pays les plus innovants du monde. D'abord Etat agricole aux idées socialistes, il s'est ensuite tourné vers l'économie de marché et est devenu en un temps record un pays industriel compétitif, aux activités diversifiées. Le manque de matières premières et la pénurie d'eau ont forcé les Israéliens à faire jouer leur imagination, d'où le succès économique exceptionnel des

secteurs impliquant une recherche intensive, comme la haute technologie. Nous en voulons pour preuve les très gros investissements internationaux dans la recherche et le développement, les brevets déposés (Israël figure dans le top 15 des pays ayant le plus de brevets acceptés), les innombrables start-up et les nombreux lauréats du prix Nobel. Ceci explique pourquoi des sociétés de l'envergure d'IBM, de Google, Intel, Samsung ou Apple ont ouvert des centres de recherche en Israël.

Israël a bien résisté à la dernière crise économique mondiale. De tous les Etats membres de l'OCDE, c'est le pays qui consacre la part la plus importante de son PIB à la recherche et au développement, et la croissance de son PIB est également l'une des plus fortes. Le chiffre d'affaires à l'export des start-up israéliennes est passé de 218 millions de dollars US en 2003 à plus de 1 400 millions fin 2009. En 2011, le taux de chômage est tombé à 5,6 %, soit son niveau le plus bas depuis 1978.

<http://www.israelinsidethemovie.com/>

## Les relations économiques entre Israël et la Suisse

Israël et la Suisse ont beaucoup de points en commun. Il s'agit dans les deux cas de petits pays qui ont à peu près le même nombre d'habitants (environ 8 millions). Ils ont peu de ressources naturelles mais disposent en revanche d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée. Ils sont tous les deux tournés vers l'innovation et l'export et sont particulièrement performants en termes de recherche et de développement.



Les deux Etats sont leaders dans la nanotechnologie, le cleantech (technologie propre) et les sciences de la vie. Leurs relations économiques sont donc tout naturellement étroites et diversifiées. Avec un volume commercial de plus de 1,9 milliard de CHF, Israël est la troisième destination des exportations suisses au Proche-Orient. Les produits pharmaceutiques font partie des principaux produits exportés. L'adhésion d'Israël à l'OCDE a nettement simplifié les conditions générales imposées à ses sociétés chimiques et pharmaceutiques. Les produits de la technique militaire

représentent un autre point fort des exportations israéliennes. A l'heure actuelle, les diamants et les articles de joaillerie sont parmi les principaux produits importés. Grâce à l'étroite collaboration entre „Nestlé“ et „Osem“, on trouve de nombreux produits alimentaires suisses sur le marché israélien. La coopération entre Swiss et El Al favorise le tourisme suisse en Israël, qui est en plein essor, et assure les conditions infrastructurelles indispensables à des échanges commerciaux fournis. Les investissements suisses en Israël se montent à environ 500 millions CHF. Des banques suisses comme UBS et le Crédit Suisse ainsi que des groupes pharmaceutiques comme Novartis et Roche ont des filiales en Israël. Inversement, des banques israéliennes telles qu'Hapoalim et Leumi, de même que le groupe pharmaceutique Teva, sont implantés en Suisse.

Toutefois, Israël n'est pas une destination stratégique pour l'Office suisse d'expansion commerciale „OSEC“, d'où des pertes de potentiel de coopération dans des secteurs comme la technologie environnementale. Par ailleurs, il faudrait davantage insister sur l'attractivité de la place Suisse pour les sociétés israéliennes spécialisées dans la technique médicale et les logiciels.

Chambre de commerce Suisse-Israël  
<http://swissisrael.ch/web>

Chambre de commerce Israël-Suisse  
<http://www.iscc.co.il/english/about.html>



## Business en Israël

---

Nous vivons dans un monde globalisé et les influences européenne et américaine se font également sentir en Israël. Toutefois, le proverbe „autre pays, autres moeurs“ n'en reste pas moins valable. Dans les entreprises israéliennes, on ne s'embarrasse pas de circonlocutions pour se parler et on prend des décisions qui sont parfois osées. En clair, cela signifie qu'Israël est un petit pays hétérogène qui a longtemps été marqué par une pensée collectiviste. Aujourd'hui encore, le peuple israélien se considère comme une grande famille et, comme dans pratiquement toutes les familles, on se parle sans détour. Ceci peut paraître impoli aux étrangers, mais pour les Israéliens c'est un gage d'honnêteté et de droiture.

Avec les partenaires commerciaux israéliens, inutile de tourner autour du pot, on peut aller droit au but. Ici, la notion d'espace privé chère aux citoyens d'Europe occidentale, en raison de la densité de population dans cette partie du monde, joue un rôle négligeable. C'est pourquoi en Israël les relations d'affaires sont généralement empreintes d'une grande cordialité et

s'orientent plus vers des rapports personnels que des rapports d'autorité. Les Israéliens fonctionnent à l'intuition, ils affichent leurs émotions et il arrive parfois que le ton monte.

La structure de la langue est également différente. Il n'y a pas de „vous“ en hébreu. Partenaires commerciaux et collègues se tutoient et s'appellent par leurs prénoms. L'ambiance est moins formelle que dans les entreprises suisses. En raison des conditions atmosphériques, rares sont les Israéliens portant costume et cravate. Cette absence de formalisme se retrouve à tous les niveaux des contacts commerciaux: les rendez-vous sont souvent fixés à la dernière minute. Les Israéliens vivent dans le présent et recherchent souvent la solution la plus rapide et la plus simple. En outre, il arrive qu'ils répondent au téléphone en plein milieu d'une réunion ou que des collègues interrompent un meeting. Toutefois, malgré ces „spécificités“, les hommes et femmes d'affaires israéliens ayant une expérience internationale savent aussi s'adapter à leurs interlocuteurs.



## Informations utiles

---

En Israël, la semaine de travail démarre le dimanche et, dans la plupart des entreprises, se termine le jeudi soir. Les horaires sont généralement de 9 h - 18 h. Il faut tenir compte de ces éléments lorsqu'on prévoit des déplacements professionnels dans le pays.

Bien que la plupart des Israéliens maîtrisent l'anglais, il est toujours bon de connaître quelques mots d'hébreu. Cela sera très apprécié.

Dans les entreprises israéliennes, la hiérarchie est horizontale et l'atmosphère très ouverte. Chacun peut exprimer son opinion même si, en dernier ressort, les décisions

sont prises par le supérieur. C'est donc lui qui devrait être l'interlocuteur principal. Il faut savoir que les négociations seront aimables mais âpres et que les décisions doivent être systématiquement consignées par écrit.

Il faut tenir compte de l'observance religieuse des interlocuteurs. Dans le diamant, par exemple, on trouve une majorité de Juifs ultra-orthodoxes. Ils ne mangent évidemment que dans des restaurants cashers et ne serrent pas la main des femmes.

<http://www.israeltrade.gov.il/NR/exeres/3614E1A7-2D84-4F27-A4DC-3585A6F6450E.htm>



## Israël – le pays des start-up

L'économie israélienne, qui connaît l'une des croissances les plus fortes au monde, est également l'une des plus innovantes et des plus entreprenantes. Le regard porté sur Israël a changé du tout au tout après la publication, en 2009 aux Etats-Unis, du livre „Start-up Nation“ de Dan Senor et Paul Singer. Depuis lors, nul n'ignore que le pays a le plus grand nombre de start-up et la plus forte concentration par habitant de centres de recherche et développement. 58 sociétés israéliennes sont cotées au NASDAQ, ce qui les place en troisième position après l'Amérique du Nord et la Chine. Qu'il s'agisse de clés USB, de pare-feu, de logiciel Kindle, du programme de messagerie instantanée ICQ, d'applications pour portables utilisées dans le monde entier ou d'innovations ouvrant de nouvelles voies dans les domaines de la biotechnologie et de la santé, les start-up israéliennes affichent dans de multiples secteurs une réussite remarquable.

Mais qu'est-ce qui explique une telle réussite? Ses citoyens, leur formation, leur culture, leur esprit d'entreprise et leur goût du risque sont l'un des biens les plus précieux de ce pays d'immigrants. Il n'est d'ailleurs que de voir l'explosion du capital-risque en

Israël pour comprendre qu'il est une composante essentielle des succès obtenus. Les Israéliens ont une manière bien à eux de réagir face aux échecs: ils ne les considèrent pas forcément comme un ratage



mais parfois comme une chance. Par ailleurs, l'armée joue un rôle important comme formateur et utilisateur de technologies de pointe. Pendant leur service, les Israéliens doivent assumer très jeunes la responsabilité de systèmes et de techniques complexes ainsi bien sûr que celle des personnes. Ne disposant que de rares ressources naturelles, Israël n'a pour seule option que l'excellence et l'innovation.

### Trois start-up israéliennes dont il faut retenir le nom

[www.nocamels.com](http://www.nocamels.com)

1. WAZE: l'application mobile gratuite de navigation GPS avec signalisation des embouteillages et des contrôles de police a déjà été chargée par des millions d'utilisateurs dans le monde et a reçu plusieurs distinctions.

2. Face: cette start-up propose une interface gratuite de reconnaissance faciale et

de programmation. Elle ne cesse de se développer car la reconnaissance automatique des visages est de plus en plus appréciée dans le monde de la technique.

3. Powermat.com: cette start-up a mis au point le chargement sans fil de portables par induction électromagnétique.

## Intégration économique des minorités

Israël a une population très diversifiée en provenance de 130 pays, ce qui est un avantage réel car les sociétés hétérogènes sont, par nature, plus innovantes et créatives que les autres. Toutefois, le revers de la médaille est que le succès économique d'Israël ne profite pas également à toutes les couches de population. Pour assurer le développement à long terme de l'économie israélienne, il faudra une participation plus équilibrée de toutes les communautés au marché de l'emploi. Or, sur ce point, on re-

lève de nombreuses faiblesses: seuls environ 20 % des femmes arabes et 40 % des Juifs ultra-orthodoxes travaillent. Ces deux groupes nécessitent un environnement professionnel spécial qui tienne compte de leurs pratiques religieuses et de leurs traditions, et ce besoin est d'autant plus criant qu'il s'agit des deux communautés avec la croissance démographique la plus rapide. Le postulat est de réunir dans une même société des collaborateurs issus d'horizons culturels différents.

### Exemples de mesures d'intégration



#### Haredi School of Technology

L'intégration sur le marché du travail commence par la formation. Dans cet établissement, les femmes et les hommes ultra-orthodoxes peuvent étudier l'informatique, l'architecture et l'ingénierie. Leurs besoins particuliers (par exemple maternité, séparation des sexes) y sont pris en compte. 70 % des étudiants travaillent, après obtention de leur diplôme, dans la branche qu'ils ont étudiée.



#### Maan-Wac

Cette organisation a pour but d'intégrer dans le secteur agricole les Arabes israéliennes. Elle convainc les agriculteurs de ne pas embaucher de travailleurs étrangers mais d'attribuer les postes vacants à la main-d'oeuvre locale. Par ailleurs, elle propose des cours de formation pour les femmes arabes et les accompagne pendant leurs premiers jours de travail. „Maan-Wac“ collabore étroitement avec le ministère de l'Agriculture et le ministère du Travail.



## Relations économiques israélo-palestiniennes

A première vue, les chiffres sont satisfaisants: le volume des échanges commerciaux entre Israël et les territoires palestiniens se monte à environ 5 milliards de dollars US, mais cette somme englobe également des produits comme l'essence, l'électricité, etc. qu'Israël fournit aux territoires. Elle comprend aussi les produits commandés par les Palestiniens et acheminés par Israël. Seuls 40 % des échanges commerciaux concernent des produits négociés entre Israël et les territoires autonomes et 16 % des articles fabriqués par Israël en Cisjordanie. Inversement, les Palestiniens exportent en Israël des marchandises pour une valeur comprise entre 300 et 400 millions de dollars US. Dans les supermarchés palestiniens, on voit de nombreux produits laitiers et carnés en provenance d'Israël, importés en raison de leur qualité et de leur proximité géographique. En contrepartie, on trouve, notamment dans les villes israéliennes à forte population arabe, de nombreux produits palestiniens. Les Palestiniens aimeraient exporter davantage de denrées alimentaires en Israël, mais il leur faut pour cela un certificat de cashrout. Or, le contrôle des

fabriques palestiniennes par des rabbins israéliens est difficile pour des raisons de sécurité.

La chambre de commerce israélo-palestinienne aimerait développer les joint-ventures afin de bénéficier du savoir-faire israélien en Cisjordanie, ce qui serait profitable aux deux parties. Les Palestiniens amélioreraient leur situation économique et les Israéliens pourraient s'imposer sur des marchés arabes. Toutefois, la réalisation de ce projet est extrêmement délicate. Toutes les coopérations et tous les projets doivent se faire avec précaution et loin des projecteurs, car l'AP fait d'une solution au conflit politique la condition sine qua non à une „normalisation“ de ses relations avec Israël. Il existe déjà des coopérations dans le secteur des logiciels. Les programmeurs palestiniens sont formés en Israël et travaillent essentiellement dans les zones industrielles dans et autour de Ramallah. De plus, les implantations israéliennes sont de gros employeurs en Cisjordanie. Par ailleurs, quelque 35 000 Palestiniens ont un permis de travail pour Israël et environ 10 000 y travaillent illégalement.



## Portrait de cinq sociétés israéliennes

### Teva

<http://www.tevapharm.com>

Fondé en 1901 par des immigrants à Jérusalem, ce groupe pharmaceutique est devenu le plus grand fabricant de génériques du monde. Avec ses médicaments Copaxone® et Azilect®, tous deux développés en Israël, Teva est leader mondial dans la thérapie de la sclérose en plaque et de la maladie de Parkinson. Le siège de l'entre-



prise, qui compte des filiales dans 60 pays, est Peta'h Tikva. Reconnu comme le meilleur employeur pour les femmes et très engagé dans l'intégration des minorités, Teva est non seulement l'un des plus gros employeurs d'Israël mais également l'un des plus appréciés.

### ISCAR

<http://www.iscar.com>

L'acquisition de 80 % de l'entreprise en 2006 par Berkshire Hathaway Inc. a été le premier investissement de Warren Buffet hors des Etats-Unis. Fondée en 1952 par Stef Wertheimer, un Israélien d'origine allemande, et installée à l'époque dans son garage, cette société de fabrication d'outils pour le traitement des métaux compte le plus grand nombre de brevets dans sa



branche. Les dirigeants d'Iskar sont réputés pour être de fins et brillants stratèges. Le secret de la réussite de cette compagnie est sa culture d'entreprise israélienne: les managers de la direction générale, installée dans le parc industriel de Tefen, ont pratiquement tous gravi ensemble les échelons, les hiérarchies sont horizontales, la communication est directe. La société a pour slogan inofficiel: il est permis de se tromper. Ce mode de fonctionnement donne de remarquables résultats, notamment en matière de recherche et de développement.

### Netafim

<http://www.netafim.com>

„Doing well by doing good“, tel est l'adage de la société Netafim, leader mondial de l'irrigation goutte à goutte qui permet de pallier efficacement les problèmes mondiaux de pénurie d'eau et de ressources. La société a été fondée en 1965 dans le kibboutz Hatzerim situé dans le désert du Néguev et ses collaborateurs savent exactement ce que veut dire pratiquer l'agriculture sur une terre aride. Le siège de l'entreprise est resté en Israël mais la petite société installée dans le kibboutz et



dirigée par des agriculteurs est devenue un groupe mondial. Qu'il s'agisse de vignes en Afrique du Sud, en Californie ou en Allemagne, de champs de maïs au Brésil ou de plantations de pommes de terre en Chine, l'irrigation goutte à goutte permet non seulement de diminuer l'utilisation d'eau, d'énergie et d'engrais mais également d'augmenter le rendement des récoltes.

### Gottex

<http://www.gottex-swimwear.com>

Pour créer en 1956 cette firme spécialisée dans les vêtements de bain, Lea Gottlieb a même dû vendre son alliance. Le jeu en valait la chandelle! Depuis plus de 30 ans, la firme enregistre un succès qui ne se dément pas dans une soixantaine de pays. En 2003, Gideon Oberson, l'un des designers israéliens les plus connus et les plus cotés, a été engagé comme directeur créatif et il a indubitablement fait entrer Gottex dans le 21ème siècle. Les six sous-marques de



la firme proposent des modèles qui répondent à tous les goûts: extravagants, sport, jeunes... En Suisse, la collection spéciale de Gideon Oberson fait un tabac. Elle est disponible entre autres à Zurich chez „Germaine Lingerie Fine“ et chez „Och Sport“ ainsi qu'à Berne chez „Ballett Shop“.

### Better Place

<http://www.betterplace.com>

Comment, d'ici 2020, faire de l'univers un endroit meilleur? Better Place apporte une réponse à cette question. L'utilisation de voitures électriques doit permettre à l'avenir d'éviter le diktat du pétrole et de supprimer les gaz d'échappement. De par sa taille et sa densité de population, Israël offre les conditions idéales pour servir de modèle et mettre en place l'infrastructure nécessaire. Le pays compte actuellement



21 stations d'échange de batterie et 19 autres doivent encore être installées. Avec son siège situé à Palo Alto, la mecque californienne des start-up, Better Place veut convertir les automobilistes du monde entier à la voiture électrique. En coopération avec Renault, la firme planifie et réalise des projets au Danemark, aux Pays-Bas, en Australie, à Hawaï et à Tokyo.



**Impressum:**

Editrice: Association Suisse-Israël, [www.suisse-israel.ch](http://www.suisse-israel.ch)  
Décembre 2012

Texte: Katharina Höftmann  
Traduction: Jeannette Milgram  
Photos: Naomi Leshem

La publication de cette brochure a été rendue possible grâce à la Fondation  
Dr. h.c. Emile Dreyfus et à la Fondation Irene Bollag-Herzheimer