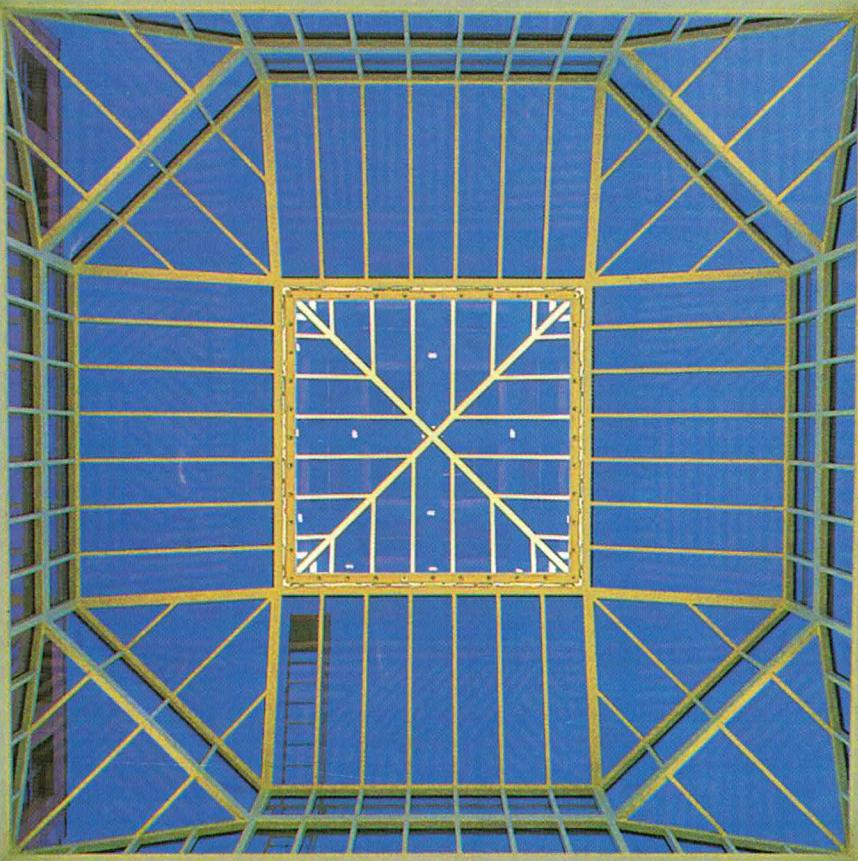


BULLETIN HEC

Informations
Relations
Contacts



DOSSIER SPÉCIAL

Architecture et entreprise

BULLETIN N° 54 – JUIN 1997

Édité par l'Association des gradués de l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne

8^e place pour l'équipage VIZIO-HEC LAUSANNE

Lausanne, le 24 avril 1997 – Les Sables-d'Olonne ont accueilli, du 12 au 20 avril, la 29^e édition de la Course Croisière EDHEC. Le plan d'eau vendéen a offert pendant ces dix jours de régates des conditions de navigation idéales aux 237 équipages issus d'écoles et d'universités européennes.

L'Université de Lausanne était représentée cette année par le bateau Vizio-HEC Lausanne. Sept manches ont permis de départager les concurrents. L'équipage lausannois finira à la 8^e place du Trophée International. L'EDHEC, du nom de la Faculté d'économie de Lille, est devenu un rassemblement vélique incontournable en Europe. Elle a rassemblé cette année plus de 6000 étudiants et quelques grands noms de la voile. Alain Gautier, Jean-Luc Van den Heede, Jimmy Pahun et bien d'autres skippers réputés étaient présents aux Sables-d'Olonne, invités par quelques équipages à barrer le bateau de leur école. A cette régate s'ajoutait une impressionnante organisation à terre, gérant 4000 m² de village sponsor, 50 tonnes de ravitaillement, un journal et un reportage télévisé quotidiens.

Vizio-HEC Lausanne

L'équipage Vizio-HEC Lausanne était composé de Stéphanie Reitzel, Nicolas Clerc, Xavier Demierre, Benjamin Müller, Jean-Marie Weber et Olivier Zoelly. Ils ont pu compter sur le soutien inconditionnel de l'entreprise horlogère MOVADO, de Bienna, dont la nouvelle montre sportive VIZIO a donné le nom au bateau. D'autres soutiens tels que DBM, société d'outplacement, la maison REITZEL à Aigle, l'Université de Lausanne, l'Ecole des HEC, l'Association des gradués HEC et les gradués HEC eux-mêmes ont permis aux six étudiants de prendre la route de la côte atlantique française.

Un grand merci à tous les gradués qui nous ont soutenus:

Stefano Albertoni, Pierre-Alain Amaudruz, André Bamat, Alex Astolfi, Frédéric Baechler, Philippe Bertholet, Philippe Besson, Paul Bujard, Christopher Cordey, Philippe Delay, Jean-Jacques Diserens, Gérard Dufour, Fiduciaire Surdoz, Henry Fink, Bertrand Gaillard, Dominique Gillot, Michel Girardclos, Rolf Gisler, Pierre-Frédéric Grau, François Guédon, Nessim Habib, Jean-Pierre Hausmann, Stéphane Hegi, Jean-Pierre Henchoz, Etienne Huber, Frank Keane, François Laffely, Maurice Lebet, Maurice Leimgruber, Gaston Maendly, Olivier Maillard, Gabor Maksay, Didier Maus, Roger Morier, Hans Nägeli, David Nieto, Pierre Page, Jean-François Pascalis, René Perret, Alain Petitpierre, Sehavet de Picciotto, Pleincoeur SA, Mireille Prêtre, Jean-Pierre Richard, Serge Roth, François Rumpf, Charles Schaefer, Jean-Pierre Schaller, Françoise Schulthess, Marc Schurtz.



Vizio-HEC Lausanne s'est mesuré à ses concurrents, au cours de sept manches, à bord d'un Figaro Bénéteau. Ce monotype constituait l'une des cinq classes représentées à l'EDHEC. Au cours de la semaine, quatre parcours en trapèze et trois côtiers ont été disputés dans des conditions de naviga-

tion faisant appel à un sens tactique aigu, dans un vent de 4 à 6 Beaufort.

Résultats

Vizio-HEC Lausanne, le seul équipage suisse, a obtenu la 8^e place du Trophée International. Ce classement regroupait les dix-huit embarcations provenant d'universités hors de France. Ce sont les Belges qui, tout au long de la semaine, ont récolté les meilleurs résultats dans la classe internationale. L'aventure vécue, peut-être même plus que les résultats, restera gravée dans la mémoire de tous les participants. «Je ne sais pas si nous devons nos départs et nos tactiques aux rythmes secouant les nuits du «Chapitô», mais ce qui est sûr c'est que l'ambiance sur l'eau et à terre formait un cocktail détonnant», commente le skipper Xavier Demierre.

Stéphanie Reitzel

«PME: Valorisez vos points forts à l'étranger!»

Une séance enrichissante, une formule originale

La séance du 13 mars organisée par l'IUMI (Institut Universitaire de Management International) avec la collaboration de PME-Université a passionné l'auditoire!

Elle s'est déroulée en trois temps:

1) Monsieur le Professeur **Francis Léonard**, directeur de l'IUMI et Monsieur **Jean Bouvet**, du comité PME-Université, ont ouvert la séance. Monsieur le Professeur **Paul Debimski**, directeur d'Eco'Diagnostic, à Genève, a donné une vue d'ensemble des PME romandes à l'étranger.

2) Puis, quatre sociétés: **Rüeger SA**, **Polysoft**, **Tramapack** et **Plumettaz** ont apporté leur témoignage.

Chaque société a fait l'objet d'une analyse approfondie des facteurs ayant déterminés leur succès, par les professeurs de l'IUMI.

3) Le débat s'est ensuite déroulé sous forme d'un échange de questions/réponses entre les participants et l'auditoire: un échange riche d'enseignements!

Pourquoi décider d'exporter?

Les entreprises répondent souvent à un double objectif. Il est soit d'ordre économique pour permettre à l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires et ses profits, soit d'ordre stratégique lorsque l'entreprise cherche à baisser son niveau de dépendance vis-à-vis du marché intérieur. Par ailleurs, l'entreprise peut chercher à prolonger le cycle de vie des produits proches de l'obsolescence sur son marché intérieur ou bien désirer profiter de la mondialisation de l'économie.

Exportation ou investissement dans une joint venture locale?

Mettre en valeur ses points forts à l'étranger est un facteur crucial de réussite pour une PME. L'identification de ce point fort, qu'il soit technique ou commercial, n'est pas toujours une chose aisée.

Monsieur le Professeur Paul Dembinski nous précise la place des PME suisses face aux marchés extérieurs.

En 1950, la part des exportations dans le PNB était de 25%. En 1995, elle passe à 35%. L'exportation est le fait d'environ 12000 entreprises. 50% de ces entreprises réalisent plus de 60% de leur chiffre d'affaires à l'exportation. 75% de ces mêmes entreprises ont

atteint leur pic maximum d'exportation il y a 15 ans. Les nouveaux venus à l'international forment un noyau d'environ 1000 à 1500 entreprises. 100 à 200 d'entre elles sont des «global start ups». Pour les entreprises établies, comme pour les jeunes, les chances de survivre sur un marché exclusivement local s'amenuisent. On parle «d'incontournable internationalisation». L'étendue spatiale des activités d'une jeune entreprise va coïncider avec le territoire où les personnes qui la dirigent se sentent à l'aise, on parle de «distance

pect essentiel de sa présence personnelle sur le terrain pour mieux «sentir le marché».

Pour Madame le Professeur **Ghislaine Cestre**, la société Rüeger offre une très forte image de qualité. Elle jouit d'une excellente réputation, en Suisse, en Europe et dans le monde entier. Elle réalise 70% de son chiffre d'affaires à l'exportation. Elle n'est donc pas tributaire d'un marché intérieur trop étroit. Elle innove constamment grâce à la créativité de son département R & D. Elle propose une gamme complète de produits qui se trouvent à différentes phases de cycles de vie, qu'elle propose à de nombreux clients sur différents marchés, appuyée par un réseau de nombreux agents. Les risques sont ainsi largement diversifiés.

Madame le Professeur Cestre souligne l'option stratégique prise par Rüeger d'intensifier sa présence en Asie du Sud-Est. Le choix de la Malaisie comme «tête de pont», la sélection du partenaire et la forme de collaboration avec ce dernier, sont bien évidemment cru-



d'affaires». Passé le premier cap, c'est-à-dire ce territoire naturel, l'entreprise doit apprendre à gérer sa «distance d'affaires» par l'information: voyages, documents, formation continue....

RÜEGER SA, l'un des leaders européens de la thermométrie et de l'instrumentation industrielle depuis trois générations poursuit sa trajectoire avec brio!

L'entreprise fondée en 1942 par Ernst A. Rüeger, fabrique tout d'abord de petits thermomètres universels de poche, puis concentre ses efforts sur la technologie des thermomètres bimétalliques. Bernard Rüeger souligne l'as-

ciaux. Ils influenceront l'étape suivante d'extension à d'autres pays du Sud-Est.

POLYSOFT Consulting développe depuis 1980 des produits techniques dans le domaine de l'informatique: «Cadtell», pour le dessin technique assisté par ordinateur, «Mountain top», pour le «facility management». Présente aux Etats-Unis, en France et en Italie, elle vient de signer un contrat avec Matra, de portée mondiale. Pour son dirigeant, il semble que le plus difficile dans l'international serait de s'introduire sur le marché Suisse alémanique!

Monsieur le professeur **Hervé Mathe** analyse les raisons du succès de Polysoft, avec pour maître mot : **la Qualité !** Il souligne la quête quasi-obsessionnelle de la qualité chez Polysoft. Qualité perceptible non seulement dans la fiabilité des produits développés, mais aussi dans la rigueur des documents, la fonctionnalité et l'esthétisme des locaux qui transmettent l'image même de la société. Il aborde la notion de qualité juste : la qualité réellement demandée par le client. Il met en garde contre l'amalgame souvent fait entre qualité et perfectionnisme : perfectionnisme n'est pas qualité !

Au niveau de l'international, il souligne que Polysoft a accumulé de multiples expériences. Il y a eu des alliances fructueuses, d'autres moins heureuses, des déceptions et des réussites totales. C'est la somme de ces expériences qui donne le ton de ce que l'on appelle l'expérience internationale.

TRAMAPACK, c'est la rencontre d'un inventeur et d'un conseiller, la rencontre d'un esprit créatif : Monsieur Gueniot et d'un homme de communication : Monsieur Jean-Claude Olaf Masson.

De la production de films en polyéthylène pour le marché local, Tramapack se tourne d'une part vers des procédés d'impressions holographiques sur papier d'emballage et, d'autre part, vers le développement et la commercialisation de caisses en polypropylène réutilisables : la Boxgrip.

Pour Monsieur **J. Theumann**, Tramapack n'a pas hésité à remettre en cause l'orientation de base de la société, entre autres en sortant de la production. Elle a cherché d'autres produits à vendre sur ses marchés traditionnels ou voisins, ce qui lui a permis de prendre une option internationale tout en conservant sa clientèle de base et son know-how. Elle a su trouver de bons partenaires au niveau du

financement, de la production, de la distribution, ainsi que du conseil. Le travail du consultant s'est révélé essentiel pour la recherche de nouveaux marchés et l'expansion géographique. Tramapack a cependant toujours gardé la maîtrise de la propriété intellectuelle et de l'initiative. Ce qui lui permet de conserver l'image de qualité suisse, mais avec des coûts européens ! Pour assurer sa pérennité, une PME ne doit pas hésiter à



sortir de ses domaines d'activités traditionnelles, sans toutefois perdre de vue ses propres limites et faiblesses. Savoir s'entourer de partenaires complémentaires là où l'on se sait le plus faible, c'est déjà faire preuve de clairvoyance et de lucidité !

A l'origine, l'entreprise **PLUMETTAZ** fabrique des machines pour l'industrie alimentaire. Dans les années 30, elle s'oriente vers la mécanisation de la viticulture en coteaux, puis les circulateurs pour chauffages centraux et transformateurs. Dès le début des années 90, Plumettaz exploite une licence mondiale de fabrication et de vente pour le procédé d'installation « cablejet » : une méthode révolutionnaire pour la pose de câbles à fibre optique.

Aujourd'hui, sous la marque PLUMETT, l'entreprise est présente dans une cinquantaine de pays, avec pour toile de fond, toujours plus de prouesses technologiques et d'innovations.

Pour Monsieur le Professeur **Daniel Oyon**, la personnalité de Monsieur Plumettaz est un facteur essentiel de réussite. Son énergie et sa foi sont communicatives. Il bénéficie d'un taux d'écoute remarquablement élevé. L'entreprise Plumettaz a toujours su rebondir face aux crises, aux guerres, aux ralentissements conjoncturels, avec toujours plus de créativité et d'ingéniosité, en exploitant et en développant continuellement ses compétences de base, en restant toujours à l'écoute du client, du marché, de son temps, avec pour tremplin l'Exportation. Monsieur Plumettaz est un leader, un leader de talent !

Le débat est lancé par Monsieur Jean Bouvet. La notion de qualité est au centre de la discussion. Tous s'accordent à dire que la sur-qualité est souvent accueillie de façon négative. Il s'agit de trouver la qualité juste et de toujours garder en mémoire les concepts d'utilité-qualité et de coût-qualité.

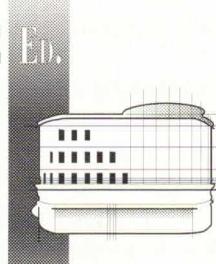
« Quels organismes peuvent aider les entrepreneurs qui décident d'exporter ? » La CVCI, l'OSEC, les ambassades et chambres de commerces françaises. Quoi qu'il en soit, les entrepreneurs suisses se sentent très peu aidés. La réussite à l'exportation n'est pas le fait de subventions, mais plutôt de la compétence et de l'implication des chefs d'entreprises.

Le débat s'achève par une recommandation faite aux PME de toujours veiller à valoriser leurs points forts, plutôt que de tenter d'améliorer leurs points faibles pour lesquels la recherche de partenaires s'impose.

La qualité de la séance nous incite à vous convier aux suivantes, en prenant contact dès à présent, avec Monsieur J. Theumann, BFSH 1, H.E.C. 1015 Lausanne-Dorigny, tél. 021/692 34 66.

Florence de Candia
Graduée HEC, assistante

REGIE Ed.



B RAUN S.A.

50 ANS D'EXPÉRIENCE

nous permettent de résoudre vos problèmes de :

- Gérance et administration d'immeubles locatifs et en copropriété
- Expertises et conseils immobiliers
- Promotion immobilière



Régie Ed. Braun SA
Rue Centrale 5
1003 Lausanne

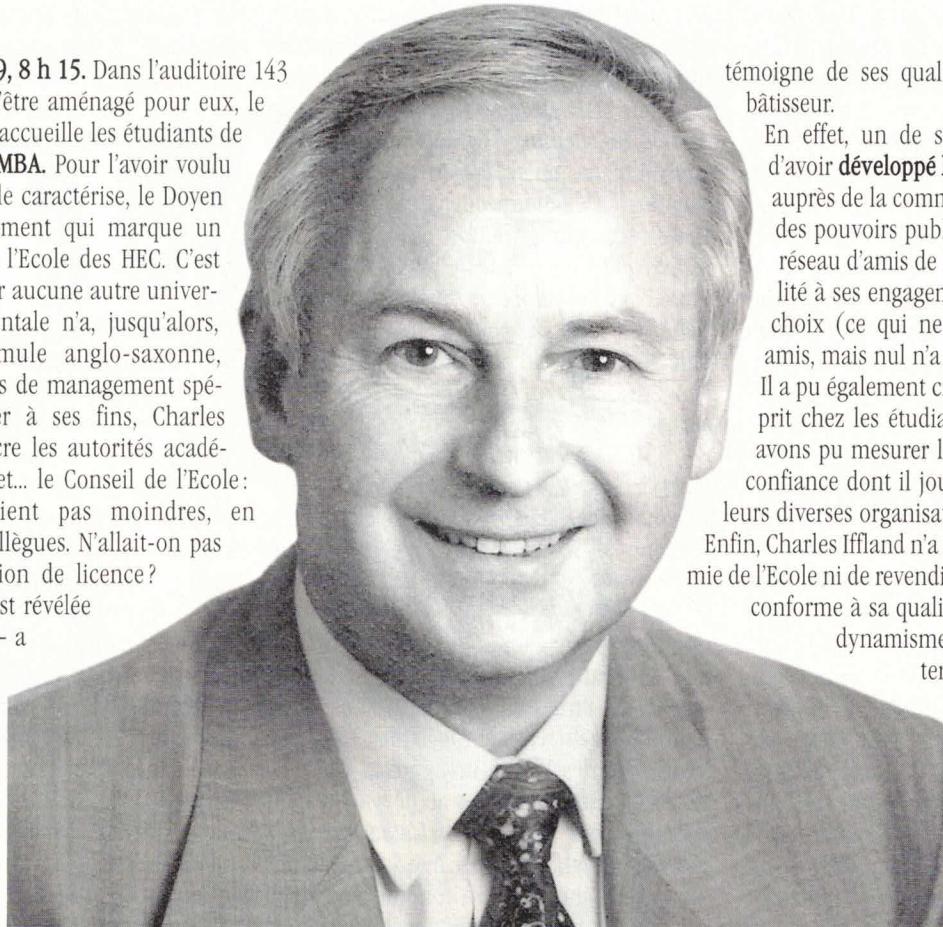
Tél. 021/320 30 41
Fax 021/320 89 80

Hommages à Charles Iffland

Lundi 22 octobre 1979, 8 h 15. Dans l'auditoire 143 qui vient tout juste d'être aménagé pour eux, le doyen Charles Iffland accueille les étudiants de la **première volée de MBA**. Pour l'avoir voulu avec l'opiniâtreté qui le caractérise, le Doyen peut savourer ce moment qui marque un tournant décisif dans l'Ecole des HEC. C'est aussi une première car aucune autre université d'Europe continentale n'a, jusqu'alors, emprunté cette formule anglo-saxonne, mises à part les écoles de management spécialisées. Pour arriver à ses fins, Charles Iffland a dû convaincre les autorités académiques et politiques et... le Conseil de l'Ecole: les réticences n'étaient pas moindres, en effet, chez certains collègues. N'allait-on pas dévaloriser la formation de licence?

Cette crainte - qui s'est révélée infondée par la suite - a pesé lourdement à la fin des années septante.

La création du cours MBA n'est évidemment qu'un des multiples apports du Professeur Iffland à l'Ecole des HEC et qui



témoigne de ses qualités d'organisateur et de bâtisseur.

En effet, un de ses grands mérites a été d'avoir développé le **goodwill de l'Ecole** tant auprès de la communauté économique que des pouvoirs publics. Il a pu construire un réseau d'amis de la maison grâce à sa fidélité à ses engagements et à la clarté de ses choix (ce qui ne lui a pas valu que des amis, mais nul n'a pu dénier son courage). Il a pu également créer un très bon état d'esprit chez les étudiants; nous, ses collègues, avons pu mesurer le capital de respect et de confiance dont il jouissait auprès d'eux et de leurs diverses organisations.

Enfin, Charles Iffland n'a cessé d'affirmer l'autonomie de l'Ecole ni de revendiquer, pour elle, une place conforme à sa qualité, ses réalisations et son dynamisme. En cette période d'interrogations sur le devenir de l'Université, ce n'est pas là la moindre de ses contributions.

*Professeur
Francis A. Léonard
Ancien doyen
de l'Ecole*

Un pont-symbole...

Au moment où, vous aussi Monsieur le Professeur Charles Iffland, tournez une page déterminante du grand livre de votre vie professionnelle, je vous salue avec un immense sentiment de gratitude pour tout ce que vous avez donné à tous ceux qui vous ont fréquenté pendant vos années d'UNIL, de HEC, de MBA.

De nature soucieuse, toujours attentif au devenir de vos étudiants, vous leur avez distribué avec sérieux et compétence un savoir utile et, valeur ajoutée inestimable, votre exemple de rigueur, de passion sereine et de l'« ouvrage » bien fait.

Notre première rencontre ?

J'ai oublié la date mais me souviens très bien de l'endroit: au chemin du Calvaire, à Lausanne, où le Professeur Henri Rieben m'avait invité à découvrir le Centre de recherches européennes; perspectives et ambitions des années 60...

De cette rencontre, j'ai conservé très présent dans mon esprit le souvenir de votre grande qualité d'écoute, Monsieur Iffland, votre pertinente curiosité à savoir, à mieux comprendre ce « phénomène Migros » de l'économie helvétique du XX^e siècle. Déjà, la Migros vous intriguait.

Voilà pourquoi - lecteur de cet amical propos - lorsqu'il s'est agi de trouver un nouveau président pour l'administration (conseil) de Migros Vaud (le troisième depuis la constitution de la société coopérative en 1946), la personnalité du Professeur Charles Iffland s'est tout naturellement imposée dans l'esprit et le cœur des personnes responsables du destin de l'Entreprise vaudoise forte de 115 000 sociétaires, de 450 collaborateurs et d'un chiffre d'affaires supérieur à un milliard de francs.

Témoin privilégié, il me plaît de confirmer combien il vous a été aisément de faire le pont

entre la Haute Ecole où le quotidien distribué doit permettre aux bénéficiaires de créer leurs avenirs et l'Entreprise où les activités conjuguées au présent forgent son futur. Avec la même éthique: servir et non se servir...

Et je sais, nous le savons, vous continuerez. Il est donc temps que je vous dise merci, merci beaucoup, Professeur Iffland. Et bien sûr, bonjour Président Iffland, avec mes vœux chaleureux de bonne santé, de réussites et bonheurs: que votre troisième époque soit aussi longue et heureuse que les deux premières: pour votre bonheur, ou celui de ceux qui vous aiment et de tous ceux qui vous apprécient toujours.

*Benjamin Haller
Directeur de Migros Vaud
de 1963 à 1994
Actuellement vice-président*

Pour un nouveau départ

Je serais tenté d'appliquer à Charles Iffland l'appréciation que le Professeur François Guisan avait adressée au Doctorant Guy Flattet, lors de sa soutenance de thèse, à propos des esprits, de la méthode, de la substance et de la forme du travail présenté : « Monsieur, vous venez de nous affirmer comme un maître dans la matière embrassée ! » Défendue en 1960, publiée sous forme de Cahier rouge en 1961, la thèse de Charles Iffland était intitulée : *« L'approvisionnement de la Suisse en matières premières et l'organisation de l'Europe »*; cette recherche n'a pas pris une ride et la conclusion, nonobstant les changements intervenus dans le paysage suisse et européen pendant trois décennies et demie, conserve sa pertinence et cette force qui vient de l'évidence tirée de faits, de chiffres significatifs et de raisonnements rigoureux. Ce travail avait été conduit sous la direction du Professeur Firmin Oulès. Successeur de Léon Walras et de Vilfredo Pareto à la chaire d'économie politique de l'Université de Lausanne. Ce savant a fait passer sur les étudiants qu'il a formés son exigence dans l'observation des faits, la puissance de sa pensée novatrice et le souffle du grand large. Charles Iffland a su tirer profit de cet enseignement et de cet exemple stimulants. Avec d'autres de ses condisciples, préoccupés comme eux de créer autour de jeunes chercheurs universitaires le climat stimulant d'une équipe multidisciplinaire rompant leur solitude et élargissant leur horizon, Charles Iffland a participé à la création et à l'aventure du Centre de recherches européennes. La réconciliation et l'union des Européens et le destin de la Suisse au cœur d'un continent ouvert sur un monde appelé à vivre lui-même une mutation profonde nourriront leurs réflexions, leurs interrogations et leurs échanges. Jean-Paul Gonvers, Madeleine Urech, Jacques Oberson, Bernard Dutoit, Werner Rahm, François Cardis, Martin Natusius, Georges Domeyer, suivis bientôt par d'autres volées de chercheurs, donneront le meilleur d'eux-mêmes à une entreprise au sein de laquelle l'amitié entre les coéquipiers et l'émulation intellectuelle deviendront un grand supplément de force. Les Cahiers rouges feront rayonner le fruit de leurs travaux.

Le doctorat de Charles Iffland avait été précédé puis accompagné par trois exercices réalisés en équipe et chargés, eux aussi, de signification. Ensemble avec Madeleine Urech, qui deviendra Madame Iffland, il y avait eu en 1959 *« L'horlogerie et l'Europe »*;

en 1960, toujours avec Madeleine Urech, *« Les Six, les Sept, la Suisse et les marchés mondiaux »*; enfin, en 1961, ensemble avec Jean-Paul Gonvers, *« Le Canton de Vaud à la croisée des chemins »*. Cet ouvrage sera peut-être un signe, un repère en tout cas sur le chemin qui conduira quelques années plus tard à cette grande aventure et entreprise collective qu'animera Bertil Galland et qui s'intitulera *« L'Encyclopédie illustrée du Pays de Vaud »*.

Puis la famille Iffland-Urech va répondre pendant trois ans à l'invitation de l'Université de Stanford, en Californie. De retour au bercail, Charles et Madeleine Iffland ont marqué de leur esprit et de leur initiative, ensemble avec Martin Natusius, la fameuse conférence internationale d'experts non gouvernementaux organisée à Lausanne sur l'exode des cerveaux par la United Advisory Commission on International Educational and Cultural Affairs, la Michigan State University, le Professeur Walter Adams et le Centre de recherches européennes. La même année, Charles Iffland inaugure la filière de ses recherches consacrées au développement avec un essai remarqué, *« L'aide aux pays pauvres dans l'impasse »*, que compléteront ses travaux sur le terrain conduits en équipe et que jalonnent les ouvrages réalisés en 1973 avec Alfred Stettler sur *« Les investissements industriels suisses au Brésil »* et, en 1978, avec Antoine Galland, sur *« Les investissements suisses au Mexique »*. Dix-neuf ans plus tard, j'aurai le plaisir de prendre la mesure du chemin parcouru par Charles Iffland dans ce domaine en m'attachant à la lecture de son cours magistral enseigné à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne et intitulé *« Economie du développement »*. Dans l'intervalle, le professeur aura marqué la formation de nombreuses volées d'étudiants et l'Ecole des HEC par le génie de bâtisseur de son doyen et par la création du premier cours de maîtrise en administration des affaires donné en français sur le continent européen.

Chercheur passionnée et exigeant, d'une grande rigueur intellectuelle, appliquant à ses chantiers de recherche un esprit d'entreprise peu commun, Charles Iffland a imprégné de son souffle qui est à la fois celui du grand large, comme on l'a vu plus haut, et de l'attention portée avec la même intensité à des univers plus proches mais pas moins complexes, comme l'horlogerie suisse dans le domaine sectoriel ou le Canton de Vaud dans le domaine régional, à tout ce qu'il a touché.

Ce faisant, il a largement payé lui-même d'exemple et son exemple ne cesse de faire des émules.

Il a pu arriver que sa rigueur intellectuelle confine à de la sévérité que l'homme s'est employé à compléter dans la vie de tous les jours par une manière d'être avec les autres, dévouée, serviable, efficace, cordiale. Toutefois, cet homme exigeant pour lui-même et pour les autres veille à ne pas devenir contraignant et à laisser à ses partenaires, à ses étudiants, à ses interlocuteurs, l'opportunité de s'épanouir dans la liberté.

Esprit foncièrement indépendant, Charles Iffland a payé le prix de travail dont il faut s'acquitter soi-même afin de se former son propre jugement par rapport aux gens et aux choses. Il a su, le temps passant, rester lui-même, ne se faisant impressionner par rien, ni par les apparences ni surtout par les vanités. C'est ainsi qu'à une forme d'humour appliquée à soi s'est ajouté un certain recul dans le regard porté sur le monde tel qu'il va. Il n'a donc jamais cessé de se faire sa propre idée sur les hommes, sur leur action et sur leurs œuvres, sur des bases qu'il a voulu solides et qui, comme nous l'avons vu dès sa thèse, s'appuient sur les faits observés et soupesés et sur des raisonnements bien étayés.

Surtout, dans un Pays et à propos des Vaudois dont Ramuz louait les valeurs de l'esprit, a pu écrire un jour « Les meilleurs chez nous sont les moins actifs », Charles Iffland, chercheur, professeur et homme d'action, ne s'est pas contenté de dire : « Voici ce qu'il faut faire. » Il l'a fait.

Aussi peut-on imaginer tout ce que cet homme jeune, riche en savoir, en expériences, en filières familiales, amicales et professionnelles éprouvées, le regard tourné vers l'avenir, pourra faire de cette richesse incomparable qu'est le temps, le temps de vivre, de réfléchir et d'agir au service de l'intérêt commun, au service surtout de la jeunesse qui s'avance, ici et ailleurs, vers les défis, rudes et redoutables, des temps à venir.

Henri Rieben

Le Doyen Charles Iffland – De la fondation aux premières mutations de HEC Lausanne

Entré en 1965 comme professeur extraordinaire, puis nommé professeur ordinaire à l'Ecole des HEC en 1972, Charles Iffland a eu une carrière universitaire étroitement associée à la fondation et à la première décennie d'existence de la faculté.

Après avoir œuvré quelques années comme directeur, M. Iffland fut le premier doyen d'une Ecole qui allait enfin, avec la Loi universitaire de 1977, trouver une place à part entière dans le giron des facultés de l'Université de Lausanne. Et pendant 6 ans, de 1980 à

1986, il a marqué de son dévouement sans bornes, de son empreinte et de sa conviction profonde en une Ecole forte et profilée, l'institution dont la présidence lui avait été confiée par ses pairs.

Faire le bilan de ces six années serait bien trop réducteur des impulsions et du développement que le Doyen Iffland a apportés à HEC Lausanne. Retenons trois exemples qui nous semblent faire l'essentiel. Il a fallu tout d'abord se faire reconnaître; en cela les batailles menées par Charles Iffland restent mémorables contre des rectorats parfois peu enclins à considérer le monde et les affaires économiques comme dignes d'intérêt. Il a fallu sortir la faculté de la tour d'ivoire académique; Charles Iffland y a excellé, en développant un réseau de relations, en augmentant les budgets pour les intervenants extérieurs, en sollicitant conseils et appuis de chefs d'entreprises et de leaders économiques. Il fallait aussi oser l'aventure au-delà du local et du régional. Ce fut alors le temps d'une croissance remarquable du nombre de professeurs, avec une diversification enrichissante de leur origine et de leur formation; ce fut aussi l'élargissement de la palette des prestations; sous le Doyen Iffland, l'Ecole quittant peu à peu son étiquette d'Ecole d'études commerciales, a étendu ses activités au vaste champ d'action des sciences économiques. Ce fut aussi le temps de la création des premiers programmes d'études post-grade: le MBA programme phare de toute «Business School» qui se respecte, le MSE, digne des meilleurs objectifs en sciences économiques d'une Ecole qui se veut perpétuer la tradition de la célèbre «Ecole de Lausanne», le MBI illustration de la volonté de HEC d'être à la pointe des technologies informatiques et de leur management dans les entreprises et les organisations.

Faire de HEC une faculté à part entière de l'Université de Lausanne, lui donner un profil, une personnalité, assurer les mutations et développements pour faire de Lausanne un lieu privilégié de la pensée, de la formation et de la recherche en sciences économiques, à sa manière et avec la réflexion qu'on lui connaît, Charles Iffland a su le faire. Qu'il nous suffise de lui dire MERCI, un simple mot peut-être, mais qui couvre toute considération.

*Professeur Olivier Blanc
Doyen de l'Ecole des HEC*

Charles Iffland: le maître, l'ami

Par son exemple, le Professeur Charles Iffland m'apprit à découvrir les attraits de la recherche, d'une analyse aussi objective que possible d'une situation; j'ai particulièrement découvert ses talents en la matière dans l'analyse sur le terrain, dans les années 1970, d'investissements privés suisses dans les pays dits en voie de développement, thème «très chaud» à l'époque.

Par sa capacité de jugement, Charles Iffland sait déceler le potentiel, parfois bien caché, des personnes qui ont l'occasion de collaborer avec lui; par les responsabilités qu'il leur confie et la très grande confiance qu'il leur témoigne, il parvient à faire fructifier ce potentiel, à l'avantage de tous.

Un grand merci donc à ce maître et ami.

Professeur Alfred Stettler

C'est en 1962 à l'Université de Stanford, en Californie, que j'ai rencontré Charles Iffland. Au fil des années, j'ai pu apprécier sa rigueur professionnelle et déontologique (en commençant par lui-même, ses proches et ses amis), ancrée sur un humanisme à l'écoute des autres.

J'ai pu admirer son dévouement inconditionnel pour la haute mission de l'Ecole des HEC. Je me souviens de son appui à la proposition d'organiser un sommet financier international dans le cadre des manifestations du 75^e anniversaire de l'Ecole. Alors que collaboratrices et collaborateurs avaient déjà quitté leur bureau, il a répondu sans réserve à ma demande de partager la lourde tâche que représente l'organisation d'un tel événement.

Le succès du 1^{er} Colloque bancaire de 1986 comme celui de nombreuses autres activités de l'Ecole qu'il a appuyées sous son décanat continueront d'essaimer au service de l'Economie et de la Communauté.

Professeur Zubayr Mikdashi

Sans Charles Iffland, je ne serais pas professeur à l'Université de Lausanne. En effet, non seulement il m'a encouragé à embrasser une carrière académique, mais encore il m'a aidé à m'y préparer en me soutenant dans des démarches pour trouver les moyens financiers afin de poursuivre mes études aux Etats-Unis. C'est également lui qui m'a proposé, dix ans plus tard, alors que j'étais devenu professeur à l'IMEDE, de poser ma candidature au poste à l'Ecole des HEC que j'occupe aujourd'hui. Ceci pour dire que Charles Iffland a joué un rôle clé dans ma vie professionnelle et que je lui suis et serai toujours reconnaissant.

Ce rôle qu'il a joué pour moi révèle en même temps des traits de caractère qui sont parmi ceux que j'apprécie particulièrement chez Charles: un discernement sûr et une fidélité infaillible. S'ajoutent (ceci pour l'aspect maître) une capacité et rigueur d'analyse exemplaire et une volonté d'aller au bout de ses idées qui ne recule pas devant des obstacles ou des adversaires ni devant des sacrifices personnels. C'est un homme exigeant, méticuleux et droit comme il y en a peu. En ce qui concerne le côté ami, Charles est un homme réservé, certes, (tout en possédant un charme indéniable) mais derrière cette réserve se cache un véritable intérêt pour autrui, une capacité rare d'écoute et de compassion. Il peut donner beaucoup (et le donne généreusement à ceux qu'il en juge digne), car il allie un esprit riche à un cœur immense

Professeur Alexander Bergmann

Thèses soutenues depuis janvier 1997 à l'Ecole des HEC

Thèse soutenue le 12 mai 1997

Stratégies de marketing interculturel en Allemagne réunifiée : quatre cas d'entreprises de produits de consommation

M. Thilo Eckardt, licencié en sciences économiques, mention « Gestion de l'entreprise », (*directeur de thèse : Prof. Francis Léonard*).

La thèse traite des différentes stratégies de marketing appliquées depuis la réunification par des entreprises actives en Allemagne. Les différences culturelles entre les Allemands qui existent encore aujourd'hui sont l'élément central du travail. En Allemagne, la culture joue un rôle considérable parmi les éléments constituant l'environnement de l'entreprise. En suivant l'approche qualitative, quatre entreprises de trois secteurs industriels distincts sont étudiées. Le degré d'adaptation des stratégies de marketing en Allemagne d'aujourd'hui n'est pas seulement déterminé par des différences culturelles entre les Allemands, mais également par la culture de l'entreprise. La partie est-allemande du marché est aujourd'hui dominée par les entreprises ouest-allemandes, le degré d'adaptation est relativement faible. L'achat d'une marque d'origine est-allemande se présente comme la meilleure façon de différencier la politique de marketing en Allemagne.

Thèse soutenue le 26 mai 1997

L'évolution récente des tableaux de flux et leur apport en informations nouvelles

M. Claude Bailly-Masson, titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'Université Pierre Mendès-France, Grenoble II et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion du patrimoine, de l'Université Jean Moulin Lyon III (*directeur de thèse : Prof. Bernard Apothéloz*).

Nous constatons la diversité des tableaux de flux au plan international. Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer la diversité des modèles, un critère nous apparaît essentiel pour comprendre la variété des modèles : la conception de l'équilibre financier sous-jacent.

On peut en distinguer quatre : l'équilibre financier croissance-risque, croissance-rentabilité, rentabilité-risque et croissance-indépendance financière.

Il s'agit d'établir et discuter les conceptions des logiques financières sous-jacentes à ces modèles, qu'elles soient explicites ou implicites. Pour chaque modèle étudié nous analyserons les principes de structuration de flux, la logique financière sous-jacente ainsi que les apports et les limites théoriques. Nous montrerons également l'apport en informations nouvelles suite à l'évolution récente des tableaux de flux.

Les stages en entreprise

En vue de donner une formation associant toujours mieux la théorie à la pratique, l'Ecole des HEC a décidé d'introduire des stages professionnels dans ses plans de cours. Ces stages avec mémoire peuvent être sollicités par les étudiants à partir de la deuxième année d'études. En cas de réussite, ils recevront, au même titre qu'une branche académique, une accréditation dans leur plan de formation.



Nous profitons de l'occasion de vous rappeler que le BSE, Bureau des stages en entreprises géré par des étudiants de l'Ecole, continue son activité et qu'il est à votre disposition. Nous collaborons étroitement avec lui pour que nos étudiants puissent s'imprégner, au cours de leurs études, de la réalité des entreprises, des administrations ou d'autres institutions économiques.

Nous vous remercions vivement d'avance de l'attention que vous voudrez bien porter à cette nouvelle prestation de l'Ecole des HEC et, si l'occasion se présente, de répondre favorablement à la demande d'un de nos étudiants ou étudiantes.

Pour toute information, vous pouvez contacter la réception de l'Ecole (tél. 021/692 33 00) ou le Bureau des Stages (tél. 021/692 33 34).



La meilleure adresse pour trouver la vôtre !

Assemblée générale des gradués HEC du 15 mai 1997

L'Assemblée générale des gradués HEC s'est déroulée dans les murs de l'Ecole le jeudi 15 mai à 17 h.

Un nouveau comité a été élu, en voici la composition :

Hanna Kudelski, présidente ;

Olivier Blanc, doyen de l'Ecole des HEC, vice-président ;

Graziella Schaller, trésorière ;

Christophe Andreeae, Pius Bienz, Grégoire Borlat, Francine Dambach, Perry Fleury, Eric

Kehlhofer, Emre Kurtoglu, Thierry Marty, Aldo Rota.

Maguy Gillot assure le secrétariat général.

Il a été décidé lors de cette assemblée de maintenir le montant de la cotisation annuelle à Fr. 50.- pour l'année 1998.

Parmi les manifestations prévues pour la rentrée voici quelques propositions : une

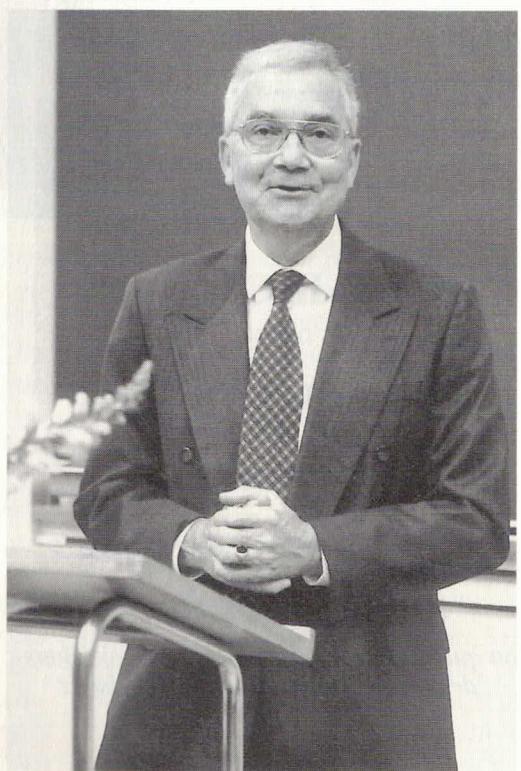
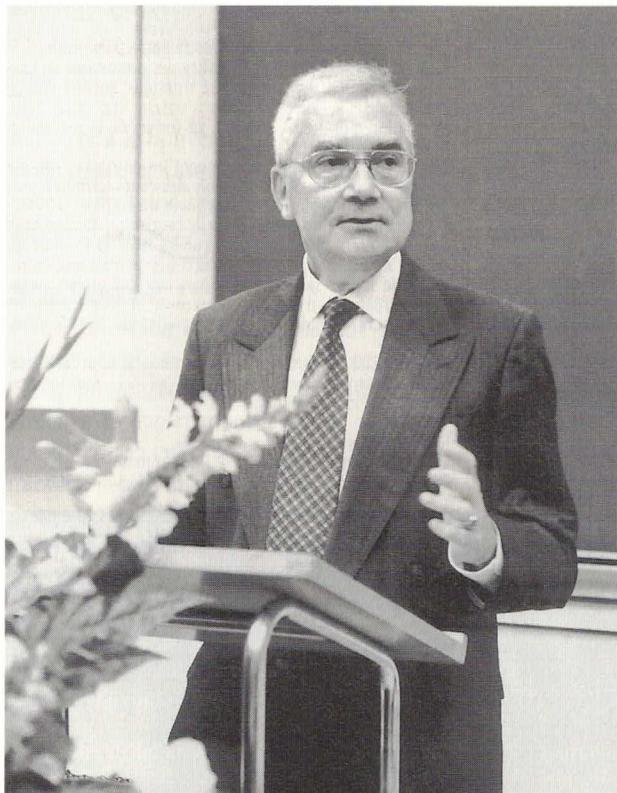
série de cours/conférence à l'Ecole des HEC (6 à 8 par année) le soir (de 18 h 30 à 20 h) donnés par les professeurs de l'Ecole pour les gradués.

Un concept soirée/bal pour gradués est à l'étude. Toutes ces manifestations vous seront proposées en temps voulu.

A la suite de l'assemblée, le conférencier invité, M. Guy-Olivier Segond, a parlé devant une centaine de participants attentifs et vivement intéressés de « *La politique de la santé : l'heure des choix* ».

Quelques gradués se sont retrouvés en fin de journée au Restaurant de Dorigny pour finir en beauté cette splendide journée.

Un grand merci à tous les participants.



Programme du 2^e semestre 97

Jeudi 10 juillet

Pas d'invité, mais le Club tient séance.

Jeudi 14 août

Pas d'invité, mais le Club tient séance.

Jeudi 11 septembre

Présentation du concept i = f (risque crédit) par Claude Rochat, membre de la Direction CS.

Jeudi 9 octobre

Présentation de Delance SA Solidarité féminine à la création d'une montre bijou par Mme Gisèle Rufer, fondatrice (entreprise suivie par GENILEM).

Jeudi 13 novembre

Présentation du dilemme Finance-Economie par Fabrice Ghelfi, président du Parti socialiste vaudois.

Jeudi 11 décembre

Pas d'invité, mais le Club tient séance.

Chaque deuxième jeudi du mois à 12 h à l'Hôtel La Paix, Lausanne. Menu à Fr 35.-

P gratuit. Réservation pour les présentations : Tél 320.71.71

ENOSIS, L'UNION DE DEUX MÉTIERS

UNE NOUVELLE ENTREPRISE SUIVIE PAR GENILEM
Fondée en février 1996 à Carouge (GE) cette société opère dans deux domaines distincts mais complémentaires : design industriel et design graphique. De cette association originale naîtra le nom : « Enosis » signifiant union en grec.

L'INFORGE organise les 21 et 22 juillet, à l'Ecole des HEC, un colloque intitulé « The 4th Conference of the International Society for Decision Support Systems (ISDSS'97) » consacré aux systèmes d'information et d'aide à la décision dans le cadre notamment du travail en groupe, des réseaux d'entreprises et du commerce électronique. Un programme de conférences données (en anglais) par des experts internationaux et spécialement conçu à l'intention des entreprises est proposé aux participants :

Le design industriel

Il se vole à la création d'objets de consommation tels que meubles, montres, appareils électroniques et ménagers, équipements de sport; tout produit tridimensionnel. Selon les besoins du client, Enosis assume toutes les phases du développement d'un objet : du croquis au plan technique, en passant par étude de marché, recherche de matériaux, élaboration de son ergonomie et méthodes de production adéquates grâce à un prototypage de pointe.

Le design graphique

Il restyle et crée des affiches publicitaires, logos, rapports annuels, CD roms, sites Web, emballages, enseignes; tout support bi-dimensionnel de communication visuelle. Le designer graphique valorise l'image d'une firme par une stratégie de communication, choisissant outils et supports visuels adaptés à chaque situation. Il renforce une identité solide et reconnaissable au fil du temps (ex.: Chanel, Coca-Cola, etc.).

Une petite équipe efficace

SNC entièrement financé par fonds propres, Enosis compte quatre associés. Formés à l'Art Center College of Design, cumulant un capital d'expérience dans de grandes agences publicitaires.

L'union des compétences en communication et esthétique constitue le fer de lance d'Enosis dont ont notamment profité Barclay, Patek Philippe, Omega, Sécheron, B.A.T. ou encore Salomon.

De ses origines pluriculturelles, l'équipe d'Enosis répond mieux aux exigences de toute entreprise opérant à l'international, car elle maîtrise aussi bien la prédominance de l'esthétisme chez les Italiens ou les Japonais, que la solidité fonctionnelle des Allemands ou des Scandinaves.

L'originalité d'Enosis

L'alliance des deux savoir-faire d'Enosis, appelée un « one stop », lorsqu'elle offre des services polyvalents, englobe les domaines esthétique, industriel et commercial, pour chaque projet, de sa genèse à sa phase finale. C'est bien cette union qui fait sa force.

Aldo Rota

MOYENS FINANCIERS POUR NOUVEAUX PROJETS

PATRONS ET RESPONSABLES DE RESSOURCES HUMAINES,
CECI VOUS CONCERNE

Le Cours CIM de perfectionnement en entreprise intéresse les PME des secteurs secondaire et tertiaire souhaitant se développer et créer de nouveaux produits, ouvrir des nouveaux marchés ou lancer un projet novateur. Il concerne également les cadres et spécialistes de toutes les professions au chômage, à la recherche d'un nouveau défi.

Andy Whinston (University of Texas) « DSS and Electronic commerce ».

Tung Bui & Bob Blanning (Naval Postgraduate School) « Decision-support to electronic commerce ».

Ralf Sprague (University of Hawaii) « DSS and new information technologies ».

Paul Gray (University of South California) « The New DSS: Data Warehouses, OLAP, and Data Mining ».

D'une pierre deux coups

Le Cours CIM est une « Mesure active du marché du travail » (MAMT), encouragée par l'OFIAMI, dans le cadre de la loi sur le chômage, visant la réinsertion de cadres et personnes de haut niveau sur le marché du travail et simultanément le soutien de l'économie par l'encouragement à la réalisation de projets innovateurs et créateurs d'emplois.

En cette période de crise, beaucoup d'entreprises hésitent à mettre en œuvre leurs projets, alors que de nombreux chômeurs de formation CFC au minimum, avec expérience d'encadrement, projettent d'assumer des responsabilités, souhaitent y participer.

Ces personnes compétentes et motivées peuvent bénéficier d'une activité formatrice de premier ordre. Elles sont prêtes à s'engager immédiatement et peuvent intervenir dans des domaines nombreux et variés, tels que : gestion de projet, organisation d'entreprise, gestion de production et logistique, construction assistée par ordinateur, assurance qualité, informatique et télécommunication, marketing, et toute autre activité de gestion ou de production.

Un cours original

Le Cours CIM de perfectionnement en entreprise se distingue des cours traditionnels par plusieurs caractéristiques :

- durée 8 mois,
- définition du projet et des objectifs à atteindre par l'entreprise, en collaboration avec M&C Formation-Conseil SA,
- intégration du candidat dans l'entreprise pour la réalisation du projet sélectionné complément de formation théorique sur la base d'un plan élaboré en commun,
- le participant restant au bénéfice des prestations de l'assurance chômage, l'entreprise n'assume aucune charge salariale et sociale,
- création d'un nouvel emploi, au travers de la réalisation des objectifs fixés.

130 Cours CIM de perfectionnement en entreprise ont été organisés à ce jour. Sur l'ensemble des cours terminés, plus de 70 % ont vu le participant retrouver un emploi.

Si l'on admet la thèse selon laquelle la création de nouveaux emplois se fera principalement par les PME, la formule du Cours CIM est une solution efficace. Elle permet aux entreprises de lancer sans risques financiers des projets novateurs, créateurs d'emplois nouveaux et aux candidats demandeurs d'emploi de faire la preuve de leurs compétences.

Le Cours CIM est particulièrement approprié pour les entreprises naissantes ou en voie de développement, leur fournissant une action de soutien.

Renseignements :

M&C Formation-Conseil SA J.-P. Hausammann, Lic. HEC Rue de Romont 33, 1700 Fribourg, tél. 026.347.20.20.

Kuldeep Kumar & Han van Dissel (Erasmus University of Rotterdam) « Managing IOS and virtual operations ».

Ajit Kambil (New York University) « Decision-support for business network redesign ».

Nous attendons vos appels et vos inscriptions :

Mme Bonvin (021) 692 3400 ou

André Lang (021) 692 3420 - ou mieux encore :

isdss97@hec.unil.ch ou

http://inforge.unil.ch/isdss97

Thèmes et intervenants :

Quelle Ethique, dans quelles affaires ?

Denis Müller, Théologien

L'Ethique dans le droit des affaires

François Chaudet, Avocat

Essais de perspectives historiques sur l'éthique de quelques entreprises du 18^e au 20^e siècle

François Jéquier, Historien

L'Ethique dans l'entreprise : entre l'idéal et la raison

Jacques Pilet, Directeur des Publications romandes d'Edipresse

Ethique des affaires et éthique du travail

Jean-Pierre Ghelfi, Conseiller économique du syndicat FTMH, Vice-Président de la Commission Fédérale des Banques

Débat

animé par Jacques Pilet et pendant lequel les participants sont cordialement invités à intervenir

Prix : Fr 150.-

Le MBA HEC Lausanne

organise

le vendredi 4 juillet 1997

de 9h à 17h

une conférence-débat sur le thème :

Y-a-t-il une éthique dans les affaires ?

ou quelle est la portée morale des décisions des managers dans nos entreprises ?



Inscriptions et renseignements :

MBA HEC UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

CH-1015 Lausanne

Mme N. Farcinade

tél. 021/692 33 90 • fax 021/692 33 95

E-mail : infoMBA@hec.unil.ch

http://www.hec.unil.ch/formatio/postgrad/mba/manif.htm

Parfums d'Afrique

Gradué en 1992, Eric Collombin est engagé chez Firmenich en 1993 pour inaugurer la « pépinière », un tout nouveau programme de formation active sur 18 mois, destiné aux futurs cadres.

Après deux ans au siège genevois, passant dans la plupart des départements, il est transféré chez Firmenich Afrique du Sud, Division Parfumerie, pour prendre la responsabilité commerciale des clients multinationaux dans toute l'Afrique sub-saharienne. Firmenich, prestigieuse société familiale genevoise fondée en 1895, est un des leaders mondiaux des parfums et des arômes.

Partir à tout prix

« Après une jeunesse passée en Europe, je ne crois pas qu'on puisse refuser l'offre de s'établir sur un autre continent. Ou alors c'est renoncer à la nouveauté, l'ouverture d'esprit, l'expérience et l'aventure. Car l'Afrique, c'est encore et toujours l'aventure ! J'ai donc accepté sans hésitation ! »

S'adapter

« C'est une obligation ici plus que partout ailleurs. Négliger les risques inhérents à la vie à Johannesburg serait inconscient. La violence frappe n'importe qui et n'importe quand dans la ville qui connaît le taux de criminalité le plus élevé de la planète. Toutefois, si on évite de tomber dans le piège de la paranoïa ambiante, on se rend compte que l'on vit dans un des plus beaux pays au monde offrant des possibilités de découvertes infinies. S'adapter également à une nouvelle vie d'expatrié, à de nouveaux amis et à un environnement professionnel très différent... »

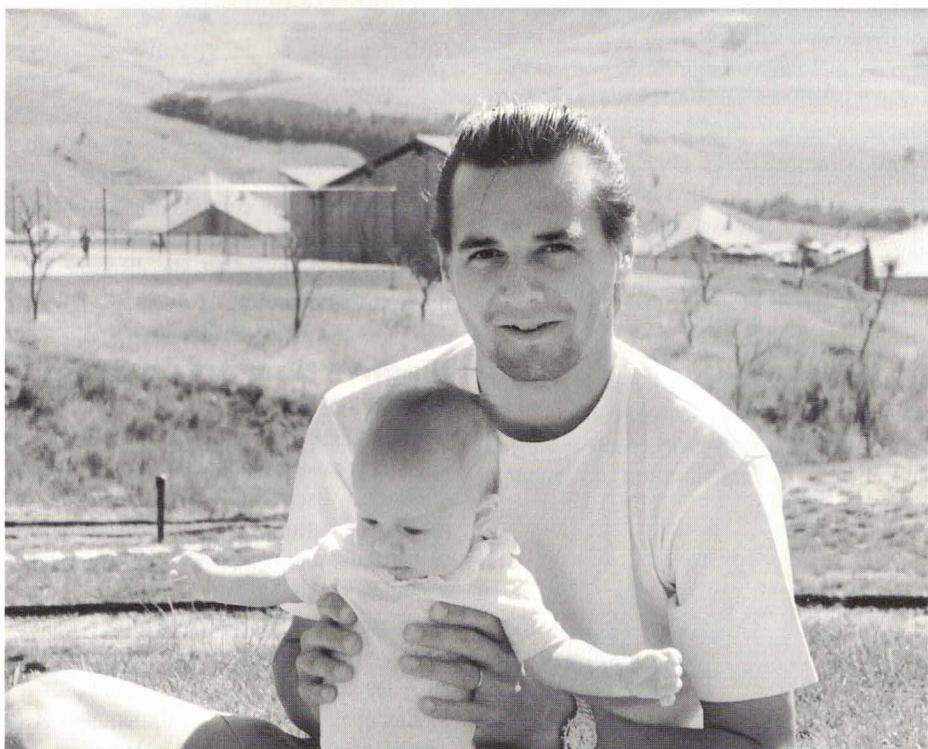
Très loin de Dorigny

« Mes responsabilités s'étendent à toute l'Afrique sub-saharienne mais je me suis concentré sur dix pays offrant le potentiel le plus intéressant (Afrique du Sud, Zimbabwe, Zambie, Malawi, Kenya, Tanzanie, Ouganda, Côte-d'Ivoire, Ghana et Nigeria). Gagner des affaires en Afrique fait appel à des capacités que l'on n'acquiert pas à HEC – souvent plus proche du système D ou de l'esprit pionnier que l'analyse financière. Obtenir un rendez-vous chez un client prend parfois plusieurs semaines en raison des télécommunications cauchemardesques (le vol de câbles téléphoniques demeurant une activité très à la mode). Se rendre sur place au moyen des compagnies aériennes africaines, peu fiables et dangereuses, requiert une certaine patience : il n'existe aucune coordination des

vols entre les différentes compagnies et il est parfois nécessaire de rester deux à trois jours dans la même ville pour une réunion de trois heures ! Quant au redoutable passage de la douane, c'est toujours une roulette russe, particulièrement lorsque l'on transporte des échantillons de poudre à lessive qui déclenchent systématiquement l'intérêt furieux des douaniers lorsqu'ils sont découverts. Une fois chez le client, il convient de conserver une

(des sociétés comme Unilever, Procter & Gamble ou Colgate-Palmolive). Le degré de partenariat varie énormément selon les pays. En Afrique du Sud par exemple, outre le développement et choix du parfum, mes clients attendent de moi une implication totale dans les autres éléments du marketing-mix de la marque. Création de nouveaux concepts, amélioration des performances du produit, analyse des tendances du marché et tests consommateurs sont indispensables pour nous différencier de nos concurrents. D'où l'avantage d'une formation HEC dans ce marché sophistiqué. »

« En revanche, dans les pays à très faible revenu tels que le Nigeria ou le Ghana, le critère d'achat de mes clients se limite souvent au seul prix. Certains pays ont vu leur éco-



bonne dose de self-control car la ponctualité est une notion plutôt abstraite au Sud-Sahara. Il faut noter que la perception du temps, ici, est totalement différente de celle que l'on a sur les autres continents. En Afrique, le temps est une denrée abondante et qui n'a aucune valeur puisque, riche ou pauvre, on en a autant qu'on veut ! »

Marketing à deux vitesses

« Firmenich développe et fabrique des parfums qui sont utilisés dans une gamme très large de produits. En Afrique, nous parfumons parfois des eaux de toilette mais les volumes proviennent essentiellement des concentrés destinés aux lessives et savons de toilette. Mon travail consiste à développer conjointement des produits avec nos clients

nomie s'effondrer ces dernières années et les producteurs de biens de consommation sont à la recherche des matières premières les moins chères. Nul besoin, dans ces situations des connaissances acquises avec le Professeur Carle, seul le cours de négociations du Professeur Lara m'est utile... »

L'avenir

« Après deux ans passés en Afrique, je commence à rêver de marchés plus sophistiqués et d'un environnement plus sûr pour ma femme et ma fille, née à Johannesburg. Les perspectives sont innombrables dans un groupe comme Firmenich et j'envisagerais volontiers une seconde expatriation avant de rentrer en Suisse. »