

EXPATS/INPATS

Aventure ou expérience ?



Savez-vous ce que l'avenir nous réserve?

Allons-nous au-devant de turbulences économiques?
Les beaux jours reviendront-ils? Nous ne le savons pas.
C'est pourquoi nous étudions toutes les éventualités.
Pour protéger votre patrimoine, nous privilégions une
approche par scénarios.

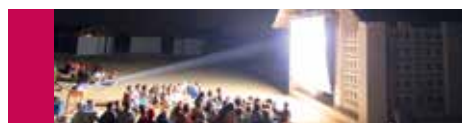
www.notenstein.ch/scenarios



NOTENSTEIN
BANQUE PRIVÉE

ST-GALL BÂLE BERNE CHIASSO COIRE GENÈVE LAUSANNE LOCARNO
LUCERNE LUGANO SCHAFFHOUSE WINTERTHOUR ZÜRICH

Le comité de l'Association des Alumni HEC Lausanne et la rédaction du Magazine souhaitent à toutes et à tous de joyeuses Fêtes de fin d'année et forment leurs meilleurs vœux pour l'année 2013.



Editoriaux

- 3 Dossier spécial**
Allez-y donc!
- 5 Association**
A l'automne, les petits plaisirs
- 7 Doyen**
Vers l'excellence



Actualités

- 8 Faculté HEC**
Nominations
- 9 Services**
Le Centre de Carrière
- 10 AIESEC**
Stages et expatriations
- 12 Doctorats**
Thèses soutenues à HEC Lausanne
- 13 Tribune libre**
«Oui, je m'indigne!»
- 14 Informations HEC**
Un autre Madagascar
Un HEC Lausanne à la tête du groupe NZZ
Un phénomène planétaire à HEC Lausanne



Dossier spécial

- 17 Expats/Inpats**
Aventure ou expérience?

Exigences

- 19 Exodes**
Pierre-Yves Brandt
François-Xavier Amherdt
- 20 Expatriation et globalisation : enjeux**
Haja Rajaonarivo
- 22 L'impératif des marchés émergents**
Marc Laperouzza
- 24 Cross-cultural Management and Life**
Jörg Dietz
- 26 Emigration et immigration : questions!**
Paul Fivat

- 28 Trois cas de figure pour la Suisse (1)**
Paul Fivat
- 31 Trois cas de figure pour la Suisse (2) (3)**
Paul Fivat

Expertises

- 32 From support program to opportunities**
Sue Johnson, Guy Redshaw, David Szollosi
- 34 Expatriation et multinationale**
Karine Lajoie
- 36 Philip Morris International and expats**
Ralf Zysk
- 38 Tax planning for expatriates**
Jose Marques
- 40 Expatriés en Suisse**
Thomas Geiser
- 43 Défis de l'Arc lémanique**
Jeremy Packham
- 45 Bien s'intégrer ici!**
Laetitia Tierny
- 46 Relocation : what about?**
Lynne Dennis
- 47 Travailleurs étrangers : parlons-nous de l'intégration ou des intégrations?**
Samuel Bendahan

Expériences

- 48 Enquête sur les Alumni HEC expatriés**
Raoul Panchard
- 50 Pérégrinations d'un professeur**
Jean-Philippe Bonardi
- 53 Vers l'inconnu**
Orlando Menegall
- 54 S'expatrier en Afrique**
Fernando Monterrubio
- 56 Du rêve à la réalité**
Jacques Bussy
- 57 Eclats de livres**



HEC Alumni

- 58 Les clubs HEC dans le monde**
- 58 Réseau en mouvement**
- 59 Le Prix Christophe-Pralong**
Généreux golfeurs
- 61 La Soirée Alumni HEC 2012**
Toute en photos
- 62 Autour du monde – Retrouvaille**
L'expatriation, un style de vie
- 64 Mentorat**
Le mentorat, un cadeau!

Tu vas à Londres, et tu te demandes s'il y a des Alumni HEC là-bas ?
Comment faire ?
Par le Club HEC des bords de la Tamise...

Les opinions exprimées par les auteurs des articles n'engagent en aucune façon la responsabilité de la rédaction et de l'éditeur.

Publication semestrielle de l'Association des Alumni de la Faculté des HEC de Lausanne
Mail : info@alumnihec.ch
Web : www.alumnihec.ch

Internef
1015 Lausanne
Tél. 021 692 33 86
Mail : info@alumnihec.ch
Web : www.alumnihec.ch

Rédaction :
Pierre Rudaz (réd. resp.)
Ariane Baehni
Christian Filippini
Benoît Gavillet
Raoul Panchard
Haja Rajaonarivo
Nadine Reichenthal
Graziella Schaller

Concept graphique :
MAP, Lausanne

Mise en pages :
Pierre Rudaz – Nathalie Rose

Impression/reliure :
IRL plus SA, Renens



On ira loin ensemble

AVEC BCV **PRIVATE BANKING**

Grâce à son expertise reconnue dans la banque privée, la BCV concrétise vos ambitions pour l'avenir. Avec vous depuis 150 ans.



Ça crée des liens

www.bcv.ch/privatebanking



Expat, Inpat, des mots ajoutés à notre vocabulaire il n'y a pas si longtemps. Mais en réalité, s'agit-il d'un phénomène nouveau ou juste une version « haut de gamme » de ce qu'on nomme les migrations ?

Allez-y donc !



Gradué/Alumni HEC 1983
Expat au Zimbabwe en 1989 pour André Cie SA
Co-fondateur Afrigrain Partnership, Zimbabwe
Membre du comité Alumni HEC Lausanne
Secrétaire Général du Prix Chr.-Pralong

Quelle est la différence entre mon grand-père qui, à l'âge de 12 ans, a dû quitté son Italie pour venir travailler comme « botche » sur les chantiers de la Riviera et mon départ en Afrique 70 ans plus tard ? La motivation ? Pas sûr, car dans les 2 cas la raison était de trouver ou d'améliorer son poste de travail, donc de construire son avenir. La durée ?

Peut-être. Beaucoup d'émigrés ne sont jamais retournés dans leur village et ont fait de leur pays d'accueil leur patrie. De nos jours, il y a les expats à vie (professionnelle ou même après la retraite) et les expats « temporaires ». Les conditions ? C'est là que la différence est la plus visible. Mon grand-père est arrivé à pied par les cols alpins quand je sautais dans un avion pour retrouver une belle maison avec jardin et piscine.

Mais en réalité, la vraie grande différence, c'est le choix. Lui ne l'avait pas et moi si. Et je crois que cet âge d'or des expats est en train de se terminer. Plusieurs facteurs pour s'en convaincre comme les nouvelles politiques des multinationales promouvant l'expatriation de cadres des pays émergents, que se soit en Europe ou dans d'autres pays émergents, la disponibilité de « cerveaux locaux » ou les politiques d'accueil contraignantes des pays en voie de développement. Mais aussi, et c'est peut être la le point le plus effrayant, le ralentissement des économies européennes et surtout la montée du chômage chez les jeunes (même diplômés).

Alors, bien sûr, les conditions d'expatriation sont en train de changer, baisse des coûts oblige. Bien sûr, la durée sera plus aléatoire car les expats seront encore plus sujets aux remerciements immédiats décidés à des milliers de kilomètres. Mais surtout, c'est la question du choix qui va de plus en plus s'imposer. Est-ce que les jeunes gradués (diplômés) de notre chère Faculté des HEC auront le choix de ne pas s'expatrier dans les prochaines décennies ? Vont-ils redevenir des émigrés comme nos grands-parents ou parents ? Intéressante pirouette de l'histoire. Je vous rassure, ma vision du futur n'est pas négative, bien au contraire. La motivation de cet édito un peu provocateur, c'est justement d'inciter nos jeunes à faire le choix

« Les conditions d'expatriation sont en train de changer »

de partir, car ils l'ont encore, ce choix, pour aller découvrir d'autres horizons, d'autres cultures. Partout ils pourront continuer à manger notre fondue ou la Nutella, mais ils auront l'opportunité surtout d'améliorer leur sort. Financièrement, je le leur souhaite. Personnellement, c'est certain aussi, même si il y a aussi des sacrifices. Professionnel-

lement, c'est l'occasion unique d'apprendre, de comprendre, de se développer, d'utiliser sa créativité, son ambition, son talent (et ce que vous a enseigné HEC) en mode avance rapide. L'expérience gagnée est un multiple de ce qu'un poste « classique » en Suisse (ou en

Europe d'ailleurs) normalement peut vous offrir dans le même laps de temps.

Alors, profitez des possibilités de stages, de travail, de faire des projets dans des pays émergents, terme qui d'ailleurs ne veut plus rien dire. Partez, la Terre est grande, vous pourrez toujours revenir un jour.

Quant à nos inpat qui nous rejoignent en Suisse, une grande bienvenue. Partagez votre expérience avec nous, gardez votre culture, mais apprenez et respectez la nôtre. C'est aussi un message à nos expats : laissons toute forme d'arrogance que nos salaire, position ou études pourraient faire naître, afin de pouvoir apprendre et donc échanger (et par-là même éviter de se retrouver dans un ghetto d'étrangers).

Je suis heureux, en tant qu'Alumni HEC Lausanne, que notre Faculté mette en place des cours qui incitent nos jeunes à partir là où des opportunités existent. Je souhaite que le nouveau Décanat continue dans cette voie et prépare encore mieux nos diplômés à une vie professionnelle dans les pays émergents. Et nous Alumni expats, nous avons notre rôle à jouer, que ce soit à travers notre Association et ses diverses antennes dans le monde ou dans notre cadre professionnel. Montrons-nous disponibles pour des conseils ou des renseignements. Faisons-les profiter de notre expérience.

Joyeux Noël et tous mes vœux pour 2013

Christian Filippini



Sculpture *Belu* de Zaha Hadid. Collection Benjamin et Ariane de Rothschild.
Jardins de Château Clarke, Bordeaux.

“ Créer de la VALEUR,
c’est contribuer au progrès de son époque
et à une richesse durable. ”

Depuis 250 ans, chaque génération de la famille Rothschild a contribué
à l’émergence d’un capitalisme familial de conviction.
Investissements d’avenir, développement des patrimoines professionnels
et familiaux, ingénierie financière et transmission sont au cœur
des savoir-faire de la Banque Privée Edmond de Rothschild.

Cette idée de la valeur, venez la partager avec nous.

www.edmond-de-rothschild.ch



BANQUE PRIVÉE
EDMOND DE ROTHSCHILD

Banque Privée Edmond de Rothschild S.A.
2, avenue Agassiz - 1003 Lausanne - T. +41 21 318 88 88

A l'automne, les petits plaisirs !



Les vendanges, la journée d'ouverture des cours des Bachelors et des Masters, les couleurs d'automne, la préparation des cérémonies de remise des diplômes et évidemment LA soirée de l'année sur le «Lausanne»!

Cet automne, c'est aussi une nouvelle équipe qui reprend les rênes de la Faculté et comme chaque fois nous nous réjouissons de connaître les grands chantiers qui permettront à notre Faculté de briller en Suisse et à l'étranger et de progresser dans les «rankings».

Pour ce numéro spécial «Internationalisation», nous avons voulu donner la part belle aux élèves, alumni et professeurs venant de l'étranger. Aux dernières statistiques, il y a plus de 45 % d'élèves profitant des programmes Erasmus dans notre Faculté et, quant à nos professeurs, de nombreux sont étrangers ou ont fait une partie de leur carrière à l'étranger.

Durant l'été, vous avez été nombreux à répondre à notre sondage sur vos attentes concernant notre Association. Les résultats nous ont été présentés en septembre dernier et vous pourrez y avoir accès sur notre site Internet. Un groupe de travail mêlant membres du comité des Alumni et des associations d'étudiants va être mis en place afin de trouver des pistes pour vous contenter encore plus!

Il ressort que vous attendez de l'Association amitiés et relations d'affaires, que vous souhaiteriez avoir plus de contacts avec vos camarades à l'étranger, lors de vos déplacements.

De même, vous êtes prêts à vous impliquer avec les étudiants, soit en les informant sur votre travail, votre en-

treprise ou en offrant des heures de mentoring.

Pour vous-même, vous aimeriez plus de possibilités de formation continue et un meilleur support lors de recherche d'emplois et vous privilégiez les réseaux sociaux plutôt que le site

de l'Alumni pour cultiver vos relations d'affaires!

C'est sur ces bases que nous allons travailler afin que constituer le meilleur des réseaux Alumni des business schools!

D'ailleurs, petit à petit, notre communication va devenir bilingue, car vous êtes de plus en plus nombreux à ne plus maîtriser la langue de Molière!

Nadine Reichenthal

Présidente de l'Association

« Vous privilégiez les réseaux sociaux plutôt que le site de l'Alumni »

Tiens à jour ton adresse sur www.alumnihec.ch!

Pour te connecter : prenom.nom !

During the summer, you were numerous to respond to our survey on what you expect from our association. The results were presented to us in September and you will have the opportunity to consult the full results on our website. We will also create a working group with members of Alumni and the Student Associations. Facilitating friendships and business relationships between Alumni is what you expect from the Association. You would like to have more contacts when travelling. You are ready to offer advice to prospective students, informing them about your work, your company or providing hours as a Mentor. For yourself, you would like to have more continuing education opportunities and better career support. You use social media networks more often than the Alumni website for business opportunities. This is on this basis that we will work to build the best Business School Alumni Network!



HEC Lausanne décrypte l'actualité

Avec une actualité économique et financière souvent complexe et technique, les expert(e)s de votre Faculté se mettent à la portée de tous dans la nouvelle série de podcasts intitulée *HEC Lausanne décrypte l'actualité*.

En quelques minutes, un(e) professeur(e) apporte des clefs de compréhension à une question brûlante de l'actualité.

➔ <http://hec.unil.ch/mediatheque>



C'est avec beaucoup d'enthousiasme que notre équipe et moi-même avons pris les rênes du Décanat le 1^{er} août de cette année 2012.

Vers l'excellence



Nous nous réjouissons de travailler avec vous pour continuer à développer HEC Lausanne. Permettez-moi d'abord de remercier nos prédécesseurs (Daniel, Maia, Ghislaine, Yves et Michael) pour leur travail et leur dévouement. Nous allons certainement continuer à bâtir à partir d'un grand nombre d'initiatives qui ont été lancées sous leur mandat et nous les remercions encore pour l'organisation du Centenaire, un événement marquant pour notre communauté. Comme vous le savez, notre équipe a été élue sur la base d'une vision reposant sur deux piliers, l'un externe et l'autre interne. Laissez-moi en rappeler ici les grandes lignes.

Notre vision

En premier lieu, pour le volet externe, nous souhaitons pousser plus loin notre Faculté sur la voie de l'excellence académique, accroître son impact sur le tissu local et renforcer sa renommée internationale. Ces trois objectifs peuvent apparaître disparates; ils ne le sont pas. Durant les dix dernières années, la concurrence internationale sur le marché de l'édu-

cation en économie et en management s'est considérablement accrue et notre Faculté est aujourd'hui constamment comparée à d'autres sur des critères tels que la qualité de nos programmes et leurs débouchés sur le marché de l'emploi, ainsi que la productivité, le caractère innovant et l'influence de nos travaux de recherche.

Nos concurrents sont suisses, bien sûr, mais aussi européens, nord-américains, voire asiatiques. Les systèmes d'accréditation, la diffusion plus rapide de l'information par le biais d'internet ou même les fameux 'rankings', font qu'il est aujourd'hui impossible de

se cacher: les meilleurs étudiants, quelle que soit leur origine, et les ressources destinées à la recherche iront vers les meilleurs. Il est donc crucial que notre école soit en ordre de marche pour faire face à ce défi, mais aussi profiter des opportunités qu'il engendre. En contrepartie de cette concurrence accrue, la grande visibilité et l'internationalisation du marché de l'éducation créent un bouillonnement fantastique dont nous devons tirer parti.

Nos atouts

HEC Lausanne a des atouts formidables pour ce faire. Nous disposons d'une faculté de premier plan dont il s'agit de développer l'impact dans les grands débats actuels. Nous avons aussi des programmes solides, comme le montrent les classements récents du *Financial Times* dans lesquels notre Master en Management et notre Master en Finance sont tous deux classés parmi les 20 meilleurs. L'attractivité et la dynamique de l'économie suisse... et bien sûr des entreprises qui la composent, sont d'autres atouts non négligeables qui nous poussent certainement vers le haut. Enfin, le soutien de l'Université de Lausanne, crucial pour réaliser nos ambitions, de nos entreprises partenaires (et notamment les membres de notre 'Advisory Board'), ainsi que notre réseau d'anciens, nos formidables élèves et notre excellent personnel administratif et technique, constituent en agrégé une force exceptionnelle qui va nous permettre de viser plus haut.

« Notre Faculté est fière de sa productivité intellectuelle »

Transparence et décentralisation

Le second grand pilier sur lequel repose notre vision est à caractère interne. Compte tenu de la multitude des défis qui nous attend, il est crucial que notre Faculté fonctionne de manière plus décentralisée et plus transparente. En ce qui concerne la décentralisation, elle pourra se faire au niveau des programmes, des départements académiques ou des différentes unités administratives qui composent notre institution. Notre expérience à ce jour montre qu'il ne s'agit pas là d'une révolution, mais plutôt d'une évolution de structures qui existent déjà. Nous pen-

sons pouvoir engager pour début 2013 des ressources PAT supplémentaires non négligeables pour renforcer le soutien administratif aux départements et ainsi leur donner les ressources nécessaires pour assumer le travail supplémentaire que la décentralisation implique.

En ce qui concerne la transparence, notre décanat a la volonté de rencontrer de manière systématique les professeurs et les représentants des autres corps qui constituent notre école. Nous espérons que la plus grande transparence qui résultera de ces réunions contribuera à renforcer la confiance mutuelle qui est la base de toute bonne collaboration.

Comme vous vous en doutez, les chantiers sur ces différents aspects (externe et interne) ne vont pas manquer. Pour les réaliser, nous comptons naturellement beaucoup sur vous; c'est tous ensemble, et seulement tous ensemble, que nous réussirons. Notre équipe est extrêmement motivée et désireuse de travailler avec vous. A très bientôt donc.

Thomas Von Ungern

Doyen de la Faculté HEC Lausanne

Texte repris de *Vhecteur*, la newsletter interne de HEC Lausanne, septembre 2012

La Faculté des HEC souhaite la bienvenue aux nouveaux professeurs récemment ou nouvellement nommés.

Nominations



Marnix Amand

Marnix Amand a été nommé professeur assistant en économie au sein du Département d'économie et d'économie politique (DEEP). Il a obtenu son diplôme d'ingénieur à l'Ecole Centrale Paris en 2002 et son doctorat à l'Université de Yale en 2011. Durant sa thèse, il a travaillé comme économiste au Ministère des Finances des Pays-Bas et au Centre d'Analyse Stratégique (ex-Commissariat au Plan) à Paris. Avant de rejoindre l'Université de Lausanne, il était économiste à la Banque Centrale des Pays-Bas. Sa recherche utilise des modèles macroéconomiques à agents hétérogènes pour expliquer des phénomènes d'inégalités, en particulier la répartition des patrimoines, et les effets des politiques publiques sur ces inégalités. Il s'intéresse également à des questions de stabilité financière. Il enseigne la macroéconomie et l'économie du travail.



Adrian Bruhin

Adrian Bruhin a rejoint le DEEP après avoir travaillé pendant 2 ans comme économiste au département de «stabilité financière» de la Banque Nationale Suisse. Il a pu y développer le processus d'identification et de dénomination des banques 'Domestically systemically important banks' (D-SIBs) dans le contexte de la récente législation "too big to fail". Il est également le co-auteur et coéditeur du rapport de la BNS sur la stabilité financière en 2010 et 2011. Il a effectué ses études post-doctorales à l'Université et à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich. Son champ de recherche porte sur l'analyse de l'hétérogénéité individuelle sous-jacente dans le risque, le temps et les préférences sociales.



Dominic Rohner

Dominic Rohner a étudié les sciences politiques et l'économie à l'Université et à l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement de Genève. Il a effectué une thèse en économie à l'Université de Cambridge (UK). Avant d'être engagé comme professeur à HEC au DEEP, Dominic Rohner a occupé plusieurs postes à l'Université de York et à l'Université de Zurich. Il est également membre de plusieurs réseaux de recherche internationaux, tels que OxCarre (University of Oxford), CReMic (Université



Robert Danon

Robert Danon est professeur ordinaire de droit fiscal suisse et international aux Facultés des HEC et de Droit et des sciences criminelles depuis le 1^{er} août 2012. Auparavant, Robert Danon a également été professeur ordinaire de droit fiscal à l'Université de Neuchâtel (2006-2012). La recherche et l'expertise du Professeur Danon couvrent tous les domaines du droit fiscal suisse et international, en particulier la fiscalité de l'entreprise et le droit fiscal international et européen. Il est l'auteur de nombreuses contributions dans ce domaine. Le Professeur Danon est membre de plusieurs groupes de travail et associations actives dans le domaine de la fiscalité suisse et internationale. Il est en particulier membre du Comité Scientifique Permanent (PSC) de l'International Fiscal Association (www.ifa.nl), créée en 1938, et qui est aujourd'hui la plus importante association internationale dans le domaine de la fiscalité.



Joseph Lajos

Joseph Lajos a été nommé Professeur Assistant au Département de marketing. Ses recherches concernent les communications en marketing et en e-marketing qui utilisent des méthodes expérimentales. Il enseigne également ces domaines à HEC. Avant de rejoindre la Faculté, Joseph Lajos a travaillé 3 ans comme professeur assistant à HEC Paris, où il a enseigné dans le cadre des programmes M.B.A. et Ph. D. Il a obtenu son Ph. D. en management à l'INSEAD en 2009. Il possède également un Master of Science en Management de l'INSEAD, un B.S. en Business Administration de la Southern California's Marshall School of Business, et un B.A. en journalisme et médias de la Southern California's Annenberg School for Communication and Journalism. Joseph Lajos a publié ses recherches dans le *Journal of Consumer Research* et le *Marketing Letters*. Il travaille comme éditeur ponctuel pour le *Journal of Consumer Research*, le *Journal of Marketing*, et le *Journal of Consumer Psychology*, il fait aussi partie du comité éditorial de l'*European Management Journal*. Il s'intéresse tout particulièrement au branding des gouvernements et des organisations à but non lucratif.

de Cambridge), ESOP (Université d'Oslo) et HiCN (Université de Sussex).

Ses recherches portent sur des sujets liés à l'économie politique et au développement économique, notamment sur le rôle des ressources naturelles et la confiance et le respect entre groupes ethniques dans les conflits. Il a récemment publié dans le *Journal of Public Economics*, le *Journal of the European Economic Association* et le *Journal of Development Economics*.

Le Centre de Carrière HEC Lausanne regroupe et coordonne les services d'orientation académique et professionnelle, la gestion des stages Master et Bachelor et les activités de placement et d'accompagnement vers l'emploi.

Le Centre de Carrière



UNIL | Université de Lausanne

HEC Lausanne
Centre de Carrière

Centre de Carrière HEC
Lausanne – Internef
Bureau 146 – 021 692 33 57

Carriere_HECLausanne@unil.ch
ou sur notre site www.hec.unil.ch/careercenter

Le Centre de Carrière HEC Lausanne

En partenariat avec CareerWorld, un professionnel du placement, la mission est d'aider les étudiants à gérer et à planifier leurs futures carrières académique et professionnelle en leur proposant un catalogue complet de services afin d'optimiser leurs choix d'études et de les préparer à la vie professionnelle.

Conseils personnalisés, création d'événements de réseautage, développement de relations privilégiées avec le tissu économique...

Le Centre de Carrière conseille les étudiants HEC Lausanne de niveau Bachelor et Master quant à leur orientation académique notamment en les soutenant dans leur choix de filières Master et en les sensibilisant aux métiers et à l'entreprise.

Mais l'objectif du Centre de Carrière est aussi de gérer et de développer un réseau de liens solides et de partenariats durables avec les différents acteurs du monde des affaires et de l'économie au niveau local, national et international.

Ainsi, plusieurs événements sont organisés sur le campus tout au long de l'année, en collaboration avec les associations d'étudiants. Un salon des stages mais aussi des workshops, des rencontres métiers, des matinales, et des face-à-face mettent en relation les entreprises, le corps enseignant et les étudiants.

Pour les entreprises, c'est l'occasion rêvée de se connecter aux étudiants HEC de communiquer sur leur culture d'entreprise et leurs activités sur le terrain. Pour les étudiants, il s'agit d'une opportunité unique d'initier des contacts dans le cadre de leurs futurs stages et emplois.

Un exemple : Le Salon HEC Lausanne des stages

La seconde édition du Salon HEC Lausanne des stages vient de se terminer et se solde par un bilan très positif. Une trentaine d'entreprises étaient présentes dans les halls de l'Internef. La fréquentation de l'événement par les étudiants est en recrudescence et leur intérêt pour la manifestation va grandissante. Ce Forum de l'emploi spécial HEC est un exemple

d'initiative destinée à favoriser le réseautage et le dialogue entre les entreprises et les étudiants.

Qui pilote le Centre de Carrière ?

La mise en place du Centre de Carrière a été assurée par la Prof. Maia Wentland, Vice-Doyenne des Relations Extérieures, et M^{me} Sabrina Rami. Ces dernières ayant récemment quitté leurs fonctions, elles ont passé le témoin au Prof. Jean-Philippe Bonardi, nouveau Vice-Doyen des Relations Extérieures, et à sa nouvelle équipe pilotée par M^{me} Marie-France Roger. La mission des ces derniers sera de consolider la structure existante et de continuer à développer les activités de la Faculté afin d'assurer à ses étudiants les meilleures conditions possibles pour se préparer à la vie active.

Les ambassadeurs de HEC Lausanne partent à la conquête du monde

Grâce à la mise en place d'un réseau catalyseur, notamment dans les régions considérées comme stratégiques à l'international, HEC Lausanne cultive de vrais partenariats durables Public-Privé. Chaque année, des étudiants en dernière année de master à HEC se rendent à l'étranger pour y effectuer leur stage de fin d'études et jouer le rôle d'ambassadeur HEC. Certains travaillent dans des Swissnex, des réseaux mis sur pied par la Confédération dans des régions considérées comme stratégiques et destinées à promouvoir l'éducation, la recherche et l'innovation ; d'autres dans des consulats, des chambres suisses de commerce et des entreprises internationales. Ces postes qui ont vu le jour grâce aux négociations menées sur le terrain par notre vice-doyen chargé des relations extérieures du précédent décanat, la Prof. Maia Wentland, sont encadrés et développés par le nouveau Centre de carrière HEC et permettent de renforcer chaque jour les liens entre la Suisse et l'étranger. Il s'agit de développer et d'entretenir des partenariats à long terme, tant avec des hautes écoles qu'avec des entreprises de la région, dans le but, notamment, de générer des places de stages pour des étudiants d'HEC Lausanne. Les résultats sont là. Par exemple en Chine, où les sociétés Wison (pétrochimie) et BSI Brokers (finance) accueillent déjà des étudiants de HEC Lausanne en stage.

L'AIESEC, association d'étudiants internationale, propose des stages pour étudiants ou jeunes diplômés. L'expérience multiculturelle est même à la base de sa fondation.

Stages et expatriations



Son origine

L'association AIESEC fut fondée en 1948 dans sept pays européens dans un contexte de sortie de Deuxième Guerre mondiale: des étudiants de Belgique, de France, du Danemark, de Finlande, de Norvège, de Suède et des Pays-Bas. La volonté de ses fondateurs était de contribuer à un idéal de paix et d'amitié entre les peuples, favorable au plein accomplissement du potentiel de chacun avec pour hantise un troisième conflit mondial. Le changement pour impact en somme. Ils établirent une plate-forme internationale dont les agents seraient porteurs d'un changement positif. Dès le départ, les stages sont ainsi le moyen privilégié pour faire vivre aux jeunes personnes une expérience unique de vie à l'étranger et favoriser les échanges interculturels.

« Une expérience unique de vie à l'étranger »

tionale ainsi que de produire un impact social positif. Ces différents éléments, à travers l'expérience de la diversité culturelle et l'immersion complète, vont permettre un développement personnel essentiel. Par ailleurs, ces stages permettent d'acquérir des compétences très demandées dans le monde du travail telles que la prise de décisions et de responsabilités, la confiance en soi. Autrement dit, l'expérience du milieu du travail.

D'autres moyens de se développer avec AIESEC

La mise en place du programme d'échange à travers le monde nécessite une structure importante qui se doit d'être bien coordonnée et organisée de manière cohérente. Ainsi, l'AIESEC regroupe 40 membres à Lausanne, près de 300 en Suisse et plus de 60000 à travers le monde. Mais AIESEC ce n'est pas seulement les échanges, c'est aussi une quantité innombrable de projets ayant pour but de maximiser le potentiel de tous les jeunes à travers le monde. A cet effet sont organisés par exemple à Lausanne le Forum Career Days depuis près de 40 ans et le Youth to Business Forum. Nous offrons ainsi à un étudiant de pouvoir rencontrer un recruteur, effectuer un stage et trouver sa voie pour devenir, dans le futur, une personne épanouie. Ce processus passe aussi par l'apprentissage, par exemple à travers le Workshop sur l'entrepreneuriat, organisé en partenariat avec la fondation IVE, qui apprend sur un semestre à ses participants la création de leur propre Business Plan. L'association organise également diverses activités culturelles afin de susciter chez les étudiants un goût de l'étranger, notamment lors de l'événement Global Village, qui s'installe chaque année au printemps devant le bâtiment Internef, permettant de venir goûter aux saveurs de divers pays et régions.

Pour plus d'infos sur l'association :

www.aieseclausanne.ch

Pour plus d'infos sur les stages :

nicolas.duvoisin@aieseclausanne.ch



Membres fondateurs de l'AIESEC.

Les stages AIESEC de nos jours

Aujourd'hui, l'organisation de stages à l'étranger est toujours l'activité principale d'AIESEC. La dimension multiculturelle n'est pas non plus en reste. En effet, présente dans plus de 110 pays et territoires, l'association regroupe plus de 60000 membres. C'est grâce à ces derniers que, chaque année, plus de 10000 personnes partent en stage avec AIESEC et ont la possibilité de vivre une expérience de vie. Il existe deux programmes de stage distincts :

Global Internship Program (GIP) : ce sont des stages professionnels. Ils ont lieu dans des pays développés et réunissent principalement les domaines du management et de la technique, pour une durée de plusieurs mois.

Global Community Development Program (GCDP) : il s'agit de stages de volontariat dans des pays en voie de développement pour un minimum de six semaines s'inscrivant souvent dans une campagne plus large.

Le programme de stage reste toujours l'activité principale d'AIESEC dans le monde car ils permettent aux personnes y participant de vivre une expérience d'immersion culturelle, de créer des liens à l'échelle interna-

Philosophie
d'investissement
unique

Gestion
de fortune
indépendante

Tradition
bancaire
genevoise

**"Comprendre votre succès et
vos attentes: notre priorité N° 1."**

depuis 1816



Jérôme Monnier

Directeur général Clientèle Privée et PME Genevoises

Franco Furcolo

Directeur Private Banking Genève

Bien des patrimoines et des fortunes familiales
sont issus d'entreprises et d'initiatives de personnes
d'exception.

Patiemment construites, transmises de généra-
tion en génération, ou fruit d'une cession récente,
ces richesses méritent une vigilance et un soin
exceptionnels.

Une banque sûre, une qualité suisse de gestion,
et une conception partagée de l'économie et des
marchés financiers.

La Banque Cantonale de Genève: une vision
différente de la gestion de fortune pour pérenniser
vos succès financiers.

 **BCGE**
Private Banking

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris
Dubai Hong Kong www.bcge.ch/privatebanking

Thèses soutenues à HEC Lausanne

Date	Auteur	Département	Titre
12.06.12	Daniel ANDREI	Finance	Essays in Asset Pricing
18.06.12	Anton YANOCHKIN	Management	Three essays in risk management in financial institutions
18.06.12	Felix CARDENAS	Management	Three essays in control, entrepreneurship and innovation
19.07.12	Kunal MOHAN	Systèmes d'information	Understanding the acceptance and usage of project management methodologies
13.08.12	Raphaël PARCHET	Economie Politique	On the existence and intensity of tax competition
10.09.12	François ALLISSON	Histoire de la Pensée Economique	Value and prices in Russian economic thought (1890-1920)
11.09.12	Nicolas EYGUESIER	Histoire de la Pensée Economique	La Notion de progrès chez Sismondi
18.09.12	Mathieu GROBÉTY	Economie Politique	Liquidity, financial frictions and growth
05.10.12	Sandra HAAS	Sciences Actuarielles	Optimal reinsurance forms and solvency



**Chaque année,
plus de 100'000 patients * font
confiance à la Clinique de La Source**

**Votre assurance de base ne suffit pas
pour bénéficier, en cas d'hospitalisation,
des privilèges de notre Clinique !**

Seule une assurance complémentaire PRIVÉE ou SEMI-PRIVÉE est votre sésame pour être l'un des 4'000 patients hospitalisés à la Clinique de La Source et bénéficier ainsi :

- d'une prise en charge rapide
- de la compétence de 360 médecins indépendants et 450 collaborateurs hautement qualifiés et dévoués
- d'une technologie de pointe
- d'un service hôtelier 5 étoiles.

**La Clinique de La Source est conventionnée avec
TOUS les Assureurs maladie !**

Nos 10 lits «publics», réservés aux patients avec une assurance de base seulement, sont destinés aux urgences et à la chirurgie robotique, en collaboration avec le CHUV.

* y compris ambulatoires, radiologie, laboratoire, radio-oncologie, physiothérapie, etc ...

Cela fait presque quinze ans que je suis un indigné, sans le savoir. J'avais, dans le temps, écrit quelques articles dans *L'Agefi*, puis sorti « Contrepensées » que personne ou presque n'a lu.

« Oui, je m'indigne ! »



par Alexander Bergmann

Doyen de HEC Lausanne de 2000 à 2004,
Professeur honoraire du Département
de comportement organisationnel

alexander.bergmann@unil.ch

Lorsque le livre de Stéphane Hessel « Indignez-vous! », paru en janvier 2010, a eu un écho retentissant, je me suis senti encouragé à reformuler, plus succinctement, quelques-unes de mes critiques et de mes craintes concernant le monde dans lequel nous vivons et je les ai publiées sous le titre de « Oui, je m'indigne! ». Malheureusement, mon éditeur a mis plus d'une année à sortir ce petit pamphlet.

Quelles sont ces critiques ?

En résumé, que nous vivons dans une « business society » où

- les considérations économiques dominent toutes les autres;
- les centres commerciaux ont remplacé les cathédrales, les « management development centers » les monastères et la culture d'entreprise la culture;
- nous sommes devenus autant les serviteurs que les bénéficiaires de l'économie;
- et où l'on nous fait croire et accepter des impératifs économiques.

Je crains alors

- que l'hypertrophie économique ne soit en train de provoquer une atrophie intellectuelle, relationnelle et morale;
- que l'on ait perdu le sens de la mesure (la concurrence est devenue une guerre, le bénéfice n'est plus une condition pour la réussite, mais un but en soi, la recherche de l'innovation a dégénéré en une course effrénée à la nouveauté, etc.);

- que l'on continue à voir dans la croissance la solution à nos problèmes (à court terme), alors qu'elle est l'une des causes principales de nos problèmes (à long terme);
- que l'incessante accélération rende impossible la maîtrise de nos problèmes et mène à une fuite en avant permanente;
- l'on aille vers des crises sociales et des conflits graves ainsi que vers des luttes que les problèmes écologiques (épuisement des ressources, pénurie d'énergie et d'eau, changements climatiques) ne manqueront pas d'engendrer.

Je crois que nous allons droit au mur. Mais un crash catastro-

phique n'est pas une fatalité. Il peut être évité, à condition de changer profondément nos priorités, nos attitudes et nos comportements et de revoir nos systèmes d'éducation, d'organisation du travail, de contrôle des marchés et de gouvernance à tous les niveaux.

Oui, je m'indigne ! Alexander Bergmann, avril 2012, Editions Eska, disponible dans toutes les bonnes librairies.

« Changer
profondément
nos priorités »



iRL+, des impressions plus économiques

Les IRL n'ont pas fini de faire bonne impression! D'autant **plus** avec leur nouvelle structure, leur nouvelle équipe et leur nouvelle identité **IRL+**. Dès à présent, vous pouvez compter sur un équipement **plus** récent, des moyens de production uniques en Suisse Romande, des conditions **plus** avantageuses et des partenaires **plus** motivés que jamais. Vous voulez déjà en savoir **plus**? Téléphonez à Alain Bassang, Philippe Delacuisine ou Kurt Eicher. À **plus**!



Ce n'est pas qu'une impression

+ de compétences **+ proche** **+ de savoir-faire**

Chemin du Closel 5 | CH-1020 Renens | Téléphone: +41 58 787 48 00
Fax: +41 58 787 48 01 | E-mail: kurt.eicher@irl.ch

Prix Pralong 2012 et Trophée du Centenaire de l'Ecole des HEC: le comité des Alumni et le Prix Christophe Pralong ont co-organisé en 2011 le Trophée du Centenaire HEC qui a permis de financer un Prix spécial Centenaire HEC d'une valeur de fr. 7000 décerné à Jonas Bouaouli pour son projet Cinéma Solidaire.

Un autre Madagascar



Jonas Bouaouli

3^e année HEC Lausanne

Pour en savoir plus :

www.facebook.com/CinemaSolidaire

www.cinemasolidaire.org

cinemasolidaire@gmail.com



C'est avec fierté que je me rends compte que la motivation et la générosité des membres de notre équipe nous a permis d'atteindre nos objectifs. Pour continuer cette aventure humanitaire, il faut tout d'abord rendre notre association pérenne et continuer à se développer en mettant en place de nouveaux cinémas. Je suis certain du potentiel de notre association et j'espère que nombreux seront ceux qui nous aideront à exporter la magie du cinéma.

Merci au Prix Christophe Pralong de soutenir des projets imaginatifs et d'encourager le dynamisme des jeunes. C'est grâce à vous que 2000 personnes passent deux fois par mois un moment extraordinaire, loin de leurs problèmes quotidiens. Ce prix destiné à aider des étudiants à réaliser un projet social, entrepreneurial ou académique dans un pays émergent nous a permis de concrétiser une idée en un projet sérieux.

En août 2012, nous avons installé les trois premiers Cinémas Solidaires sur l'île de Madagascar à Ambola, Ankilimivony et Ankilibory. Personne n'a accès à l'électricité, très peu sont ceux qui ont déjà vu une télévision. Imaginez la surprise des gens quand nous avons installé des écrans de projection au sein des villages! Grâce à notre action, c'est aujourd'hui deux films par mois, les 1^{er} et 3^e

vendredis du mois, qui sont diffusés gratuitement dans chacun des villages.

La réussite de ce projet est la plus grande fierté de Cinéma Solidaire. Nous espérons par la suite mettre en place de plus en plus de cinémas, année après année.

La gestion d'un tel projet n'a pas été des plus simples mais c'est aussi ça qui fait le charme

des premières aventures associatives: les contretemps, les problèmes techniques, le stress de l'avant-départ... Mais quand vous partez à l'autre bout du monde pour mener une action dont vous rêviez, dans laquelle l'investissement de chacun a trans-

formé un simple projet papier en une réalité, l'aventure ne peut être que magique.

La première étape de notre projet consistait à amener sur place 3 systèmes de projection (vidéoprojecteurs et systèmes son) ainsi que 3 toiles de cinéma de 4 mètres sur 3. Avec tout ce matériel, nous avons donc pris l'avion jusqu'à Antananarivo, la capitale de Madagascar, puis un autre vol intérieur pour arriver à Tuléar au sud de l'île. Le périple était alors loin d'être fini car nous avons dû rouler pendant 8 heures dans la brousse, pour faire 300 km, afin d'accéder aux sites choisis. Les poteaux métalliques servant au système d'enrouleur des toiles ont été conçus par des artisans de Tuléar, puis ont été envoyés par pirogue vers les villages.

Nous avons établi une collaboration avec ABC Domino, une association à vocation éducative, et Cinéma Solidaire, orienté culturelle. Nos cinémas ont donc été construits au sein de trois de leurs écoles primaires. Cela nous a permis d'utiliser l'électricité fournie par les panneaux solaires des écoles, facilitant considérablement la mise en place des cinémas. Ce partenariat nous permet aussi d'installer nos cinémas dans la durée grâce aux enseignants. Nous avons formé dans chaque école l'un d'entre eux en tant que responsable de projection, s'occupant d'organiser les soirées de projection au fil de l'année.

Ce projet prend alors tout son sens: la culture, le cinéma est un réel outil éducatif!

« Exporter
la magie
du cinéma »



Le CA du Groupe NZZ-Medien proposera à l'AG de la SA Neue Zürcher Zeitung, d'avril 2013, d'élire en son sein Etienne Jornod, HEC 1981, Président exécutif du CA du Groupe Galenica depuis 17 ans. Il est prévu de lui confier la présidence du Conseil d'administration.

Etienne Jornod futur Président du Groupe NZZ-Medien



Le CA se dit convaincu qu'il possède toutes les qualités nécessaires pour diriger le Groupe face aux changements structurels que connaît actuellement le secteur des médias. Fort de son expérience approfondie dans le management, il dispose des compétences nécessaires pour continuer à développer les produits du Groupe NZZ-Medien dans un environnement toujours plus marqué par les médias multicanaux et pour consolider les activités numériques.

Sa société Galenica occupe la position de leader mondial sur le marché des traitements médicamenteux de la carence en fer, gère la plus grande chaîne de pharmacies en Suisse et est leader de la logistique pharmaceutique. Depuis que Etienne Jornod a repris les rênes en tant que Président et CEO du Groupe en 1995, les collaborateurs ont passé de 950 à plus de 7000 tandis que le bénéfice et le cours de l'action ont plus que décuplé.

Depuis début 2012, Etienne Jornod se concentre sur son rôle de Président exécutif du CA du Groupe Galenica. Il est également membre des CA de Alliance Boots et de la Vaudoise Assurances, fonctions qu'il conservera. Il explique : « En tant qu'entrepreneur, je suis vraiment ravi de relever ce défi. Le Groupe NZZ-Medien occupe une position importante, en particulier avec le quotidien «Neue Zürcher Zeitung», et je suis très heureux de pouvoir participer à façonner son avenir. »

Les Alumni HEC Lausanne sont très heureux de voir l'un des leurs (lic. HEC en management en 1981) parvenir prochainement à la tête de la société éditrice du principal faiseur d'opinions de Suisse et lui souhaitent plein succès!

Business model: nouvelle génération, d'Yves Pigneur et Alexander Osterwalder, fait partie des ouvrages de management les plus vendus au monde. Il fait référence y compris dans la Silicon Valley.

Business Model Generation un phénomène planétaire issu de HEC Lausanne

Bientôt 500 000 exemplaires traduits en 27 langues! Le succès de *Business model: nouvelle génération*, un ouvrage né il y a trois ans d'une thèse de doctorat à l'Université de Lausanne ne s'es-souffle pas. « Nous espérons encore doubler nos ventes », lance Yves Pigneur, professeur à HEC Lausanne et coauteur avec son ancien étudiant Alexander Osterwalder.



La cause de ce phénomène planétaire: une méthode simple et pratique pour imaginer de nouveaux modèles d'affaires. « Auparavant il fallait 300 pages pour décrire une entreprise, explique Steve Blank, gourou de l'innovation dans la Silicon Valley. Le canevas de ce livre permet de schématiser l'essentiel sur une seule page d'une façon claire et compréhensible. »

A la fin des années 90, constatant le manque d'outils appropriés pour représenter un modèle d'affaires, l'enseignant et son doctorant développent alors leur méthode visuelle. « Lors des cours que nous donnions, nous avons très rapidement pris conscience de l'intérêt de notre technique auprès des étudiants. »



L'ouvrage rédigé, les deux économistes ne cherchent pas un éditeur, mais inventent plutôt un modèle d'affaires pour son autopublication : ils exposent le projet sur internet et offrent à quiconque

la possibilité de participer à sa conception. L'équipe crée alors un livre au format paysage, très coloré, rempli d'illustrations faites à la main et de photos, du jamais vu dans le créneau habituellement austère des publications du management.

Depuis 2009, les deux auteurs ont donné une centaine de conférences dans le monde entier. L'année passée, ils ont même sorti un nouveau livre, *Business Model You*, une variante pour la conception de son propre plan de carrière. Résultat: l'ouvrage s'arrache déjà dans une dizaine de langues.

Résumé de l'article de Benjamin Bollmann, dans L'Hebdo du 8 novembre 2012

navi MOBILITÉ®

Rapide – Economique – Ecologique



L'autre rive n'a jamais été aussi proche!

Lausanne – Evian 35 min.
► 26 x par jour*

N1

Nyon – Yvoire 20 min.
► 35 x par jour*

N3

Lausanne – Thonon 27 min.
► 24 x par jour*

N2

Nyon – Chens 20 min.
► 18 x par jour*

N4

* Nombre de traversées maximum durant l'horaire d'été et temps de trajet minimum.
Sous réserve de modification sans autre avis.

Billets aller / aller-retour
Cartes multicourses
Abonnements CGN (N1 / N2 + N1 / N4)
Abonnements combinés (CGN + réseaux terrestres)



Information
+41 (0)848 811 848
Guichets CGN
www.cgn.ch



DOSSIER SPÉCIAL – EXPATS/INPATS

Aventure ou expérience ?




Emigrer, immigrer. Depuis ses lointaines origines africaines, l'homme est toujours allé chercher ailleurs, jusqu'autour du monde, les ressources dont il avait besoin et qu'il ne trouvait pas ou plus sur place, pour des raisons de surpopulation, de changement climatique ou autres. Changeant de contrée sur une Terre qui se peuplait, il se retrouva dans des régions occupées par d'autres hommes avec lesquels il dut ou guerroyer ou pactiser, ceci pendant des millénaires, jusqu'au moment récent où l'expatriation ne correspondit plus seulement à de la survie, mais à la nécessité de placer des personnes à même de contrôler les flux commerciaux que les puissances maritimes mirent en place pour rapatrier les richesses récoltées à l'étranger.

Le XX^e siècle vit l'avènement de la globalisation qui est un autre nom pour un même phénomène, mais cette fois tout autour de la boule et advenu par la force des sociétés multinationales. Le XXI^e verra une gestion commerciale toujours plus étroite du village mondial.

Cependant, malgré l'échelle réduite de notre planète et l'angoisse que peut provoquer le départ, l'expatriation, qui n'est que la grande sœur de l'immigration, apporte tellement à l'individu qu'elle est incontournable pour qui nourrit des ambitions de carrière.

Alors, aventure ou expérience, voilà ce que reflète ce Dossier spécial au travers des opinions exprimées. Nous vous en souhaitons une agréable lecture.



Mon revenu
annuel assuré*

CHF 6000

Assurance vie et prévoyance

Des revenus assurés, c'est notre différence.

Chez Retraites Populaires, nous sommes différents, parce que nos prestations sont sûres et adaptées à vos besoins. Vous souhaitez bénéficier d'un revenu supplémentaire à tout moment pour soutenir vos enfants pendant leurs études ou réaliser des projets de loisirs? Notre nouveau produit RP Rente immédiate certaine vous garantit ce revenu supplémentaire pendant la durée de votre choix.

**Contactez-nous au 021 348 26 26
ou consultez www.retraitespopulaires.ch**

* Exemple de rente annuelle sur 10 ans avec prime unique de CHF 55 700 (référence décembre 2012) qui offre un rendement annuel de 1,38%. Nos offres sont réservées aux Vaudois et habitants du canton de Vaud.

Votre avenir, notre mission.



**Retraites
Populaires**

Une identité culturelle se construit sur des mythes fondateurs, dont les récits bibliques. Parmi eux, la figure d'Abraham, commune aux trois religions monothéistes, et celle de Moïse qui, dans le livre de l'Exode, se soumet à l'ordre divin de libérer Israël de l'Égypte.

Exodes

**Interview croisée
de François-Xavier Amherdt
et Pierre-André Brandt**

par Christian Filippini et Ariane Baehni

un double mouvement de renoncement/accomplissement. C'est la loi de toute existence humaine : le fœtus abandonne le nid douillet du ventre de sa mère pour affronter l'air libre, l'enfant quitte la fraîcheur de la naïveté première pour traverser les turbulences de l'adolescence vers la maturité de l'âge adulte, l'étudiant HEC pleure sa Faculté bien-aimée au moment de s'embarquer dans les méandres passionnants de sa carrière professionnelle, le mourant laisse derrière lui ses proches et son bagage terrestre pour entrer dans la liberté infinie de l'éternité.

Pierre-Yves Brandt : Sur le plan psychologique, l'identité se construit à la fois dans la continuité d'une filiation et dans la discontinuité de la séparation d'avec ses parents. La rupture du cordon ombilical est emblématique de ce qui fonde notre manière d'être au monde. Symboliquement ensuite, à d'autres niveaux, cette rupture se rejoue pour donner sens à des moments fondateurs de passage. Tout l'enjeu est de trouver comment préserver une continuité au travers de ces ruptures fondatrices. C'est donc la manière d'articuler ces deux aspects qui est constructive. Pour le récit biblique, ce qui me frappe, c'est la conscience d'une origine qui prend sa source dans le détachement, par un groupe qui se comprend comme nomade. L'identité n'est pas donnée par des frontières territoriales mais par une appartenance collective et par le fondement d'une éthique commune.

Peut-on assimiler une expérience d'expatriation à un exil ?

PYB : Lorsqu'on parle d'exil, on se réfère à l'endroit d'où l'on part. Cela signifie qu'on est déplacé contre son gré. L'exode, c'est le contraire : le lieu de départ est celui de la contrainte. Dans le récit d'Abraham, ce n'est ni l'un ni l'autre. Son lieu de référence bascule parce que, tout à coup, la promesse d'une terre et d'une descendance l'invite à regarder en avant. Son identité, c'est dès lors son attachement à cette promesse divine.

**« N'oublie pas
que ton père
était un Araméen
errant »**

**« Trouver
comment
préserver une
continuité »**

FXA : Notre société mondialisée, traversée par les courants migratoires, épouse cette perspective « abrahamique ». Toute trajectoire d'un diplômé universitaire comporte des changements d'orientation et des départs à l'étranger. À l'étranger, c'est-à-dire chez soi, tant l'autre me devient proche, si je le regarde comme un com-pagnon (du latin cum, avec, et panis, le pain), c'est-à-dire celui qui partage avec moi le pain de la route. Vers un avenir que personne ne maîtrise...

Tout réside donc dans le sens qu'on donne au départ ?

FXA : Le grand danger dénoncé par les prophètes bibliques consiste à se croire installé dans la terre dite « promise » et à s'en approprier, alors qu'elle demeure un pur cadeau du Seigneur. « N'oublie pas que ton père était un Araméen errant qui descendit en Égypte », rappelle le Deutéronome, la « deuxième loi ou relecture de la charte d'alliance » (26,5). Aussi la Torah protège-t-elle particulièrement la veuve, l'étranger et le lévite, c'est-à-dire les catégories qui, du fait de leur situation, ne possèdent précisément pas de terre en propre. Les habitants doivent les respecter spécialement pour se rappeler qu'eux-mêmes aussi ont été émigrés et démunis.

PYB : Au delà du lieu où je me trouve ou celui vers lequel je me dirige, il importe d'avoir l'humilité de reconnaître que je reste fondamentalement un nomade, un étranger sur cette terre. Quand j'arrive tout est là ; quand j'en repars, tout continue. Cela implique donc une responsabilité, du respect par rapport à la terre d'accueil. Plus largement, nous sommes toujours précédés : nous ne sommes pas la source de ce qui nous constitue ni à l'origine des biens dont nous disposons. Ils nous sont confiés et la question est de savoir comment les gérer. Cette responsabilité peut se comprendre dans plusieurs perspectives : pour un croyant, elle engage envers Dieu, source de tous biens, mais cela peut aussi être envers la collectivité ou les descendants.

Nous avons interrogé deux théologiens, Pierre-Yves Brandt, professeur de psychologie de la religion à la Faculté de Théologie et de Science des Religions de l'Université de Lausanne, et François-Xavier Amherdt, professeur de théologie pastorale, pédagogie religieuse et homilétique à l'Université de Fribourg.

Peut-on dire que notre culture se fonde sur l'archétype de l'exil ou de l'exode ?

François-Xavier Amherdt : Pascale est la spiritualité de toute la Bible, au sens étymologique de la « pâque » qui signifie « passage ». Comme tout déménagement, le passage à travers la mort vers la résurrection comporte

«Expatriation», un terme qui de tout temps a beaucoup fait rêver, mais une réalité qui a bien évolué ces dernières décennies et elle aussi a passé à la moulinette

Expatriation et globalisa



Par Haja Rajaonarivo

Senior Vice President
Human Resources
Cotecna Inspection SA

haja.rajaonarivo@cotecna.ch

Une rapide perspective historique

Plaçons-nous dans une perspective historique afin de mesurer l'ampleur et l'accélération des évolutions récentes de l'expatriation: il y a 5000 ans, l'implantation de comptoirs commerciaux par les Phéniciens sur le pourtour de la Méditerranée nécessitait déjà le déploiement d'expatriés. Dans un rôle de contrôle, ces expatriés de la première heure étaient surtout portés par les motivations commerciales de leur nation de navigateurs-marchands. Par la suite, de l'Antiquité à la chute des puissances coloniales au XX^e siècle, c'est encore le commerce qui a guidé le choix de poster des moyens humains à l'étranger de manière durable. Et, même au-delà de la perspective historique occidentale, l'expansion des empires aztèque et maya, les routes commerciales d'Asie centrale ou l'expansion arabe le long des côtes de l'océan Indien ont également relevé de la même logique.

La diplomatie et l'administration étatique ont également été de grands pourvoyeurs historiques de l'expatriation. Mais, à travers un rôle de représentation politique, de telles fonctions se mettaient surtout dans un but économique: tisser des liens d'échanges fructueux ou alors mettre en place un réseau d'exploitation des richesses disponibles dans ces territoires lointains. Cela reste aujourd'hui encore la justification principale des représentations diplomatiques déployées à travers le monde par la plupart des Etats. Les motivations d'échanges culturels ou d'aide au développement sont rarement au cœur des décisions de ces implantations. Longtemps itinérante, la diplomatie s'est sédentarisée et est ainsi devenue elle aussi forte consommatrice d'expatriés.

Dans la seconde moitié du XX^e siècle, une cause d'expatriation véritablement différente s'est installée de façon durable: l'humanitaire. Issu de la prise de conscience des opinions publiques de la nécessité d'apporter aide et soutien à des populations défavorisées ou en détresse, le mouvement humanitaire a été à l'origine d'une demande nouvelle et forte d'expatriés.

«Surtout portés par les motivations commerciales»

Même si on peut attribuer à la naissance du Comité international de la Croix-Rouge, en 1863, l'origine d'un véritable mouvement humanitaire mondial, ce n'est qu'au sortir des deux grandes guerres mondiales et au retour à la paix et à la prospérité en Occident que les mouvements humanitaires, issus plus de la société civile que des Etats,

ont vu le jour et connu une forte croissance nécessitant l'engagement d'expatriés dont la mission ne relevait plus d'intérêts commerciaux (ce que certains contesteront peut-être). A noter qu'à ce titre je ne retiens pas le déploiement des mouvements mission-

naires chrétiens, qui ont accompagné le rayonnement des grandes découvertes initiées par les empires espagnol et portugais, comme relevant de l'humanitaire. Même si certains ordres avaient à cœur le bien de leurs prochains, leur participation au mouvement colonial (commercial, politique et religieux) ne permet pas de parler d'élan humanitaire tel qu'il s'est développé au siècle dernier.

En conclusion de ce premier survol historique on se rappellera donc que de manière générale l'expatriation a de tout temps eu des origines et des motivations principalement commerciales, ce qui reste largement vrai de nos jours également. Le propos de la suite de cet article s'attachera donc essentiellement à l'expatriation dans ce cadre-là.

Expansion des comptoirs commerciaux et besoins de contrôle

Avec les grandes découvertes espagnoles et portugaises, la création d'établissements commerciaux prend une échelle véritablement mondiale. La découverte des Amériques et l'ouverture de la voie maritime vers les Indes orientales par le cap de Bonne-Espérance (1492-98) sonnent le glas de la suprématie commerciale de la République sérénissime de Venise sur le commerce avec l'Orient. Venise était l'aboutissement d'une chaîne logistique qui amenait en Europe des biens et matières précieuses très recherchés. Les Portugais et les Espagnols vont, quant à eux, établir des comptoirs et des colonies dans les territoires d'origine

de la globalisation et ses caractéristiques actuelles sont aujourd'hui parfois bien éloignées du rêve d'antan. Analyse.

tion : enjeux

de ces matières premières. Ils contrôlent ainsi toute la chaîne d'approvisionnement jusqu'en Europe grâce à leur maîtrise de la flotte militaire/commerciale (les deux allant de pair bien entendu) pour acheminer ces marchandises. Afin d'assurer le contrôle de leurs colonies, ils déploient de nombreuses ressources humaines porteuses des compétences utiles et nécessaires à remplir leur mission de récolte et collecte des richesses, puis de leur expédition et acheminement vers la métropole. Au-delà des compétences purement militaires nécessaires à la première conquête de ces nouveaux territoires, les talents commerciaux et administratifs sont rapidement recherchés et valorisés afin de permettre à l'organisation coloniale de s'installer et de prospérer durablement. Dans ce contexte la notion de contrôle de l'entité outremer confiée à un expatrié, représentant du pouvoir «central», s'est solidement installée. A cette époque, on ne concevait pas de faire confiance à quelqu'un qui n'était pas issu du pays colonisateur, de ses langue et culture, éléments qui représentaient des prérequis indispensables à ce qu'il puisse vouer une fidélité sans borne à son souverain.

Ce concept de contrôle des colonies en tant que comptoirs commerciaux sera encore plus développé par l'essor des puissances hollandaise, française et britannique qui se lancent dans la course au contrôle du commerce mondial, concurrençant les Espagnols et les Portugais. C'est l'époque des «Compagnie des Indes», ancêtres des sociétés anonymes, aux pouvoirs politiques et militaires très étendus. Les divers gouverneurs nommés alors étaient des expatriés investis d'une mission de contrôle et de surveillance de leurs entités.

C'est bien ce qui est resté une des motivations principales des entreprises multinationales, grands employeurs d'expatriés. Des multinationales qui sont issues initialement de la révolution industrielle mais couvrant aujourd'hui aussi le secteur tertiaire. Le souci d'assurer un contrôle précis et de qualité sur les activités traitées à des milliers de kilomètres du siège a longtemps été rempli par le déploiement d'expatriés: ils étaient issus de la société mère et ne pouvaient être soupçonnés de défendre

d'autres intérêts que ceux du siège. Et même si aujourd'hui les caractéristiques personnelles des expatriés du XXI^e siècle se sont énormément diversifiées, le rôle de contrôle qui leur est dévolu reste une des motivations essentielles de l'employeur.

Avec le temps, le développement de compétences locales a amené de plus en plus de multinationales à faire progresser leurs cadres nationaux dans la hiérarchie de l'entité locale, jusqu'à occuper les postes de direction nationale. Dans certains cas, il s'agissait de répondre à des pressions plus ou moins fortes et directes dans certains pays poussés par des élans nationalistes, demandant des quotas de cadres nationaux, et donc une réduction du nombre d'expatriés.

Tout ceci a bien entendu eu pour conséquence de réduire en partie le besoin en expatriés en proportion du staff local même si des entreprises en expansion ont continué à voir croître leurs effectifs globaux d'expatriés. Dans un tel cas, avec une direction composée de plus en plus de cadre locaux et selon le principe que la confiance n'exclut pas le contrôle, de nombreuses entreprises ont adopté l'approche de maintenir au moins un expatrié «du siège» dans la fonction de directeur financier par exemple, tel un «œil de Moscou» en quelque sorte. Mais même cette évolution qui s'est accélérée au cours des années 90 n'a pas sonné le glas de l'expatriation.

Par ailleurs le formidable développement des technologies de communication et les capacités de globalisation/centralisation des systèmes de reporting qui l'ont accompagné a permis un autre allègement du besoin de personnel expatrié assurant le contrôle des filiales. En effet, la mise en place de logiciels de reporting financier performants a donné aux sièges des capacités de contrôle financier accrues, permettant d'assurer un niveau de surveillance satisfaisant à distance, des missions d'audit interne continuant à donner aux entreprises un moyen de contrôle ponctuel.

« Des quotas de cadres nationaux, et donc une réduction du nombre d'expatriés »

Qu'est devenu ce bel Italien avec qui j'avais préparé un séminaire dans le cours de Bonardi ? Comment retrouver son nom, son adresse ? Dans l'Annuaire des Alumni HEC !

Pour des raisons pratiques de volume du magazine, cet article a été concentré sur sa première partie que vous venez de lire. Pour en lire la suite couvrant les nouvelles motivations de l'expatriation, le transfert de compétence, les nouvelles attentes des expatriés eux-mêmes ainsi que l'illustration de quelques cas particuliers bousculant parfois les idées reçues, accédez à la version complète en ligne sur http://www.alumnihec.ch/hec/dernier_numero.html ou plus tard... /numeros_archives.html

Avec une Europe en panne et une récession qui perdure aux Etats-Unis, la croissance est à chercher hors des marchés traditionnels. Tour d'horizon rapide des défis et

L'impératif des marchés



Marc Laperrouza

Lic. HEC en management 1993
Chargé de projet,
chargé de cours
Département de stratégie
Faculté des HEC Lausanne

marc.laperrouza@unil.ch

Economies émergentes, marchés à fort potentiel, BRICs ou Next-11, les appellations ne manquent pas pour désigner les marchés émergents. Elles regroupent pourtant des économies très hétérogènes qui diffèrent quant aux institutions macro-économiques, aux structures de production ou aux liens économiques qu'elles entretiennent avec le reste du monde. Les transitions institutionnelles s'y opèrent aussi de manière plus ou moins rapide (approche graduelle vs. Big Bang), plus ou moins étendue (libéralisation de quelques secteurs vs. de toute l'économie) et plus ou moins volontaire (accompagnées par le FMI vs. réformes internes).

Le dénominateur commun de ces marchés? Des espaces de transaction dans lesquels acheteurs et vendeurs ne se rencontrent pas aisément ou pas de manière efficiente – on parle de vides institutionnels. Dans ce contexte, l'absence ou le manque de fiabilité des sources d'information, un environnement réglementaire dépourvu de transparence et un système judiciaire peu efficient augmentent sensiblement les risques pour les investisseurs. Les vides institutionnels façonnent de manière importante les marchés des capitaux, des produits et du travail et les entreprises doivent souvent remplir elles-mêmes les fonctions des institutions manquantes ou défaillantes. Dans le cas de la main-d'œuvre, les multinationales se plaignent ainsi de ne pas trouver assez de personnel qualifié. Si l'on prend l'exemple de la Chine, parmi les 23 millions de diplômés universitaires (l'ambition étant de doubler ce chiffre d'ici 2020!), seul un petit nombre offre le profil et le niveau souhaités par les multinationales. Dans le cadre de l'expansion de son centre de recherche et développement (R&D), une multinationale implantée à Shanghai depuis de nombreuses années a reçu 600 CV mais n'a été en mesure d'engager qu'une seule personne. A cela s'ajoute que le tournus des employés est très élevé. A titre d'exemple, l'Oréal Chine perd la plupart de ses recrues universitaires après 3 ans. Les entre-

prises doivent souvent rivaliser d'ingéniosité pour conserver leurs employés les plus qualifiés.

Les vides institutionnels occasionnent indubitablement des coûts de transaction plus élevés et s'accompagnent de nombreux défis opérationnels, mais ils sont également une source d'opportunités. Ainsi en Russie, McDonald, confrontée à l'absence de produits locaux de qualité satisfaisante et au refus des fournisseurs de suivre la firme lors de son implantation dans le pays, a été amenée à mettre en place ses propres canaux d'approvisionnement. Après avoir

« Des débouchés considérables pour la vente de biens et de services »

investi 250 millions de dollars et développé une chaîne logistique verticalement intégrée, McDonald contrôle aujourd'hui 80 % du marché du fast food en Russie!

Plusieurs autres facteurs renforcent l'attractivité et l'importance des marchés émergents. Tout d'abord, le poids démographique et la croissance économique offrent des débouchés considérables pour la vente de biens et de services. Ce potentiel de croissance s'explique par l'émergence d'une classe moyenne. McKinsey estime qu'en 2025 la consommation dans les marchés émergents atteindra 30 000 milliards de dollars. Si on se limite à l'Inde et à la Chine, BCG prévoit une multiplication par 3 des dépenses de consommation à l'horizon 2020, pour répondre aux besoins tant des classes moyennes émergentes que des clients « à la base de la pyramide ».

Même si l'Europe reste le principal partenaire économique de la Suisse, on constate déjà un accroissement des échanges commerciaux avec les pays émergents. Entre 2009 et 2011, les exportations suisses vers ces marchés ont crû de 43%. Dans certains secteurs d'activité, l'augmentation est encore plus marquée: les ventes d'instruments de mesure dans les BRICs ont été multiplié par 4 au cours de la dernière décennie. Nombre de multinationales dépendent aujourd'hui de ces marchés pour assurer la croissance de leur chiffre d'affaires. Nestlé y réalise 40 % de ses ventes et s'attend à ce que la barre des 50 % soit atteinte d'ici 2020.

opportunités que représentent les marchés émergents, en particulier pour les candidats à l'expatriation.

émergents

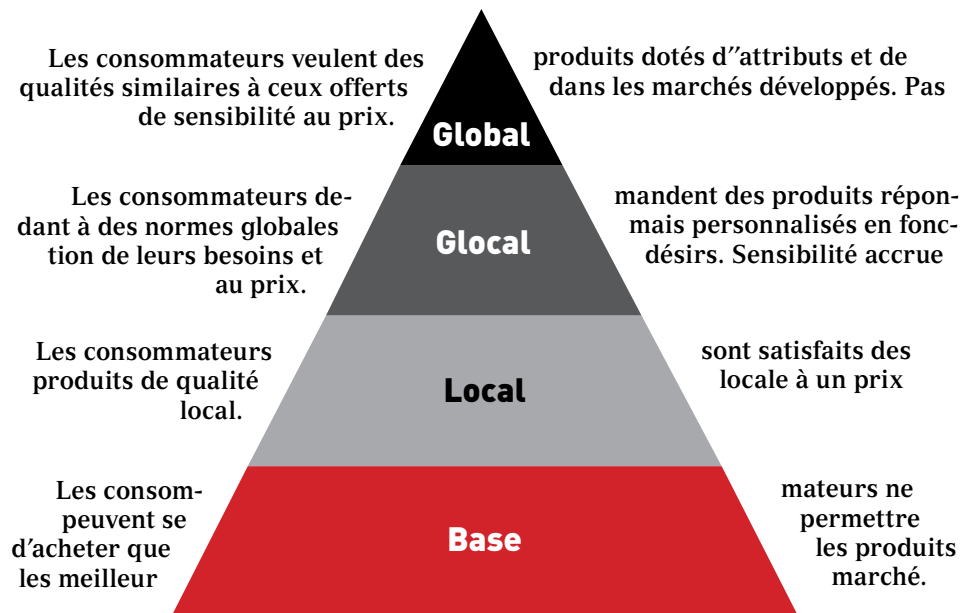


Figure 1 : Pyramide des consommateurs dans les marchés émergents

De plus, pour de nombreuses industries (électronique, textile ou services), les marchés émergents offrent la possibilité de réduire les coûts de production, au moyen de nouvelles sources d'approvisionnement, de facteurs de production meilleur marché, d'économies d'échelle ou de l'extension du cycle de vie des produits. Enfin, les caractéristiques de ces marchés (dynamisme économique et social, compétitivité, etc.) encouragent l'apprentissage. En effet, les firmes doivent souvent développer des stratégies et des modèles d'affaires innovants pour surmonter les défaillances du marché ou répondre aux exigences de consommateurs disposant de revenus limités. Les compétences acquises pourront s'avérer très utiles dans d'autres marchés, qu'ils soient émergents ou matures.

Dans certains secteurs, les marchés émergents ne sont plus considérés uniquement comme une destination pour les exportations ou une source de production bon marché, mais comme un réservoir pour l'innovation. On assiste ainsi à la délocalisation de certaines activités de R&D. On estime à plus de 1'300 le nombre de multi-

nationales ayant établi un centre de R&D en Chine. A titre d'exemple, le campus de recherche biomédicale de Novartis à Shanghai est devisé à 1 milliard de dollars.

A terme, et même si le développement des marchés émergents ne se fera pas au même rythme pour tous ni de manière linéaire, leur poids économique et géopolitique en fait des acteurs incontournables. Bien que très prometteuse, la conduite des affaires dans ces marchés demande aux entreprises de repenser en partie, voire en totalité, leurs stratégies. Le fait de simplement transplanter un modèle d'affaire, des produits ou des services conçus pour un marché mature mène souvent à l'impasse. Cet impératif d'adaptation présuppose une compréhension des facteurs qui influencent plus ou moins directement les marchés (institutions, urbanisation, démographie, etc.) et, surtout, une proximité avec ces marchés pour être à même d'anticiper les changements nombreux et rapides qui s'y déroulent.

« On assiste à la délocalisation de certaines activités de R&D »

HEC et les marchés émergents

Dans le cadre du cours « Doing business in emerging markets », 22 étudiants en 3^e année de Bachelor se sont immergés en Chine du 22 au 31 juillet 2012. Au programme du voyage d'études : rencontres avec des experts, visites de multinationales et d'entreprises chinoises ainsi que diverses activités culturelles. En outre, les participants ont étudié la façon dont 4 entreprises (C&A, MediaMarkt, Toys'R'Us et Ikea) ont adapté leur modèle d'affaires aux spécificités du marché chinois. Le projet a bénéficié du soutien du canton de Vaud, de la Faculté des HEC, du Fonds d'Innovation Pédagogique de l'UNIL et de swissnex China.

Plus d'info sous : <http://www.hec.unil.ch/shanghai2012>

Rencontrer et vivre différentes cultures au sein d'une même entreprise, tel est le défi des expats et inpats et telle est la substance de l'enseignement du professeur Dietz. Interview.

Cross-cultural Management



Interview de Jörg Dietz

Vice-Doyen de la Faculté HEC lausanne
Professeur ordinaire
Département de comportement
organisationnel

jorg.dietz@unil.ch

par Graziella Schaller

Which cultures and which lessons do you cover in your course ?

To begin with, I would like to state that my course is culture-general. That means, I do not aim to cover any culture in particular, but equip students with knowledge and skills that enable them to be successful in cross-cultural encounters (no matter which cultures are included in these encounters). The learning objectives are: To develop both intellectual understanding and behavioral skills pertinent to the management problems arising from the interaction of people from different cultures in work settings:

1. To develop awareness of the pervasive and hidden influence of culture on work behaviour in particular, but also organizational design and organizational change.
2. To develop behavioral skills to help you effectively deal with the types of situations and issues one often is confronted with when working internationally (for example, in diverse teams).
3. To develop an appreciation of the impact on personal behavior of living and working in another culture.

The course heavily relies on case studies and exercises, which are set, among others, in the following countries (in alphabetical order): Canada, Chile, China, England, France, Germany, Guyana, India, Mexico, Netherlands, South Korea, Switzerland, and the United States of America. In addition, students also often give presentations on their home cultures, and since the students in our Master's program come from many different countries, we hear about more countries than the ones listed above. I would like to come back to my opening comment, however. The course is not meant to equip students with factual knowledge about specific cultures, but rather with process knowledge about to act in these other cultures.

Can you share with us some of the experiences you discuss in your teaching?

Much could be said here. I will briefly mention two exercises that we use in the class and then point to some specific questions. One is called Bafa/Bafa. This is an exercise that lets participants experience what it means to be a member of one culture and then to have interact successfully in another culture. It creates quite a visceral

awareness for cultural influences as participants, even if they consider themselves to be cross-cultural experts, experience first-hand how they are inadvertently affected by where they are coming from. Another exercise is the Acid Ocean exercise. Here

« People from different cultures in work settings »

participants work in four teams and jointly they have to develop a solution to seemingly simple problem. This simple problem ultimately, however, requires coordinated communication, sound planning, and also integrated execution.

Some specific questions that come up in our course above and beyond the usual cross-cultural learning include the consideration of what it means to be a foreigner. That is a person who works in another culture is not only culturally different (and these differences can cause misunderstandings), but also a foreigner, which can cause additional challenges in interactions. Stated differently, even if one's home culture were identical to the host culture where one works, one still has to deal with the consequences of being a foreigner. Another issue is that of cross-cultural adjustment. For example, as a person from a Western culture, is it really necessary that I insist on eye-contact when greeting somebody from a culture, where eye-contact is avoided. Some may say yes because eye contact can signal trust, but others would say no because trust can also be assessed in many other ways.

What's it like to be an expatriate professor?

I now have been an expatriate instructor in the United States, Canada, and Switzerland. I also have taught elsewhere, for example, in Germany (my native country) and Hong Kong. My experiences as a non-native instructor have been quite varied. When tea-

Bio

Jörg Dietz is a Vice-Dean and Full Professor of Organizational Behavior at the Faculty of Business and Economics at the University of Lausanne.

He earned his Ph.D. degree from Tulane University (New Orleans, Louisiana, United States) and then worked 10 years at the Richard Ivey School of Business in London/Ontario (Canada).

Since 2009, he is a professor in our Department of Organizational Behavior, teaching cross-cultural management, research.

ent and Life

« To deal with
the consequences
of being a
foreigner »

Dossier spécial

EXIGENCES

ching cross-cultural management, I believe that it has been helpful due to my personal experiences, but also due to how the participants perceive me (i.e., as somebody who has to deal with cross-cultural challenges himself). Of course, it also means teaching in foreign languages. It took me while, maybe five years, to feel fully comfortable when I taught in North America in English, and now I am going through the same process here with teaching in French. In fact, in my entire academic career, I have been an expatriate professor, and I have experienced my fair share of surprises while working abroad. It is something that I would not want to miss.



What advice would you give to graduate who wish to go abroad?

I would give the advice to be realistic. A exchange semester abroad does not make one a cross-cultural expert, but one has to begin somewhere. Going abroad also does not automatically mean to have these deep cross-cultural experiences that one might seek. As a concrete piece of advice, I would recommend to seek housing outside the host university in order to be more embedded in the local life. The alternative of staying with all the other exchange students in student housing is cross-cultural too, but also in fact limits opportunities for experiencing the host culture.



In which countries have you lived and taught?

I grew up in Kiel in Northern Germany. I also lived five years in the United States, 10 years in Canada, and by now 4 years in the Canton Vaud.

How have your personal experiences helped you in your teaching?

Yes, as I briefly indicated above. For example, in Canada I worked with two doctoral students from India, where it is common to grant one's professor the utmost respect. It took me a while to get used to being called «Sir.» Initially, I insisted that they would call me by my first name (as it is common in Canada), until I understood (a) that it was much more difficult for them to call me «Joerg» than it was for me to be called «Sir» and (b) that ultimately how I was called really did not really matter for our professional relationship.

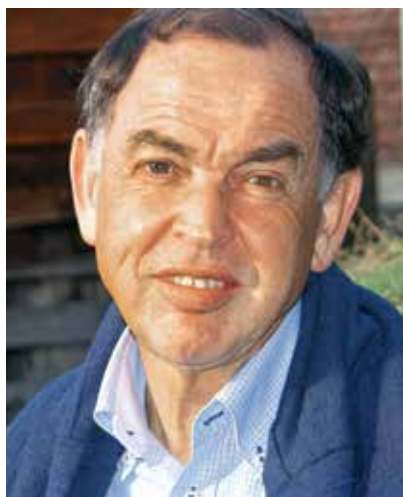
In what way is your course linked to HEC Lausanne's international strategy?

It is linked to this strategy in practical ways. Many exchange students take my course, and many of our students who want to go abroad also take it. In addition, it is a course in the specialization in international management.

Tu veux envoyer un mail
à un diplômés HEC ?
Avec son adresse **prenom.
nom@alumniil.unil.ch**, tu
pourras toujours
l'atteindre, s'il a mis
comme toi son adresse à
jour sur le site
www.alumnihec.ch !

La migration est depuis toujours une caractéristique de la société humaine. Jusqu'à une époque relativement récente, le phénomène fut collectif. L'individu n'aurait

Emigration et immigrati



Par Paul Fivat

Ancien ambassadeur de Suisse
Licencié en économie politique
des universités de Bâle et de Lausanne.
30 ans de carrière au Département fédéral
des affaires étrangères.
Chef adjoint de la Mission suisse
auprès de l'UE à Bruxelles de 1996 à 2002.
Direction de la Division Moyen-Orient
et Afrique du DFAE à Berne de 2002 à 2006.
Ambassadeur de Suisse au Japon
de 2006 à 2010

Considérations historiques et générales

Longtemps, l'humanité étant peu nombreuse, les mouvements migratoires restèrent peu significatifs. Prenons l'Europe et sa périphérie. Même les grandes invasions qui ont détruit l'Empire romain d'Occident ou amené la conquête musulmane au sud de la Méditerranée n'eurent qu'une incidence démographique relative. Les immigrants, certes, conquièrent le pouvoir politique et influèrent radicalement sur la culture, mais ils se fondirent dans les populations autochtones et en poursuivirent le métissage ancestral.

L'émergence de la féodalité européenne généra une phase de pétrification. Le serf qui avait succédé à l'esclave en temps que «travailleur-type» était attaché à la glèbe et ne quittait pas son lopin de terre sa vie durant. A partir du XII^e siècle, la ville réapparut dans le paysage du Nord-Ouest de l'Europe et se constitua en zone de liberté économique et personnelle relative. On assista alors au début d'un mouvement de transfert séculaire interne de population de la campagne vers les villes qui s'intensifia considérablement avec la révolution industrielle.

Dans l'Europe d'avant la révolution française, les frontières étaient poreuses et même les travailleurs artisanaux purent relativement aisément les franchir. Mais, au XIX^e siècle, la logique du nouvel Etat territorial provoqua un resserrement du critère de nationalité. Le libre établissement, qui n'avait jamais été proclamé comme principe en tant que tel mais existait de facto à une échelle bénigne, disparut. Confrontés à la fois à une augmentation extraordinaire de leur population et à une paupérisation des classes défavorisées, les Etats européens favorisèrent l'émigration de masse vers d'autres continents tout en verrouillant l'immigration.

Avec la globalisation, la question migratoire est devenue une préoccupation politique de premier plan et son exécution fait l'objet de lourdes réglementations. Dans leur politique, les Etats obéissent large-

ment aux contraintes qui découlent à la fois des disparités intra- et intercontinentales de développement et de leurs constellations internes propres. Car il est essentiel de bien comprendre que l'origine des flux migratoires significatifs est d'ordre économique. Une seconde source de migration, les conflits, persécutions ou autres catastrophes humanitaires, sont certes spectaculaires mais sans commune mesure avec les tendances de fond et ne sont pas traitées dans le cadre restreint de cette présentation.

«L'origine des flux migratoires significatifs est d'ordre économique»

Les données juridiques fondamentales

Aujourd'hui, la dimension juridique pertinente de la migration porte essentiellement sur des droits (et des interdictions) individuels et des questions de coordination et de procédure. Les principaux enjeux sont les suivants: droit de partir; droit d'entrer et de visiter; droit de commercer; droit de résider sans activité lucrative; égalité de traitement; droit de séjour en vue d'une activité entrepreneuriale; droit de séjour en vue d'une activité salariée. Un problème additionnel revêt une importance particulière pour les migrants: celui des assurances sociales.

Il n'est pas possible de traiter en détail tous les thèmes. Rappelons tout d'abord simplement que le droit de partir, s'il apparaît aujourd'hui comme naturel, ne s'est vraiment réalisé que dans le cadre de l'Etat de droit démocratique. Avant la chute du mur de Berlin en 1989, une partie importante de l'Europe en était privée. Aujourd'hui encore, l'Union européenne (UE) fait pression sur les pays d'Afrique du Nord pour que ces derniers dressent des barrières au transit des réfugiés africains ou interdisent à leurs ressortissants le départ vers la rive nord de la Méditerranée.

En ce qui concerne le *droit d'entrer et de visiter*, il s'est généralisé dans le cadre du développement universel du tourisme. En principe, la plupart des Etats restreignent à trois mois par année le séjour touristique sur leur territoire. A l'extérieur de la zone des pays développés membres de l'OCDE, l'obligation de visa est encore largement de mise.

pas survécu en dehors de son groupe tribal. Regard sur l'histoire et les lois.

on : questions !

De nombreux Etats accordent le *droit de résider* à des ressortissants étrangers qui n'exercent pas d'activité lucrative et qui possèdent une fortune et un revenu suffisants pour subvenir à leurs besoins.

Le *droit de commercer* est lié au libre-échange. On admet aujourd'hui largement la possibilité de séjours temporaires en relation avec la prospection des marchés et la visite de clients dans le commerce des biens. Cette possibilité est beaucoup plus restreinte dans le domaine des services: les Etats prohibent les opérations transfrontières tant que des standards de protection des marchés et des consommateurs de même que la coopération entre les autorités nationales de régulation ne sont pas assurés. Seules les zones qui ont réalisé une telle harmonisation du droit et des principes de surveillance les admettent. Le véritable exemple effectif en la matière est celui de l'UE.

Dans le contexte de tous ces droits, un principe essentiel a été progressivement réalisé sur une base bilatérale, renforcée par la suite par des conventions multilatérales, notamment dans le cadre onusien. Il s'agit de l'égalité de traitement des résidents nationaux et étrangers au regard des lois nationales. Il est aujourd'hui acquis que la sécurité, la protection de la propriété et l'accès aux tribunaux doivent être garantis au même degré à tous ceux qui paient leurs impôts dans un lieu donné de résidence. Ça n'a pas toujours été le cas. Le droit de commercer et l'égalité de traitement furent même à l'origine des traités d'amitié et de commerce conclus par les Etats lorsque les échanges commerciaux ont commencé à se développer au XIX^e siècle.

Le *droit de s'établir pour exercer une activité entrepreneuriale* s'est fortement développé à partir de la Seconde Guerre mondiale. Du point de vue de la question migratoire, il est intéressant de noter que la croissance des investissements directs a également conduit à des pressions en vue de libéraliser les règles d'immigration pour le personnel clé des filiales et succursales d'entreprises multinationales dans les pays d'accueil. D'abord poursuivis sur une base bilatérale ou dans le cadre de clubs restreints tels les pays membres

de l'OCDE, ces efforts ont fait l'objet d'une percée substantielle dans la négociation de l'Uruguay Round qui a ajouté au GATT un GATS sur les services et transformé ces deux instruments juridiques de libéralisation en une véritable organisation internationale (OMC).

Mais la question centrale de la migration reste la possibilité pour les salariés de se déplacer et d'offrir sans entrave leur force de travail sur des marchés autres que celui de leur Etat national. C'est ce que l'on nomme la *libre circulation des personnes*. A ce jour, un tel marché unique du travail n'a été réalisé que dans l'UE, dans l'EEE, entre la Suisse et l'UE et entre la Suisse et les pays de l'AELE membres de l'EEE. Ce marché unique a été mis en place en pleine application du principe de subsidiarité: ni le droit du travail, ni la fiscalité, ni les lois sociales n'ont été harmonisés. Chaque Etat concerné est resté souverain en la matière. Dès lors, la libre circulation réside simplement dans le droit du travailleur à obtenir un permis d'établissement au moment où il est parvenu à décrocher un contrat de travail. Il n'y a pas de libre circulation des personnes sans travail. Pour éviter que cette absence d'harmonisation ne génère des obstacles susceptibles de vider la libre circulation de sa substance, tout un faisceau de règles de coordination a dû être mis en place. En pratique, la libre circulation réalise les droits suivants:

- droit du travailleur à un séjour limité (en principe trois mois) dans un pays d'accueil pour chercher un travail;
- droit de séjour au moment où le travailleur a trouvé un employeur et décroché un contrat;
- droit d'établissement illimité dans le temps (avec possibilité de changer d'employeur) après écoulement d'une certaine durée de séjour;
- égalité totale de traitement avec les travailleurs du pays d'accueil à l'exception des droits politiques liés à la nationalité;
- affiliation du travailleur à la sécurité sociale collective dans le pays d'accueil (y compris assurance chômage) et **coordination en matière d'assurance-vieillesse**.

« Il n'y a pas de libre circulation des personnes sans travail »

Tu es membre cotisant et donc Alumni HEC VIP ?
Bientôt, sur l'espace membre réservé aux VIP, un annuaire avec les adresses des Alumni HEC cotisants !
Sur le site www.alumni-hec.ch: connecte-toi avec prenom.nom

Le premier cas de figure est l'expatriation au départ de la Suisse. Des dispositions légales encadrent une telle démarche. Différents organismes publics et privés offrent

Trois cas de figure pour



Par Paul Fivat

1. Emigration de la Suisse vers l'étranger

Les travailleurs suisses ont accès à l'énorme marché du travail européen. De plus, ils sont en général très compétitifs de par leur formation et leur motivation. Même dans des pays où il existe des obstacles à l'entrée (Amérique du Nord, nouvelles économies industrialisées d'Amérique du Sud et d'Asie), des possibilités certaines existent.

Trouver un emploi reste la condition *sine qua non* de l'expatriation professionnelle et le candidat à l'émigration est responsable en la matière, qu'il cherche une place de travail au sein d'une entreprise suisse transnationale ou dans une entreprise de l'Etat d'accueil. Il n'y a pas de politique active des pouvoirs publics suisses en la matière. Généralement, c'est avec le soutien et par l'intermédiaire de son employeur sur place que le travailleur suisse devra obtenir son permis de séjour. Notons que le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) fournit nombre d'informations utiles sur les pays de destination: le Service émigration de la Direction consulaire du DFAE (portail internet du DFAE) est le service spécialisé en la matière. Les ambassades de Suisse à l'étranger publient également sur leur site (portail du DFAE) des informations précieuses. Les ambassades en Suisse des pays de destination sont, en outre, un interlocuteur naturel. Enfin, l'Organisation des Suisses de l'étranger (www.aso.ch) qui représente cette importante communauté de près de 700 000 personnes (y compris les doubles nationaux) constitue une source très importante d'informations et de conseils.

En ce qui concerne le marché du travail européen, auquel les travailleurs suisses ont accès de plein droit en vertu de l'accord bilatéral sur la libre circulation des personnes, le Service émigration du DFAE entretient une rubrique spéciale «Mobilité professionnelle en Europe» et permet également l'accès au site EURES (European Employment Services). S'agissant des textes juridiques, le Département fédéral

de justice et police les met à disposition sur son site «Accords bilatéraux», comme le fait aussi le Bureau de l'intégration, l'organe responsable de la gestion des relations entre la Suisse et l'UE.

«Le travailleur suisse devra obtenir son permis de séjour»

Il n'est pas possible d'aller dans les détails. Mentionnons néanmoins en premier lieu que l'accord entre la Suisse et l'UE a établi la *reconnaissance mutuelle des diplômes* touchant à la fois les études et la formation professionnelle

dans les deux parties.

En ce qui concerne les assurances sociales, les travailleurs suisses ont la possibilité de s'assurer dans les pays de destination au même titre que les travailleurs nationaux une fois qu'ils ont reçu au moins un permis de résidence. Comme déjà mentionné, l'assurance-vieillesse constitue un cas particulier. Dans l'UE comme dans les pays de l'AELE membres de l'EEE, le changement de pays de résidence ne peut plus entraîner de pertes d'années de cotisation pour autant que le travailleur ait payé régulièrement ses contributions sociales sans interruption dans tous les pays où il a habité. **Le moment venu, il aura droit à une rente de vieillesse – partielle, proportionnelle à la durée de séjour – de chacun des pays en question.**

Les accords bilatéraux de sécurité sociale sont essentiels pour la situation des travailleurs suisses dans les pays du monde autres que ceux de l'UE ou de l'AELE. Un de leurs objectifs centraux est d'éviter que des travailleurs migrants temporaires – par exemple au service d'entreprises transnationales suisses – ne doivent cotiser deux fois (une fois dans le pays de résidence et une fois en Suisse) ou perdent le bénéfice du transfert de la rente acquise une fois qu'ils prennent leur retraite en Suisse.

Un autre problème pour les Suisses expatriés dans un pays en développement réside dans le fait que les prestations de la sécurité sociale y sont en général modestes. A leur intention, le Confédération a institué

leurs services et conseils indispensables à une bonne planification. Passage en revue.

la Suisse (1)

«Seule une minorité de cantons accorde le droit de vote aux Suisses de l'étranger»

Suite en page 31

la possibilité de s'assurer volontairement à l'AVS suisse (AVS/AI facultative). Il existe en outre la «Coopérative Fonds de solidarité des Suisses de l'étranger» Soliswiss, fondée en 1958, qui offre, sur une base privée, des prestations très intéressantes dans le domaine de la protection sociale (Assurances retraite, maladie, décès, risques politiques) (portail internet sous «Soliswiss»).

S'agissant des *questions fiscales*, la Suisse n'impose pas ses ressortissants à l'étranger (sauf si ces derniers ont conservé en Suisse un bien immobilier, auquel cas les cantons prélèvent un impôt limité). Une seule exception réside dans la taxe militaire perçue pour les émigrés temporaires dont

le séjour à l'étranger est inférieur à trois ans. Finalement, il est important de savoir que les Suisses résidant à l'étranger bénéficient du *droit de vote au plan fédéral* (y compris le droit de signer des initiatives et des référendums en matière fédérale). Ils peuvent également être élus au Conseil national. S'agissant des affaires cantonales, seule une minorité de cantons accorde le droit de vote aux Suisses de l'étranger.

Pour tous les Suisses vivant à l'étranger ou désireux de s'expatrier, l'administration fédérale a publié un guide détaillé disponible à l'adresse internet suivante: http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/doc/publi/swiss.Par.0005.File.tmp/Ratgeber_2009_FR.pdf



Day one
is your time to shine

Day one. It's when you show what you're made of. When the doors are opened and the future lies in front of you. When your views count and making a difference is part of the job. From the day you join us, we're committed to helping you achieve your potential. So, whether your career lies in assurance, tax, transaction, advisory or core business services, shouldn't your day one be at Ernst & Young?

Take charge of your career. Now.
www.ey.com/ch/careers




Quality In Everything We Do



© 2012 EYGM Limited. All Rights Reserved.



IT'S YOU.

DISCOVER A WORLD OF POSSIBILITIES

Want to discover a world of possibilities?
Come join us at PMSA, one of the top 20
"Great Places to Work in Switzerland" 2012



www.pmicareers.com



PHILIP MORRIS S.A.

Le retour au pays ne posant pas de problème légal aux Suisses, il n'en va pas de même pour les étrangers. Là encore, revue de détail des démarches à accomplir.

Trois cas de figure pour la Suisse (2) (3)



Par Paul Fivat

3. Immigration en Suisse

Les ressortissants des pays de l'UE et de l'AELE ont le droit de résider en Suisse pour y exercer une activité lucrative dans le cadre de la mise en œuvre de la libre circulation des personnes. Une autorisation n'est pas nécessaire si la durée du travail est inférieure à trois mois. Au demeurant, l'autorisation de séjour peut être accordée sur la base d'un contrat de travail de courte durée (de trois mois à moins d'une année) ou d'un contrat de longue durée (égale ou supérieure à un an).

On notera qu'une personne ayant obtenu l'autorisation de séjour pour poursuivre des études doit quitter le territoire suisse une fois cet objectif réalisé et se soumettre à la procédure spécifique liée à la poursuite d'une activité lucrative.

L'autorité compétente va accorder l'autorisation de séjour après avoir vérifié que des mesures d'accompagnement prises par la Suisse dans le cadre de la mise en œuvre de la libre circulation sont respectées (essentiellement vérification des conditions de travail et de salaire pour éviter les abus et le dumping salarial). Fondamentalement, les autorisations de séjour suivantes sont délivrées: Autorisation L (courte durée); autorisation B (renouvelable chaque année); autorisation C (permis d'établissement, en fonction des accords bilatéraux avec les Etats d'origine concernés; avec les pays européens d'Europe de l'Ouest, le permis d'établissement est généralement acquis après un séjour de cinq ans; pour les autres pays européens et la plupart des pays du monde, la condition est celle d'un séjour préalable de dix ans; pour les Etats-Unis et le Canada, cinq ans suffisent).

L'Office fédéral des migrations (ODM) publie sur son site internet toute une documentation sur les conditions légales, les procédures à suivre et la situation du marché du travail en Suisse ainsi que sur la sécurité sociale. Le portail EURES Suisse (www.eures.ch) est également d'une grande utilité et donne des indications précieuses sur la manière de chercher un travail. Les dispositions relatives à la sécurité

sociales ont déjà été décrites ci-dessus. Il est important de noter qu'un ressortissant de l'UE a le droit de séjourner au moins trois mois en Suisse pour rechercher un emploi (prolongation possible). Durant cette période, il n'y a pas d'obligation de s'annoncer

auprès de l'autorité compétente (contrôle de l'habitant). Toutefois, le requérant n'est pas protégé par la sécurité sociale suisse. Au cas où cette personne ne bénéficie pas d'une couverture d'assurance-maladie et accidents à partir de son Etat d'origine, il peut

être judicieux de prendre malgré tout temporairement domicile en Suisse car les caisses suisses d'assurance le demandent généralement pour une affiliation.

Les travailleurs étrangers résidents sont assujettis à la fiscalité suisse. Tant qu'ils n'ont pas obtenu un permis d'établissement (autorisation C), ils sont soumis à une taxation à la source. Un cas particulier concerne les travailleurs frontaliers, pour lesquels l'Etat de résidence et la Suisse se partagent l'imposition en vertu d'accords bilatéraux contre la double imposition. Il convient toutefois de noter que certains pays d'origine continuent de taxer en partie leurs ressortissants qui résident à l'étranger.

Les règles relatives à l'exercice d'une activité lucrative en Suisse pour les travailleurs originaires de pays non-membres de l'UE ou de l'AELE sont en principe les mêmes que pour les travailleurs européens, à l'exception de deux points majeurs:

a) Les autorisations de séjour après obtention d'un contrat de travail sont soumises à une vérification de besoin (priorité aux travailleurs suisses ou européens) et à des plafonds *numériques limitatifs* (contingents) répartis entre les cantons suisses.

b) Les dispositions en matière de *sécurité sociale* ne sont pas réglées de manière uniforme comme dans le marché unique du travail européen mais font l'objet de conventions bilatérales déjà mentionnées ci-dessus (voir site de l'Office fédéral des assurances sociales, affaires internationales).

«Le portail
EURES
Suisse est
d'une grande
utilité»

Suite de la page 29

2. Retour en Suisse

Fondamentalement, tout ressortissant suisse a un droit inaliénable à rentrer dans sa patrie, à y résider et à bénéficier des prestations de la sécurité sociale (le cas échéant après un délai fixé par la loi spécifique).

Au demeurant, dans la recherche d'un emploi, il peut bénéficier des conseils et des informations déjà répertoriés dans le paragraphe ci-après consacré à l'accès au marché du travail suisse pour les ressortissants de l'UE et de l'AELE.

In 2008 the Nestlé Group launched its Gender Balance Initiative aiming at achieving a better representation of women at all levels of management in the company.

From support program to

by Sue Johnson, Guy Redshaw and David Szollosi

Interview by Haja Rajaonarivo

Amongst other points of action, supporting dual career for employees and spouses was clearly identified as a strong element to foster not just women's, but both genders expatriations and therefore promote their career development.

Taking care of dual career constraints

Besides classical relocation services offered to expatriates, Nestlé developed the concept of the International Dual Career Network (IDCN). Meant to help spouses of expatriates' employees of both gender equally, it is expected to impact women employees in a greater way. The driving force behind this initiative, Sue Johnson (Head of Gender Balance), being currently on maternity leave, we recently met two of her colleagues, Guy Redshaw and David Szollosi, in the Vevey headquarters of Nestlé, just as the program celebrated its first year of active implementation.

Discovering IDCN creates a mix of surprise and admiration: beyond its rather conservative image, Nestlé displayed lucidity in 2008, facing the gender balance issue and its specific dimension of dual career. The Swiss food & nutrition world leader has fully recognized the necessity to adapt to social changes. More families rely on double income, while employees' aspirations for a better balance between professional and private life have grown.

As Guy Redshaw explained, Nestlé recognized that situations of dual career in a couple were obstacles to mobility. This was thought an issue for women. However, Nestlé are seeing more high potential 'generation Y's' of both genders stating that they are not mobile due to their dual career situation. Sometimes these situations could be accommodated by adopting "temporary" or "mission" solutions, but this can split a family for a couple of years if not planned correctly. It goes with the risk of negatively impacting the employee's performance, in the worst case ending with definitive separation. But not only that: as Mr. Redshaw points at the fact that they also realized that spouses with a career who moved with

their partner were also a great source of untapped talents, almost "wasted" by the circumstances of expatriation.

Test in Switzerland

Facing these facts, Nestlé decided to develop a pilot program in Switzerland with the aim to make it rapidly autonomous with a potential to be replicated in other locations. They contacted other multinational companies in the region and soon the membership grew close to 25 companies such as Procter & Gamble, Philip Morris International, Cargill..., still growing, says David Szollosi. He also

described how the calendar of jointly run activities evolved since the first event held in September 2011: nine different half-day get-together sessions took place, giving the participants the opportunity to join workshops and conferences covering topics such as CV clinic, training interview techniques, delivering an elevator pitch... always coupled with sufficient time to network with other participants. Companies also delegate recruiters and HR professionals to these session and service providing partners, such as relocation agencies, professional recruiters or head-hunters, can also access the networking event.

Expatriate's spouses wishing to join can do so anytime provided they are genuinely searching for a job. Those who already found a job or simply look for a social contact opportunity can join other existing networks. The activities are set-up by a Spouse Committee composed of participants into the IDCN program, giving it the autonomy sought by the companies supporting the IDCN. If they find a job, committee members are responsible to identify and train their own successors.

Some numbers

Already hundreds of spouses attended the various events. Regularly 50 to 60 attendees are registered for the workshops, culminating at 1'500 for the career fair event which was widely open to any organization. Organizations such as the EPFL also joined as they find an interest in accessing

«A great source of untapped talents»

opportunities

«It also demonstrated real business advantages»

talents with various competences: for instance a finance manager moving to Geneva with her husband who is a biologist or an engineering professor offers an interesting opportunity for a scientifically oriented organization. Guy Redshaw cites the example of Nestlé that has already recruited new employees through the IDCN and David Szollosi adds that the early results of a survey aiming at measuring its impact already indicates that more than 18 people found a job through this approach.

In terms of HR processes these recruitments also have advantages: several talents are concentrated in one place, recruiting via the IDCN is cost effective (no agency fees, no advertising costs, rapidly

available, efficiently run). It is of primary importance that line managers who are talking to employees about an expatriation opportunity, introduce IDCN into the equation, so that planning for the business, the employee and the spouse can start early.

Future developments

As the Swiss pilot program developed satisfactorily, David Szollosi reports that a number of partner companies have decided to take the IDCN further. A presence on LinkedIn aims at giving IDCN its own life in social media. Webinars held with other companies helps expanding the network. A global conference held last May in Swit-

zerland saw 30 companies, including new potential participants, agreeing to expand the IDCN program to new locations such as Singapore/Malaysia, London, Paris, Zurich, China and Mexico.

The whole gender balance initiative and IDCN program have required real change management processes inside participating companies. It also demonstrated real business advantages through quick and efficient access to a rapidly available talent pool, and through support to expatriate's mobility, providing opportunities for spouse employment while on expatriation posting.

t1

Avec les t1 voyagez comme vous aimez

Un accès direct aux Hautes Ecoles

t1 Live
vos horaires en temps réel

Téléchargez gratuitement t1 Live sur l'App Store

De UNIL/EPFL à Lausanne ou à Renens toutes les 5' en heures de pointe

De UNIL/EPFL à St-Sulpice ou à Renens toutes les 15' en journée

Fini le stress pour arriver à l'heure

Abonnement annuel moins de 25 ans: trois mois offerts

Service pyjama
RETOUR ASSURÉ LES NUITS DU WEEK-END

Dans les points de vente t1
WESTERN UNION
SBB CFF FFS
yallo Lebara mobile
Smartbox

Comment une multinationale telle que Philip Morris International détecte-t-elle ses candidats à l'expatriation, puis les aide au départ, et que fait-elle pour ses employés à l'arrivée en Suisse ? Réponses.

Expatriation et multinati



Interview de Karine Lajoie

Manager GS Relocation & Transportation
Philip Morris International

par Nadine Reichenthal

Nadine Reichenthal (NR): En quoi consiste votre travail ?

Karine Lajoie (KL): Notre activité commence en amont de l'annonce de l'expatriation ! La détection des candidats à l'expatriation se fait au niveau régional et nous devons être prêts à prendre en charge l'expatrié tant au niveau de sa préparation, de sa formation que de son accueil sur place. Nous sommes les Proactifs de l'intégration ! Nous travaillons sur l'aspect personnel et financier en collaboration avec le management local et nous nous assurons du suivi de l'expatrié dans sa nouvelle vie.

Nous avons deux types de candidats à l'expatriation. D'abord ceux pour lesquels ce déplacement entre dans le cadre du développement professionnel (la «pépinière») et ceux pour lesquels c'est un soutien au Business local qui est nécessaire.

Les préoccupations seront aussi différentes si nous parlons d'un déplacement à court terme d'un jeune célibataire (de 2 à 18 mois) ou d'une expatriation de 3 ans avec conjoint et enfants ! Les plus grandes causes d'échecs c'est un conjoint mal préparé qui va vivre difficilement le changement de son cadre de vie et donc rendre le collaborateur moins serein et donc moins efficace !

NR: Quelles sont les points les plus importants ?

KL: Nous nous attachons particulièrement à définir le package de l'expatrié au niveau du salaire et des ajustements du niveau de vie et à l'adaptation à la vie locale.

En Suisse, nous informons les personnes sur les différentes étapes de ce processus en les invitant, avec leur partenaire, à une séance d'information qui dure environ une heure. Les formalités sont évidemment différentes en fonction des permis de travail nécessaires auprès des autorités en fonction des «cercles» de provenance. Nous devons traiter, par exemple, les couples non officiels ou de nationalités différentes et ces procédures deviennent alors plus compliquées.

Dans de nombreux cas, nous apprenons à connaître la famille. Nous entrons de plain

pied dans la vie privée des gens ! Nous nous concentrons sur trois points sensibles : l'école, le logement et l'intégration.

La principale préoccupation des familles tient à l'école pour les enfants, au choix du système scolaire.

Dans certains cas extrêmes, nous pouvons faire appel à une éducatrice qui va analyser la situation. Lorsque le déplacement a lieu pour un an, nous recommandons les écoles publiques et dans les autres cas nous prenons en charge la situation scolaire. Si l'enfant se trouve par exemple sur une liste d'attente dans une école privée, alors nous pouvons

nous attendre à certaines difficultés pour les parents.

Pour le logement, nous avons des consultants spécialisés qui peuvent intervenir par exemple pour un «Reality Check». Certaines attentes sont irréelles dans le contexte de la Suisse par exemple. En ce qui concerne le contrat de bail, ce dernier est personnel mais PMI en est le garant.

Afin d'améliorer les conditions d'intégration, nous préparons les personnes à l'avance sur les caractéristiques de leur nouveau lieu de vie. Une personne de référence leur est dédiée afin de répondre à toutes leurs questions et de minimiser leur stress. Nous tenons à ce qu'elle fasse partie de l'infrastructure de PMI et qu'elle ait une certaine expérience dans la relocation, les ressources humaines ou les déménagements. Nous avons ainsi une personne dédiée par département et nous tenons à avoir une même personne de contact, y compris pour le manager. Ses plus grandes capacités sont dans l'écoute active afin de gérer le stress généré par ces déplacements et une grande capacité à trouver des solutions et à rassurer. Il est essentiel que ces contacts et rencontres se passent bien entre les personnes intéressées. Cette situation influence profondément le domaine privé. Nous devons nous attacher à ce que les problèmes d'intendance ne perturbe pas le collaborateur dans son travail quotidien. Nous attachons également une grande importance à la similarité des lieux, des outils de travail et

« Définir
le package
de l'expatrié »

onale

« D'abord
créer un foyer
correspondant
à leur structure
familiale »

des services offerts à nos collaborateurs afin qu'ils puissent retrouver un environnement plus ou moins familial.

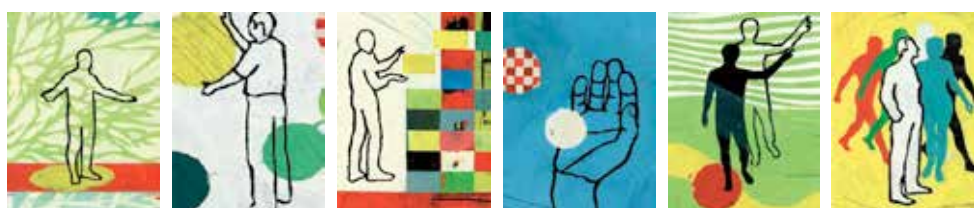
Dans un premier temps, nous mettons à disposition des appartements meublés, avant que le collaborateur puisse trouver son propre logement pour lui et sa famille. Nous gérons l'arrivée en Suisse d'environ 150 personnes pour des contrats supérieurs à 3 ans et de 115 pour des mandats de 2 à 18 mois et nous nous occupons aussi de ceux qui sont mutés à l'étranger: donc nous suivons près de 500 personnes et préparons le départ d'environ 200 par année.

NR: En dehors du logement, quelles sont les prestations que vous offrez ?

KL: Tout d'abord des cours de langues au collaborateur et à sa famille. Nous nous intéressons également beaucoup aux activités des conjoints et pouvons leur accorder un budget permettant de réfléchir à une nouvelle gestion de carrière, à une recherche

d'emploi ou à une formation continue. Pour ce faire, nous participons avec d'autres multinationales locales au réseau LINK animé par la CVCI, qui organise par exemple des Welcome Days et des activités sous forme de workshops ou de networking. Nous invitons également les conjoints d'expatriés à des événements qui leur permettent de renforcer les liens entre eux et des « Informal Integration Sessions ». S'intégrer, c'est d'abord créer un foyer correspondant à leur structure familiale et à appréhender la courbe du changement.

Nous avons également développé une série de brochures leur permettant de mieux connaître leur environnement, de comprendre ou de déjouer les stéréotypes locaux et dans des cas plus compliqués nous leur offrons l'assistance d'une psychologue. Nous encourageons également les clubs de sports et de loisirs et toute une série d'activités permettant d'être connecté avec les autres.



Votre partenaire pour les transitions touchant l'Individu...

TRANSITION DE CARRIERE – OUTPLACEMENT – COACHING ?

BILAN DE COMPETENCES ?

PROJET DE CHANGEMENT TOUCHANT VOS COLLABORATEURS ?

Oasys Consultants SA

www.oasys.ch tél: +41 (0)21 612 3020

Paris Lyon Lausanne Genève

Interview with Ralf Zysk, Vice President Compensation, Benefits and International Assignments, PMI.

Philip Morris International



Starting in 1974 with PWC in Germany. Hired as Compensation and Benefit Manager and HR Operation in 1994 in Germany. Moved in 2001 in Lausanne to the Corporate Level and from 2008 a Swiss local employee.

Interview by Nadine Reichenthal

Nadine Reichenthal (NR): Why Philip Morris International (PMI) employs so many expatriates?

Ralf Zysk (RZ): Working with us means joining a global leader in the tobacco industry. And with over 78,000 employees speaking 80 languages across the world, we are proud of our cultural diversity and our International Global Mindset. As an employee they will expand their horizons in a truly international environment. They will join a company that invests in them. We support growth through individual development and structured career

management. Our strong reward and recognition programs are designed to encourage achievements and foster potential. We select open minded individuals for our International Assignment. Most of our employees will learn "on the job"! We have a fast-paced work environment in a constantly evolving industry due to change of regulation. They will learn more, exposed to other business development practices and that is one of our key success factors.

We are an international company with offices in over 60 countries around the globe, and we sell our products in approximately 160 markets. We support international assignments and collaboration with global project teams, because learning about other cultures is one of the best ways for our employees to expand their horizons and enrich their careers. We believe that diverse experiences give our people the chance to understand our business in a more complete way. In Lausanne office, around 25% of the employees are coming from all over the world!

For us "Expatriate" means people with a 3 year long assignment: actually around 900 persons and 300 for short term assignment from 2 to 18 months.

NR: How do you select candidates?

RZ: Because our employees represent more than 100 different nationalities teams often consist of members with an array of backgrounds and experiences.

As an example, my team is composed of 8 different nationalities and you need to be tolerant and have a quick learning agility to cope with different cultural mindset. We want to be a global actor and we invest a lot in our Talent Management Process.

During the whole year, in the daily business activities, we detect candidates for specific functions both on subjective and objective criteria. These done, we need to see if he will have a career progression while moving. We need to see if it is a position available abroad and if we will need to expatriate or not, for a short or long term

assignment. If we propose a position abroad the person may accept or not, but he or she have to understand that he/she may miss a career opportunity if not. In the operations, somebody leaving will imply the whole chain to move also.

We have a "Regional Review for Talent" once a year during a week where we discuss about potential candidates. It is a kind of "Talent Fair". We will discuss with the Line Manager about necessity of exposure or additional training before the assignment if the candidate is confirmed. The First assignment is a tough moment and the candidate can always discuss with colleagues about specificities of the country! He will find the same kind of environment everywhere within the PM Galaxy! Same PC, applications, offices and even services! And they can always discuss about local conditions with their colleagues abroad...

NR: What is the philosophy of the Compensation and Benefit Policy?

RZ: Our Total Remuneration approach is designed to be competitive, promote performance, and encourage superior achievement while ensuring internal equity. We benchmark our remuneration practices against other selected high-performing companies to offer our employees market-competitive compensation and benefits. Our compensation and recognition programs are designed to reward our employees for their capabilities and accom-

«An
International
Tobacco
Company,
not a Travel
Agency»

al and expats

*« We try to offer
the best to our
employees »*



Deux vues des bâtiments du Centre opérationnel de Philip Morris International, à l'avenue de Rhodanie à Lausanne.



plishments. Our benefits programs aim to support our employees in their short- and long-term well-being, and to address specific individual needs. We have a booklet explaining the Policies and we are actually reviewing for a 2012 version. The main purpose of the Compensation and Benefit Policy is to have a Balance Approach.

A person travelling for PMI should not have bad financial consequences. We tend to maintain revenues and lifestyle. For instance if we send Peter from Switzerland to Africa, Venezuela or Singapore, his net income Swiss salary based will not be changed, but he will receive any compensation needed. For example cost of housing but also contribution to social security and taxes. He will also receive a 10% Foreign Service premium on annual salary. The standard of living will be adapted to the host country, mostly for housing budget and communication costs.

NR: How people adapt to expatriation?

RZ: We don't have much more resignation on expatriate than on local employees. We know that the real personality of the person will appear on the day to day work and the problems may appear when pushed harder on different situations and mentalities. They know they will find the same nice conditions of work anywhere, in terms of jobs and services.

But the most important problems they will face will be concerning the education of children and activities of the spouse and that is the reasons we try to do our best to resolve these aspects with our local teams of Relocation Services.

NR: What about Return Policy?

RZ: We guarantee a return to our employee, taking care of the housing and we will discuss about the new position as a career progression or not. We try to offer the best to our employees and be "the" company to work with.

The world is getting smaller: international mobility is here to stay. The type of assignments has changed but the need for prudent tax planning is high on the agenda as never before.

Tax planning for expatr



Jose Marques

Partner, Human Resource Services
PwC Geneva

jose.marques@ch.pwc.com

Being an expatriate in another country, is not a life of luxury even if there are some perks and benefits for all those involved. It is like an extended business trip with the benefit of some extra spending money and the opportunity to learn about a new culture(s), meet new people and develop one's career but with the disadvantage of being away from the family and their support, not being able to do the grocery shopping in the usual supermarket and losing touch with colleagues and the job back home. Also, one should not under-estimate the disruption for the spouses and children, having to learn different languages, change friends every few years, learning about new cultures and transport networks. Many expatriate assignments fail because of personal and family reasons! Another difficulty with being an expatriate is that it changes or can change his/her tax, social security and pension position: all of us knows someone who had a wonderful experience as an expatriate but there are many who lost (or feel they have lost) in terms of tax or pensions as a result of the assignment.

In a nutshell, the complexity associated with an expatriate is massive and needs to be managed very well or the assignment may not work or will be too costly (and surprisingly, many companies don't measure the ROI of their mobility program). As a rule of thumb, as expatriate will cost between 2 and 4 times the cost of a local employee both in terms of money costs but also in terms of time required to manage all that there is to be done. Therefore, it is business critical to ensure that the right policies are in place, that the remuneration is right and communication is clear and that all those involved understand what will happen in the home country and also in the new location in terms of tax, social security and pensions. Each country presents different opportunities and challenges but it helps to approach these in a structured way. Looking at an expatriate moving to Switzerland, these are some of the planning opportunities to be explored.

Planning opportunities and areas to consider

Where to live and work. Depending on your flexibility as an expat and that of your family, you might consider whether to live in the canton where you work or in a neighbouring canton or country. Some cantons have very low income taxes whereas others

have much higher rates, but the differences (including in the rules) are not always clear. Sometimes the taxes in a canton can be comparatively lower for families with children but higher for single people, for example, so you need to take all the factors into account.

Some expatriates also choose to live in a neighbouring country as this can be a very tax-efficient alternative. Finally, you may well end up paying tax in one country and social security in another country so this needs to be planned before hand.

Pensions. Additional contributions to your employer Swiss pension plan ('2nd Pillar buy-backs') and/or to a personal (3rd Pillar) pension plan can help you to provide for your retirement, pay a deposit on your home and reduce your taxes. In addition, lump-sum withdrawals are subject to Swiss taxes at a much reduced rate. There are certain restrictions which need to be looked at carefully, but in general this remains an interesting retirement planning strategy.

Expatriate status. As an expatriate (or specialist), you may qualify for a special "expatriate tax status" for 5 years from the date of your arrival. This would allow you to claim a deduction from certain employment benefits such as housing allowance and International School fees. The practice varies, with some cantons allowing a larger housing deduction than others, while some require employers to pay for school fees through a cooperation agreement with the school. Of course, other conditions and requirements also apply.

Representation allowances. A representation allowance is a tax-free amount that can be paid to employees who represent their company. Subject to meeting certain conditions, this allowance can be paid free of tax and social security.

« The complexity associated with an expatriate is massive »

iates

Real estate property overseas. Real estate property overseas is not subject to Swiss wealth and income taxes, but the net value of the property and any actual/deemed rental income and deductions are taken into account in determining the tax rates applicable to taxable income and wealth. Therefore, purely from a tax point of view, one should consider not reducing the mortgage on the property as this would decrease the amount of deductions available.

Investments. Capital gains on the sale of shares are not taxable in Switzerland whereas dividends are. Depending on other investment considerations, shares that deliver above-average capital gains can therefore be more attractive than shares that produce higher dividends.

Home country. The tax treatment of certain investments your home country is very likely to be different from the Swiss set-up, and vice-versa. For example, UK ISAs are not tax-free in Switzerland, while employer contributions to Swiss pension plans are taxable in the US. To optimise the tax position, one needs to look at how a pension plan and investments are taxed in both countries.

Other considerations

From a corporate perspective (HR/Comp&Bens) there are some key areas to consider.

Compensation structure. Is the strategy and compensation structure aligned to the Swiss market and makes the best possible use of the opportunities available? Many matters can also be agreed with the tax authorities through a ruling (generally at company level) and this should be reviewed from time to time.

Pensions. General plans have pensionable salary caps which are relatively low and inadequate for senior executives planning their retirement. This is where complementary Swiss pension plans come in. These usually feature pensionable remuneration linked to variable pay (e.g. bonuses), and the employer and employee are able to contribute more into the pension plan. This also creates "additional buy-back capacity" for the employee.

Incentive plans. It is good practice for a company to review its incentive pay arrangements (cash bonuses, phantom or real share plans, stock units, etc) on a regular basis, as their tax treatment can be significantly different and there may be opportunities for optimisation. Tax should not be the key deciding factor in choosing between different arrangements, but you should not neglect its impact on the motivation and retention goals of your incentive plans and their overall attractiveness to your employees. Allowing employees to acquire shares or giving them shares can be a fantastic tax efficient way of motivating and retaining key talent.

« You should not neglect its impact on the motivation »

uspr

Un bail signé = un arbre planté

Plus de 9'500 arbres plantés à ce jour !

Régie Braun sa

Rue Centrale 5 1003 Lausanne Tél. 021 342 52 52 www.regiebraun.ch

Terre d'accueil de nombreux expatriés, notre Romandie est mondialement réputée pour ses paysages, ses activités sportives et culturelles ainsi que son hospitalité. La majeure partie de ces personnes arrivent chez nous pour des

Expatriés en Suisse



Thomas Geiser

Directeur adjoint
Responsable Riviera, Fribourg
de Rham
Sotheby's International Realty

La Suisse : le pays des grandes multinationales

Pays de Roger Federer, du chocolat, des montagnes, des banques et de toute personne à la recherche d'un cadre de vie calme et protégé, notre chère Confédération helvétique est également l'Eldorado des entreprises étrangères. Selon plusieurs études, la Suisse abrite le plus grand nombre de multinationales par habitant au monde. La plupart du temps, ces sociétés confient leurs postes clés à des experts étrangers. De langue maternelle souvent anglaise, formés au «work process» et parfaitement adaptés aux habitudes de l'entreprise, ces professionnels sont directement «exportés» par les multinationales. Fraîchement débarqués en Suisse, nos amis expatriés répondent souvent à des missions d'une durée allant de un à cinq ans, en sol helvétique.

Trouver un logement

Totalement encadrés par la société qui les a mutés ou expressément recrutés, ces expatriés n'ont généralement aucune difficulté à trouver un logement. Pour ces personnes, lorsqu'ils ont le choix, il s'agit uniquement de décider entre achat ou location.

Il est évident que cette décision est étroitement liée à différents paramètres des plus logiques tels que la durée de leur mission, leur adaptation à notre pays et notre style de vie ou encore leur situation familiale. Entouré de prescripteurs et d'agences de relocation, leur employeur dispose d'un réseau d'experts dédiés à proposer les meilleures solutions immobilières.

Investissement séduisant, tant au niveau financier (car il s'agit d'un placement) que du confort de vie, l'achat d'une propriété en Suisse représente une solution réellement envisageable et confortable pour certains expatriés. Cependant, depuis 1984, la Confédération helvétique a réglementé la vente de biens immobiliers aux étrangers...

LFAIE

Afin de comprendre comment fonctionne notre pays en la matière, il convient de s'intéresser à la loi en vigueur depuis

1984: la LFAIE (loi fédérale d'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger), également connue sous l'appellation de Lex Koller. Voici un aperçu, simplifié au possible, de ce qu'un étranger peut, ou ne peut pas, acquérir comme bien immobilier en Suisse.

La loi différencie deux types de ressortissants étrangers: le premier, domicilié sur le sol helvétique, et le second, domicilié en territoire étranger. Le second type (non domicilié en Suisse), peut uniquement acquérir un logement de vacances si les conditions suivantes sont réunies: le bien immobilier doit

se situer dans une zone touristique (Montreux et région, Villars, Verbier ou Crans-Montana, par exemple) au sens de la législation cantonale, la surface habitable ne peut être supérieure à environ 200 m² et le total de la parcelle ne doit pas dépasser environ 1000 m².

Concernant les ressortissants étrangers installés en territoire helvétique (premier type), la loi prévoit une distinction entre ressortissants étrangers faisant partie de l'Union Européenne et ceux originaire d'un Etat tiers.

L'expatrié européen domicilié en Suisse peut acquérir un ou plusieurs biens immobiliers sans aucune restriction s'il possède un permis B, délivré sans avoir à attendre un nombre d'années minimum. Quant au ressortissant non européen domicilié en Suisse, il peut acquérir uniquement sa résidence principale, dont la parcelle ne doit pas dépasser environ 3000 m². Si cette personne désire acquérir d'autres biens immobiliers d'habitation dans notre pays, elle doit être au bénéfice d'un permis B, délivré (contrairement au ressortissant étranger européen domicilié en sol helvétique) en principe après 10 ans de résidence en Suisse.

A noter qu'un ressortissant étranger bénéficiant d'un permis B, ayant fait l'acquisition d'un bien immobilier en Suisse, peut rester propriétaire de ce bien même s'il quitte la Suisse. Il peut louer sa propriété, la laisser vide ou revenir ponctuellement, à sa guise.

**«Il s'agit
uniquement
de décider
entre achat
ou location»**

missions dépassant rarement 4 à 5 ans. Toutefois, beaucoup d'entre eux tombent amoureux de la région et décident de s'y installer définitivement.

« La location résidentielle est une sous-branche de la location classique »

La location résidentielle : une option flexible

Acquérir un bien immobilier est tout à fait possible pour un expatrié. Cependant, certains d'entre eux ne restent pas en Suisse une fois leur mandat achevé, ce qui oriente leur choix immobilier du côté de la location, bien qu'ils soient autorisés à garder leur propriété en cas d'achat.

Souvent, ces expatriés sont des cadres à la recherche d'un lieu de vie neuf où ils se sentiraient chez eux. En d'autres termes, plus techniques, ces clients veulent bénéficier de tous les avantages d'une PPE sans avoir à

exemple, jusqu'à la recherche d'écoles pour les enfants.

Leur mission est simple : faciliter au possible l'arrivée en Suisse de ces cadres et de leur famille, faire en sorte qu'ils s'installent et s'intègrent rapidement, dans les meilleures conditions.

de Rham Sotheby's International Realty : exclusivement pour tous

Si le souhait de ces personnes est d'acquérir un bien immobilier en Suisse, nous possédons 7 agences et 25 courtiers répartis dans toute la Romandie, chargés de trouver la



Sotheby's
INTERNATIONAL REALTY

acheter le bien en question. Ces personnes sont habituées à un certain standing et ne veulent pas perdre leur flexibilité. Il existe alors l'option de la location résidentielle.

Un suivi personnalisé : proposer les meilleures solutions

Apparue en Suisse avec l'arrivée massive des multinationales, la location résidentielle est une sous-branche de la location classique qui propose un service spécialisé dans les biens de standing, parfaitement adapté aux exigences d'une clientèle qui attend un suivi personnalisé et « clé en main ». S'inspirant des modèles de services typiquement américains, les courtiers et courtières en location résidentielle travaillent quotidiennement avec les prescripteurs et agences de relocation. Mandatés par les diverses multinationales installées en Romandie, le rôle de ces agences dépasse souvent le cadre de la location et s'étend, par

propriété idéale. Associé au plus important réseau immobilier d'exception au monde, Sotheby's International Realty, notre carnet d'adresses comprend plus de 500 agences à travers le globe.

Que vous souhaitiez acheter, vendre ou louer une propriété en Suisse, trouver un bien dans un autre pays, et ce en vous adressant à une seule et même agence, de Rham Sotheby's International Realty est la solution immobilière numéro 1 en Romandie.

Egalement spécialiste de la première location, de Rham Sotheby's International Realty est la référence des multinationales installées dans notre région et dispose d'une équipe de courtières expertes et entièrement dédiées à cette activité. Premier choix des agences de relocation, nous offrons une sélection, aussi vaste que qualitative, de biens haut de gamme en location.

A lifetime of opportunities

*With a career at PwC.
We look forward to
receiving your
application via
www.pwc.ch/careers.*

*Assurance
Tax & Legal Services
Advisory
Operations*



pwc

Afin d'aider les expatriés et leur famille à s'installer en Suisse, de nombreux services de relocation apportent une assistance pratique lors du déménagement. Mais qu'en est-il du processus plus complexe de l'intégration à long terme dans notre pays ?

Défis de l'Arc lémanique



Jeremy Packham

Chargé de communication à la Formation Continue de UNIL-EPFL

jeremy.packham@unil.ch

L'EPFL propose la formation **Understanding Switzerland - the fundamentals of Swiss politics, economy and culture**. Structurée en deux modules de 2 jours, elle se déroulera en avril et mai 2013 et sera dispensée en anglais.

Destiné aux professionnels d'entreprises multinationales, d'ONG et d'organisations internationales, le cours servira de guide attrayant et étudiera en profondeur les fondements de la politique, de l'économie et de la culture suisse. Seront notamment abordés :

- la politique suisse et la culture politique
- la position de la Suisse dans le monde
- les principales caractéristiques de l'économie suisse et de l'entrepreneuriat
- l'éducation, la science, la santé publique, la protection sociale, de l'énergie et de l'environnement
- la société et la culture suisses – le plurilinguisme et le multiculturalisme
- l'art et la culture suisse.

Le cours sera dispensé par des personnalités du monde des affaires, de la politique, de l'académique, des arts et des médias. Pour plus d'information et inscriptions :

contactez la Formation Continue UNIL-EPFL www.formation-continue-unil-epfl.ch/understanding-switzerland – Tél. +41 21 693 71 20.

Au cours de la dernière décennie, la région lémanique a réussi à attirer un large éventail de multinationales et d'organisations internationales: Honeywell, la Fédération internationale de basketball, Yahoo!, Nissan, Shire Pharmaceuticals, pour n'en citer que quelques-unes. Cet engouement a entraîné l'arrivée de nombreux employés expatriés. Cette population souvent composée de hauts potentiels pose plusieurs défis pour les départements RH responsables de ce processus d'intégration.

Selon John Burke, Senior Vice President et Responsable des ressources humaines du groupe Kudelski, l'intégration d'un expatrié influence fortement sa performance professionnelle: «Un employé expatrié qui se sent pleinement intégré va rapidement ajouter de la réelle valeur à l'entreprise. Il sera davantage dynamique et motivé, montera plus rapidement les échelons, gagnera en confiance et servira de modèle à d'autres cadres à haut potentiel.» Investir dans l'intégration de ses employés ne devrait en aucun cas être négligé, car, renchérit John Burke: «Le plus grand risque lié à une intégration non encadrée par l'employeur est que la distraction s'installe dans le quotidien de l'employé et que ceci impacte sa performance. Si celui-ci se ressent comme un «outsider» trop longtemps, l'entreprise risque même de perdre le talent recruté, sans mentionner les coûts directs et indirects que cet échec engendrerait.»

Plusieurs défis à court et à long terme

Lors d'un processus d'intégration, les défis sont nombreux à court comme à long terme. Dans un premier temps, pour les RH, il s'agira de régler une série de défis logistiques: trouver un logement; inscrire les enfants dans un nouveau système scolaire; mettre une voiture à disposition, autant d'aspects sur lesquels un expatrié ne devrait pas perdre de temps. En effet, l'employé muté doit pouvoir se concentrer le plus rapidement possible sur son travail. Dans un deuxième temps, l'intégration sur le long terme présente des défis majeurs qui

font toute la différence entre une intégration réussie ou non.

Tout d'abord il est important de comprendre que l'épanouissement d'un expatrié à long terme ne dépend pas uniquement de son bien-être personnel, mais aussi et surtout de celui de sa famille. Ainsi, afin de faciliter une intégration globale, les mesures prises

par les ressources humaines doivent viser l'ensemble de la cellule familiale.

Souvent des cours de français sont proposés aux employés et à leur famille, mais, pour beaucoup, parler la langue locale ne suffit pas pour se sentir intégré dans la société suisse.

S'adapter à un environnement étranger ne peut pas se faire sans en comprendre le fonctionnement. En effet, pour un individu, cette incompréhension peut vite devenir source de frustrations et de malaises. Le risque est alors grand d'avoir l'impression d'être la victime passive d'un système non familier, plutôt que le maître de sa propre situation. Pour briser ce cercle vicieux, il est important que les expatriés et leur famille réalisent que de leur côté des efforts personnels sont également essentiels pour mieux comprendre leur pays d'accueil. Seulement, avec un emploi du temps professionnel exigeant, il est souvent difficile d'y arriver sans un accompagnement des RH. L'employeur peut effectivement faciliter ces démarches personnelles en proposant des formations et activités familiales axées sur la culture suisse et en encourageant ses collaborateurs à participer à la vie locale de la communauté.

L'intégration est certes difficile à réaliser, mais surtout trop facile à éviter. Autant du côté de l'employeur que de l'employé, il est important de se donner les moyens d'acquérir une véritable compréhension du fonctionnement du pays et de la façon dont les Suisses vivent.

«Les mesures doivent viser l'ensemble de la cellule familiale»

Envie de contribuer?

Afrique du Nord

Définir une nouvelle stratégie agricole pour un pays en développement. Les enjeux étaient multiples, tant sur un plan économique, social et écologique que politique. McKinsey a travaillé sur des solutions permettant de faire croître l'agriculture sur des produits à forte demande et haute rentabilité ainsi que de créer des initiatives locales de lutte contre la pauvreté rurale.

Rejoignez-nous. www.mckinsey.ch

Les entreprises et organisations internationales, les hautes écoles réputées dans le monde entier et les entreprises suisses actives à l'étranger sont l'expression de la réalité économique du canton de Vaud.

Bien s'intégrer ici !



par Laetitia Tierny

Responsable d'International Link

laetitia.tierny@international-link.com



Cette réalité génère de multiples opportunités d'affaires pour les entreprises locales et permet de diversifier l'économie pour garantir l'emploi. Pour fédérer ces entités à rayonnement international et leur permettre de mieux s'intégrer dans le tissu local, la Chambre vaudoise pour le commerce et l'industrie, en collaboration avec le Développement

économique du Canton de Vaud (DEV), a créé en 2010 une plate-forme baptisée International Link.

Working globally, sharing locally, c'est la devise d'International Link. Le groupement s'articule autour des trois axes principaux que sont le service aux entreprises, le réseautage et le lobbying politique.

« Nous voulons que nos membres se sentent ici comme chez eux ! »

International Link est conçu de manière à favoriser et faciliter l'intégration des entités à rayonnement international et de leurs collaborateurs au tissu économique et social local et de les aider à mieux le comprendre. Un grand nombre de prestations et d'activités diverses sont proposées afin de répondre, de la façon la plus adéquate, aux multiples attentes de ces importants acteurs économiques et de leurs employés expatriés ou relocalisés. En outre, des activités sont offertes aux conjoints des collaborateurs étrangers, notamment avec le développement de l'International Dual Career Network (IDCN). Cette initiative a été mise en place en collaboration avec Nestlé, Ernst & Young et d'autres sociétés internationales l'année dernière. Elle a pour but de faciliter l'intégration professionnelle des conjoints qui ont souvent des profils très qualifiés mais qui sont peu informés sur le marché du travail en Suisse et ses subtilités. Chaque mois, un événement a lieu dans une entreprise membre qui invite les conjoints des personnes relocalisées du réseau IDCN. Au programme, présentation de l'entreprise, workshop sur la recherche d'emploi et networking. Enfin, le dernier développement en date s'intitule *International Career Fair*. Cette foire de l'emploi permet de mettre en relation les profils qualifiés à caractère international avec de potentiels employeurs.

Contacts et nouvelles opportunités d'affaires en vue

Outre ces services aux employés étrangers et à leurs conjoints, la CVCI met à disposition son réseau afin de créer des ponts entre les entreprises internationales

et les entreprises locales. Elle vise ainsi à favoriser la création de nouvelles relations d'affaires. Des événements International Link sont ainsi organisés conjointement avec les entrepreneurs locaux, notamment du Business Club de la CVCI.

Création d'une véritable plate-forme d'informations et de services

International Link offre un catalogue de prestations de qualité destinées à faciliter l'intégration et le développement des entités à rayonnement international dans l'Arc lémanique. Les

membres du réseau bénéficient ainsi non seulement de renseignements spécifiques, mais peuvent également être aiguillés vers des partenaires agréés répondant aux exigences élevées de la Charte de qualité de la plate-forme.

Un accès direct à l'administration et aux acteurs politiques du canton

International Link facilite la compréhension du système administratif et politique vaudois et favorise, pour ses membres, l'accès aux instances appropriées. Le groupement agira aussi par des actions ponctuelles de lobbying.

Le « service après-vente » du DEV

A la suite de l'implantation en terre vaudoise des entreprises prospectées par le DEV, International Link assure leur accompagnement en leur offrant un suivi adapté à leurs besoins spécifiques.

Sponsors

International Link est ouvert au sponsoring. Quatre sponsors ont déjà rejoint la plate-forme: Credit Suisse, Département formation et loisir de Migros Vaud, IBC et Philip Morris.

Pour tout renseignement:
Laetitia Tierny, responsable
d'International Link, tél. 021 613 36
68, portable 078 904 36 68

« *Working globally, sharing locally* »

We thought it was important to interview a personality working in relocation for this special edition... But what is "relocation" anyway?

Relocation : what about ?



Lynne Dennis

Branch Manager Auris Relocation
Avenue de Villamont 17, 1005 Lausanne

lynne.dennis@aurisrelocation.com

www.aurisrelocation.com

Relocation is different things for different people, but I like to say it's the combined in-depth services surrounding the arrival to a new area for corporations, the employees of corporations or private individuals. The visible tip of the iceberg is the property search, but there is so much more: immigration; cultural expectation management; orientation; move management, not to mention all the administrative details related to connecting to the local structure. Unfortunately there is no single word in French that suffices.

Relocation is a vital part of Global Mobility, the growing industry combining human resource strategies, multicultural awareness, legal boundaries, real estate knowledge, regional intimacy, strong client service skills and diplomacy. Auris Relocation is the preferred Destination Service Provider partner in Switzerland for larger Global Mobility firms that service the needs of multinationals with offices or headquarters internationally. Selection process for these partnerships is rigorous, making our growing success even more rewarding. While our mainstay is repeat corporate clients with a steady volume, we stay on our toes with the increasing number of private requests for assistance due to the "tight" real estate market.

On the topic of definitions, I believe "Expat" is no longer an accurate term for the many foreigners working in Switzerland today. 20 years ago the stereotype Expat was perhaps a North American on his way to senior management sent here with family for 3 to 5 years, on a home country contract, paid nicely to compensate for their "hardship". Today's transferees from other countries who are working on local contracts and salaries are not true Expats.

Competition is tough in the business?

In the new frontier of Lake Geneva's recent economic expansion, many people have launched independent ventures in relocation – also seen in real estate. Quality varies enormously, which makes it important to verify you work with a trusted partner who will still be around in 6 months.

**«Exapt» is
no longer
an accurate
term»**

After having done consulting for a large Geneva based relocation firm, Auris asked me to manage and build their presence in Suisse Romande. A privately owned company with goals of creating a solid yet moderately sized national network, my contribution to Auris began by opening the Geneva office in 2009, and the Lausanne office in 2010. Zurich remains the office with the largest volume, but I believe the Vaud area will show the most growth of the seven offices.

Tight market... Haven't I have heard that somewhere before?

Yes, markets are in cycles, and this is not the first time in history property prices are deemed "unreasonable". The open question: is this the top of the wave? A bubble? Auris cannot predict, just find the best value and secure good long term conditions. Auris being independent of all pressures and financial kickbacks gives freedom to act on behalf of the transferee.

Can you describe a day in the life of a Branch Manager of Auris Relocation?

No two days are alike, and variety is the only constant. A single day might contain a discussion with a global provider in Tucson, Arizona; a conference call across six time zones to Singapore to set expectations for that family's pending move to Morges; a weekly team meeting with Auris consultants; personally greeting a young creative freshly arrived from Moscow for an orientation of the Lausanne area; verifying the permit status of the pending Argentinean finance department transferee; having lunch with a furnished rentals provider to review the status of ongoing collaborations; negotiating with a real estate agent on the price of the house for rent in Lancy which is slightly over our client's budget planning a presentation with the Zurich office for an accounting firm's national manager; attending the open house of an expanding private school... Full days that are never boring.

With so many new things happening at once for a transferee, a trusted face with

La migration du travail, c'est un petit peu comme les carottes : ce qui a de la valeur, ce sont les racines.

Travailleurs étrangers : parlons-nous de l'intégration ou des intégrations ?

par Samuel Bendahan

Lic. HEC en management en 2002
Docteur HEC

samuel.bendahan@unil.ch

years of experience living in the area helps. Our consultants have a total understanding of the emotional challenges related to such a move. They handle assignments A to Z, and take each victory (price negotiation, school places, lease signatures, etc) to heart. At Auris, we listen (the root of our company name).

What trends do you see in relocation?

We have noticed mobility budgets shrinking (short term assignments increase), profiles of employees evolving (first jobs-low income on the rise), housing standards rising to meet international expectations (ah, the big fridge!), integrating transferees becoming priority (try the local school), and the emergence of resources to favor this (blogs, events, such as the CVCI's International Link that has regular workshops and networking events).

iConsulting SA

4 domaines d'activité pour offrir une maîtrise structurée de l'immobilier :

- **Expertise immobilière :** évaluation de tous types de biens.
- **Analyse de marché :** étude des produits spécifiques ou de problématiques de marchés.
- **Formation :** cours spécialisés et sur mesure sur toutes thématiques.
- **Accompagnement spécifique :** soutien dans le cadre de processus et projets.

Plus de renseignements disponibles sur www.iconsultingsa.ch ou sur demande à info@iconsultingsa.ch

Il ne s'agit pas seulement de celles que mènent les migrants, source de richesses, mais aussi celles qu'ils créent en Suisse. Nous l'avons bien compris, et c'est pour cela que lorsque l'on parle des étrangers dans notre pays, on parle souvent aussi d'intégration.

Nous exigeons des migrants d'apprendre la langue, de respecter nos lois, de payer des impôts, mais parfois aussi de s'adapter à notre culture, d'être insérés dans la vie de la société, de ne pas sombrer dans le communautarisme. Il est à mon sens très bon que nous incitions les entreprises et personnes qui viennent en Suisse à l'intégration, mais une question se pose : avons-nous le même niveau d'exigences pour toutes et tous ?

Il semblerait que, parfois, on soit moins regardant en ce qui concerne l'intégration lorsque les migrants ont beaucoup de moyens. De nombreux travailleurs hautement qualifiés ne s'embêtent pas à apprendre la langue, vivent reclus dans des villas à l'écart de la population et s'intéressent peu à la vie locale. Evidemment, et fort heureusement, ce n'est pas le cas de tous les expatriés travaillant en Suisse, mais le phénomène est réel. Finalement, on se dit que, si une personne a les moyens, cela ne peut rien nous coûter de l'accueillir, même si elle ne s'intègre pas.

Nous avons probablement tort, car faire venir des personnes sans qu'elles ne développent de racines, est dangereux. Une per-

sonne ou une entreprise fortement intégrée et enracinée aura plus de difficultés à quitter le pays, sera moins volatile. La très grande mobilité de certaines entreprises étrangères ou de personnes à haut revenu est par exemple devenue un risque pour le pays. Elle est d'ailleurs souvent utilisée comme menace dans les débats politiques. Nous avons besoin que nos habitants et nos entreprises se sentent proches de notre pays et se battent pour lui plutôt que contre.

La libre circulation des personnes, si elle est assortie de dispositions permettant d'éviter des abus tels que la sous-enchère salariale, est un élément important pour notre économie mais aussi pour notre qualité de vie. Il ne faut donc pas la restreindre, mais nous devrions aussi demander aux personnes favorisées qui s'établissent en Suisse de s'y intégrer, comme nous le faisons avec les autres migrants. Il ne faut pas oublier à ce sujet que le travail n'est pas la seule source d'intégration.

Comment faire pour pousser à l'intégration de toutes et tous ? Bien sûr, il existe de nombreuses mesures, notamment publiques, et il existe des personnes qui n'ont pas besoin d'aide extérieure pour pouvoir s'intéresser à leur environnement. Mais dans les autres cas, sur les lieux de travail, peut-être devrions-nous plus inciter même les plus qualifiées à s'intéresser à notre langue, à notre culture et à développer ici des relations sociales stables.

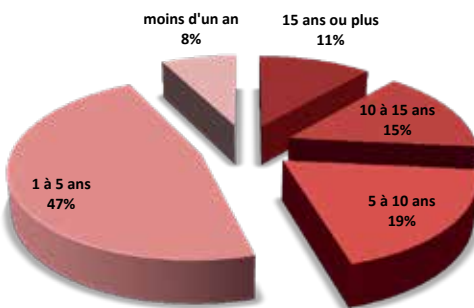
Plus de quatre-vingts Alumni HEC expatriés aux quatre coins du monde ont accepté de participer à notre

Enquête sur les Alumni

GENRE

Femmes	20.25%
Hommes	79.75%

Nombre d'années d'expatriation



RÉGIONS DU MONDE DANS LESQUELLES ILS SONT OU ONT ÉTÉ EXPATRIÉS

Europe	45.68%
Amérique du Nord	19.75%
Amérique latine	3.70%
Asie	17.28%
Afrique	4.94%
Océanie	2.47%
Moyen-Orient	6.17%

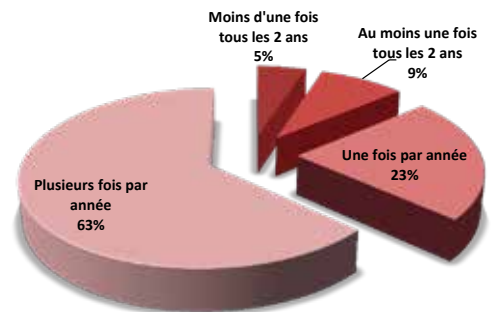
NATIONALITÉ

Suisse	72.62%
Française	14.29%
Autres pays UE	10.71%
Reste du monde	2.38%

3. VOTRE CHOIX À LA QUESTION (2) S'EST-IL MODIFIÉ AU COURS DES ANNÉES ?

Oui	26.58%
Non	73.42%

Fréquence des retours dans le pays d'origine



EXPATRIÉS DEPUIS/DURANT

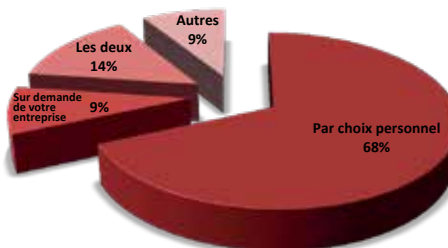
15 ans ou plus	11.39%
10 à 15 ans	15.19%
5 à 10 ans	18.99%
1 à 5 ans	46.84%
Moins d'un an	7.59%

ÉTAT CIVIL

Célibataire	39.24%
Marié(e)	59.49%
Séparé(e)	1.27%

Pourquoi vous êtes-vous expatrié(e) ?

Raisons de l'expatriation



4. A QUELLE FRÉQUENCE REVEZ-VOUS DANS VOTRE PAYS D'ORIGINE ?

Jamais	0.00%
Moins d'une fois tous les 2 ans	5.06%
Au moins une fois tous les 2 ans	8.86%
Une fois par année	22.78%
Plusieurs fois par année	63.29%

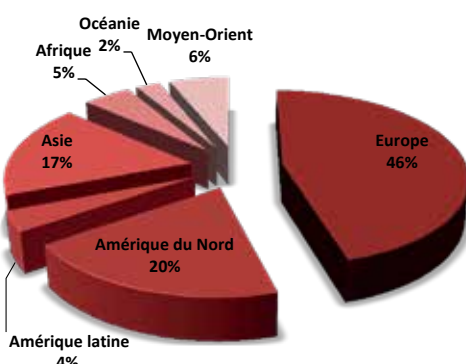
5. SI VOUS AVEZ DES ENFANTS, CES DERNIERS ONT-ILS GARDÉ LA MÊME LANGUE MATERNELLE QUE VOUS ?

Oui	76.74%
Non	23.26%

6. QUELS QUE SOIENT VOS PROJETS D'AVENIR, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS L'EXPÉRIENCE D'EXPATRIATION ?

Très négative	0.00%
Négative	0.00%
Positive	21.52%
Très positive	78.48%

Régions du monde dans laquelle ils sont ou ont été expatriés



1. EST-CE UN CHOIX DE VIE OU LES CIRCONSTANCES/OPPORTUNITÉS QUI VOUS ONT AMENÉ(E) À PARTIR ?

Par choix personnel	68.35%
Sur demande de votre entreprise	8.86%
Par choix personnel et sur demande de votre entreprise	13.92%
Autres	8.86%

2. QUE PROJETEZ-VOUS EN CE QUI CONCERNE UN ÉVENTUEL RETOUR ?

Retour probable avant la retraite	50.63%
Retour exclu avant la retraite mais Retraite dans votre pays d'origine	3.80%
Retour exclu même pour la retraite	7.59%
Ne sait pas	37.97%

enquête en ligne afin notamment d'explorer les avantages et difficultés de l'expatriation. Les chiffres.

HEC expatriés

7. ET COMMENT L'ÉVALUENT VOTRE CONJOINT(E) ET VOS ENFANTS ?

Très négative	1.85%
Négative	7.41%
Positive	27.78%
Très positive	62.96%

8. COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE DEGRÉ D'INTÉGRATION DANS LE PAYS QUI VOUS ACCUEILLE ?

Insuffisant	0.00%
Moyen	15.19%
Bon	48.10%
Excellent	36.71%

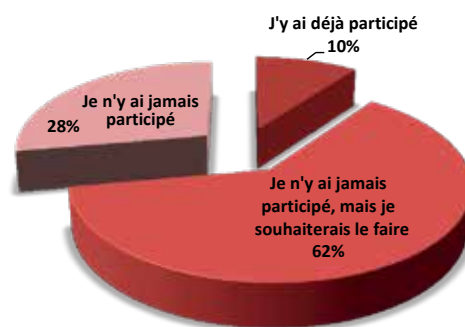
9. AU VU DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE MONDIALE, CONSEILLERIEZ-VOUS À UN JEUNE DIPLÔMÉ HEC DE FAIRE UNE EXPÉRIENCE D'EXPATRIATION ?

Oui	97.47%
Non	2.53%

Participation aux activités des Alumni HEC à l'étranger

10. AVEZ-VOUS EU L'OCCASION OU SOUHAITERIEZ-VOUS PARTICIPER À DES ACTIVITÉS ORGANISÉES À L'ÉTRANGER DANS LE CADRE DES ALUMNI HEC (EX. CLUBS HEC, ETC.) ?

J'y ai déjà participé	10.13%
Je n'y ai jamais participé, mais je souhaiterais le faire	62.03%
Je n'y ai jamais participé	27.85%



Données établies par
**Raoul Panchard, étudiant
HEC de 2^e année Master,
assistant de l'Association
des Alumni HEC Lausanne**

formation continue | **Unil** | **EPFL**



www.formation-continue-unil-epfl.ch

4-day course

Understanding Switzerland

The fundamentals of Swiss politics, economy and culture

For expatriates in corporate business environments and international organizations, how can we enable easy integration? And what should they know in order to efficiently leverage their professional expertise in the specific context that characterizes Switzerland?

Dates and schedule

- Module 1: 18–19 April 2013
 - Module 2: 2–3 May 2013
- From 9 am to 5 pm

Course fee : 2500 Swiss Francs

Registration deadline : 1 December 2012

Course location : EPFL campus, Lausanne

Unil | **EPFL**

Objectives

To acquire an in-depth understanding of:

- Swiss politics and political culture;
- Switzerland's position in the world;
- The main features of the Swiss economy and entrepreneurship;
- Key policies in education, science, public health, social welfare, energy and the environment;
- The characteristics of Swiss society and culture, such as plurilingualism and multiculturalism;
- Successful examples of "Swissness" and the Swiss art scene.

Target audience

Mid- to high level professionals from multinational companies, NGOs and foreign representations assigned to Switzerland

Faculty

Lecturers are experienced and high profile personalities from business, politics, administration and academic worlds.

Organized by

Centre for Area and Cultural Studies, EPFL

For more information:

www.formation-continue-unil-epfl.ch/understanding-switzerland

Formation Continue UNIL-EPFL, Tel.: +41 21 693 71 20, formcont@unil.ch

HEC Paris, UCLA, Tulane New Orleans, University of Western Ontario, HEC Lausanne, telles sont les sites-étapes d'un enseignant-chercheur et de sa famille. Jean-Philippe Bonardi, Vice-Doyen, évoque ses séjours en Amérique.

Pérégrinations d'un prof



Interview de Jean-Philippe Bonardi

Vice-doyen de la Faculté
Professeur ordinaire
Département de stratégie

jean-philippe.bonardi@unil.ch

par Benoît Gavillet

Dans quel contexte êtes-vous parti en tant que professeur expatrié et qu'est-ce qui vous y a poussé ?

Je suis en fait parti aux Etats-Unis alors que je finissais mon PhD à HEC Paris. Par l'entremise de mon directeur de thèse, Bertrand Quélin, j'ai eu l'opportunité de faire un séjour de 8 mois à l'Université de Californie à Berkeley (plus précisément à la Haas School of Business). J'ai donc quitté la France à ce moment-là avec ma femme qui était enceinte de notre premier enfant. Nous ne savions pas alors que nous resterions plus de 10 ans en Amérique du Nord !

Le séjour lui-même s'est très bien passé et m'a véritablement ouvert les yeux sur le monde de la recherche académique à l'international. A Berkeley, il ne se passait pas deux jours sans qu'il y ait un séminaire ou un cours que je voulais suivre. J'ai aussi énormément appris des professeurs mais aussi des doctorants rencontrés là-bas. Plusieurs d'entre eux sont d'ailleurs aujourd'hui de bons amis.

De plus, pendant mon séjour là-bas, j'ai eu la chance de rencontrer le Doyen de la business school de l'Université de Tulane, à la Nouvelle-Orléans. Il m'a proposé de venir enseigner pendant un semestre dans son institution, chose que je me suis empressé d'accepter. Nous y sommes donc allés, avec ma famille, et y sommes finalement restés un an et demi. C'est à cette époque que nous avons décidé d'essayer de rester en Amérique du Nord à plus long terme, car les conditions pour la recherche académique et l'enseignement y étaient incomparables avec ce qu'on pouvait trouver à l'époque en Europe. Cela est d'ailleurs encore vrai aujourd'hui, même si l'écart s'est significativement réduit.

Je me suis donc mis à la recherche d'un poste de professeur assistant et ai reçu plusieurs offres aux Etats-Unis et au Canada. Notre choix s'est finalement porté sur l'Université de Western Ontario (Ivey School of Business) où nous sommes restés plus de 8 ans.

Avez-vous fait face à de grosses différences dans la façon de travailler ? De plus, cette

expérience a-t-elle modifié votre façon de travailler et d'enseigner ?

Même si elle a été relativement longue, je dirais d'abord que cette expérience en Amérique du Nord a été très intense. Nous n'avons pas vu le temps passer. Là encore, j'ai beaucoup appris sur mon métier d'enseignant-chercheur et ai considérablement progressé dans ces deux domaines.

L'expatriation, surtout quand on visite plusieurs endroits, apprend aussi la flexibilité et la capacité à aller vers les autres. De ce point de vue-là aussi, cette expérience m'a beaucoup fait évoluer. C'est d'ailleurs quelque

chose que je continue de pratiquer puisque je suis Français et que, même quand on est francophone, la vie en Suisse nécessite un certain degré de flexibilité... ou même un degré de flexibilité certain !

Le fait de voyager avec ma femme, puis mes enfants, qui sont tous les deux nés en Amérique du Nord, a toutefois rendu les choses beaucoup plus faciles. Partir et grandir en famille fut un vrai plaisir.

«Grandir en famille fut un vrai plaisir»

Comment s'est déroulée votre intégration dans votre pays d'accueil et quels sont les contacts que vous avez gardés avec votre pays de départ ?

Les modes d'intégration furent assez différents aux Etats-Unis et au Canada. Nous avons commencé par la Californie, où nous n'avons pas passé suffisamment de temps pour réellement nous établir. La Nouvelle-Orléans, par la suite, fut vraiment une expérience fascinante. Il s'agit d'une ville très attachante et beaucoup plus intéressante que la plupart des gens imaginent. L'influence française y est encore importante, même si elle est aussi diluée dans beaucoup d'autres. Nous y avons aussi côtoyé des gens de beaucoup de nationalités différentes. Une expérience vraiment très riche.

Le Canada est aussi un pays unique dans sa manière d'absorber les cultures et les populations. Les Canadiens sont beaucoup plus ouverts sur le reste du monde que les Américains et sont très faciles d'accès. C'est un pays dans lequel on se sent très vite à l'aise, et cela malgré un climat parfois difficile.



esqueur

« Nos enfants,
toujours un
facteur fort
d'intégration »

Nous nous y sommes fait beaucoup d'amis. Nous avons toutefois toujours gardé des liens très forts avec la France, que ce soit avec notre famille bien sûr, mais aussi avec nos amis. Les technologies de l'information ont été une avancée extraordinaire de ce point de vue et ont certainement rendu l'expatriation beaucoup plus facile à vivre que par le passé.

Est-ce que l'expatriation est un élément essentiel pour l'évolution de carrière d'un professeur ?

Le mot essentiel est sans doute un peu fort puisque beaucoup de professeurs parviennent à développer leur carrière sans pour autant avoir vécu d'expatriation de durée significative. Toutefois, l'expatriation est devenue très importante dans le milieu académique, en tout cas pour les disciplines de HEC que sont l'économie et le management. Elle permet de découvrir d'autres manières de penser, de travailler en groupes, d'enseigner. Elle ouvre aussi des perspectives concernant le fonctionnement des écoles. Les gens qui n'ont pas vécu ce type d'expérience croient souvent que ce qui se fait dans leur université est 'standard' et tend à être la norme partout. C'est souvent totalement faux. Il y a énormément d'éléments très spécifiques dans les universités ou les écoles de management, notamment en ce qui concerne leur gouvernance.

Lors de votre retour, avez-vous eu des difficultés à retrouver une vie de «non-expat» ?

Une chose qu'il convient de préciser est que nous n'avons jamais connu la vraie vie d'expat au sens où on l'entend le plus souvent. J'ai toujours été employé en contrat local et donc avec des conditions qui ne sont pas aussi privilégiées que celles proposées par les grandes entreprises multinationales. De plus, ma femme et moi avons toujours privilégié l'intégration dans le milieu local, et avons donc assez peu évolué dans le milieu des expatriés. Nos enfants, toujours un facteur fort d'intégration, sont notamment toujours allés à l'école publique du quartier où nous habitons.

Le retour en Europe ne fut donc pas difficile, non.

Finalement, est-ce qu'une plus grande reconnaissance de HEC Lausanne dans le monde passe par un taux de professeurs étrangers élevé au sein du corps professoral de la Faculté ?

Cela s'applique en fait pour HEC Lausanne comme pour toutes les grandes écoles/facultés en management et en économie. Le marché des professeurs est aujourd'hui un marché global dans lequel les meilleurs ont beaucoup d'opportunités. Si HEC Lausanne veut être un leader européen, et être donc au même niveau que des écoles comme l'Insead, la London Business School ou HEC

Paris, nous devons recruter des professeurs de très haut calibre. Cela requiert une approche internationale; nous n'avons pas le choix sur ce point. Cela n'est pas sans créer un certain nombre de challenges, notamment pour que l'unité se fasse, mais c'est aussi un facteur de richesse important dont bénéficient nos étudiants et tous nos partenaires.

Tarif publicitaire

Format	1 parution	2 parutions
Page entière	Fr. 1500.-	Fr. 2700.-
Demi-page	Fr. 1000.-	Fr. 1800.-
Quart de page	Fr. 500.-	Fr. 900.-
Huitième de page	Fr. 300.-	Fr. 500.-



At Deloitte we add a little extra

Step into a world of exciting graduate opportunities in Audit, Tax, Consulting and Corporate Finance. If you're interested in joining a dynamic and fast growing world-leading professional services firm that will challenge, develop and reward you in equal measure, visit www.deloitte.com/careers to see what's possible. Experience a steep learning curve on exciting projects and learn in an international and multi-cultural work environment. It's your future. How far will you take it?

facebook.com/DeloitteSwitzerlandCareers 

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Deloitte.

Novembre 1993, gare de Lausanne, départ pour Francfort avec l'estomac noué. Finies les études, c'est le grand saut dans la vie professionnelle... à 500 km du domicile parental et des amis.

Vers l'inconnu



par **Orlando Menegalli**

1989-1993 : HEC Lausanne
Ancien président de l'Association
des Alumni HEC Lausanne
1993-1997 : Nestlé Deutschland
1997-2000 : Schlossbrauerei Kaltenberg
Dès 2000 : administrateur Menegalli SA

orlando.menegalli@alumnihec.ch

Durant les 5 heures de voyage en train, le paysage défile entre spleen et curiosité. En ayant signé un contrat de travail de durée indéterminée chez Nestlé Deutschland, je me rendais bien compte de l'honneur d'avoir été choisi mais aussi de tous les changements qui allaient bousculer ma vie. 7 ans et demi plus tard, après avoir déménagé cinq fois sur le territoire allemand et changé une fois d'employeur, ce fut le grand retour en Suisse, avec femme et enfant dans le camion de déménagement.

Que retenir de cette expatriation ?

D'un point de vue humain, vivre et travailler à l'étranger constitue une expérience très enrichissante qui stimule les facultés d'adaptation : à la langue, aux coutumes, à la culture ou encore à la nourriture. Le choc d'un premier job à plein temps est doublé de celui d'un nouvel environnement mais après une période d'adaptation – environ 6 mois dans mon cas –, l'intégration s'est faite très naturellement.

A chaque étape et dans chaque ville (Francfort, Stuttgart, Hambourg ou Munich), il fallait se recréer un cercle d'amis, apprendre à connaître de nouveaux collègues et les usages régionaux. Mes meilleurs alliés ont été une grande curiosité et beaucoup d'empathie. Cette attitude en tant qu'étranger provoque forcément de la sympathie de la part des locaux et permet de se faire mieux accepter. A de multiples reprises, il a également été nécessaire de faire profil bas, que ce soit avec l'administration en vue d'obtenir un permis d'établissement et de travail (les accords de Schengen n'existaient pas encore...) ou par rapport à des collègues qui voyaient d'un mauvais œil l'espion venu de Suisse.

Dans ces circonstances, j'ai dû me battre pour mériter ma place dans la société, au sens large et restreint du terme. De surcroît, l'Allemagne est un grand pays, très compétitif, mais qui offre aussi de formidables opportunités. La mobilité et le sens de l'organisation ne sont pas des vains mots pour qualifier ce pays de 80 millions d'habitants.

« Une solidarité extraordinaire et un réseau d'amis »

Face à ces challenges, les relations entre expatriés francophones ou anglophones ont été très soutenues, avec une solidarité extraordinaire et un réseau d'amis sur lesquels je peux encore compter aujourd'hui. D'autres formes de réseaux professionnels ou privés se sont également avérées très utiles, comme celui de l'AIESEC dont je faisais partie.

Bien que géographiquement très proche de la Suisse romande, les contrastes entre l'Allemagne et notre région sont naturellement très forts : qualité de vie, ouverture sociale, géographie, économie, mentalités, environnement professionnel, médias, sport et culture, etc. Le fait d'avoir pu les vivre, les apprécier (ou les détester) m'a permis, de retour au pays, de voir la réalité d'un autre œil et de mieux relativiser les choses.

Moralité de l'histoire : quelle que soit l'expatriation, on ramène dans ses bagages une nouvelle langue et une plus grande maturité, deux atouts fantastiques en début de carrière professionnelle !



Unique en son genre, CareerWorld est l'agence de placement des étudiants HEC Lausanne. Si vous recherchez un étudiant ou junior pour un poste fixe ou stage, contactez-nous ! Nous vous proposerons une sélection de profils personnalisée correspondant au mieux à vos exigences.

www.careerworld.ch

info@careerworld.ch

Tél. 021 692 36 89 / 90

Financial markets are evolving. Expand your skill-set without interrupting your career.

Dual Degree

**EXECUTIVE
MBA**

in Asset
and Wealth
Management

- 2 world-class research and teaching institutions
- classes in the U.S. and Switzerland enable worldwide participation
- 2 MBA degrees
- unique specialization in asset and wealth management
- 6 two-week classroom modules spread over 20 months

Final application deadline: **February 1, 2013**

Next intake: **May 13, 2013**

Unil
UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne

Carnegie Mellon
Tepper
SCHOOL OF BUSINESS

www.awemba.org



J'ai travaillé 10 ans à Genève et quitté la Suisse en 2004. Avec mon épouse et ma fille, nous nous sommes expatriés en Afrique. Pourquoi pas ?

S'expatrier en Afrique

Fernando Monterrubio

Licence HEC Lausanne en gestion de l'entreprise, 1994

fernando_monterrubio@hotmail.com

Avant notre expatriation, je travaillais pour la multinationale suisse SGS à Genève, au département Afrique/Moyen-Orient. Mon épouse avait le statut de diplomate et travaillait auprès de l'OMC. Tout allait donc très bien. Ce choix de nous expatrier a surpris beaucoup de monde. Nous avons quitté le confort de la Suisse pour aller en Afrique. Et en plus avec un bébé !

Début de l'année 2004, je suis approché discrètement par un chasseur de

procher une autre culture et offrir à notre fille une autre vision du monde sont nos principales motivations pour accepter avec mon épouse cette offre.

Nous n'avons pas rencontré de réelles difficultés pour nous installer. Pour mon épouse, c'est sa première expérience africaine. Tout se passe donc très bien. Mais, en novembre 2004, moins de six mois après notre arrivée, la situation se détériore très rapidement, à la suite d'un incident entre l'armée française en Côte-d'Ivoire et l'armée ivoirienne. En quelques heures, le pays et spécialement Abidjan sont à feu et à sang. Le chef de la sécurité de Maersk ordonne à tout le personnel de rentrer immédiatement chez lui et de ne pas sortir jusqu'à nouvel ordre.

Moins de 48 heures après le début du conflit, le siège de Maersk à Copenhague nous ordonne d'évacuer toutes les familles du personnel expatrié et tout le personnel expatrié non nécessaire. Mon épouse et ma fille sont évacuées. Nous quittons la maison pour aller à l'aéroport à minuit avec une escorte. Je crois n'avoir

jamais roulé aussi vite à l'intérieur d'une ville ! Quand nous arrivons à l'aéroport, l'armée espagnole organise l'évacuation de ses ressortissants. Comme j'ai un passeport espagnol et pour ne pas attendre davantage, mon épouse et ma fille prennent ce vol d'évacuation. Elles partent pour Madrid et à partir de là elles prennent un vol régulier pour Genève. Toutes les entreprises et commerces en Côte d'Ivoire restent fermés une dizaine de jours, alors que la situation se calme. Après dix jours de conflit et d'insécurité, petit à petit, tous les commerces rouvrent leurs portes. Maersk Côte d'Ivoire est aussi rouvert. Nous faisons le bilan. Aucun membre du personnel n'a été touché. Pendant les mois qui ont suivi ce conflit,

pour des raisons de sécurité le siège de Maersk interdit (ou alors accepte en déclinant toute responsabilité) que les familles du personnel expatrié retournent en Côte-d'Ivoire. D'un point de vue personnel, ce fut sans doute un des moments les plus difficiles de ma vie. Mon épouse et moi-même avons dû vivre séparés pendant six mois,

elle en Suisse, moi en Côte d'Ivoire, nous voyant quelques jours toutes les six semaines.

En revanche, du côté professionnel, c'est une des expériences les plus enrichissantes que j'ai vécues. Mon prédécesseur doit me former avant son départ. Mais, au vu des

événements, il part juste après les fêtes de fin d'année de 2004. Je dois apprendre sur le terrain à gérer une situation de crise. Le groupe Maersk emploie à l'époque plus de 450 employés en Côte d'Ivoire. Pour couronner le tout, les autorités fiscales ivoiriennes décident fin 2004 de faire un contrôle fiscal très agressif sur une des sociétés détenues à 100 %.

Et, bien sûr, il faut gérer les ressources humaines pendant cette crise. Il y a tout de même certains épisodes drôles. Par exemple certains employés ont profité du départ de mon prédécesseur pour venir me voir et pour me dire, ou plutôt inventer, que le directeur précédent leur avait promis avant son départ un véhicule de fonction, ou une augmentation de salaire, ou une promotion, etc. Au bout de la deuxième demande, je trouve la parade. Je prends le téléphone et commence à marquer le numéro de mon prédécesseur. Ça suffit à faire partir l'employé de mon bureau. Nous perdons aussi la trace d'une employée pendant quelques jours.

Aujourd'hui nous sommes toujours expatriés en Afrique. Comme déjà mentionné, cet épisode en Côte d'Ivoire fut une expérience très enrichissante au niveau professionnel. Mon épouse et ma fille sont revenues en Afrique en mai 2005. Nous sommes maintenant au Sénégal depuis bientôt deux ans. J'ai quitté le groupe Maersk Sealand et travaille maintenant pour le groupe multinational émirati Dubai Port World.



têtes qui est à la recherche de quatre directeurs financiers pour la société danoise Maersk Sealand, la plus grande société de transport maritime au monde. Après quatre entretiens, dont un à Paris et un autre téléphonique, et deux tests de personnalité, la société Maersk Sealand me propose une poste de directeur financier en Côte d'Ivoire, avec un contrat de travail d'expatrié. C'est une très belle offre professionnelle et financière, difficile à refuser lorsqu'on a 32 ans. Bien que la Côte d'Ivoire connaisse à cette époque une crise interne, l'envie de progresser professionnellement, de vivre dans un autre pays pour ap-

« En quelques heures, le pays est à feu et à sang »

Fils d'expatriés, études à HEC Lausanne, expatriation, retour au pays, dans l'entreprise, tout ne fut pas rose le long du parcours de Jacques Bussy. Il en parle sans amertume, mais avec réalisme.

Du rêve à la réalité



Jacques Bussy

Lic. HEC en management 1982
Directeur général
Oasys Consultants SA

jbussy@oasys.ch

Dans quelles conditions avez-vous vécu votre expatriation ?

J'ai vécu ma première expérience d'expatrié très jeune, au travers de mes parents. Depuis mon enfance, le virus des voyages ne m'a plus jamais quitté et c'est tout naturellement que je me suis tourné à la fin de mes études HEC vers une entreprise qui pouvait m'offrir cette expérience. Mon choix s'est porté sur une entreprise multinationale qui possédait des filiales dans le monde entier. De par mes connaissances linguistiques, c'est vers l'Amérique du Sud que je me suis tourné, mais j'ai quand même dû attendre 10 ans (le temps d'apprendre mon métier, diront certains !) avant de recevoir une offre concrète, qui allait m'envoyer 2 ans à Caracas au Venezuela, suivis de 3 ans à Sao Paulo au Brésil.

C'est sans emploi que je suis rentré en Suisse à l'âge de 41 ans, ayant été «restructuré» !

Quelle idée vous faisiez-vous de l'expatriation avant de partir ?

Vivre une expatriation en tant que jeune / adolescent ou la vivre en tant que professionnel et adulte responsable sont deux expériences totalement différentes. L'insouciance de la jeunesse fait place aux dures réalités de la vie professionnelle et aux responsabilités de père de famille. Mais la volonté de vivre une expatriation «professionnelle» était un rêve. Je n'ai aucun regret, et n'en ai jamais eu, bien que les conditions de retour au pays aient été plutôt difficiles.

«L'ambassadeur de son pays et de son entreprise»

Quels ont été les éléments importants qui ont joué un rôle dans le choix de partir ?

Il y a bien entendu les éléments matériels qui entrent en jeu, dans les deux sens. Les responsabilités, le salaire, les bénéfices, l'image de soi et en plus le bond dans la hiérarchie de mon entreprise, mais d'un autre côté je quitte de l'acquis, je me lance dans l'inconnu, dans le doute. C'est justement cet inconnu qui fait le piment de l'expérience, et qui a été un élément déterminant dans mon choix. Je l'avais rêvée maintes fois cette expatriation, je la voulais. Sur le plan privé, c'était une façon de rendre à mes fils ce que mon père m'avait donné. Et lorsqu'un rêve devient réalité, on oublie très vite la peur et les doutes.

Le bilan de cette expérience est finalement positif ?

Oui, mais... ! Comme je l'ai mentionné plus haut, l'aspect «organigramme» joue certainement un rôle important. L'expatrié sort du lot et c'est avec une certaine fierté que l'on part à l'autre bout du monde. Mais, avant tout, c'est l'acquisition de compétences telles que la capacité à s'intégrer dans un nouvel environnement, dans une nouvelle culture, la faculté d'adaptation, la débrouillardise (système D), la gestion de l'urgence et des priorités qui sont à retenir. Le retour a été difficile. Sans emploi, le regard de l'autre est critique : combien de fois n'ai-je pas entendu «je t'avais averti... !». En inscrivant la famille dans une nouvelle commune de domicile, s'entendre dire «on

a assez de chômeurs dans cette commune, vous ne pouvez pas aller vivre ailleurs ? » a été très dur !

L'expatrié se sent en quelque sorte l'ambassadeur de son pays et de son entreprise dans le pays hôte et, au retour, il court le risque de ne plus être personne. L'image de soi risque d'en prendre un méchant coup !

Dans mon cas, ce sentiment n'a pas duré et c'est rapidement que j'ai rebondi dans une nouvelle activité chez un nouvel employeur qui recherchait une personne sachant s'adapter à un nouvel environnement, capable de faire des contacts à tous les niveaux et ayant une

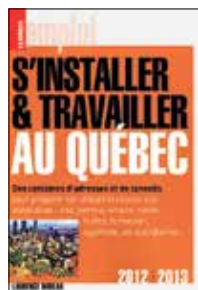
bonne capacité à décider et à gérer les imprévus !

Toutes les expatriations ne finissent heureusement pas de cette façon, mais l'expérience et les contacts avec d'autres expatriés m'ont démontré que tout retour au pays et toute réintégration dans son entreprise est difficile, généralement parce que le système de valeurs développé par l'expatrié n'est plus totalement en ligne avec le système de valeurs locales.

Quels conseils pouvez-vous donner à un jeune qui souhaite s'expatrier ?

La situation économique a quelque peu changé depuis l'époque de mon expatriation. Les communications et la technologie d'aujourd'hui font qu'une entreprise va hésiter avant d'investir dans un expatrié. Elle sera plus encline à former des talents localement, plutôt que de «déraciner» un jeune pour quelques années, d'autant plus si une famille est impliquée !

Mais mon conseil aux jeunes gradués HEC est clair : si votre employeur vous offre la possibilité de quitter le pays pour quelques années, acceptez, vous en sortirez grandis. Quelle que soit l'issue de votre expatriation, et le risque existe toujours, les compétences que vous allez acquérir et développer au sein d'une culture étrangère, vous ne pourrez pas les acquérir en restant sur place. Et ceci n'a pas de prix. Mais n'oubliez jamais que l'expatriation est un statut provisoire, temporaire, et qu'un jour il faudra rentrer dans le rang. Alors profitez-en... intelligemment !



Laurence Nadeau
S'installer et travailler au Québec 2012-2013
L'Express Éditions, 2012

S'installer à l'étranger est un projet qui traverse l'esprit de beaucoup de monde, mais que peu réalisent. Il faut dire qu'un tel changement peut paraître insurmontable, surtout si on est mal renseigné. Heureusement, il existe pour certains lieux des guides qui contiennent toutes les informations nécessaires pour partir l'âme tranquille. Cet ouvrage sur le Québec, par exemple, donne toutes sortes de conseils pour préparer son expatriation. Après une brève présentation du pays et de ses coutumes, plusieurs chapitres présentent les démarches administratives à entreprendre avant d'effectuer le voyage. On y explique ensuite comment trouver un emploi sur place, quels types de secteurs recrutent et même comment monter sa propre entreprise. Vous souhaiteriez plutôt reprendre des études? Un chapitre entier y est consacré! Enfin, la dernière section informe des aspects pratiques de la vie sur place: où loger, comment s'installer (en particulier avec des enfants) et aborder les questions liées à l'argent, ou encore l'intégration. Et – car il ne faut pas oublier ce point crucial – comment préparer son retour... Ce guide est donc riche en conseils, mais aussi en adresses, chaque rubrique comportant des tableaux avec des listes de contacts et de sites internet utiles. On y trouve aussi des témoignages de personnes ayant émigré au Québec: leurs expériences apportent une touche de réalisme et rendent le projet plus envisageable. Si l'idée de commencer une nouvelle vie vous tient à cœur, l'ouvrage vous aidera à savoir si la vie dans la Belle Province est faite pour vous et vous aurez ainsi entamé la première étape d'une grande aventure!

Estelle Hohenauer
Payot Lausanne



Jean-Pierre Pont
Vivre et travailler à l'étranger (5^e édition),
Studyrama, 2012

Décider de partir vivre et travailler dans un autre pays ne signifie pas la même chose si l'on est célibataire et libre comme l'air, ou en couple, avec ou sans enfant(s). La cause la plus fréquente d'échec de l'expatriation est en effet la difficulté à s'intégrer du conjoint... Il faut donc, dans l'idéal, que le projet soit partagé par tous et donc bien préparé pour tous. L'ouvrage de Jean-Pierre Pont est divisé en trois parties: «Bien s'informer avant de partir», abordant les formalités administratives, les précautions sanitaires, les prestations sociales (chez soi et sur place), etc., puis «Travailler à l'étranger», qui présente les stages, les réseaux, les administrations, l'enseignement, etc., et enfin les «Destinations incontournables», douze pays très recherchés dont l'Allemagne, la Suisse, les Pays-Bas, le Canada, la Chine et le Qatar. Le livre est certes plutôt franco-français, mais il fourmille cependant d'adresses très utiles pour chaque pays, détaille les secteurs de pointe, les points forts et les points faibles des divers pays, la législation, l'éducation et la culture. Un ouvrage qui va donc au cœur du sujet, très utile, concis et pratique.

Maryjane Rouge
Payot Lausanne



Hugo Hamilton
Je ne suis pas d'ici
Phébus, 2011

Vid Čosić est un jeune menuisier serbe trimant sur les chantiers, Kevin Concannon un jeune avocat irlandais en costume-cravate, leur amitié ne pouvait se souder pour une cause banale. Une grosse bagarre de sortie de pub bien sûr, comme les rues de Dublin en voient chaque soir, mais celle-là matinée de secret, de mensonge et de double jeu: alors que c'est Kevin qui a frappé, il convainc Vid de se laisser accuser en échange d'un bon avocat (!) et d'un chantier, dans la maison ancienne de sa mère. L'un maîtrise le droit et a une carrière à protéger, l'autre débarque dans le si particulier *irish way of life* et a besoin de travail, les armes ne sont pas égales... Davantage que l'intrigue, hantée par un drame étrange que chacun fuit comme il peut, c'est le piège des apparences et le choc des sensibilités qui bouleverse leur histoire aux faux indices de thriller. Car si Vid fait de remarquables efforts pour s'intégrer et surtout pour comprendre comment son ami et son entourage (masculin, car les beaux personnages de femmes sont limpides!) conçoivent les rapports sociaux et les liens personnels, il reste non pas tant *un étranger* – ce qui est finalement secondaire – mais *étranger*, irrémédiablement, aux règles d'un jeu auquel il se trouve mêlé par hasard et joue à l'aveuglette. Hugo Hamilton, qui se sentit longtemps un «immigré» dans son Irlande natale occupée, saisit avec sobriété cette distance infranchissable, cette culture impossible à apprivoiser, décrivant subtilement les remous de l'âme celte et le désarroi de deux hommes pourtant prêts à beaucoup pour préserver leur insolite amitié.

Joëlle Brack
Payot Lausanne

COMMANDEZ LES TROIS LIVRES CHRONIQUÉS CI-DESSUS SUR PAYOT.CH ET BÉNÉFICIEZ D'UNE REMISE DE 10%.

Rendez-vous sous l'onglet «Sélections» et cliquez sur «Offre spéciale HEC», valable jusqu'au 31 décembre 2012. Livraison gratuite permanente sur notre site*.

* Valable pour toute commande passée sur payot.ch, pour les envois en Suisse uniquement, en mode «economy».

PAYOT
LIBRAIRE

PAYOT LIBRAIRE, TOUS LES LIVRES POUR TOUS LES LECTEURS

Lausanne Genève La Chaux-de-Fonds Fribourg Montreux Neuchâtel Nyon Sion Vevey Yverdon-les-Bains Berne
payot.ch

Les clubs HEC dans le monde



Réseau en mouvement



Carmen Huter, Alumni HEC 2009, après deux ans et demi auprès de Multi Personnel Service SA comme Consultante au département « Technique & Industrie », a rejoint le Groupe DSR à Rolle en tant que Collaboratrice RH, notamment pour la gestion des salaires et la santé au travail.



Lucas Grolleau, Alumni HEC 1999, a le projet de continuer à travailler dans le sound design. Il garde sa structure Sounds Good Music (www.soundsgood.fr) en France avec sa clientèle et compte développer son activité parallèlement au Québec, sous son nom (www.lucasgrolleau.com).



Sophie Chevalley, licence HEC en Management 2003, après 2 ans passés à Munich en tant que HR Business Partner pour le groupe UniCredit, revient en Suisse romande en tant que HR Business Partner auprès de la Banque Cantonale Vaudoise.



Roger Cisier, Alumni HEC 1982, a ouvert à Lausanne sa société de placement de personnel spécialisée dans les profils informatiques, Fit1Job SA. Pour plus d'informations: www.fit1job.ch.



Cédric Diserens, Alumni HEC 1992, a pris le poste de Directeur général de Citroën Suisse au 1^{er} septembre 2012, après avoir été Directeur de la succursale de Zurich, puis responsable du département B2B et des véhicules utilitaires.



Caroline Kuyper, licenciée HEC 1988, est depuis juillet 2012 CFO/Directrice financière du Comité international olympique à Lausanne.



Adrien Genier, lic. en management HEC 2004, est devenu Market Manager pour Suisse Tourisme au Brésil. Il est responsable d'une petite équipe dont l'objectif est de développer la Suisse en tant que destination de vacances et de congrès.



Ulf Richter, Doctorate in Economic Sciences HEC 2008, MBA from the European Business School, Oestrich-Winkel, Germany, has been appointed as Visiting Assistant Professor of Strategy at the University of Nottingham Ningbo China. He is also a Visiting Scholar with the Social Innovation Centre at INSEAD.



Etienne Jornod, lic. en management HEC 1981, Président exécutif du CA du Groupe Galenica, va être proposé par le CA de la NZZ-Mediengruppe, lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la Neue Zürcher Zeitung d'avril 2013, à la présidence du Conseil d'administration.



Jacques de Watteville, lic. en management HEC 1977, depuis 2007 en poste à Bruxelles en tant que chef de la mission suisse, a été nommé début septembre à Beijing en tant qu'ambassadeur de la Suisse auprès de la République populaire de Chine, des Républiques populaires démocratiques de Corée du Nord et de la Mongolie.



Emmanuelle Sierro-Schenk, Alumni HEC 1995, lic. HEC en management, étend à Sion l'activité de la Fondation Compétences Bénévoles dont le siège est à Nyon. Depuis 2008, celle-ci aide les organisations à but non lucratif dans leurs projets avec un réseau de professionnels expérimentés et bénévoles. Plus de détails sur www.compétences-benevoles.ch.



Tudor et Vlad Gheorghiu, Bachelor 2011, ont créé avec deux amis, www.Needao.com, un réseau social pas comme les autres. Son concept ? Pousser les particuliers à s'entraider.



Cinq HEC 1972 fêtant 40 ans de licence le 29 septembre 2012 dans une auberge du Tessin. Ces rendez-vous sont réguliers depuis 40 ans à travers l'Europe et vont continuer. De droite à gauche: Bernard Tracewski, Genève; Philippe Dubois, Zurich; M^{me} Tracewski; Claude Schrader, Freiburg (D); Jacques Vidal, Lugano; M^{me} Dubois; Nicolas J. Ries, Luxembourg; M^{me} Vidal.

Pour la 4^e édition du Trophée Christophe-Pralong, même la météo avait rejoint avec un soleil radieux les 60 participants sur le magnifique parcours du Golf de Bonmont à fin septembre.

Généreux golfeurs



Elle aussi, la bonne humeur s'était invitée dès l'accueil des golfeurs pour ne plus les quitter jusqu'à la fin du dîner. Les verrines de Michel Mulhaupt, la traditionnelle raclette et les vins offerts par Nicolas Salina, Alumni HEC et fidèle soutien du Trophée, créèrent même un mini-embouteillage au Turn.

Mais cela n'empêcha pas Mme Geneviève Mendoza Lavanchy, Présidente du Golf Club de Bonmont, de remettre la coupe H.-F. Lavanchy aux valeureux gagnants, après que le Secrétaire général du Prix Chr.-Pralong, Christian Filippini, eut rendu un émouvant hommage à M. H.-F. Lavanchy décédé au début de l'année. Ce dernier avait permis, grâce à sa générosité, la tenue du Trophée à Bonmont dès 2010, ce qui contribua grandement à son succès.

Mais les participants n'étaient pas là seulement pour comparer leurs prouesses golfiques, mais surtout pour contribuer au financement du Prix Chr.-Pralong. C'est ainsi, et aussi grâce à de fantastiques sponsors comme PwC et Vontobel, que celui-ci peut soutenir chaque année un ou plusieurs projets réalisés dans les pays émergents par des étudiants HEC ou des autres facultés des universités de Suisse romande et de l'EPFL ([infos sur www.prixpralong.org](http://www.prixpralong.org)).

L'association Cinéma Solidaire créée par Jonas Bouaouli, étudiant HEC et lauréat du Prix du Centenaire HEC décerné par le Prix Chr.-Pralong en 2012, ayant tenu à présenter en primeur son projet réalisé à Madagascar, tous les participants purent apprécier comment la vie de milliers de gens se trouve changée grâce à leur soutien tangible au Prix Chr.-Pralong (voir article en page 14).

Lors de l'excellent repas du soir, une dernière surprise attendait une partie des participants. Une garde à vue de 5 minutes dans une « cellule dorée » avec champagne, diaporama de la journée et un « maton » pas comme les autres expliquant les vicissitudes de sa vie, sous les traits de l'humoriste valaisan Stéphane Monay.

Nulle journée de fund raising sans tombola où de nouveau la générosité des participants n'eut d'égale que la joie de contribuer à une bonne cause. Rendez-vous est pris pour 2013.



terres de vins



NOS VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT

DOMAINE DE LA BIGAIRE - MONT

DOMAINE DES CAILLATTES - TARTEGNIN

CLOS DU CHÂTELARD - VILLENEUVE 

CLOS DE LA GEORGE - YVORNE 

L'OVAILLE - YVORNE 

DOMAINE DU MONTET - BEX

DOMAINE DE LA MURAZ - SION

DOMAINE DES VAROILLES - GEVREY-CHAMBERTIN



HAMMEL

HAMMEL SA

1180 ROLLE TEL 021 822 07 07

3360 HERZOGENBUCHSEE TEL 062 956 00 60

WWW.HAMMEL.CH

MEMBRE ARTE VITIS ET MDVS

*1ers
Grands Crus*


La population des Alumni HEC s'est mise en rouge pour monter à bord du « Lausanne », dans un faste de paillettes, de toilettes, de gastronomie, de bonne ambiance, d'amitié et de retrouvailles. Récit en images par Antoine Schaller.

Soirée des Alumni 2012



De haut en bas et de gauche à droite : 1. Dominique Grutter et Johanne Tuscher - 2. Jeunes diplômés en habit de fête! - 3. Les doyens de la soirée! Volée 77, avec Graziella Schaller, Daniel Wurlod et sa femme Mina, Jean-Pierre Schaller, Liz et Daniel Wanner, Chantal et François Guédon - 4. Sara Zbinden et Laure Zaccaria - 5. Stéphane Faller, Benoît Gavillet, Laurent Hayot, Lionel Perruchoud, Marie-Caroline Fonta, Raoul Panchard, les assistants past et futurs de l'Association, avec Graziella. Sacrée bonne équipe! - 6. Porter quelque chose de rouge! Check! - 7. Maurice Lebet, Alexis de Wolff, Nadine Reichenthal, Haja Rajaonarivo, Graziella, Thomas von Ungern, Marco Lalos, Barbara Singenberger, représentant notre top sponsor Notenstein, Christophe Fischer, Joan von Ungern et Mary-Claude Roth - 8. Maurice Lebet remet un magnum offert par Moët & Chandon au vainqueur du concours!

Philippe Boetschi est devenu expatrié à la suite de rencontres, d'événements et surtout grâce à son goût de la découverte. On le retrouve à Santiago du Chili.

L'expatriation, un style d



Philippe Boetschi

Gradué HEC 1989 en management

boetschip@gmail.com

Interview par Fabien Duvergey

Sous une chaleur estivale, Philippe nous accueille dans l'un de ses restaurants préférés.

Philippe est franco-suisse, de parents originaire de Suisse alémanique et de la région nantaise. Il passe sa jeunesse en Suisse romande. Après sa maturité obtenue avec brio, il débute ses études à HEC Lausanne en 1986.

Trois années de labeurs mais aussi de rencontres, de joies et de soirées. Un professeur le marque tout particulièrement, comme beaucoup d'étudiants de sa génération. Il s'agit d'Henri Rieben, fondateur de la fondation Jean Monnet. Ces trois années lui permettent d'obtenir sa licence en Sciences Economiques, mention Gestion de l'entreprise. Puis, il commence sa carrière dans un cabinet d'audit, plus particulièrement chez Ernst & Young (E&Y) à Lausanne. «En sortant de HEC les portes s'ouvrent plus vite, notamment celle de l'audit!» confie-t-il. Pendant quatre ans, il gravit les échelons pour devenir Senior confirmé. «Je ne voulais pas directement me spécialiser dans un domaine, ces années en audit m'ont donné un éclairage sur mes envies», assure-t-il avec le recul.

Ces envies, ce sont surtout des volontés d'ailleurs, de sortir du canton de Vaud. Il pose sa candidature pour évoluer en interne, à Londres au siège social de E&Y. Il obtient cette position si convoitée, au sein de l'International Exchange Program, où les collaborateurs de différents pays se retrouvent et travaillent ensemble. Une opportunité qui lui permettra de s'améliorer en anglais et «de développer mes qualités managériales, avec différentes équipes, différents chefs, de différentes nationalités, connaître une nouvelle culture».

« Je voulais partir à l'étranger... »

Après cette expérience londonienne de deux années, il choisit de quitter l'audit externe et décide de partir à l'aventure. Il prend quelques effets personnels et part vivre six mois au Chili, en Argentine et en Uruguay pour mieux connaître la langue

et la culture sud-américaine. Il dort chez l'habitant dans des quartiers populaires, s'insère dans la vie locale. «Je vivais avec 1200 francs par mois, ce qui était relativement peu, mais je m'en contentais. J'ai pu m'améliorer en espagnol et tomber amoureux de ce pays», se souvient-il avec mélancolie.

« Ces envies, ce sont surtout des volontés d'ailleurs »

Il rentre en Suisse et intègre Nestlé en tant que consultant interne, à Vevey. Pendant deux ans, de 1995 à 1997, il compare les indicateurs clés de performances (KPI) de diverses usines de la société.

Mais Philippe garde son idée solidement ancrée: «aller à l'étranger», ce qui à cette époque chez Nestlé était surtout possible en intégrant le département marketing, domaine qui ne l'intéresse pas.

Sûr de ses compétences et de sa motivation, il démissionne de Nestlé pour intégrer L'Oréal, à Lausanne. Un poste d'expatrié l'attend à la condition d'être compétent pendant ces trois années. A 29 ans, il est Directeur financier (CFO) de L'Oréal Luxury Products. En 2000, il frappe à la porte du groupe L'Oréal à Paris où il obtient en réponse: «Ok, vous voulez partir à l'étranger, mais être expatrié ce ne sont pas que des avantages, on ne sait pas si vous allez tenir le choc! On veut savoir ce qui se passe dans nos filiales d'Amérique du Sud, vous allez faire un rapport sur le Pérou, l'Uruguay, le Mexique et la Colombie.»

Philippe accepte cette mission en espérant qu'un poste dans une filiale de la zone Amérique latine se libère.

Pendant cette année de voyage, il comprend, découvre et analyse les spécificités de chacun de ces pays. Un an plus tard, après avoir réussi la mission qui lui était confiée, un poste lui est proposé. Philippe devient CFO des quatre divisions et de l'usine de L'Oréal au Chili à seulement 33 ans!

Il se plaît dans son travail, s'émancipe dans sa vie professionnelle mais aussi personnelle. Il se marie avec une Chilienne et ont une petite fille.

e vie

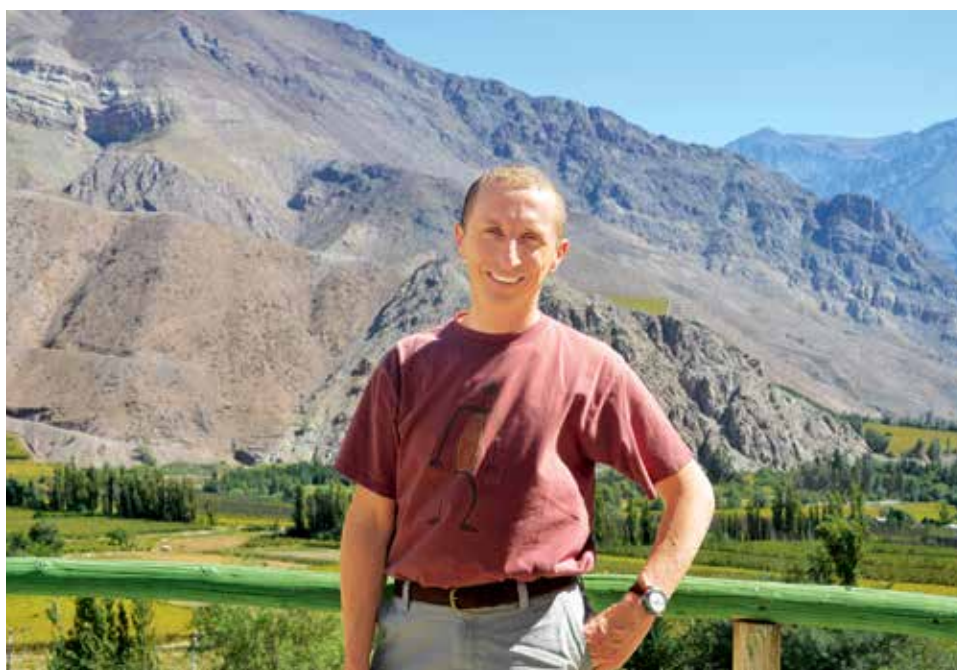
Un choix entre carrière professionnelle et vie privée

En 2006, il passe, avec le soutien de L'Oréal, son MBA (Master Business Administration) à l'Université de Los Andes, à mi-temps. Mais L'Oréal a une politique claire : garder trois ans voire cinq ans maximum un collaborateur à cette position. On lui propose un poste de CFO dans des pays à plus fort potentiel comme le Mexique ou le Brésil, pour qu'il puisse « monter » en compétences. Il décline ces offres et demande d'être maintenu à son poste. Après avoir mené une carrière de futur top manager de L'Oréal, Philippe veut privilégier sa vie de famille. Il se plaît à Santiago, la capitale du Chili.

L'Oréal accepte de le laisser à son poste car il est compétent, mais chaque année le rapproche un peu plus d'un pas inéluctable vers la sortie. En 2010, après neuf années en tant que CFO Chili, il arrange, à l'amiable, un départ du groupe cosmétique français. Ayant ce désir de rester au Chili pour des raisons familiales, il rebondit chez AMEC, une société anglaise active dans le domaine de l'énergie. Mais il ne se plaît pas dans cette société. En avril 2012, il démissionne pour devenir le CFO de Legrand au Chili.



Philippe est aujourd'hui un alumni heureux et privilégiant sa vie de famille avec une situation professionnelle confortable. Il nous confie dans un dernier élan : « Peut-être que, dans quelques années, je repartirai à nouveau en famille sur le chemin de l'expatriation. »



« Peut-être que dans quelques années, je repartirai à nouveau en famille »

HEC Lausanne selon Philippe...

Souvenirs, souvenirs...

Un cadre de travail magnifique avec la forêt et le lac, des amis et du travail !

--> Les +

Une marque de qualité. HEC ouvre des portes plus facilement. Les plus travailleurs réussissent, le côté méritocratique.

--> Les -

Pas assez humain, le professeur fait son monologue et l'étudiant recopie. Pas assez de contacts. Ne développe pas assez le "leadership".

Offert par des Alumni HEC bénévoles à des étudiants HEC, matérialisé par des rencontres en chair et en os, ce programme de mentorat donne une dimension humaine et solidaire au réseau des Alumni HEC Lausanne.

Le mentorat, un cadeau !

Règles d'or: une absolue confidentialité, la liberté de se désengager de la relation en tout temps et le respect mutuel.

Quarante-quatre Alumni ont répondu à l'appel de l'Association pour se lancer dans cette relation unique. De Hong-Kong, d'Allemagne, du Massachussets, à tel point que nous n'avons pu répondre à toutes les offres généreuses de nos diplômés! 37 paires alumni-étudiant ont pu finalement être constituées, mais nous sommes heureux d'avoir quelques bonnes volontés en réserve!

Un mentor, c'est quoi? Pas un collègue, ni un chef, ni un ami: c'est un guide, une personne qui a de l'expérience et des ressources avec lequel un étudiant HEC va pouvoir développer une relation privilégiée pendant une année.

Par un échange de savoir, un partage d'expériences, le mentor peut aider l'étudiant par ses suggestions, ses interrogations, ses conseils, à définir et à atteindre un objectif qu'ils se sont fixé ensemble. L'étudiant doit être demandeur et savoir où il veut aller. C'est pour cela que nous avons souhaité que chaque étudiant intéressé rédige une lettre de motivation pour accéder au programme.

D'octobre à mai, ensemble, les paires s'organisent, définissent la fréquence, le type et les dates de leurs échanges (mail, téléphone, skype, rencontre en chair et en os!), le suivi, les objectifs. C'est à eux de construire un échange constructif et de qualité. Prendre du temps au début pour apprendre à se connaître, à «casser la glace», apprendre à se faire confiance, permettre de s'exprimer librement est un maillon essentiel du succès de cette aventure.

L'étudiant doit être le moteur des rencontres, s'y préparer. Le mentor a aussi un emploi du temps très chargé et prend néanmoins sur lui pour se mettre à disposition. Il fait de son mieux pour aider.

Si la sauce ne prend pas, ou si une des parties ressent un malaise, il est essentiel de prendre des mesures

rapides pour que chacune des deux parties puisse s'exprimer et éventuellement mettre un terme à la relation ou trouver un autre arrangement. Le secrétariat des Alumni HEC est à disposition pour chercher des solutions ensemble.

A la fin de l'année académique, une rencontre formelle organisée par l'Association mettra fin officiellement à la relation mentorale: au mois de mai, les partenaires se rencontreront et

pourront évaluer les résultats obtenus, analyser ce qui a bien marché et aussi nous faire part de ce qui pourrait être amélioré; et, accessoirement, partager le verre de l'amitié sur l'esplanade de l'Internef!

Et, souvent, les mentees et les mentors resteront en contact et continueront de se voir pour échanger, pour savoir

comment chacun va. En toute liberté et en toute amitié!

«L'étudiant doit être demandeur»

ALUMNI HEC - MENTOR

Nom	Prénom
Azuero	Juan
Barazzoni	Patrick
Barman	Christophe
Benaïm	Benjamin
Bertholet	Patrick
Biard	Xavier
Bossuat	Christine
Chabarekh	Désirée
Chevalley	Sophie
Conus	Christian
Dogaev	Dmitri
Doudin	Sandro
du Pasquier	Philippe
Dysli	Claire
Floreano	Krisztina
Follonier	Gérald
Galland	Antoine
Gil	Miriam
Graf	Anne-Catherine
Graichen	Julia
Harbach	Daniel
Hensch	Nicole
Kudelski	André
Lovy	Philippe
Luyet	Alexandre
Martin	Regis
Melly	Michael
Meylan	Christian
Narr	David
Oberhaensli	Marc
Ottet	Olivier
Pillonel	Didier
Rochat	Michel
Sabala	Ricardo
Torrent	Sébastien
Tugui	Alexandre
Waser	Stéphane

ÉTUDIANT - MENTEE

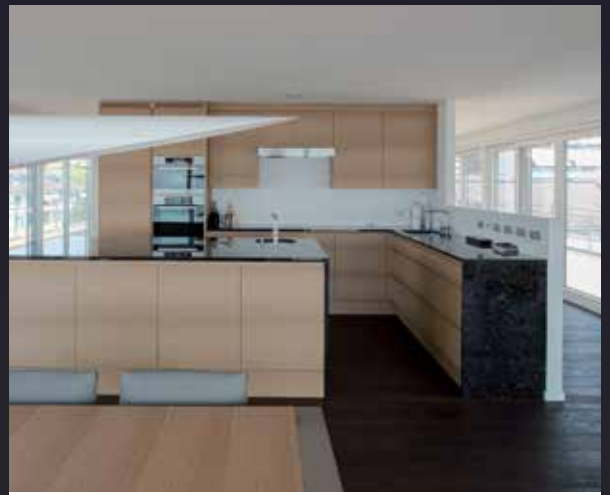
Nom	Prénom
Kalt	Samuel
Cara	Dea Dorina
Costa	Quentin
Guezlane	Ferhat
Raveloarison	Manoa
Soto Sarmiento	Julian
Heuser	Karl
Cappilli	David
Oarda	Costin
Vulliet	Raphaëlle
Manolesco	Léa
Witch	Mathieu
Stamm	Lova
Flückiger	Marie
Prikhodko	Roman
Toukourou	Yacine
Jacquet	Benjamin
He	Shuoyang
Chenu	Charlotte
Palamarchuk	Iuliia
Vogdanidou	Archontoula
Aponi	Lorenzo
Fargeot	Anne
Courthion	Romain
Mueller	Nicolo
Andorra	Emmanuel
Vinandy Lau	Sam
Blatt	Julien
Grosso	Michael Nicolas
Hotsul	Eduard
Syeda	Sarah Fatima
Baldinucci	Flavia
Soots	Louis
Coronado	Maria Gabriella
Peignon	Aymeric
Cristina	Catherine
Soto Sarmiento	Carolina

WURLOD

ARCHITECTES

www.wurlod.ch

Ouchy Navigation



© Adrien Barakat | www.dnh-photography.com

WURLOD ARCHITECTES SA

+41 21 729 93 64
info@wurlod.ch



Certifié
ISO 9001

At the end of the day, we want more than satisfied clients.

My work creates clarity.

Working for KPMG calls for effort and commitment. Give your all and in return you'll get the space you need to be yourself and pursue your passions.

KPMG will always count on people who get the right balance.

kpmg.ch/careers

