

CREATE  
YOUR FUTURE

RAPPORT D'ACTIVITÉ HEG-FR // TÄTIGKEITSBERICHT HSW // 2013



20

# 13

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013**  
HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

**TÄTIGKEITSBERICHT 2013**  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

<b>1. ÉDITORIAL</b>	<b>6</b>
<b>2. HAUTE ÉCOLE DE GESTION DE FRIBOURG</b>	<b>8</b>
A. PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE	9
B. NOTRE VISION	9
C. NOS ATOUTS	9
D. NOTRE STRATÉGIE	9
E. NOS PARTENAIRES	9
<b>3. ASSOCIATIONS ESTUDIANTINES</b>	<b>12</b>
A. MSO	13
INTERVIEW DU COMITÉ MSO	13
B. INNOVATION CLUB	18
INTERVIEW D'UN ÉTUDIANT MEMBRE D'INNOVATION CLUB	19
<b>4. ÉVÈNEMENTS</b>	<b>20</b>
A. LE 8 <sup>E</sup> CONGRÈS DE L'ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION – AEI	21
B. SOIRÉE DE L'ENTREPRENEURIAT	22
C. LA SANTÉ DES ENTREPRENEURS: UN SUJET TABOU?	23
<b>5. FORMATION</b>	<b>24</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	25
LISTE DES LAURÉATS	27
REMISE DES DIPLÔMES	28
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	36
DESCRIPTION	36
PROFESSIONAL PROSPECTS	36
REMISE DES DIPLÔMES	37
C. FORMATION CONTINUE	38
LES FORMATIONS CONTINUES DISPENSÉES À LA HEG-FR	38
LES DIPLÔMÉS POUR L'EMBA ET LES CAS	41
<b>6. RECHERCHE APPLIQUÉE &amp; DÉVELOPPEMENT (Ra&amp;D)</b>	<b>44</b>
A. CONSOLIDER LES CHANGEMENTS POUR LA Ra&D	45
B. MISSIONS PRINCIPALES DE LA Ra&D À LA HEG-FR	46
C. LISTE DES PROJETS	47
D. PUBLICATIONS ET COLLOQUES	48
<b>7. MANDAT ET COLLECTE DE FONDS</b>	<b>50</b>
<b>8. LA HEG-FR EN CHIFFRES</b>	<b>52</b>
A. STATISTIQUE CONCERNANT LES ÉTUDIANTS	53
B. STATISTIQUE CONCERNANT LE PERSONNEL	54
C. FINANCES	55
COMPTES 2013	55
COMPTABILITÉ ANALYTIQUE	57

<b>1. EDITORIAL</b>	<b>7</b>
<b>2. HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG (HSW-FR)</b>	<b>8</b>
A. MEHR ALS 20 JAHRE ERFAHRUNG	10
B. UNSERE VISION	10
C. UNSERE KOMPETENZEN	10
D. UNSERE STRATEGIE	10
E. UNSERE PARTNER	10
<b>3. STUDENTENVERBÄNDE</b>	<b>12</b>
A. MSO	13
INTERVIEW MIT DEM MSO VORSTAND	13
B. INNOVATION CLUB	18
INTERVIEW MIT EINEM MITGLIED DES INNOVATION CLUB	19
<b>4. VERANSTALTUNGEN</b>	<b>20</b>
A. DER 8. KONGRESS DER AKADEMIE FÜR UNTERNEHMERTUM UND INNOVATION (AEI)	21
B. UNTERNEHMERABEND	22
C. DIE GESUNDHEIT DER UNTERNEHMER: EIN TABUTHEMA?	23
<b>5. AUSBILDUNG</b>	<b>24</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE	26
LISTE DER PREISTRÄGER	27
DIPLOMVERLEIHUNG	28
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	36
BESCHREIBUNG	36
BERUFSAUSSICHTEN	36
DIPLOMVERLEIHUNG	37
C. WEITERBILDUNG	38
DAS WEITERBILDUNGSANGEBOT DER HSW FREIBURG	38
ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN DES EMBA UND DER CAS-LEHRGÄNGE	41
<b>6. ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (aF&amp;E)</b>	<b>44</b>
A. KONSOLIDIERUNG DER ÄNDERUNGEN IM BEREICH aF&E	46
B. HAUPTAUFGABEN DER aF&E AN DER HSW FREIBURG	46
C. LISTE DER PROJEKTE	47
D. VERÖFFENTLICHUNGEN UND KOLLOQUIEN	48
<b>7. MANDATE UND FUNDRAISING</b>	<b>50</b>
<b>8. DIE HSW-FR IN ZAHLEN</b>	<b>52</b>
A. ANZAHL DER STUDIERENDEN	53
B. ANZAHL DER MITARBEITER	54
C. FINANZEN	56
GESCHÄFTSJAHR 2013	56
KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	57

# 1

## ÉDITORIAL

TRANSMETTRE  
ET ACQUÉRIR  
DES COMPÉTENCES  
ENTREPRENEURIALES  
INTERCULTURELLES

### **Monsieur Baldegger, le paysage suisse des Hautes écoles spécialisées est en mouvement. Quelles sont les incidences pour chacune d'entre elles ?**

Il convient, pour chaque Haute école spécialisée, de fournir sa propre réponse à cette question. A nos yeux, il est clair que la tendance est à la spécialisation – notamment en raison de l'exiguïté territoriale de la Suisse. Les différents prestataires doivent réfléchir à leurs points forts et les développer de manière cohérente. Les établissements pourront ainsi se profiler sur le marché avec une offre différenciée et perpétuer la bonne entente qui règne entre les directions d'école – même si les formations fondées sur le système de Bologne sont, à juste titre, standardisées.

#### **Sur quelles forces votre établissement mise-t-il ?**

Avec 540 étudiants de niveau Bachelor et Master, nous sommes un établissement de taille plutôt modeste, qui connaît toutefois une forte croissance. Notre situation à la croisée des frontières linguistiques nous offre une opportunité unique : nos étudiants viennent tant de Suisse alémanique que de Suisse romande. Grâce au contact étroit qui se noue en particulier dans le cadre des travaux pratiques, ils consolident en parallèle leurs compétences linguistiques. Autre point important : les étudiants s'ouvrent ainsi à d'autres mentalités. Lorsque j'assiste aux présentations de certains groupes, j'entrevois de nombreux points communs avec le mode de fonctionnement des organisations actuelles. En effet, il faut être en mesure d'atteindre les objectifs en toute autonomie, malgré les obstacles liés à la langue et à la culture. D'après nous, c'est sur ce fondement que repose l'esprit d'entreprise.

#### **Sur quelles offres tablez-vous pour y parvenir ?**

Notre établissement propose des études de Bachelor soit en français soit en allemand, mais aussi une formule qui combine les deux langues. Au niveau Master et EMBA, la formation est même possible en trois langues : en raison de la réalité économique, l'anglais est presque automatiquement associé à ces niveaux élevés de formation. Les compétences linguistiques et culturelles sont renforcées essentiellement grâce aux travaux en groupe. Elles jouent un rôle de premier plan tant au sein de notre école que dans nos écoles partenaires. Mises en œuvre dans le cadre de formations continues, d'un Executive MBA et de différents CAS, ces compétences constituent un atout essentiel pour les étudiants et leurs futurs employeurs. Il ne s'agit donc nullement d'un simple « à-côté plaisant ».

**Vous avez utilisé le terme « esprit d'entreprise ». Ce sont toutefois les résultats qui comptent, et non pas les concepts. Comment entendez-vous concrétiser l'offre évoquée précédemment ?**

A cet égard, nous adoptons le même mode de pensée

que les entreprises. En effet, nous ne pouvons transmettre que ce que nous incarnons nous-mêmes. Par conséquent, notre direction est composée de collaborateurs issus de toutes les régions linguistiques et culturelles de la Suisse. De ce fait, les compétences que nous transmettons sont aussi celles que nous utilisons nous-mêmes. Il va sans dire que l'enseignement, dans notre école, se fait en plusieurs langues. Nous pouvons ainsi recruter dans un bassin géographique plus large et faire notre choix parmi un nombre plus élevé de candidatures. Nos instituts ainsi que les départements « Recherche appliquée » et « Mandats et collecte de fonds » fonctionnent selon ce même principe. Par ailleurs, le campus de Pétrolles à Fribourg nous offre une opportunité sans précédent puisque l'École d'ingénieurs et d'architectes ainsi que l'université se trouvent à proximité immédiate de notre établissement. Cette collaboration ouvre des perspectives très intéressantes au canton de Fribourg et à son économie, qui est essentiellement composée de PME. De leur côté, les étudiants sont gagnants à tous les échelons : ils apprennent à collaborer avec des spécialistes d'autres branches dans le cadre de projets menés en commun. Cette compétence est très précieuse dans la pratique – et, pourtant, elle est très peu enseignée.

#### **Quels sont vos prochains projets ?**

L'objectif n'est jamais atteint, et nous nous inspirons à cet égard du modèle propre à l'« esprit d'entreprise ». Nous entendons, d'une part, étendre notre réseau international en intégrant des étudiants étrangers et, d'autre part, donner la possibilité aux étudiants « locaux » d'effectuer un semestre à l'étranger. Par ailleurs, il me tient à cœur d'intensifier le dialogue avec les acteurs sur le terrain, notamment en soutenant les PME au travers de notre savoir-faire et de différents projets concrets. L'étude publiée conjointement avec PostFinance en 2013 sur le comportement d'internationalisation des PME en est un excellent exemple. Les Hautes écoles se nourrissent de leur orientation sur la pratique. C'est un aspect primordial tant pour les étudiants que pour les organisations qui évoluent dans les milieux économiques et l'administration. Les individus et les contacts sont au cœur de notre société de services. C'est dans ce sens que nous pouvons, en tant que Haute école spécialisée, apporter notre pierre à l'édifice.

**Prof. Dr Rico Baldegger**

Directeur de la Haute école de gestion Fribourg  
(HEG-FR)

Interview tirée de l'article paru dans FH Schweiz

# 1

## EDITORIAL

INTERKULTURELLE  
UNTERNEHMERISCHE  
KOMPETENZEN  
VERMITTELN  
UND ERLANGEN



### **Herr Baldegger, die Fachhochschullandschaft Schweiz ist in Bewegung. Was bedeutet das für die einzelnen Fachhochschulen?**

Auf diese Frage muss jede Hochschule ihre eigene Antwort finden. Für uns ist klar, dass es – nicht zuletzt aufgrund der Kleinräumigkeit der Schweiz – zu einer Spezialisierung kommt. Die einzelnen Anbieter müssen sich überlegen, wo ihre Stärken liegen, und sie konsequent ausbauen. Auf diesem Weg ist es auch möglich, dass die Schulen am Markt mit einem differenzierten Angebot auftreten können und das bereits gute Einvernehmen unter den Schulleitungen weiterbesteht, obwohl die Bologna-Ausbildungen mit Recht standardisiert sind.

### **Auf welche Punkte setzt Ihre Schule?**

Mit 540 Studierenden auf Bachelor- und Master-Stufe sind wir eine eher kleine, wenngleich stark wachsende Schule. Unser Standort an der Sprachgrenze bietet allerdings eine einmalige Chance: Unsere Studierenden stammen sowohl aus der deutsch- als auch aus der französischsprachigen Schweiz. Dank des insbesondere in Praxisarbeiten intensiven Kontaktes festigen sie sozusagen nebenbei ihre sprachlichen Kompetenzen. Was überdies noch wichtiger ist: Sie lernen den Umgang mit anderen Mentalitäten. Wenn ich mir Präsentationen von Studierendenteams anhöre, hat das sehr viel mit der heutigen Praxis in Organisationen zu tun: Man muss trotz sprachlicher und kultureller Hürden eigenverantwortlich Ziele zu erreichen imstande sein. Das ist unserer Ansicht der Kern des «Entrepreneurships» bzw. unternehmerisches Verhaltens.

### **Mit welchen Angeboten wollen Sie das erreichen?**

An unserer Schule kann das Bachelor-Studium neben französisch und deutsch auch gemischtsprachlich absolviert werden. Auf Master- und EMBA-Stufe ist die Ausbildung sogar dreisprachig möglich: Aufgrund der wirtschaftlichen Realitäten kommt auf diesen hohen Bildungsstufen quasi automatisch das Englische dazu. Gefestigt werden sprachliche und kulturelle Kompetenzen vornehmlich in Teamarbeiten. Wie in unseren Partnerschulen spielen sie auch bei uns eine signifikante Rolle. Spätestens in den Weiterbildungen wie im Executive MBA und in verschiedenen CAS sind diese Kompetenzen für die Studierenden und ihre Arbeitgeber essentiell. Dies ist mitnichten nur ein «Nice to have».

### **Sie sprechen von «Entrepreneurship»: Hier zählen konkrete Resultate, nicht Konzepte. Wie setzen Sie das skizzierte Angebot konkret um?**

Diesbezüglich denken wir wie ein Unternehmen. Wir können ausschliesslich vermitteln, was wir selber leben. Entsprechend besteht unsere Direktion aus Persönlichkeiten aus allen Sprach- und Kulturregionen der Schweiz. Wir haben uns folglich mit den gleichen Kompetenzen zu

beschäftigen, die wir vermitteln. Selbstredend ist unser Dozierenden-Kader ebenfalls gemischtsprachlich. Das bietet uns auch die Chance, dass wir breiter rekrutieren können und damit über eine grössere Auswahl verfügen. Nicht zuletzt funktionieren unsere Institute sowie die Bereiche «Angewandte Forschung» und «Mandate und Fundraising» ebenfalls nach dieser Vorgabe. Zudem bietet sich uns mit dem Campus Pérolles in Freiburg eine enorme Chance: Die technische Fachhochschule und die Universität liegen in unmittelbare Nähe unserer Hochschule. Die Zusammenarbeit eröffnet grosse Möglichkeiten für den Kanton Freiburg und seine Wirtschaft, die sich hauptsächlich aus KMU konstituiert. Gleichermassen profitieren unsere Studierenden aller Stufen: In gemeinsamen Projekten lernen sie konkret die Zusammenarbeit mit Spezialisten anderer Disziplinen. Diese Kompetenz ist äusserst praxisrelevant – und wird trotzdem kaum vermittelt.

### **Was sind ihre nächsten Schritte?**

Man ist nie am Ziel, insofern leben wir auch in dieser Hinsicht nach der «Entrepreneurship»-Idee. Wir wollen die internationale Vernetzung weiter ausbauen und einerseits ausländische Studierende aufnehmen, andererseits unseren lokalen Studierenden Auslandsemester ermöglichen. Darüber hinaus ist es mir persönlich ein grosses Anliegen, den Dialog mit der Praxis noch mehr zu intensivieren, indem wir namentlich KMU mit Erkenntnissen und konkreten Projekten unterstützen. Die 2013 zusammen mit PostFinance veröffentlichte Studie zum Internationalisierungsverhalten eben dieser Unternehmen ist hierfür ein gutes Beispiel. Die Fachhochschulen leben von der Praxisnähe. Das ist sowohl für die Studierenden als auch für Organisationen aus Wirtschaft und Verwaltung wesentlich. In unserer Dienstleistungsgesellschaft zählen Menschen und Kontakte. Hierzu können wir als Fachhochschule unseren Beitrag leisten.

**Prof. Dr. Rico Baldegger**

Direktor der Hochschule für Wirtschaft Freiburg  
(HSW-FR)

## L'ambition de convertir les notions théoriques en compétences



## « CREATE YOUR FUTURE »

### VOICI UN DES OBJECTIFS QUE S'EST FIXÉ LA HEG DE FRIBOURG

#### PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE

Fondée en 1991 sous la désignation « Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA) », la Haute école de gestion de Fribourg n'a cessé de se développer. Son essor se manifeste particulièrement au niveau de l'étendue de ses offres de formation (Bachelor, Master et formation continue), ainsi que de la croissance du nombre de ses étudiants et de son corps professoral. Son développement se révèle également par un renforcement de ses activités liées à la recherche appliquée, et par la prise en charge de mandats pour les entreprises et organisations.

#### NOTRE VISION

Nous visons à devenir l'une des références en Europe dans l'offre et le développement de programmes reconnus internationalement, aux différents degrés d'études de la vie, particulièrement dans les domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Notre ambition est de convertir les notions théoriques en compétences pour l'action managériale, en s'appuyant sur un corps professoral entièrement engagé, sur des étudiants mobilisés, ainsi que sur un excellent bilan multidisciplinaire en recherche appliquée.

#### NOS ATOUTS

- Nous sommes l'une des meilleures écoles de gestion de Suisse et bénéficions d'une renommée internationale.
- Nos diplômés font preuve d'un esprit entrepreneurial très développé et se distinguent par d'excellentes compétences opérationnelles.
- Vécu au quotidien, notre trilinguisme nous distingue des autres Hautes écoles.
- Nos partenaires apprécient notre force d'innovation.
- Nous sommes considérés en Suisse comme des précurseurs dans le domaine de la formation et de la recherche interdisciplinaires.
- Nos diplômés sont très demandés sur le marché du travail.

#### NOTRE STRATÉGIE

La Haute école de gestion de Fribourg met en œuvre une stratégie différenciée selon ses domaines d'activité :

- Dans le cadre des formations Bachelor et Master, conformément au processus de Bologne, nous poursuivons une stratégie d'innovation permanente avec nos étudiants.

- Dans le domaine de la formation continue, notre objectif est de concevoir et proposer de nouveaux cursus, élaborés en fonction des besoins spécifiques.
- La recherche appliquée et le développement sont axés sur les objectifs de recherche de la HES-SO. Par ailleurs, nous cherchons à développer activement le corps intermédiaire (collaborateurs scientifiques et doctorants) dans le cadre de projets réputés.
- Nous sommes actuellement en train de réorienter le domaine « Mandats et Recherche de fonds » afin de nous positionner en tant que partenaire solide auprès des PME, des grandes entreprises et des organisations à but non lucratif.

#### NOS PARTENAIRES

En Suisse et à l'international, nous entretenons un réseau étendu constitué de Hautes écoles et d'organisations des mondes de l'économie et de l'administration. Nous exploitons ce réseau en vue de proposer des filières attractives et axées sur la pratique. Si cet environnement d'études est particulièrement exigeant pour nos étudiants, il leur permet en contrepartie de se constituer un réseau très intéressant.

#### Partenaires des mondes de l'économie et de la formation en Suisse

Outre notre lien avec la HES-SO, nous travaillons avec les établissements suivants :

- A Fribourg, les autres Hautes écoles membres de la HES-SO et l'Université.
- A l'échelle nationale : l'Université de Saint-Gall, l'EPFZ (Zürich) et la SUPSI, ainsi qu'avec un certain nombre d'entreprises et d'organisations telles que : Postfinance, Crédit Suisse, PME Next et Creaholic.

#### Partenaires internationaux des mondes de l'économie et de la formation

Des partenariats ou des collaborations individuelles sont en place notamment avec les organisations suivantes : Swissnex Boston, Swissnex Shanghai, le Worcester Polytechnic Institute (WPI), l'Université de Lorraine, l'Université de Montpellier, l'Ecole de Management de Grenoble, le TEC/Egade Monterrey, la FH Aschaffenburg, la HEC Montréal, l'Université de Québec, l'Institut de diplomatie de Pékin, l'Université du Vermont et l'Université de Trèves.

## « CREATE YOUR FUTURE »

### SO LAUTET EINES DER ZIELE DER HSW FREIBURG

#### MEHR ALS 20 JAHRE ERFAHRUNG

Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW) wurde 1991 unter dem Namen « École supérieure de cadres pour l'économie et l'administration » (ESCEA) gegründet und hat sich seitdem zügig weiterentwickelt. Ihr Erfolg spiegelt sich sowohl im breit gefächerten Spektrum der Studiengänge (Bachelor, Master und Weiterbildung) als auch in der stetig steigenden Zahl der Studierenden und Dozierenden wider. Ferner baut die Hochschule die Aktivitäten im Bereich der angewandten Forschung konsequent aus und erhält immer mehr Aufträge von Unternehmen und Organisationen.

#### UNSERE VISION

Beim Angebot und in der Entwicklung international anerkannter Ausbildungsprogramme in verschiedenen Wissensgebieten wollen wir zu den federführenden Instituten Europas zählen, insbesondere im Hinblick auf die Bereiche Innovation und Unternehmertum.

Unser Ziel ist es insbesondere, auf der Grundlage theoretischer Konzepte praktische Handlungskompetenzen der Unternehmensführung zu vermitteln. Hierbei stützen wir uns auf hochengagierte Lehrkräfte, aufgeweckte Studierende, sowie auf viele erfolgreiche Projekte auf dem Gebiet der angewandten interdisziplinären Forschung.

#### UNSERE KOMPETENZEN

- Wir gehören zu den Top-Business-Schulen in der Schweiz und verfügen über eine starke internationale Ausstrahlung.
- Unsere Absolventinnen und Absolventen zeichnen sich durch einen ausgeprägten Unternehmergeist und hervorragende Umsetzungskompetenzen aus.
- Die täglich gelebte Dreisprachigkeit unterscheidet uns von anderen Hochschulen.
- Unsere Partner sehen uns als Motor der Innovation.
- In der Schweiz zählen wir zu den Vorreitern für interdisziplinäre Ausbildung und Forschung.
- Unsere Absolventinnen und Absolventen sind auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt.

#### UNSERE STRATEGIE

In ihren einzelnen Tätigkeitsbereichen verfolgt die Hochschule für Wirtschaft Freiburg eine jeweils eigene Strategie:

- Bei Bologna-Studiengängen mit Bachelor- oder Master-Abschluss setzen wir zusammen mit unseren Studierenden auf permanente Innovation.
- Im Bereich der Weiterbildung werden wir neue, bedarfsorientierte Programme entwickeln und anbieten.

- Die angewandte Forschung und Entwicklung ist an den Forschungszielen der HES-SO ausgerichtet. Zudem werden wir den Mittelbau (wissenschaftliche Mitarbeitende und Doktoranden) mithilfe prestigeträchtiger Projekte aktiv ausbauen.
- Den Bereich Mandate und Fundraising gestalten wir neu, um ein beständiger Partner für KMU, Grossbetriebe und Non-Profit-Organisationen zu sein bzw. zu werden.

#### UNSERE PARTNER

Auf nationaler wie internationaler Ebene pflegen wir ein umfangreiches Kooperationsnetzwerk mit anderen Hochschulen sowie mit Organisationen aus Wirtschaft und Verwaltung. Wir greifen auf dieses Netzwerk zurück, um unsere Studiengänge praxisorientiert und attraktiv zu gestalten. Zwar steigen damit die Anforderungen an unsere Studierenden, im Gegenzug erhalten sie jedoch die Möglichkeit, sich ein vielversprechendes Netzwerk aufzubauen.

#### Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft in der Schweiz

Neben unserer engen Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) kooperieren wir mit folgenden Einrichtungen:

- In Freiburg: HES-SO//Freiburg und Universität Freiburg.
- Auf eidgenössischer Ebene: Universität St. Gallen, ETH Zürich und Fachhochschule der italienischen Schweiz (SUPSI) sowie verschiedene Unternehmen und Organisationen wie Postfinance, Crédit Suisse, KMU Next und Creaholic.

#### Internationale Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft

Partnerschaften oder individuelle Kooperationsabkommen bestehen unter anderem mit folgenden Organisationen: Swisnex Boston, Swisnex Shanghai, Worcester Polytechnic Institute (WPI), Universität Lothringen, Universität Montpellier, Grenoble École de Management, TEC/Egade Monterrey, FH Aschaffenburg, HEC Montréal, Universität Québec, Chinese People's Institute of Foreign Affairs (CPIFA) Peking, Universität Vermont, Universität Trier.



# 3

ASSOCIATIONS ESTUDIANTINES  
STUDENTENVERBÄNDE

Des étudiantes et étudiants engagés au sein  
de la Haute école de gestion de Fribourg



L'année 2013 fut riche en investissement de la part des étudiants qui ont créé la première association estudiantine de la HEG-FR intitulée Management Student Opportunities - MSO.

MSO



### Pourquoi avez-vous créé une association d'étudiants ?

L'objectif principal est de dépasser le cadre des langues et de notre salle de classe. En effet, nous connaissons nos camarades de classe avec qui nous suivons les cours, mais nous avons très peu de contacts avec les autres étudiants. Nous avons la volonté de briser ces barrières, tout en intégrant les aspects théoriques à un environnement pratique par le biais de différents projets.

### Wieso habt ihr eine Studentenorganisation gegründet?

Der Hauptgedanke, der uns zur Gründung einer Studentenorganisation bewegt hat war, dass wir unter den Studierenden mehr Zusammenhalt herstellen wollten. Uns bewusst geworden, dass wir täglich mit unseren Klassenkameraden in den Vorlesungen sitzen, die Studierenden anderer Klassen und anderer Jahrgänge täglich auf dem Gang kreuzen, sehr wenige von ihnen aber persönlich kennen.

Diese Tatsache wollten wir ändern und haben darum die Studentenorganisation MSO gegründet.

### Pouvez-vous nous expliquer ce que signifie l'abréviation MSO ?

L'abréviation signifie **Management Student Opportunities**. C'est une opportunité que l'on offre aux étudiants de la HEG-FR de mettre en œuvre ce que l'on apprend aux cours comme expérience préprofessionnelle. Par exemple en finances, nous avons participé aux concours boursiers. Au sein de notre association MSO, toutes les années sont présentes. Cette mixité donne la possibilité de se renseigner sur les cours des années suivantes, ou comment organiser son semestre à l'étranger, de parler des expériences faites à la HEG-FR et de commencer à développer son réseautage.

### Könnst ihr erklären, was die Abkürzung MSO bedeutet?

Die Abkürzung bedeutet Management Student Opportunities. Wir wollen den Studierenden der HSW die Möglichkeit geben, die gelernten Theorien aus den Vorlesungen in der Praxis anwenden zu können: Zum Beispiel im Finanzbereich nehmen wir an fiktiven Börsenspielen teil oder ganz allgemein organisieren wir Veranstaltungen, bezogen auf die jeweiligen Gebiete der Clubs. MSO ist auch eine Studentenverbindung, Studierende von allen Jahren treffen zusammen und dies kann zum Beispiel die Möglichkeit bieten, von Studierenden aus höheren Jahren über die noch folgenden Kurse informiert zu werden, zu erfahren wie man das Auslandsemester organisieren soll oder einfach über seine Erfahrungen an der HSW zu sprechen, etc.

### De quelle manière votre association est-elle organisée ?

Il y a un comité: le président et le vice-président ainsi qu'un trésorier et un réviseur. Ils s'occupent de la gestion de l'association et de la planification du budget. Il y a ensuite les Club Leaders, qui se regroupent régulièrement avec le comité afin de planifier des projets et puis finalement les membres des clubs, qui génèrent des idées, et qui participent au développement de l'association. MSO compte aujourd'hui plus que 40 membres actifs et nous espérons motiver encore plus d'étudiants à en faire partie.

### Wie ist eure Organisation aufgebaut?

Das Komitee der MSO besteht aus dem oder der Präsident/in, dem oder der Vizepräsident/in, dem oder der Kassierer/in und dem oder der Revisor/in. Das Komitee beschäftigt sich mit der Leitung der Organisation und der Planung des Budgets. Weiter haben wir für alle unsere Clubs einen Club Leader. Diese treffen sich regelmäßig mit dem Komitee, damit zusammen Projekte geplant werden können. Und schließlich der wichtigste Bestandteil, alle unsere treuen Mitglieder. Ideen für zukünftige Projekte einbringen und aktiv an der Entwicklung von MSO teilhaben sind die Hauptaktivitäten unserer Mitglieder.

MSO zählt aktuell mehr als 40 Aktivmitglieder und wir hoffen, dass wir im Jahr 2014 noch viele Studierende motivieren können.

### **Pourquoi avez-vous créé des clubs au sein de votre association ?**

En organisant des petites structures, l'avantage est que chacun peut s'engager pleinement sur une ou plusieurs activités. De plus, nous suivons diverses formations au sein de la HEG-FR, il y a des étudiants plus financiers que les autres, ou plus communicatifs, innovateurs, entrepreneurs. Les clubs sont indépendants les uns des autres mais ils sont souvent amenés à collaborer entre eux. Chacun y apporte sa plus-value et le résultat a toujours été concluant jusqu'à maintenant.

### **Wieso habt ihr die Organisation in verschiedene Clubs aufgeteilt?**

Dies haben wir gemacht, weil man an der HSW eine sehr vielseitige Ausbildung durchläuft. Dementsprechend gibt es Studierende, die mehr an Finanzen, andere mehr an Kommunikation, Innovation oder zum Beispiel Entrepreneurship interessiert sind. Die verschiedenen Clubs sind unabhängig voneinander, arbeiten aber oft zusammen. Jeder Club leistet seinen eigenen Mehrwert, und das Resultat war bis jetzt stets zufriedenstellend.

### **Combien de clubs avez-vous ? Et pouvez-vous nous les décrire ?**

#### **Wie viele Clubs habt ihr? Könnt ihr uns diese kurz beschreiben?**

Nous avons 6 clubs :

#### **Communication :**

La mission principale de ce club est bien évidemment de communiquer avec le monde extérieur ! Par exemple, rédiger des communiqués de presse pour promouvoir les événements, présence sur les réseaux sociaux, interviewer des conférenciers, etc. Mais pas seulement : nous générons également une communication interne et tenons nos membres informés de nos actions diverses par le biais d'une newsletter mensuelle, éditée par le club.

Die Hauptmission des Clubs Kommunikation ist, mit unseren externen Partnern und Interessenten zu kommunizieren. Unter anderem beinhaltet dies das Verfassen von Presseschreibern, um für unsere Veranstaltungen zu werben, die MSO in den sozialen Medien zu vertreten oder Interviews mit den Rednern unserer Veranstaltungen zu führen. Des weiteren gehört auch zur Aufgabe des Clubs, die interne Kommunikation zu pflegen und unsere

Mitglieder über Laufendes in einem monatlichen Newsletter zu informieren.

#### **Finance :**

Chaque année, quelques membres du Club Finance relèvent le défi du concours TTC ensemble, formant ainsi la classe représentant l'école. Le Club Finance organise également des événements et/ou des visites en relation avec le monde financier, les banques, la bourse, etc.

Jedes Jahr nehmen die Mitglieder des Finanzclubs am Wettbewerb «Concours TTC», einem fiktiven Börsenspiel, teil.

Auch organisiert der Club Finanzen Veranstaltungen und Besichtigungen in Bezug auf die Finanzwelt, Banken, Börse, und so weiter.

#### **International :**

Des élèves venant de contrées lointaines viennent chaque année poursuivre leur cursus universitaire à la HEG-FR. Le challenge du Club International est donc d'accueillir ces nouveaux venus et de privilégier les contacts avec les autres écoles de pays étrangers, pour pouvoir offrir par la suite, l'éventuelle possibilité de suivre un semestre de cours à l'étranger dans diverses écoles réparties aux quatre coins du monde.

Jedes Jahr kommen einige Studierende von anderen Ländern nach Freiburg, um an unserer Hochschule ein Austauschsemester zu absolvieren. Die Challenge des Clubs International ist es, diese Austauschstudierenden an unserer Hochschule zu empfangen und Kontakte mit den Hochschulen und Universitäten der anderen Länder herzustellen, um unseren Studierenden die Möglichkeit eines eventuellen Auslandsaufenthalts zu ermöglichen.

#### **Entrepreneurship :**

L'âme des entrepreneurs se trouve dans chaque membre de ce club, rêvant d'ouvrir un jour sa propre entreprise. En réunissant leurs idées et en partageant leurs expériences, ils préparent leur terrain et n'hésitent pas à organiser des conférences afin de tisser des liens avec le monde professionnel et partager de précieux conseils.

Alle Mitglieder des Clubs Entrepreneurship sind geprägt von einem starken Unternehmergeist, und viele von ihnen wollen später ihren Traum vom eigenen Unternehmen verwirklichen. Ideen sammeln, Erfahrungen teilen und Veranstaltung von Konferenzen um Kontakte mit der Wirtschaft zu knüpfen sind Bausteine und Aktivitäten des Clubs Entrepreneurship.





#### **Marketing :**

C'est le rôle des marqueteurs de représenter en image et en couleurs les événements et la notoriété de l'association, par la création de flyers, d'affiches, de polos, etc. Ce sont également eux qui se mettent à la recherche de nouveaux sponsors et qui établissent de bons contacts et des relations à long terme avec l'extérieur.

Es ist die Aufgabe unserer Marketingprofis die Events und auch die Bekanntheit von der MSO gestalterisch durch Flyer, Plakate oder Poloshirts zu unterstützen und zu fördern. Ebenfalls begibt sich der Club Marketing auf die Suche nach neuen Sponsoren, die unsere Tätigkeiten unterstützen wollen.

#### **Innovation :**

En partenariat avec l'Innovation-Club de l'Université de Fribourg, de la HEG-FR et de l'Ecole d'Ingénieurs et d'Architecture, ce sont eux qui nous partagent leurs dernières créations, idées, projets sortis tout droit du futur.

Der Club Innovation arbeitet in Partnerschaft mit dem Innovation-Club der Universität Freiburg, der HSW Freiburg und der technischen Hochschule Freiburg. Mit den Studierenden werden ausgefallene Ideen für neue Produkte geteilt, und bei der Realisierung von konkreten Projekten wird gerne Hilfe angeboten. Mehrmals im Semester organisiert der Club Innovation spannende und unvergessliche Veranstaltungen.

**Concrètement, quels évènements et activités avez-vous réalisés par le biais de MSO ?**

**Welche Veranstaltungen und Aktivitäten habt ihr mit MSO bereits durchgeführt?**

**Évènement «Trucs et astuces pour décrocher son premier job» :**

Au début du mois de mai 2013, MSO a organisé son premier évènement avec succès dans le domaine du recrutement. Un chasseur de tête indépendant est venu personnellement donner une conférence sur le comportement et les aspects à retenir lors d'un entretien d'embauche, afin d'en ressortir gagnant.

Anfangs Mai 2013 führte MSO diesen Event im Bereich Personal erfolgreich durch. Zur Veranstaltung wurde ein freiberuflicher Headhunter und ein Personalchef eingeladen, welche uns über die Heimtücken eines Assessments und die Bestandteile einer erfolgreichen Bewerbung aufklärten.

**Concours TTC :**

Depuis fin octobre jusqu'en début décembre 2013, le Club Finance a relevé le défi du concours TTC. Notre équipe a remporté la victoire et le premier prix fut un voyage à Dubaï.

Ende Oktober bis Anfang Dezember 2013 hat der Club Finanzen an einem Börsenspiel – dem «Concours TTC» – teilgenommen und den erfolgreichen ersten Platz geholt. Der Preis ist eine Reise nach Dubai.

**Event «3D-Printing»:**

Le Club Innovation a organisé en octobre 2013 un évènement sur le thème de l'imprimante 3D. Tous les participants ont pu alors découvrir cette fameuse et innovante imprimante et la voir à l'action. Des orateurs professionnels ont également été invités pour nous parler de ce marché en pleine expansion.

Der Club Innovation organisierte Ende Oktober 2013 einen Event zum Thema 3D-Printing. Wer dem spannenden Event beiwohnte, konnte das beeindruckende und äusserst spannende 3D-Printing live miterleben und mehr über diesen jungen und vielversprechenden Geschäftszweig erfahren.

**Visite de la Banque Nationale Suisse BNS :**

Au mois de novembre, le Club Finance a organisé une sortie ouverte à tous les membres de l'association à la BNS en ville de Berne. Ainsi, la MSO a bien été reçue dans les locaux de la banque et les membres ont pu recueillir d'intéressantes informations actuelles sur les activités de celle-ci.

Im November 2013 organisierte der Club Finanzen eine Besichtigung der SNB in Bern. Die Mitglieder der MSO

wurden nach Bern eingeladen und erhielten interessante und aktuelle Informationen über die Tätigkeiten der SNB.

**Évènement «Challenge accepted»**

Cet évènement organisé par le Club Entrepreneurship a réuni plusieurs jeunes entreprises à Fribourg. Ces jeunes entrepreneurs ont partagé leurs débuts palpitants et le challenge qu'ils ont relevé en créant leur propre entreprise.

Die vom Club Entrepreneurship organisierte Veranstaltung lud im November 2013 junge Unternehmer nach Freiburg ein, die ihre spannenden Erfahrungen rund um ihre Challenge – ihre eigene Unternehmung – mit uns teilten.

**Accueil des étudiants étrangers**

Un apéro organisé par les membres du club International a eu beaucoup de succès dans notre local, intégrant ainsi une douzaine d'étudiants venus du Mexique au sein de la HEG-FR. Une trentaine d'étudiants sont venus faire connaissance autour d'un verre et divers projets communs ont été discutés (par exemple: visite de la ville, activités nocturnes).

Vom Club International wurde ein Apéro organisiert, um die mexikanischen Austauschstudierenden an der HSW herzlich willkommen zu heißen. Der Apéro war ein voller Erfolg, und zirka 30 Studierende sind gekommen. Für die Zukunft wurden diverse Aktivitäten wie zum Beispiel eine Stadtbesichtigung vorgeschlagen.

**Évènement en cours :**

Deux intervenants de Nespresso et un intervenant de la Banque Pictet & Cie viendront début mai 2014 faire part de leurs expériences dans le monde du luxe concernant la communication et le marketing: comment faire passer le bon message? Cet évènement est ouvert à tous.

Anfangs Mai 2014 wird MSO einen Event organisieren, zu welchem zwei Referenten von Nespresso und ein Referent von der Bank Pictet & Cie eingeladen sind, und uns über ihre Erfahrungen in der Welt des Luxus, bezogen auf die Unternehmenskommunikation und Marketing erzählen: Wie kann man eine Mitteilung gut und verständlich kommunizieren? Die Veranstaltung ist offen für alle Interessenten.



**About us**

We are a student organization in Fribourg that aims at connecting people from different backgrounds to meet, discuss, learn and progress. We want to help waking up their innovation spirit, widening their personal horizon and creating a great network to the innovators of the present and future.

We are organizing events for anyone that is fascinated by «innovation» and wants to start doing it. Whether you want to create your own business, get a competitive educational advantage or start building your interdisciplinary network, at the Innovation Club you are at the right place. It's about meeting people, having fun and creating opportunities.

The club is supported by following Fribourg institutions: the School of Business Administration, the School for Engineering and Architecture, the University and the Adolphe Merkle Institute.

**Objectives:**

- Create an interdisciplinary community of students around the subject of innovation
- Foster the networking between students of 4 institutions and other actors

- Contribute to a culture of innovation and entrepreneurship in Fribourg
- Bridge the gap between disciplines and help the mutual understanding of all aspects of innovation and entrepreneurship

**Goals:**

Provide a platform for students to :

- get to know the basic concepts around innovation
- get to know the relevant organizations and programs around innovation in FR, CH and internationally (opportunities).
- get in contact with people from innovative companies and the entrepreneurial eco-system at large
- exchange ideas, views
- build interdisciplinary networks and teams
- incubate and start new business ideas





L'Innovation Club (IC) est «THE place to be» pour imaginer, découvrir, discuter avec des professionnels.

### Quelles sont vos motivations à participer à l'Innovation Club ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?

J'adore les nouveautés, les business opportunities et l'entreprenariat. L'Innovation Club (IC) est «THE place to be» pour imaginer, découvrir, discuter avec des professionnels et des étudiants le tout dans une atmosphère détendue et organisée. Ainsi, c'était pour moi une évidence d'y participer. J'y rencontre des professionnels qui maîtrisent leur sujet et des étudiants qui sont issus de toutes les facultés. Après la présentation, on propose toujours un «Plenum Group Work» de 30 minutes lié aux thèmes présentés par les intervenants et un «Free-Talk» en fin de soirée. Ainsi, on y échange les visions de demain avec des réflexions pluridisciplinaires issues des institutions académiques du campus de Fribourg.

### De quelle manière votre association est-elle organisée ?

Le club a été créé en 2013 et croît rapidement. Nous avons un «Advisory Board» constitué d'un professeur par institution qui nous conseille sur les axes stratégiques du Club. Tous les autres membres sont des étudiants issus de toutes les institutions. Le président supervise l'activité des directeurs. Les directeurs ont la responsabilité de leur département (Events, Marketing & Communications, People & Culture et Logistics). Nous avons la porte grande ouverte pour de futurs membres actifs qui souhaiteraient apporter leur contribution pour un minimum d'une année. Étant tous étudiants, nous avons la flexibilité de nous adapter aux indisponibilités liées aux divers cursus académiques (examens, cours bloc, etc.). Soyez les bienvenus en nous contactant sur [info@innovation-club.ch](mailto:info@innovation-club.ch)!

### Quels sont les avantages et inconvénients de travailler avec différentes institutions ?

L'avantage est immense, car étant un club d'étudiants reconnus, nous avons accès aux contacts de toutes les institutions. Il y a toujours une personne avec une bonne idée et une porte ouverte. L'inconvénient pourrait être les différents horaires de chacun mais on découvre vite qu'en fait, il s'agit d'une force car il y a toujours quelqu'un de libre pour contribuer au succès du club.

### Quels événements et activités avez-vous réalisés ?

Vous pouvez tous les retrouver sur notre site web [www.innovation-club.ch](http://www.innovation-club.ch). Nous pouvons par exemple citer les thèmes : «Can you tell a good idea from a bad one?» et «The 3D printing revolution and YOU!», «presentation of the iPrint Lab (EIA-FR)». Le rythme est de un événement tous les 2 mois. Nous recherchons toujours des sujets donc n'hésitez pas à nous contacter avec vos propositions.

### Quel est votre prochain grand défi ?

L'heure est au recrutement de membres, car nous savons que l'innovation club répond à un besoin réel. Nous sommes en pleine expansion et nous avons besoin de membres actifs pour organiser les Events, le Marketing & la Communication, la Logistique et le People & Culture.



# 4

ÉVÈNEMENTS  
VERANSTALTUNGEN

Consolider nos liens avec les entreprises  
et contribuer aux échanges académiques



Conférences, congrès et événements ont jalonné toute l'année 2013 à la HEG de Fribourg. Ils ont permis à notre établissement de consolider nos liens avec les entreprises, de renforcer les synergies avec les différentes Hautes écoles et de contribuer aux échanges académiques au niveau international.

Ces diverses activités offrent aux étudiants des opportunités uniques de consolider, voire de créer, un réseau de contacts professionnels et d'obtenir de précieux conseils quant à la gestion de leur future carrière.

Über das gesamte Jahr 2013 hinweg haben an der HSW Freiburg verschiedene Konferenzen, Kongresse und Events stattgefunden. Diese Veranstaltungen dienen unserer Hochschule unter anderem dazu, unsere Partnerschaft mit den Unternehmen zu stärken, unsere Synergien mit den verschiedenen Hochschulen auszubauen und den wissenschaftlichen Austausch auf internationaler Ebene zu fördern.

Zudem schaffen diese verschiedenen Aktivitäten einzigartige Möglichkeiten für die Studierenden, sich ihr persönliches berufliches Netzwerk aufzubauen und zu stärken und wertvolle Anregungen zur Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft zu finden.

## 4a

### LE 8<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION – AEI

Ce fut une première suisse d'accueillir, à la HEG-FR, le 8<sup>e</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ce congrès international francophone s'est déroulé du 22 au 25 octobre 2013 avec pour thème principal: « L'écosystème entrepreneurial: quels enjeux pour l'entrepreneur? ».

Ici à Fribourg, au plateau de Pérolles, où se situe notre Haute école, l'entrepreneuriat est une réalité vécue quotidiennement au travers des autres Hautes écoles, de l'université, des entreprises et des start-up qui regorgent d'activités.

Véritable succès pour ce congrès qui a accueilli plus de 400 personnes! Avec les quelque 80 communications, 18 sessions plénières et tables rondes ont permis de faire

progresser le débat sur l'écosystème international tout en conciliant: l'exigence académique et le développement de l'éducation entrepreneuriale. Le programme de notre congrès a été riche en événements qui ont permis de répondre à ces préoccupations. Aux côtés des chercheurs les plus réputés, nous avons pu débattre, mais également échanger avec des professionnels de haut niveau.

Lors de cet événement nous avons tenu à privilégier un éclairage particulier aux échanges, en multipliant les opportunités de comparaisons internationales. S'il est vrai, enfin, que l'entrepreneuriat est souvent une affaire d'équipe, nous tenons ici à associer tous ceux qui se sont mobilisés – partenaires, collègues et praticiens, auteurs, rapporteurs, organisateurs, administratifs – pour assurer la réussite de ce colloque, qui sans eux ne serait rien.

Bien entrepreneurialement,

**Didier Chabaud,**  
Président de l'AEI,

**Mathias Rossi,**  
Président du comité d'organisation



# 4<sup>b</sup>


## SOIRÉE DE L'ENTREPREURIAT UNTERNEHMERABEND

### Le 10 janvier 2013, la HEG de Fribourg a célébré les succès entrepreneuriaux.

La Suisse n'est pas épargnée par la crise internationale et vit un profond changement de paradigme. Pourtant, de ce petit pays surgissent des projets inédits qui jouissent d'un succès international. Lors de la « Soirée de l'entrepreneuriat », la HEG-FR a proposé de découvrir le savoir-faire de trois entrepreneurs à succès.

### Am 10. Januar 2013 hat die HSW Freiburg echte Unternehmenserfolge gefeiert.

Die internationale Krise ist auch für die Schweiz nicht ohne Folgen geblieben, die daher einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel durchlebt. Und dennoch bringt unser kleines Land neuartige Projekte hervor, die internationale Erfolge feiern. Auf dem «Abend des Unternehmertums» hat die HSW-FR das Know-how dreier erfolgreicher Unternehmer vorgestellt.



HEG FRIBOURG PRÉSENTE

## SOIRÉE DE L'ENTREPREURIAT ENTREPRENEURSHIP EVENING

ENTREPRENEURS À SUCCÈS  
SUCCESSFUL ENTREPRENEURS

MARDI 22 OCTOBRE 2013, 17H00 - 20H00  
DIENSTAG, 22. OKTOBER 2013, 17:00 - 20:00

AUDITORY E. GREMAUD  
ECOLE D'INGÉNIEURS ET D'ARCHITECTES (EIA)  
DE FRIBOURG  
BD DE PÉROLLES 80, 1700 FRIBOURG

**Hes-SO**  
Haute école spécialisée  
de Suisse occidentale  
Fachhochschule Westschweiz

HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG  
HOCHSCHULE FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE FRIBOURG  
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION



### Think global – act local

Le premier intervenant, Reto Aeschbach travaille en qualité de Responsable international de marketing chez Scott. L'histoire de l'entreprise remonte à 1958, date à laquelle Ed Scott révolutionna le ski en inventant le premier bâton en aluminium. Depuis cette époque, la société a introduit sur le marché une série de produits particulièrement innovants. Cette entreprise a su adapter avec succès la vision globale du producteur d'articles de sport à la vie de tous les jours et aux données locales de ses marchés.

### Europe's first best cost airline

Tomislav Lang, Directeur général de Skywork Group, s'est exprimé sur une des plus jeunes compagnies aériennes en Suisse. Cette entreprise créée en 1983 comme école de vol propose, désormais, des vols de ligne vers 36 destinations dans 12 pays. SkyWork Travel offre à ses clients un point de services personnalisés pour les réservations de vol et la possibilité de réserver des voyages complets.

### QoQa.ch de 0 à 18 millions en 6 ans

Enfin, Pascal Meyer, fondateur de QoQa.ch, est venu nous présenter ce site de vente en ligne, créé en 2005, qui ne cesse de croître depuis lors. Leur devise : QoQa c'est simple : 1 jour, 1 produit, 1 prix ! En 2 ans, son chiffre d'affaires a crû de 162 %. QoQa a fêté ses 8 ans en décembre 2013. Un de ses derniers coups de pub : Des Twingo en vente en ligne pour 4'999 francs.

# 4<sup>c</sup>

## LA SANTÉ DES ENTREPRENEURS : UN SUJET TABOU ?

### **La Haute école de gestion de Fribourg ouvre le premier observatoire suisse sur la santé des entrepreneurs!**

« Le capital santé des dirigeants est le premier actif immatériel de l'entreprise »

**Olivier Torrès**

Directeur de l'Observatoire Amarok

Être fondateur ou dirigeant d'entreprise, c'est choisir l'indépendance, le goût d'entreprendre, le désir d'affronter de nouveaux défis, les responsabilités, etc. mais c'est également une surcharge de travail, des horaires atypiques difficilement conciliables avec une vie privée, du stress, de la solitude au travail, de l'incertitude et beaucoup de pression... À long terme cette situation est néfaste pour la santé du dirigeant mais le leader, le battant, ne peut pas être malade. Il doit être ou paraître en bonne santé, car c'est la bonne marche de l'entreprise qui en dépend.

Si nous connaissons bien les liens entre conditions de travail et santé pour les salariés, nous avons peu d'information lorsqu'il s'agit des entrepreneurs ou des dirigeants de PME.

Cette catégorie de travailleurs aux conditions de travail très spécifiques, différentes de celles des salariés, semble être oubliée des statistiques comme des programmes de prévention.

L'enjeu est important : la bonne santé du dirigeant contribue à la prospérité de l'organisation, alors qu'à l'inverse, un problème de santé du dirigeant, dans une petite structure, peut avoir des conséquences fatales pour l'entreprise. Les PME constituent la majorité des entreprises du tissu économique helvétique, nos écoles et nos institutions soutiennent ou encouragent ouvertement la création d'entreprise, et dans ce contexte, il est nécessaire d'en savoir plus sur les liens entre entrepreneuriat et santé.

C'est dans ce cadre que la Haute école de gestion de Fribourg a ouvert l'automne dernier le premier observatoire suisse de la santé des dirigeants de PME, dont l'objectif est de produire des données fiables sur la santé de ces catégories spécifiques de travailleurs que sont les entrepreneurs.

**Mathias Rossi**

Responsable de l'Observatoire suisse de la santé des entrepreneurs

## DIE GESUNDHEIT DER UNTERNEHMER: EIN TABUTHEMA?

### **Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg eröffnet die erste Schweizer Beobachtungsstelle zur Gesundheit der Unternehmer!**

« Das gesundheitliche Kapital der Geschäftsführer ist der wichtigste immaterielle Aktivposten des Unternehmens »

**Olivier Torrès**

Direktor des Observatoire Amarok

Wer ein Unternehmen gründet oder leitet, entscheidet sich für Unabhängigkeit, die Lust am Unternehmertum, Verantwortung und andere grosse Herausforderungen – aber auch für ein meist hohes Arbeitspensum, unregelmässige Arbeitszeiten, die häufig mit dem Privatleben schwer in Einklang zu bringen sind, für Stress, einsame Entscheidungen, Unsicherheit und grossen Erfolgsdruck. Auf lange Sicht kann diese Situation die Gesundheit des Unternehmers stark belasten. Krankheit und Ausfallzeiten kommen jedoch für einen Unternehmensleiter kaum infrage, da das Wohlergehen des gesamten Unternehmens von ihm abhängen.

Während der Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand der Beschäftigten bereits ausführlich erforscht wurde, liegen über die gesundheitliche Verfassung von Unternehmern und Leitern kleiner und mittlerer Unternehmen bislang so gut wie keine Daten vor. Diese

Berufsgruppe mit ihren besonderen Arbeitsbedingungen, die sich von denjenigen der abhängig Beschäftigten so sehr unterscheiden, wird anscheinend weder den Statistiken noch bei Vorsorgemassnahmen berücksichtigt.

Dabei geht es um sehr viel: Die Gesundheit des Geschäftsführers ist für den Unternehmenserfolg unerlässlich, während andererseits, insbesondere in kleineren Unternehmen, gravierendere gesundheitliche Probleme der Unternehmensleitung fatale Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben können. Ein Grossteil des wirtschaftlichen Geflechts der Schweiz entfällt auf KMU, und unsere Ausbildungsstätten und unsere Institutionen fördern und unterstützen die Gründung von Unternehmen ganz entschieden. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, dass wir mehr über die Verbindung zwischen Unternehmertum und Gesundheit wissen.

Aufgrund dieser Überlegungen hat die Hochschule für Wirtschaft Freiburg im vergangenen Herbst die erste Schweizer Beobachtungsstelle zur Gesundheit von Leitern kleiner und mittlerer Unternehmen gegründet. Sie hat die Aufgabe, verlässliche Daten über die Gesundheit der besonderen Berufsgruppe der Unternehmer zu erheben.

**Mathias Rossi**

Leiter der Schweizer Beobachtungsstelle zur Gesundheit von Unternehmern

# Des stratégies adaptées à chacun de nos domaines d'activité



# 5a

## BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

### Proche des réalités du terrain

La formation Bachelor dispensée à plein temps ou en emploi se veut proche des réalités du terrain et ancrée dans la pratique. A cet égard, la Haute école de gestion de Fribourg dispose de professeurs fortement impliqués dans des entreprises et/ou au sein de nos trois instituts de recherche. Les premiers semestres de formation permettent d'aborder et de développer des thématiques fondamentales de l'économie et de la gestion (gestion financière, fiscalité et droit, management et ressources humaines, marketing, économie politique, branches instrumentales, langues et communication). Au cours des deux derniers semestres, l'étudiant choisit ses branches à option parmi l'offre proposée par la HEG-FR. Ces options permettent une immersion dans des conditions proches de la pratique professionnelle quotidienne au moyen de projets concrets avec des partenaires économiques. Un quart du cursus (options et travail de Bachelor) peut ainsi être personnalisé.

### Diplômés 2013

Suite à l'introduction du système dit de «Bologne» en 2005, la HEG-FR a remis, le 15 novembre 2013, les diplômes de «Bachelor of Science HES-SO en Economie d'entreprise». Ce titre consacre les efforts de 126 étudiants dont 70 ayant suivi la formation en emploi, à savoir parallèlement à une activité professionnelle durant quatre ans, et 56 ayant suivi le cursus à plein temps durant trois ans. 20 étudiants ont suivi entièrement une formation bilingue en français et en allemand, et ont obtenu un diplôme dit «bilingue» qui est une spécialité unique en Suisse pour ce type de formation. Pour la première fois, 3 étudiantes ont suivi une formation trilingue en français, allemand et anglais.

### Quelles sont les qualités des diplômés ?

Elles sont nombreuses, mais principalement :

- l'esprit d'entreprise, que nous essayons d'insuffler durant la formation. Cet esprit est nécessaire pour notre économie qui ne doit pas disposer simplement de bons administrateurs mais également et surtout de personnes entreprenantes, innovantes et qui savent anticiper les changements ;
- la motivation et les compétences professionnelles. La formation Bachelor est une formation exigeante : quantitativement, elle représente un volume de travail équivalent à 5'400 heures. De plus, s'agissant d'une formation de généraliste avec des approfondissements en gestion d'entreprise, en marketing, en finances et en ressources humaines, nos étudiants ont été réceptifs à la fois à des concepts théoriques et à des aspects pratiques, qui sont la base du succès à long terme d'une carrière professionnelle ;
- les compétences sociales et de leadership. Non seulement la formation prévoit des cours spécifiquement orientés sur ces qualités, mais nos diplômés, ayant vécu ensemble de nombreuses heures, ont pu approfondir et renforcer leurs aptitudes dans ces domaines.

### Un passeport pour l'emploi

Nos diplômés seront des futurs collaborateurs très prisés dans le monde du travail. Dans une PME ou une grande entreprise, un service de l'administration publique ou une entreprise privée, les titulaires d'un Bachelor of Science HES-SO en Economie d'entreprise peuvent aspirer à occuper des postes de management dans le domaine des ressources humaines, du marketing, dans l'organisation ou la logistique, dans un département des finances ou encore à participer à la création d'une entreprise.



### **Berufsorientiert und praxisnah**

Der vollzeitliche oder berufsbegleitende Bachelor-Studiengang ist berufsorientiert und in der Praxis verankert. Um diese Praxisnähe zu gewährleisten, beschäftigt die Hochschule für Wirtschaft Freiburg Dozierende, die in der freien Wirtschaft oder in den drei Forschungseinrichtungen der HSW tätig sind. In den ersten Studiensemestern werden grundlegende Wirtschafts- und Managementkenntnisse vermittelt (Finanzmanagement, Steuerlehre und Recht, Management und Personalwesen, Marketing, Volkswirtschaftslehre, Mathematik, Informatik, Statistik, Fremdsprachen und Kommunikation). In den beiden letzten Semestern können die Studierenden im Angebot der HSW Freiburg ihre Optionsfächer frei auswählen. Diese Optionsfächer ermöglichen den Studierenden, bei unseren Partnern aus der freien Wirtschaft unter praxisnahen Bedingungen und im Rahmen konkreter Projekte zu arbeiten. Ein Viertel des Studiengangs (Optionsfächer und Bachelorarbeit) kann somit den persönlichen Wünschen angepasst werden.

### **Absolventinnen und Absolventen 2013**

Nach der Einführung des sogenannten Bologna-Systems im Jahr 2005 hat die HSW Freiburg am 15. November 2013 an ihre Absolventinnen und Absolventen den «Bachelor of Sciences HES-SO in Betriebsökonomie» vergeben. Insgesamt 126 Studierende haben diesen Abschluss erhalten, von denen 70 ein berufsbegleitendes Studium über vier Jahre und 56 ein Vollzeitstudium über drei Jahre absolviert haben. 20 Studierende haben einen rein zweisprachigen Zweig in französischer und deutscher Sprache belegt und entsprechend ein sogenanntes «zweisprachiges» Diplom erhalten, das in dieser Form und für diese Ausbildungsrichtung in der Schweiz einzigartig ist. Zudem haben erstmals 3 Studierende eine dreisprachige Ausbildung in Französisch, Deutsch und Englisch abgeschlossen.

### **Wodurch zeichnen sich die Absolventinnen und Absolventen aus?**

Unsere Absolventinnen und Absolventen verfügen über vielfältige Qualitäten. Die wichtigsten sind:

- **Unternehmergeist:** In unserer Ausbildung versuchen wir, unseren Studierenden unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln. Es bildet die zentrale Grundlage unserer Wirtschaft, denn wir brauchen nicht nur gute Verwaltungskräfte, sondern auch und vor allem unternehmerisch denkende und handelnde Menschen, die Mut zur Innovation beweisen und den gesellschaftlichen und technischen Wandel antizipieren können.

- **Motivation und berufliche Kompetenzen:** Der Bachelor-Studiengang ist anspruchsvoll. Er entspricht einer Arbeitsbelastung von 5'400 Stunden. Da es sich um eine allgemeine Ausbildung mit den Vertiefungsrichtungen Betriebsführung, Marketing, Finanzmanagement und Personalwesen handelt, sind unsere Studierenden sowohl mit den theoretischen Konzepten als auch mit den praktischen Aspekten der Betriebsökonomie vertraut.
- **Soziale Kompetenzen und Führungskompetenz:** Der Studiengang umfasst eigene Veranstaltungen zur Förderung dieser Eigenschaften. Zudem haben unsere Absolventinnen und Absolventen intensiv zusammen studiert und konnten so ihre Fähigkeiten auf diesen Bereichen vertiefen und festigen.

### **Ein rascher Berufseinstieg**

Unsere Absolventinnen und Absolventen werden von den Unternehmen als künftige Mitarbeitende sehr geschätzt. Mit einem Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie verfügen sie über die besten Voraussetzungen, in einem mittelständischen oder einem Grossunternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung eine Leitungsfunktion in den Bereichen Human Resources oder Marketing, in der Organisation oder Logistik oder in der Finanzverwaltung zu übernehmen oder sich an der Gründung eines Unternehmens zu beteiligen.

---

## MEILLEURES MOYENNES GÉNÉRALES

### BESTER NOTENDURCHSCHNITT

Prix offerts par la BCF, Fribourg

Preis gestiftet durch die FKB, Freiburg

---

## MEILLEURES MOYENNES GÉNÉRALES BILINGUES

### BESTER ZWEISPRACHIGER ABSCHLUSS

Prix offerts par le Groupe E, Fribourg

Preis gestiftet durch die Groupe E, Freiburg

---

## MEILLEURS TRAVAUX DE BACHELOR

### BESTE BACHELOR-ARBEITEN

Prix offerts par la Chambre de commerce, Fribourg

Ausgelobt durch die Handelskammer Freiburg

---

## PRIX TRILINGUISME

### DREISPRACHIGER PREIS

Prix offerts par Lucien Wuillemin

Preis gestiftet durch Lucien Wuillemin

Prix offert par la HES-SO

Preis der HES-SO

---

Et voici les étudiants qui ont obtenu leur diplôme début 2013:

Diese Studierenden haben ihr Diplom Anfang 2013 erhalten:

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe à plein temps  
francophone 2010-2013

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Vollzeitklasse französisch 2010-2013



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe à plein temps francophone  
et bilingue 2010-2013

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Vollzeitklasse französisch  
und zweisprachig 2010-2013



DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Vollzeitklasse deutsch  
und zweisprachig 2010-2013

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe à plein temps alémanique  
et bilingue 2010-2013



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe en emploi  
francophone 2009-2013

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Berufsbegleitende Klasse  
französisch 2009-2013



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe en emploi francophone  
et bilingue 2009-2013

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Berufsbegleitende Klasse französisch  
und zweisprachig 2009-2013



DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Berufsbegleitende Klasse deutsch  
und zweisprachig 2009-2013

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Classe en emploi alémanique  
et bilingue 2009-2013



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Les lauréats

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Die Preisträger



Wölfle Nathalie

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

Les lauréates trilingues

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

Die dreisprachigen Preisträger



# 5<sup>b</sup>

## MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTRE- PRENEURSHIP

### DESCRIPTION

#### On the path towards innovation

Within the framework of the Master's degree from the Fribourg School of Management, entrepreneurship is defined as a process that looks at the quest for ideas and the search for innovative business opportunities through to commercialisation. It centres around creative and commercial realisation relating to established companies as well as the creation of new businesses.

The success of entrepreneurship — whether in relation to small businesses, large international businesses or public organisations — is closely linked to the leaders' ability to respond pro-actively, innovatively and flexibly to the environmental changes affecting the business. Students acquire the necessary skills to develop new fields of activity within established businesses or start-up companies as part of the Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship from the Fribourg School of Management.

By choosing the entrepreneurship option, the student looks in depth at a set of complementary modules from a content standpoint, which varies according to methodology. The classes and workshop cover the theoretical and scientific challenges of the discipline. In practice, the «action-learning» projects simulate the demands and difficulties faced in everyday professional situations. Lectures and discussions about businesses and with businesses, as well as projects of a practical nature favour and stimulate the individual's ability to anticipate and act. The course also includes a two-week study placement overseas, and the attractive programme is rounded off by the team of teachers of international prestige.

### PROFESSIONAL PROSPECTS

#### Fields and competence profiles

The professional prospects of those who have obtained this Master's degree are extremely varied. Students develop competences that are aimed at facing the challenges of young, innovative businesses and large, established, international companies as well as SMEs. Learning how to think and act in an entrepreneurial manner form part of the key competences of the Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship. In particular, we encourage the development of analytical, intercultural and interpersonal competences as well as the ability to act.

#### Professional prospects:

- Creation of businesses
- SME projects
- Management of businesses or public/semi-public institutions
- Management positions in human resources, marketing, production, etc.
- Business consulting and business analyst roles

## LAURÉATE

### REMISE DU PRIX MASTER, ORIENTATION ENTREPRENEURSHIP

Ce prix a été décerné à **Madame K. S.** pour son projet de création d'entreprises et offert par le **professeur Louis Jacques Filion** (Canada).

## REMISE DES DIPLÔMES



# 5<sup>c</sup>

## FORMATION CONTINUE

## LES FORMATIONS CONTINUES DISPENSÉES À LA HEG-FR

EXECUTIVE MASTER OF  
BUSINESS ADMINISTRATION

# EMBA

INTEGRATED  
MANAGEMENT

« Former les hommes, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu! »

Citation d'Aristophane

L'une des 4 missions de toute HES consiste à offrir de la formation continue. La HEG-FR a développé durant ces dernières années une série de programmes destinés aux cadres de l'économie privée et de l'administration publique. Ces programmes ont un dénominateur commun: ils préparent les participants à affronter des situations concrètes et à résoudre des problèmes pratiques. Ce n'est pas l'étude qui est l'essentiel, c'est son application dans la pratique. C'est aspect pratique se manifeste notamment dans la sélection des intervenants, qui ont

bien sûr tous l'habitude d'enseigner à des adultes mais qui sont surtout au bénéfice d'une solide expérience professionnelle. L'année 2013 a vu la création d'un nouveau CAS en Supply Chain management. L'objectif de ce programme est de sensibiliser tous les acteurs de la Supply Chain à l'interdépendance de ses activités et à la valeur ajoutée que chacun peut apporter au processus général; mieux comprendre la Supply Chain pour mieux pouvoir y contribuer.

### EMBA IN INTEGRATED MANAGEMENT

#### Un programme unique

Ce programme est unique car il est le seul Executive MBA de Suisse qui se déroule en trois langues, à savoir français, anglais et allemand. Nous sommes partis du constat que les trois principaux défis des leaders d'aujourd'hui étaient de savoir anticiper et maîtriser les changements, d'assurer l'innovation continue au sein de l'entreprise et de manager dans un environnement de plus en plus multiculturel. Cette approche multiculturelle, nous l'assurons au-delà des langues d'enseignement par un séjour de deux semaines à Pékin ainsi que par deux semaines de cours avec des étudiants d'Amérique latine du TEC Monterrey qui font leur stage en Suisse.

#### Ein einzigartiges Programm

Dieses Programm ist wahrlich einzigartig, denn es ist der einzige Executive MBA in der Schweiz, der in drei Sprachen – in Französisch, Englisch und Deutsch – durchgeführt wird. Ausgangspunkt dieses Konzepts war die Feststellung, dass die heutigen Unternehmensleiter drei zentrale Herausforderungen zu meistern haben: den gesellschaftlichen und technologischen Wandel vorzusehen, innerhalb des Unternehmens eine kontinuierliche Innovation sicherzustellen und in einem immer stärker multikulturell geprägten Umfeld die Führung zu übernehmen. Diesen multikulturellen Ansatz gewährleisten wir – jenseits des Unterrichts in verschiedenen Sprachen – über einen zweiwöchigen Studienaufenthalt in Peking sowie über den Austausch mit Studenten aus Lateinamerika vom TEC Monterrey, die über zwei Wochen gemeinsam mit unseren Studenten an der HSW Freiburg studieren.

#### A unique program

This program is unique because it is the only Swiss Executive MBA which is taught in three languages: French, German and English. We started from the premise that the three main challenges facing business leaders today are to be able to anticipate and cope with change, ensure continuous innovation within the company, and manage in an increasingly multicultural environment. We support this multicultural approach through more than just the teaching languages; we include a two-week stay in Beijing as well as a two weeks of lessons with Latin American students from TEC Monterrey, who join us in Switzerland.

# CAS

## CORPORATE COMMUNICATIONS

# CAS

## GESTION D'ENTREPRISE

# CAS

## GESTION DE PROJET

# CAS

## PUBLIC MANAGEMENT

### CAS – CORPORATE COMMUNICATIONS

#### Un facteur clé de succès

Nous sommes de plus en plus dans une société de communication. On peut parfois le regretter, mais on ne peut pas y échapper. Gérer des situations de communication de manière professionnelle, c'est une exigence qui touche désormais toutes les organisations, qu'elles appartiennent aux domaines privé, public ou parapublic. Le développement des médias sociaux a accéléré cette obligation de prendre en charge avec pertinence toute question liée à l'image, sous peine d'être fortement sanctionné. La maîtrise de l'information a cédé le pas à

la gestion du risque de réputation. Comment aborder ces questions, souvent complexes ou multidimensionnelles, et proposer les bonnes solutions aux décideurs ou aux directions d'entreprises ? C'est l'objectif général du CAS Corporate Communication, une formation orientée sur la mise en pratique des concepts modernes de management de la communication institutionnelle. Ce CAS est offert depuis 7 ans en collaboration avec le SPRI. L'année 2013 nous a permis de célébrer notre 100<sup>ème</sup> lauréat.

### CAS – GESTION D'ENTREPRISE

#### Les techniques de gestion

La plupart des fonctions de direction au sein de l'industrie, de l'administration ou du tertiaire nécessitent des connaissances étendues dans le domaine de la gestion d'entreprise. La globalisation, la compétitivité mondiale et les innovations technologiques incitent les entreprises à progresser continuellement. Elles doivent de plus en plus gérer la complexité et les contradictions.

Cette tendance devrait encore se renforcer. La pression exercée sur les coûts et les budgets exige des dirigeants

de mieux identifier les facteurs relevant d'une bonne gestion. Depuis quelques années, notre objectif est d'enseigner les connaissances de base, ainsi que les développements récents de la gestion. Nous avons ainsi développé, au fil des ans, un programme qui répond parfaitement à ces exigences. Le CAS en gestion d'entreprise a pour objectif de familiariser les participants avec les derniers développements des principales fonctions du management.

### CAS – GESTION DE PROJET

#### Un sujet actuel

La globalisation, la compétitivité accrue, la nécessité d'une innovation continue, l'emballement technologique : autant de facteurs incontournables qui obligent toutes les organisations à revoir leurs modes de fonctionnement. Que ce soit dans l'industrie, dans le secteur tertiaire ou dans l'administration, cette remise en cause passe souvent par une évolution de l'entreprise dite verticale à une entreprise de plus en plus horizontale. Par entreprise horizontale, nous entendons une organisation transversale de l'entreprise articulée autour de flux de travail et de

groupes de projets complets. L'entreprise horizontale entraîne donc un renforcement de la gestion de projet.

La gestion de projet est aujourd'hui une discipline à part entière au cœur des métiers de l'entreprise. Ce sont les projets qui font bouger les lignes dans une entreprise. Ils influencent directement les performances. L'entreprise moderne peut se créer un avantage compétitif en renforçant ses compétences en gestion de projet.

### CAS – PUBLIC MANAGEMENT

#### Une vision interdisciplinaire

Les cadres et les spécialistes du secteur public sont confrontés en permanence à des défis d'une complexité grandissante, ce qui exige la mise à jour de leurs compétences professionnelles dans de nombreux domaines tels que la gestion, la finance, la communication ou les connaissances politiques. Le développement des compétences personnelles, sociales et de conduite

est primordial notamment, pour gérer une équipe avec succès, dans la durée.

L'activité au sein d'une administration publique demande également une capacité à s'adapter aux différents partenaires et d'avoir une vision interdisciplinaire pour comprendre les interactions des différents secteurs.

## CAS – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

### Un facteur clé de succès

De plus en plus d'entreprises se rendent compte que la Supply Chain peut constituer un avantage compétitif important. Par Supply Chain, nous entendons la chaîne

logistique globale, allant des achats à la distribution et au service après-vente, en passant par la production.

## CAS – MANAGEMENT DURABLE

### Partenariat

La Haute école de gestion de Fribourg et la Haute école d'Ingénierie et de Gestion d'Yverdon unissent leurs compétences dans le domaine du management durable

pour mieux répondre aux exigences des entreprises et collectivités.



LES DIPLÔMÉS POUR L'EMBA ET LES CAS

Remise des diplômes pour l'EMBA  
en juin 2013 pour le cursus 2011-2012

ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN  
DES EMBA UND DER CAS-LEHRGÄNGE

Diplomverleihung für den EMBA  
im Juni 2013 für den Kurs 2011-2012





## DIPLÔMÉS 2013 POUR LE CAS EN GESTION DE PROJET

CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

**CAS**  
GESTION DE PROJET

**PUBLIC CIBLE**

Le programme de formation constitue un cursus plus approfondi et plus complet que celui des diplômes de premier cycle.

Responsable du volet de l'enseignement général

Responsable du volet de l'enseignement spécialisé

Directeur du Centre de projet

Cette formation conduit à un diplôme d'ingénieur des sciences de gestion qui permet de travailler dans le secteur de la gestion d'entreprise, de la gestion d'opérations, de la gestion de projet.

Ce cursus est ouvert à tous les étudiants de première année de licence.

**CONTACT**  
HEG - HEC - HES-SO / HES-GR  
100, Boulevard de la Pie  
1015, Délik, Suisse  
Tél. +41 26 986 81 11  
Fax +41 26 986 81 12  
E-mail: [cas@hec.ch](mailto:cas@hec.ch)  
[www.hec.ch](http://www.hec.ch)

Hes-so / HES-GR

HEG HEC HES-SO / HES-GR  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIVERSITY OF MANAGEMENT / HES-GR

## DIPLÔMÉS 2013 POUR LE CAS EN GESTION D'ENTREPRISE

CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

**CAS**  
GESTION D'ENTREPRISE

**PUBLIC CIBLE**

Le programme de formation conduit à un cursus plus approfondi et plus complet que celui des diplômes de premier cycle.

Responsable du volet de l'enseignement général

Responsable du volet de l'enseignement spécialisé

Directeur du Centre de projet

Cette formation conduit à un diplôme d'ingénieur des sciences de gestion qui permet de travailler dans le secteur de la gestion d'entreprise.

Ce cursus est ouvert à tous les étudiants de première année de licence.

**CONTACT**  
HEG - HEC - HES-SO / HES-GR  
100, Boulevard de la Pie  
1015, Délik, Suisse  
Tél. +41 26 986 81 11  
Fax +41 26 986 81 12  
E-mail: [cas@hec.ch](mailto:cas@hec.ch)  
[www.hec.ch](http://www.hec.ch)

Hes-so / HES-GR

HEG HEC HES-SO / HES-GR  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIVERSITY OF MANAGEMENT / HES-GR

## DIPLÔMÉS 2013 POUR LE CAS EN CORPORATE COMMUNICATIONS

CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

**CAS**  
CORPORATE COMMUNICATIONS

**PUBLIC CIBLE**

Le programme de formation constitue un cursus plus approfondi et plus complet que celui des diplômes de premier cycle.

Responsable du volet de l'enseignement général

Responsable du volet de l'enseignement spécialisé

Directeur du Centre de projet

Cette formation conduit à un diplôme d'ingénieur des sciences de gestion qui permet de travailler dans le secteur de la gestion d'entreprise.

Ce cursus est ouvert à tous les étudiants de première année de licence.

**CONTACTS**  
HEG - HEC - HES-SO / HES-GR  
100, Boulevard de la Pie  
1015, Délik, Suisse  
Tél. +41 26 986 81 11  
Fax +41 26 986 81 12  
E-mail: [cas@hec.ch](mailto:cas@hec.ch)  
[www.hec.ch](http://www.hec.ch)

Hes-so / HES-GR

HEG HEC HES-SO / HES-GR  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
UNIVERSITY OF MANAGEMENT / HES-GR

# 6

RECHERCHE APPLIQUÉE & DÉVELOPPEMENT (Ra&D)  
ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (aF&E)

## Développement, participation et valorisation



# 6<sup>a</sup>

## CONSOLIDER LES CHANGEMENTS POUR LA Ra&D

Dans le cadre des exigences demandées aux Hautes écoles concernant la recherche appliquée & le développement Ra&D, la HEG-FR consolide plusieurs changements adoptés depuis 2012, afin d'atteindre les objectifs correspondants.

Depuis l'été 2013, la HEG-FR dispose d'un service distinct Ra&D clairement défini dans l'organigramme de l'école, et son responsable siège parmi les membres du comité de direction.

Les instituts continuent à développer des compétences de recherche thématiques et sectorielles affichées de manière visible vers l'extérieur, mais chaque projet de Ra&D (HES-SO, national ou international) est désormais placé sous la responsabilité directe de l'enseignant-chercheur en charge du projet. Celui-ci assure la conduite et la supervision de l'ensemble du processus de recherche, et doit rapporter au responsable de la Ra&D de la HEG-FR. Cette nouvelle organisation favorise le développement de projets interdisciplinaires, de collaborations entre collègues et instituts, de synergies avec d'autres Hautes écoles, des universités, des entreprises et des institutions publiques ou privées. Le profil de recherche de chaque collègue s'en trouve renforcé et encourage davantage d'initiatives de recherche appliquée parmi toute la communauté de l'école, y compris en y associant certains étudiants avancés.

Afin de répondre aux nouveaux critères qualitatifs d'évaluation de la recherche dans les Hautes écoles tels

que décidés par la HES-SO, le service Ra&D de l'école apporte son appui proactif à l'identification préalable, au développement, à la conduite et à la valorisation finale des projets de recherche appliquée. Certaines charges pour la préparation et le dépôt d'un projet pour financement public ou privé sont soutenues en fonction des priorités stratégiques de l'école et de l'importance du projet. On peut déjà relever, depuis les réformes introduites en 2012-2013, une augmentation significative des soumissions de projets, et également une amélioration de leur qualité. La création d'une commission de Ra&D interne examinant à intervalles réguliers les propositions de projets a permis d'accompagner ces réformes de manière transparente et en adoptant un processus plus optimal d'appui et de gestion.

Quatre personnes participent à cette commission : le directeur de la HEG-FR, le responsable de la Ra&D, un professeur collaborant auprès du service Ra&D, un représentant des enseignants-chercheurs. La commission instruit régulièrement les demandes des porteurs de projets, et assume des tâches de suivi des projets (lancement, progression, rapport intermédiaire, finalisation), d'assurance qualité, et de valorisation des projets, notamment en collaboration avec le nouveau service des mandats et levée de fonds de l'école.

La direction de l'école est convaincue d'avoir franchi un cap important dans la mise en œuvre de ces nouvelles mesures pour une meilleure promotion de la recherche au sein de l'école et en collaboration avec les partenaires extérieurs. De nouveaux moyens sont désormais mobilisés, en évitant toute bureaucratisation inutile, pour que la Ra&D fonctionne de manière effective et efficace et permette une performance accrue de la HEG-FR dans le cadre de la HES-SO, Domaine Economie et Services.

**Dr Philippe Régnier**

Responsable Ra&D



# 6a

## KONSOLIDIERUNG DER ÄNDERUNGEN IM BEREICH aF&E

Vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Hochschulen im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung (aF&E) hat die HSW mehrere, seit 2012 umgesetzte Änderungen konsolidiert, um die entsprechenden Ziele zu erfüllen.

Seit Sommer 2013 verfügt die HSW Freiburg über einen eigenständigen aF&E-Service, der einen klar definierten Platz im Organigramm der Hochschule hat und dessen Leiter zu den Mitgliedern des HSW-Direktoriums gehört.

Während die einzelnen Institute über thematische und branchenbezogene Forschungskompetenzen verfügen, die weiterhin nach aussen klar erkennbar sind, steht fortan jedes aF&E-Projekt (der HES-SO oder auf nationaler oder internationaler Ebene) unter der direkten Leitung des mit dem Projekt betrauten Verantwortlichen für Lehre und Forschung. Dieser verantwortet die Realisierung und Supervision des gesamten Forschungsprozesses und untersteht seinerseits unmittelbar dem Leiter aF&E der HSW Freiburg. Diese Neuorganisation fördert die Entwicklung interdisziplinärer Projekte, die Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Instituten sowie die Synergien mit anderen Hochschulen, Universitäten, Unternehmen und öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen. Das Forschungsprofil der einzelnen Kollegen wird durch diese Neuorganisation gestärkt und fördert die Entstehung von Initiativen der angewandten Forschung in der gesamten Forschergemeinde der Hochschule, die fortgeschrittenen Studierenden eingeschlossen.

Um den neuen, durch die HES-SO verabschiedeten qualitativen Kriterien zur Bewertung der Hochschulforschung gerecht zu werden, trägt der aF&E-Service der Hochschule mit Leistungen zur anfänglichen Identifizierung, zur Entwicklung, Durchführung und abschliessenden Bewertung der Projekte der angewandten Forschung auf proaktive Weise bei. Unter bestimmten Voraussetzungen

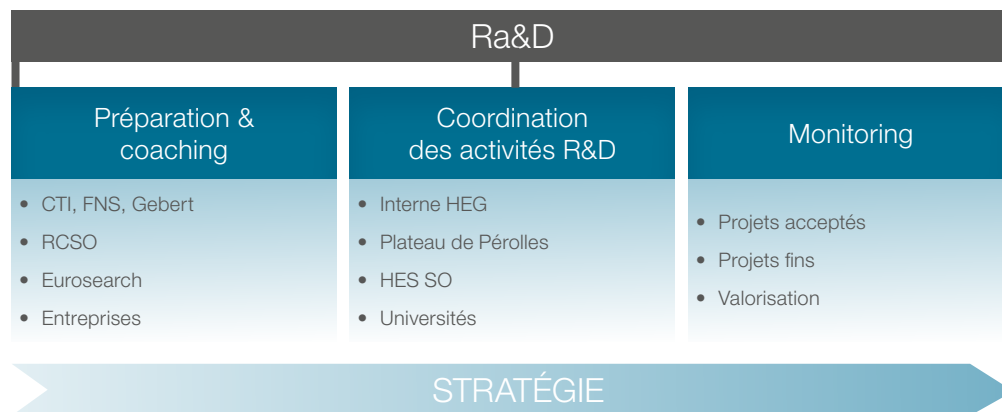
können Projekte je nach den strategischen Prioritäten der Hochschule und der Bedeutung des jeweiligen Projekts bei der Vorbereitung und der Beantragung einer Finanzierung durch öffentliche oder privatwirtschaftliche Träger unterstützt werden. Seit der Umsetzung der Reformen in den Jahren 2012 und 2013 zeigen sich bereits eine deutliche Zunahme der Projektanträge sowie eine Verbesserung ihrer Qualität. Dank der Schaffung einer internen aF&E-Kommission, die die Projektvorschläge in regelmässigen Abständen prüft, konnten diese Reformen auf transparente Weise umgesetzt und der Prozess zur Unterstützung und Verwaltung der Projekte verbessert werden. Diese Kommission umfasst vier Mitglieder: den Direktor der HSW Freiburg, den Leiter aF&E, einen im aF&E-Service beschäftigten Professor und einen Vertreter der Lehr- und Forschungskräfte. Die Kommission prüft in regelmässigen Abständen die eingereichten Projektanträge und begleitet insbesondere in Kooperation mit dem neuen Auftrags- und Finanzierungsdienst der Hochschule deren Umsetzung (Lancierung, Fortführung, Zwischenbericht, Abschluss) und übernimmt die Qualitätssicherung und Bewertung der Projekte.

Die Hochschulleitung ist überzeugt, damit einen wichtigen Schritt zur weiteren Umsetzung der neuen Massnahmen zur besseren Förderung der Forschung innerhalb der Hochschule und in Kooperation mit den externen Partnern gemacht zu haben. Künftig werden ohne überflüssigen Bürokratieaufwand zusätzliche Mittel bereitgestellt, um eine effektive und effiziente aF&E-Tätigkeit und eine verbesserte Leistung der HSW Freiburg im Rahmen der HES-SO, Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen, zu gewährleisten.

**Dr. Philippe Régnier**  
Verantwortlicher aF&E

# 6b

## MISSIONS PRINCIPALES DE LA Ra&D À LA HEG-FR



CHEF DU PROJET	TITRE
Baldegger Rico	Swiss International Entrepreneurship Survey 2013
Baldegger Rico	Blue Factory Challenge 2012-2013 et innosquare
Baldegger Rico	Workshop für internationale KMU / Ateliers internationalisation des PME
Baldegger Rico	Global Entrepreneurship Monitor 2013
Baldegger Rico	X-RISK
Baldegger Rico	Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey
Brühlhart Andreas	GEM Entrepreneurship Panel Switzerland
Bubbenzer Philipp	Understanding and managing the paradox of creativity and organizational identification
Cotting Karine	Analyse des processus favorisant l'intrapreneuriat dans les organisations publiques et parapubliques
Houmard Laurent	Attractivity Commercial Space
Houmard Laurent	ATEQUAS
Kaiser Alexander	Développement d'un système de notation des produits 3a et comparaison des produits 3a
Pasquier Marilyne	Journée de la Recherche du Domaine Economie et Services 2013
Rossi Mathias	« Créer une entreprise met-il votre santé en danger ? » Etat de santé des entrepreneurs, indépendants et chefs d'entreprises (PME), comparaison avec l'état de santé des employés en Suisse.
Rossi Mathias	Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation
Rueger Danièle	Projet langues et entreprise
Rumo Etienne	Analyse de l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises cleantech suisses et recommandations
Schüffel Patrick	What drives Open Service Innovation? – First Empirical Evidence from an Open Innovation Platform in the Context of Banking and Financial Services
Straub Thomas	Management Training Program for NGOs
Straub Thomas	The Role of Venture Capital to support Entrepreneurship

TITRE	AUTEUR(S)	TYPE OUTPUT	PRINT ISSN	PRECISION OUTPUT
Maîtrise des risques à l'exportation, Guide sur la gestion des risques à l'exportation	BALDEGGER, Rico, LEHMANN, Ralph, HAUSER, Christian	Technical Report	ISBN 978-3-906201-17-7	Haute école de gestion de Fribourg et HTW Coire, 2013. 22 p.
Global Entrepreneurship Monitor 2012 – Report on Switzerland, Fribourg	BALDEGGER, R., ALBERTON, S., HACKLIN, F., al.	Technical Report	ISBN 978-2-940384-24-2	Haute école de gestion de Fribourg, 2013. 37 p.
Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU	BALDEGGER, Rico	Technical Report	ISBN 978-3-906201-08-5	Haute école de gestion de Fribourg, 2013. 46 p.
Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses	BALDEGGER, Rico	Technical Report	ISBN 978-3-906201-08-5	Haute école de gestion de Fribourg, 2013. 46 p.
A Global Classroom? A Multi-Method Evaluation of Effectiveness of International Collaboration Exercises in International Management Education	BALDEGGER, Rico, LEHMANN, Ralph, HAUSER, Christian	Peer-reviewed international conference: short paper	ISSN 2078-0435	In: proceeding of the 55th Annual Meeting of Academy of International Business, Istanbul, Turquie, 3-6 July 2013
Exportrisiken kontrollieren, Leitfadens Exportrisikomanagement	BALDEGGER, Rico, LEHMANN, Ralph, HAUSER, Christian	Technical Report	ISBN 978-3-906201-17-7	Haute école de gestion de Fribourg et HTW Coire, 2013. 22 p.
Entrepreneurial Mindset – Ein Konzept für die Ausbildung und die beruflichen Herausforderungen eines relektierenden Unternehmers	BALDEGGER, Rico, MERKLE, Rudolf	Book Chapter	ISSN 1605-8704	Wirtschaftspolitische Blätter, 2013, vol. 60/2013, 1, pp. 99-111 (Wien: Manz)
Conceptualizing the Dynamics of International Entrepreneurship: A model of International Entrepreneurial Orientation, Opportunity Recognition, Internationalization, and Performance	BALDEGGER, Rico, SCHÜFFEL, Patrick	Peer-reviewed international conference: full paper	ISSN 2078-0435	In: proceeding of the 55th Annual Meeting of Academy of International Business, Istanbul, Turquie, 3-6 July 2013
The Dark Side of Innovation	CHOPRA, Ankush	Book	ISBN 978-1-9384062-1-8	Vermont (USA): Brigantine Media, 2013. 206 p.
Kartellrechtspraxis: Missbrauch von Marktmacht, Verfahren, Revision/Pratique du droit de la concurrence: Abus de position dominante, procédure, révision	HOCHREUTENER, Inge, STOFFEL, Walter A., AMSTUTZ, Marc	Book	ISBN 978-3-7255-6765-2	Zürich: Schulthess Verlag, 2013. 144 p.
European Journal of East Asian Studies (Chief Editor)	REGNIER, Philippe	Journal – A level	ISSN 1568-0584	European Journal of East Asian Studies, July 2013, Vol. 12, Issue No 1, 272 p.

TITRE	AUTEUR(S)	TYPE OUTPUT	PRINT ISSN	PRECISION OUTPUT
Strategic Crowdsourcing: The emergence of online distributed innovation	VILLARROEL, Andrei	Books Chapter	ISBN 9780262018494	In: HUFF, A. et REICHWALD, R. et MOESLEIN, K. Leading Open Innovation. Cambridge (USA): MIT Press, 2012. 328 p.
The Ecology of Crowdfunding: Global Bias Welcome in the Geography of Investments	VILLARROEL, Andrei, ONOFRE, Diogo J.	Peer-reviewed international conference: full paper	(1 14869; doi:10.5465 / MBPP.2013.14869abstract)	In: Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting 2013. Orlando, Florida, USA, August 2013
Den Kompass ausrichten: Möglichkeiten und Grenzen des Komplexitätscontrolling	AMANN, Wolfgang, al.	Book Chapter	ISBN 9783648043417	In: GLEICH, Ronald. Komplexitätscontrolling, Freiburg: Haufe Lexware GmbH, 18 octobre 2013.
Corporate Bovarismus: Implikationen für die Erneuerung von Führungssystemen	AMANN, Wolfgang	Book Chapter	ISBN 9783863591557	In: SCHUH, Günter et al., 10. Aachener Management Tage – Navigation für Führungskräfte, Apprimus Wissenschaftsver, 2013, pp. 47-53
Komplexität als Kernthema moderner Executive Education	AMANN, Wolfgang, KHAN, Shibani	Other	ISSN 1613-8155	Complexity Management Journal, janvier 2013, pp. 10-15
Chefsache Komplexität – Navigation für Führungskräfte	AMANN, Wolfgang, KRUMM, Stephan	Other	ISSN 1613-8155	Complexity Management Journal, janvier 2013, pp. 10-15



# 7

MANDAT ET COLLECTE DE FONDS  
MANDATE UND FUNDRAISING

Interdisciplinarité – une parfaite collaboration  
entre la HEG-FR et ses partenaires



Partenaire solide des PME, grandes entreprises, du secteur public et des organisations à but non lucratif, nous menons une collaboration avec les acteurs du terrain. Sur la base d'une démarche orientée vers les besoins et grâce à une bonne capacité d'adaptation et des compétences spécialisées, nous entretenons d'étroites relations avec nos partenaires privés et publics, au niveau local, national et international. Les trois instituts – Institut en entrepreneuriat & PME, Institut en innovation publique et gestion durable et l'Institut de finance – jouent un rôle clé dans l'orientation stratégique de la HEG-FR et fournissent, en tant que partenaires, des services demandés par des tiers. Nous dirigeons les instituts dans un esprit d'entreprise et souhaitons augmenter de manière significative le volume des prestations au fil des années. En fin de compte, les instituts réussissent à se financer largement eux-mêmes grâce à ce principe. La forte interdisciplinarité, ainsi que l'excellente intégration des différents domaines spécialisés permettent à nos partenaires et clients de bénéficier d'un vaste réseau et ainsi de notre approche novatrice.

Le corps enseignant, les collaborateurs et les étudiants s'illustrent par leurs compétences en matière de mise en application pratique des connaissances spécialisées. La collaboration menée avec nos partenaires, orientée vers leurs besoins, est donc selon toute logique fortement pragmatique. Nous attachons en outre une grande importance aux compétences interculturelles et au mode de pensée global de nos collaborateurs, enseignants et étudiants.

Les activités décrites ne nous amènent pas à vouloir concurrencer les sociétés de conseil. Nous entendons davantage proposer des solutions interdisciplinaires à nos clients et partenaires avec lesquels nous menons une collaboration de partenariat durable, avec une orientation et un positionnement clairs des instituts, ainsi qu'avec d'autres prestataires de formation ou organisations.

Nous avons pu conclure avec succès différents mandats en 2013; nous pouvons citer par exemple les programmes de formation continue pour le canton de Fribourg, ainsi qu'une étude très suivie sur le développement durable dans le domaine des acquisitions pour la promotion économique. Un grand nombre de nouvelles initiatives ont déjà été lancées et seront réalisées en 2014. Dans ce cadre, nous développerons nos compétences clés – la formation et le perfectionnement –, ainsi que de nouveaux partenariats.

#### **Alfred Münger**

Responsable du département Mandat et collecte de fonds

Dem Bereich Mandate & Fundraising eignet primär Interdisziplinarität sowie ein hoher Qualitätsanspruch. Als fester Partner für KMU, Grossbetriebe, die öffentliche Hand und Non-Profit-Organisationen pflegen wir unsere Zusammenarbeit mit der Praxis. Auf der Basis einer spezifischen Bedürfnisausrichtung und dank der Anpassungsfähigkeit und fachlichen Kompetenz verfügen wir auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene über enge Beziehungen zu unseren privaten und öffentlichen Partnern. Die drei Institute – Entrepreneurship-Institute, Institut für öffentliche Innovation & nachhaltiges Management und Finance – sind ein essentielles Element der strategische Ausrichtung der HSW und erbringen als Partner für Dritte nachgefragte Dienstleistungen. Wir führen die Institute im unternehmerischen Geist und wollen das Volumen der Dienstleistungen von Jahr zu Jahr markant steigern. Letztlich finanzieren sich die Institute auf dieser Grundlage weitestgehend selbst. Die ausgeprägte Interdisziplinarität, also die profunde Integration verschiedener Fachbereiche, ermöglicht unseren Partnern und Kunden, von einem breitgefächerten Netzwerk und dergestalt von unseren innovativen Ansätzen zu profitieren.

Dozierende, Mitarbeitende und Studierende zeichnen sich durch ihre angewandte Fach- und Umsetzungskompetenz aus. Mithin ist unsere Zusammenarbeit mit unseren Partnern auf deren Bedürfnisausrichtung, folgerichtig ausgesprochen, pragmatisch ausgerichtet. Überdies legen wir Wert auf interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Denken, was unsere Mitarbeitenden, Dozierenden und Studierenden anbelangt.

Mit allen beschriebenen Aktivitäten wollen wir nicht mit Beratungsunternehmen konkurrieren. Beabsichtigt ist vielmehr, unseren Kunden und Partnern in langfristiger und partnerschaftlicher Zusammenarbeit, mit eindeutiger Fokussierung und Positionierung der Institute und mit anderen Bildungsanbietern respektive Organisation interdisziplinäre Lösungen anzubieten.

Wir konnten 2013 verschiedene Mandate erfolgreich abschliessen; stellvertretend seien die Weiterbildungsprogramme für den Kanton Freiburg sowie eine vielbeachtete Studie über Nachhaltigkeit im Beschaffungsbereich für die Wirtschaftsförderung genannt. Etliche neue Initiativen sind bereits lanciert und werden 2014 realisiert werden, wobei wir uns auf den weiteren Ausbau unserer Kernkompetenzen – der Aus- und Weiterbildung und neuer Partnerschaften konzentrieren.

#### **Alfred Münger**

Leiter des Fachbereichs Mandate und Fundraising



# L'économie, un intérêt en constante évolution



NOMBRE D'ÉTUDIANTS POUR LE CYCLE DE BOLOGNE  
(ÉTAT AU 15.10.2013)

	1 <sup>re</sup> ANNÉE	2 <sup>e</sup> ANNÉE	3 <sup>e</sup> ANNÉE	4 <sup>e</sup> ANNÉE	MASTER	TOTAL FORMATION DE BOLOGNE	BACHELOR DÉLIVRÉS EN 2013	MASTER DÉLIVRÉS EN 2013
Économie d'entreprise à plein temps	98	81	24					56
Économie d'entreprise en emploi	104	42	80	36	73		70	20
<b>Total HEG-FR</b>	<b>202</b>	<b>123</b>	<b>104</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>538</b>	<b>126</b>	<b>20</b>

EVOLUTION DES EFFECTIFS POUR LE BACHELOR  
(CHIFFRES AU 15.10. DE CHAQUE ANNÉE)

Années académiques	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Économie d'entreprise	297	276	341	353	416	415	478	465

STATISTIQUE DES ÉTUDIANTS BACHELOR ET MASTER SELON LA PROVENANCE  
(CANTONS, ÉTRANGER)

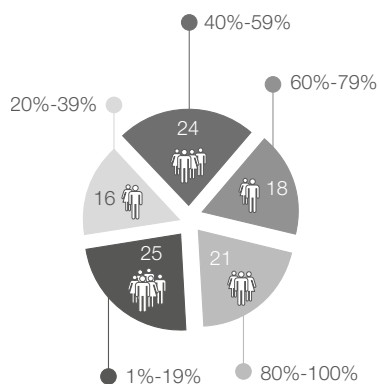
	HEG-FR		HEG-FR
Fribourg	379	Tessin	1
Berne	38	Vaud	60
Genève	7	Valais	22
Jura	6	Autres cantons	14
Neuchâtel	3	Etranger	8



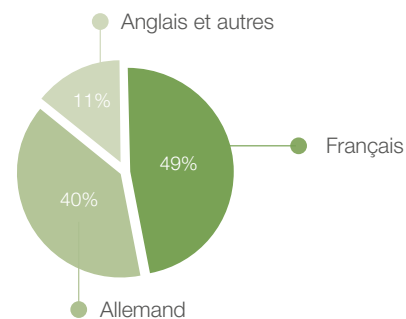
## INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL DE LA HEG

PERSONNEL DE LA HEG	EPT 2013	EPT 2012	EPT 2011
Personnel administratif	2.5	1.97	2.77
Personnel technique	6.98	6.52	5.07
Personnel enseignant	33.87	31.33	32.07
<b>TOTAL</b>	<b>43.35</b>	<b>39.82</b>	<b>39.91</b>

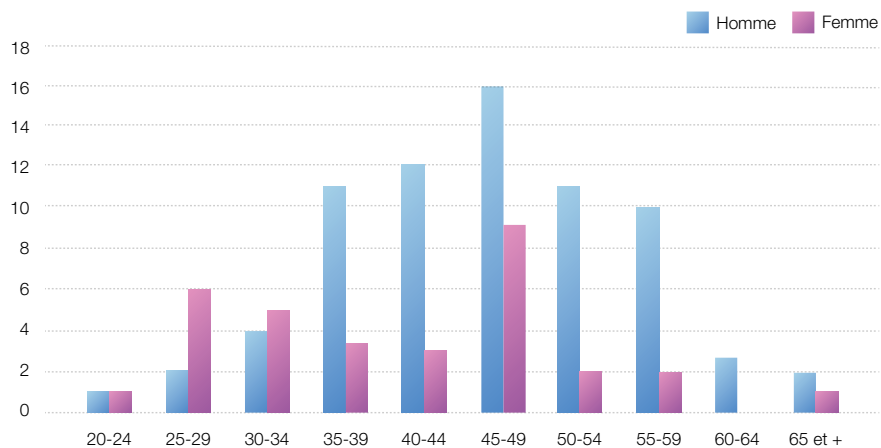
### RÉPARTITION TAUX D'ACTIVITÉ



### LANGUE MATERNELLE DU PERSONNEL



### PYRAMIDE DES ÂGES





FINANCES

### Comptes 2013

L'exercice comptable 2013 de la HEG-FR présente un résultat de fonctionnement qui n'a jamais été aussi favorable pour le canton. Les comptes 2013 ont dépassé les objectifs budgétaires de CHF 1'315'870.- pour dégager en définitive un excédent de revenus s'élevant à CHF 1'242'400.-. Cela s'explique d'abord par une bonne maîtrise des charges au niveau de l'enseignement de base, puis par une croissance réjouissante de l'effectif des étudiants, ensuite par un autofinancement de la formation continue et enfin par le recours régulier à des fonds externes au canton pour développer la recherche.

En termes d'étudiants accueillis, l'année 2013 se traduit par une hausse marquée des effectifs. Par rapport aux comptes 2012, la HEG-FR enregistre une progression de 42 étudiants Bachelor, soit une hausse de 9%, spécifiquement au niveau des volées à plein temps.

Les formations continues certifiantes (EMBA, DAS, CAS) connaissent quant à elles une baisse de fréquentation depuis deux ans déjà. Les comptes 2013 confirment cette situation qui fera l'objet de mesures d'amélioration pour redonner un nouvel attrait à ces formations.

Au niveau des prestations de services réalisées au profit de l'économie locale et nationale, le volume d'affaires est resté stable en 2013. Par contre, l'école a poursuivi le développement de ses activités de recherche et de développement durant le présent exercice.

Nous relevons également que la HEG-FR bénéficie depuis peu de l'adaptation des locaux du Chemin du Musée 4, suite au départ de l'Ecole des Métiers. Ces nouvelles surfaces permettent une meilleure répartition des classes et évitent toute location de locaux supplémentaires. Dès 2014, le bâtiment doit subir une rénovation de son enveloppe et de la toiture, travaux qui seront gérés par le Service des Bâtiments de l'Etat de Fribourg.

En conclusion, on relève que la HEG-FR a réalisé un exercice financier 2013 excellent. Par rapport aux prévisions budgétaires, elle a fortement augmenté ses revenus tout en réduisant le niveau des charges, notamment de personnel.

Le tableau ci-après présente la comparaison budgétaire des comptes 2013 et indique pour mémoire le résultat 2012.

**Geschäftsjahr 2013**

Für ihr Geschäftsjahr 2013 weist die HSW Freiburg einen Überschuss bei den Restmitteln der Betriebskosten in Rekordhöhe aus, der dem Kanton zufließt. Der Rechnungsabschluss für 2013 hat das Budgetziel um CHF 1'315'870.- übertroffen und einen abschliessenden Ertragsüberschuss in Höhe von CHF 1'242'400.- ergeben. Zu den Gründen für dieses exzellente Ergebnis zählen in erster Linie die gute Kostenkontrolle im Bereich der Basislehre, sodann ein erfreulicher Anstieg der Anzahl der Studierenden, die erfolgreiche Eigenfinanzierung der Weiterbildung und schliesslich die regelmässige Förderung der Forschung durch kantonsexterne Mittel.

Im Jahr 2013 war ein erheblicher Anstieg der Studierenden zu verzeichnen. Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2012 verbuchte die HSW in den Bachelor-Studiengängen eine Zunahme um 42 Studierende, was einem Anstieg um 9% im Bereich der Vollzeitstudiengänge entspricht.

Die Weiterbildungslehrgänge mit Zertifikatsabschluss (EMBA, DAS, CAS) weisen ihrerseits seit bereits zwei Jahren einen Rückgang der Anmeldungen aus. Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Rechnungsabschluss für 2013 wider und soll künftig mit Massnahmen rückgängig gemacht werden, die diese Ausbildungsgänge wieder attraktiver gestalten.

Im Bereich der erbrachten Dienstleistungen blieb der Umsatz 2013 unverändert. Gleichzeitig konnte die Hochschule im vergangenen Geschäftsjahr ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten weiter ausbauen.

Zudem konnte die HSW nach dem Umzug der Berufsfachschule die Gebäude des Musée 4 übernehmen. Die neuen Flächen ermöglichten eine bessere Aufteilung der Klassen, und eine Anmietung zusätzlicher Räumlichkeiten war nicht erforderlich. Ab 2014 werden die Aussenwände und das Dach des Gebäudes durch das Hochbauamt des Staates Freiburg saniert.

Unter dem Strich erzielte die HSW-FR ein hervorragendes Geschäftsjahr 2013. Im Vergleich zu den budgetierten Planzahlen konnte die Hochschule ihre Erträge deutlich steigern und zugleich ihre Aufwendungen, insbesondere im Personalbereich, reduzieren.

Die folgende Tabelle vergleicht die Plan- und Ist-Zahlen für 2013 und stellt sie den Ergebnissen für 2012 gegenüber.

<b>COMPTE DE RÉSULTAT DE LA HAUTE ECOLE DE GESTION</b>			
<b>Charges par nature regroupées</b>	<b>Comptes 2013</b>	<b>Budget 2013</b>	<b>Comptes 2012</b>
Salaires et autres charges de personnel	7'812'426	8'204'330	7'607'402
Biens, services et autres charges d'exploitation	2'675'125	2'689'900	2'514'153
<b>TOTAL DES CHARGES (A)</b>	<b>10'487'551</b>	<b>10'894'230</b>	<b>10'121'555</b>
<b>Revenus par nature regroupés</b>			
Subventions de la HES-SO (formation Bachelor et Master)	7'855'124	6'434'960	6'835'483
Ecolages pour la formation de base	469'980	409'000	435'890
Subventions de la HES-SO pour la Ra&D	983'671	500'000	572'783
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	2'260'120	3'225'000	2'999'400
Recettes diverses	161'056	51'800	114'207
Prélèvements sur les fonds	0	200'000	0
<b>TOTAL DES REVENUS (B)</b>	<b>11'729'951</b>	<b>10'820'760</b>	<b>10'957'763</b>
<b>RÉSULTAT B-A (+ = EXCÉDENT DE REVENUS EN FAVEUR DE L'ETAT)</b>	<b>1'242'400</b>	<b>-73'470</b>	<b>836'208</b>

## COMPTABILITÉ ANALYTIQUE – DÉCOMPTE D'EXPLOITATION SEFRI\* 2013 PAR PRESTATION

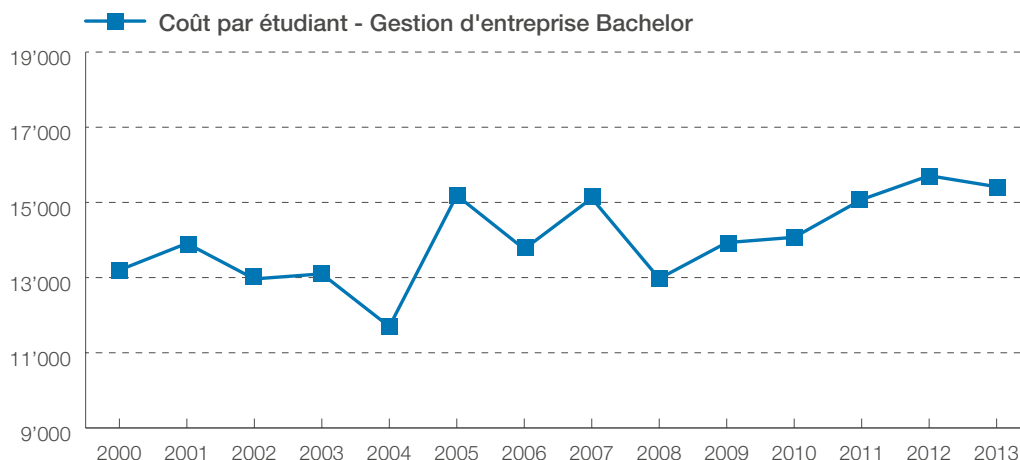
En réponse aux exigences posées par le SEFRI, la comptabilité analytique de la HEG-FR est basée sur un système de calcul des coûts par prestation HES. Il découle de cette approche une présentation des résultats de fonctionnement pour chaque filière d'études HES et ce pour chacune de ses activités, à savoir :

- Formation de base – Bachelor ;
- Formation Master – MscBA ;
- Formations continues – EMBA, MAS, DAS et CAS ;
- Prestations de services (PS) ;
- Recherche appliquée & développement (Ra&D).

Pratiqué depuis quatorze ans, le calcul des coûts par prestation est devenu un outil de gestion et d'aide à la décision apprécié de la direction. En outre, il permet des analyses comparatives entre les HEG de la HES-SO, ainsi qu'au niveau des HES suisses. Dans ce sens, le niveau des coûts de formation de la HEG-FR est parfaitement maîtrisé et il se situe en-dessous des moyennes au niveau Suisse et de la HES-SO.

Il faut saluer la rigueur avec laquelle sont relevées les heures du personnel, spécifiquement du corps professoral qui travaille régulièrement sur plusieurs activités en parallèle.

Sachant qu'environ 80% des coûts correspondent à des charges de personnel, il est important de bénéficier d'un bon système du relevé des heures du personnel, afin de permettre une répartition des salaires conforme à la réalité. A ce titre, le graphique ci-après présente l'évolution du coût par étudiant Bachelor durant la période s'étalant de 2000 à 2013. Le coût par étudiant inclut les coûts annuels des formations à plein temps et en emploi. Les fluctuations constatées entre 2000 et 2009 s'expliquent par le fait que le choix du mode de formation (à plein temps ou en emploi) était offert une année sur deux. Cela se traduit par une fluctuation du nombre d'étudiants d'une année à l'autre, alors que les coûts fixes restent plutôt stables. Lorsqu'il n'y a pas de progression des effectifs étudiants accueillis, les coûts fixes par étudiant-e augmentent, alors qu'ils diminuent l'année suivante car le volume d'étudiants est en croissance. Depuis 2013, les deux cursus de formation sont ouverts chaque année, si bien que la variation d'étudiants s'atténuera vraisemblablement. La tendance des coûts se stabilise avec une légère baisse constatée en 2013. Cela s'explique essentiellement par une hausse importante des effectifs étudiants qui a permis quelques économies d'échelles (taux de remplissage des classes pour les cours de branches générales).



\* SEFRI: Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation, Berne

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013

## HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

Nous remercions tout particulièrement les étudiants et professeurs d'avoir participé à la réalisation de ce rapport d'activité.

Pour une question de fluidité de lecture, la forme masculine a été adoptée pour les deux genres.

---

## TÄTIGKEITSBERICHT 2013

### HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

Wir bedanken uns besonders bei den Studierenden und Dozierenden für die Mithilfe bei der Realisierung des vorliegenden Tätigkeitsberichts.

Obwohl aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Bericht zur Bezeichnung von Personen die maskuline Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben selbstverständlich auf Angehörige beider Geschlechter.

#### **Responsable de rédaction / Verantwortlich für die Redaktion**

Leïla Braïdi

#### **Photographie / Fotos**

Ana-Maria Pavalache // [www.anamariapavalache.com](http://www.anamariapavalache.com)

#### **Conception graphique / Graphische Gestaltung**

Asphalte Design // [www.asphalte-design.ch](http://www.asphalte-design.ch)

#### **Impression / Druck**

Imprimerie Graf R. AG

Irisweg 16a

3280 Murten

Tél: +41 26 670 18 32

[www.druckereigraf.ch](http://www.druckereigraf.ch)



# 3

# 14



HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG  
SCHOOL OF MANAGEMENT FRIBOURG

Chemin du Musée 4 | T: +41 26 429 63 70 | [heg-fr@hefr.ch](mailto:heg-fr@hefr.ch)  
CH-1700 Fribourg | F: +41 26 429 63 75 | [www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)