



RAPPORT D'ACTIVITÉ HEG-FR // TÄTIGKEITSBERICHT HSW // 2014

20

# 14

**RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014**  
HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

**TÄTIGKEITSBERICHT 2014**  
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. LEARNING FROM PRACTICE</b>	<b>12</b>
<b>4. FORMATION</b>	<b>14</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	15
REMISE DES DIPLÔMES	18
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	23
DESCRIPTION	23
PROFESSIONAL PROSPECTS	23
REMISE DES DIPLÔMES	24
C. FORMATION CONTINUE	26
LES FORMATIONS CONTINUES DISPENSÉES À LA HEG-FR	26
LES DIPLÔMÉS POUR L'EMBA ET LES CAS	29
TÉMOIGNAGE CAS	31
<b>5. RECHERCHE APPLIQUÉE &amp; DÉVELOPPEMENT (Ra&amp;D)</b>	<b>32</b>
A. QUELQUES PROJETS DE L'ANNÉE	33
B. MISSIONS PRINCIPALES DE LA Ra&D À LA HEG-FR	34
C. LISTE DES PROJETS	35
D. PUBLICATIONS ET COLLOQUES	36
<b>6. MANDATS ET FUNDRAISING</b>	<b>38</b>
<b>7. LA HEG-FR EN CHIFFRES</b>	<b>40</b>
A. STATISTIQUE CONCERNANT LES ÉTUDIANTS	41
B. STATISTIQUE CONCERNANT LE PERSONNEL	42
C. FINANCES	43
UNE RENTRÉE RECORD	43

<b>1. EDITORIAL</b>	<b>6</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. LEARNING FROM PRACTICE</b>	<b>12</b>
<b>4. AUSBILDUNG</b>	<b>14</b>
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE	16
DIPLOMVERLEIHUNG	18
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	23
BESCHREIBUNG	23
BERUFSAUSSICHTEN	23
DIPLOMVERLEIHUNG	24
C. WEITERBILDUNG	26
DAS WEITERBILDUNGSANGEBOT DER HSW FREIBURG	26
ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN DES EMBA UND DER CAS-LEHRGÄNGE	29
ERFAHRUNGSBERICHT CAS	31
<b>5. ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (aF&amp;E)</b>	<b>32</b>
A. FOKUS AUF AUSGEWÄHLTE PROJEKTE	34
B. HAUPTAUFGABEN DER aF&E AN DER HSW FREIBURG	34
C. LISTE DER PROJEKTE	35
D. VERÖFFENTLICHUNGEN UND KOLLOQUIEN	36
<b>6. MANDATE UND FUNDRAISING</b>	<b>38</b>
<b>7. DIE HSW-FR IN ZAHLEN</b>	<b>40</b>
A. ANZAHL DER STUDIERENDEN	41
B. ANZAHL DER MITARBEITER	42
C. FINANZEN	43
UNE RENTRÉE RECORD	43

## Introduction



ENTREPRENEURSHIP &  
INNOVATION, UN PILIER  
DE NOTRE INSTITUTION

ENTREPRENEURSHIP  
& INNOVATION ALS  
LEITMOTIV UNSERER  
INSTITUTION



### Développer les qualités entrepreneuriales est un credo de notre haute école. Qu'entendons-nous par là ? Comment oeuvrons-nous dans ce sens ?

«Entrepreneurship» signifie que nos diplômés façonnent leur avenir et celui de leur employeur. Ils ne réagissent pas, mais ils agissent, recherchent sans cesse des solutions innovantes et sont capables de les réaliser. Qu'il s'agisse de start-up, de petites et moyennes entreprises (PME), de grandes entreprises, d'organisations à but non lucratif ou de l'administration, nos diplômés y créent de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Ce que l'on veut transmettre de manière crédible doit aussi être vécu. C'est pourquoi nous dirigeons notre institution selon des principes entrepreneuriaux, en nous appuyant sur la riche expérience des cadres enseignants dans la pratique, d'excellentes relations avec l'économie et l'administration, le plurilinguisme et le multiculturalisme sur notre lieu de travail.

Qu'attendons-nous de nos étudiants ? Nous visons à orienter la volonté individuelle de manière à laisser une empreinte sur l'économie et la société: nos diplômés dirigent leur créativité sur une conception active, constructive et innovante de leur environnement, non pas sur leur propre personne. Ils reviennent dans l'économie en tant que leaders authentiques; nous garantissons ainsi que les investissements dans la formation et la formation continue portent leurs fruits.

Cette conception répond à l'exigence d'une vision: à aucun moment, nous nous contentons de regarder en arrière en estimant que le but est atteint. Nous continuerons à poursuivre notre objectif avec ténacité et à contribuer au développement réussi et durable des organisations de notre secteur.

**Prof. Dr. Rico Baldegger**

Directeur

### Die Entwicklung von unternehmerischen Qualitäten ist zentrales Credo unserer Hochschule. Was bedeutet das und wie arbeiten wir auf dieses Ziel hin?

Unter «Entrepreneurship» verstehen wir, dass unsere Absolventen ihre Zukunft und jene Ihrer Arbeitgeber aktiv gestalten. Sie agieren, statt zu reagieren, indem sie ständig nach innovativen Lösungen suchen und diese auch umsetzen können. Ob in Startups, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Grossunternehmen, Non-Profit-Organisationen oder in der Verwaltung: Damit schaffen sie in allen Organisationen effektiven Wert für alle Anspruchsgruppen.

Was man glaubwürdig vermitteln will, muss man auch selber leben. Wir führen unsere Institution deshalb nach unternehmerischen Grundsätzen: Ein hoher Praxisbezug im Dozierendenkader, eine hervorragende Vernetzung mit Wirtschaft und Verwaltung, Mehrsprachigkeit sowie Interkulturalität an unserem Standort an der Sprachgrenze sind Massnahmen, welche unsere Ausrichtung unterstützen.

Was erwarten wir von unseren Studierenden? Wir wollen den individuellen Willen, zu Gestalten und Spuren zu hinterlassen, auf die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft ausrichten: Unsere Absolventen richten ihre Schaffenskraft auf eine aktive, konstruktive und innovative Gestaltung ihres Umfelds statt auf eine Darstellung ihrer Persönlichkeit. Sie kehren als authentische Leader in die Wirtschaft zurück und wir stellen damit sicher, dass die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung ideal eingesetzt sind.

Diese Ausrichtung erfüllt die wichtigste Anforderung an eine Vision: Wir werden uns niemals zurücklehnen und sagen können: «Es ist erreicht». Wir werden unser Ziel hartnäckig weiter verfolgen und damit unseren Beitrag an eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung der Organisationen in unserem Einzugsgebiet leisten.

**Prof. Dr. Rico Baldegger**

Direktor

# 2

HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG  
DIE HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

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, Credit 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 begehrte.

## 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, Credit Suisse, KMU Next und Creaholic.

### Internationale Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft

Partnerschaften oder individuelle Kooperationsabkommen bestehen unter anderem mit folgenden Organisationen: Swissnex Boston, Swissnex 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.



# Consolider nos liens avec les entreprises et contribuer aux échanges académiques



Le 4 décembre 2014, la HEG se félicitait de la réussite des étudiants dans l'organisation d'une conférence de la série «Successfull entrepreneurs». L'événement a réuni près de 300 personnes à Fribourg pour assister à une présentation et une table-ronde autour de personnalités du monde du sport : Pascal Jenny (ancien joueur de ligue A de football), Hans Kossmann (ancien entraîneur de Gottéron), Gerd Zernhäusern (entraîneur de Gottéron). Il est à relever que MM Jenny et Zenhäusern sont deux alumni du bachelor de l'école. L'objectif global de l'événement était de mettre en avant les valeurs que l'on retrouve dans le sport et qui peuvent être utiles également dans un environnement d'entrepreneuriat comme l'esprit d'équipe ou la cohésion autour d'un but commun.

Cette année, le cursus du bachelor de la HEG offrait une nouvelle possibilité d'option mineure : Social Credits sous la responsabilité de deux professeurs, Mme Dubosson et M. Münger. Une première réunion a été organisée pour définir les objectifs et répartir les responsabilités entre des petits groupes d'étudiants. Lors de cette séance, les étudiants ont aussi cherché un titre pour la conférence et un consensus s'est créé assez rapidement autour de la proposition «Sports create entrepreneurs». Cette idée s'inscrivait effectivement très bien dans la stratégie et la communication de l'école «Create your future».

Les étudiants répartis dans différents groupes selon leurs intérêts se sont chargés de la logistique, du marketing, des supports promotionnels et enfin, du contenu et du déroulement de l'événement. Les étudiants, par exemple, ont été mandatés pour l'élaboration d'un plan marketing permettant de coordonner les actions pour l'organisation de l'événement. Ils ont été également chargés de briefer l'agence de publicité. Ils ont ensuite suivi le processus créatif pour décider du visuel utilisé pour l'affiche et l'emailing. Un groupe a écrit le communiqué de presse. Un autre groupe a contacté M. Nicolas Emmenegger, journaliste à Radio Fribourg, pour discuter de la table-ronde qu'il devait animer. Ces étudiants ont aussi coordonné les interventions des trois intervenants. D'autres, encore, se sont occupés de l'apéritif et des relations avec nos prestataires.

Le jour J, tous les étudiants étaient présents, habillés en noir et blanc, pour faire de cet événement une réussite. Les étudiants ont veillé à tout : de l'accueil, au déroulement de la conférence jusqu'à l'apéritif. Bien avant l'heure, la salle était prête pour accueillir nos participants et les intervenants. La conférence s'est déroulée dans une ambiance détendue et très sympathique. Une tombola est venue clôturer la partie officielle. Et l'apéritif a prolongé cette atmosphère d'échanges et de convivialité.

Ce fut parfait ! Merci à nos étudiants de l'option Social Credits ! Vous avez fait la fierté de notre Ecole et de ses étudiants. Nous tenons aussi à remercier nos intervenants pour leur apport inestimable, leur disponibilité et leur enthousiasme.

Pour terminer, on laissera la parole à deux étudiantes de l'option social credits, en les citant :

**«L'expérience fut très enrichissante et je m'inscrirais à nouveau si une opportunité comme celle-ci se représentait.»**

**«Nous sommes très reconnaissants envers le cours de nous avoir permis d'organiser la conférence. L'école nous a fait confiance et nous sommes fiers de constater que cela a porté ses fruits.»**

Im Rahmen ihrer gelebten Mehrsprachigkeit organisierte die HEG auch in Bern einen Anlass. André Lüthi, CEO der Globetrotter Group und Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Travel Service, startete mit einem lebhaften und persönlichen Impulsreferat. Er zeigte auf, wie Globetrotter mit innovativen Ideen und einer einzigartigen Unternehmenskultur in einem Marktsegment erfolgreich ist, in welchem bedeutende Stolpersteine liegen können. André Lüthi gewährte auch persönliche Einblicke in seine Führungsphilosophie und zeigte auf, wie Reisen eine Lebens- und Managementschule sein kann. Eine kurze Podiumsdiskussion, Fragen aus dem Publikum und der anschliessende Austausch am Apéro ermöglichten eine Interaktion mit dem Publikum, in welchem etliche frühere und aktuelle Studierende der HEG vertreten waren.

# 4

FORMATION  
AUSBILDUNG

Des stratégies adaptées à chacun  
de nos domaines d'activité



# 4a

## 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 professeures et professeurs fortement impliqués dans des entreprises et/ou au sein des 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-e choisit ses branches à option parmi l'offre proposée. Ces options permettent une immersion dans des conditions proches de la pratique professionnelle quotidienne au moyen de projets concrets établis avec des partenaires économiques. Un quart du cursus (options et travail de Bachelor) peut ainsi être personnalisé.

### DIPLÔMÉ-E-S 2014

Suite à l'introduction du système dit de «Bologne» en 2005, la HEG de Fribourg a remis, le 7 novembre 2014, les diplômes de «Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise». Ce titre consacre les efforts de 50 étudiant-e-s dont 32 ayant suivi la formation en emploi (4 ans), à savoir parallèlement à une activité professionnelle et 18 ayant suivi le cursus à plein temps (3 ans). Les cours ont été dispensés en français et en allemand et tous obtiennent un diplôme «bilingue».

Depuis l'automne 2010, les étudiant-e-s ont la possibilité de suivre un cursus trilingue, à savoir une formation en allemand, en anglais et en français. Parmi les 50 diplômé-e-s, 9 ont suivi ce cursus.

### QUELLES SONT LES QUALITÉS DES DIPLÔMÉ-E-S ?

Elles sont nombreuses, mais principalement :

- **l'esprit d'entreprise**, que nous essayons de promouvoir pendant 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 sachant anticiper les changements ;
- **la motivation et les compétences professionnelles**. La formation Bachelor est 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 finance et en ressources humaines, nos étudiants sont réceptifs à la fois aux concepts théoriques et à des aspects pratiques, qui sont la base du succès d'une carrière professionnelle réussie.
- **les compétences sociales et de leadership**. Non seulement la formation prévoit des cours spécifiquement orientés sur ces qualités, mais nos diplômé-e-s, qui ont étudié ensemble de nombreuses heures, ont pu approfondir et renforcer leurs aptitudes dans ces domaines.

### UN PASSEPORT POUR L'EMPLOI

Grâce à leur formation et aux différents contacts et nombreux réseaux créés, nos étudiant-e-s ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle.

Nos diplômé-e-s seront des futur-e-s collaboratrices et collaborateurs très prisé-e-s 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 praxis-nahen 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 2014

Nach der Einführung des sogenannten Bologna-Systems im Jahr 2005 hat die HSW Freiburg am 7. November 2014 an ihre Absolventinnen und Absolventen den «Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie» vergeben. Insgesamt 50 Studierende haben diesen Abschluss erhalten, von denen 32 ein berufsbegleitendes Studium über vier Jahre und 18 ein Vollzeitstudium über drei Jahre absolviert haben. Alle Studierende haben Kurse in deutscher und französischer Sprache besucht und haben entsprechend ein sogenanntes «zweisprachiges» Diplom erhalten.

Seit dem Herbst 2010 haben die Studierenden zudem die Möglichkeit, einen dreisprachigen Studiengang zu wählen, d.h. die Kurse in Deutsch, Französisch und Englisch zu besuchen. Von den 50 Diplomierten haben 9 diesen Studiengang 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

Dank ihrer Ausbildung, ihrer geschaffenen Kontakte und der aufgebauten Netzwerke haben unsere Studierenden die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mitzuwirken.

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.



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE À PLEIN TEMPS  
BILINGUE 2011-2014

DIPLOMVERLEIHING  
FH-AUSBILDUNGEN

VOLLZEITKLASSE  
ZWEISPRACHIG 2011-2014



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

CLASSE EN EMPLOI  
BILINGUE 2010-2014

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

BERUFSBEGLEITENDE  
ZWEISPRACHIG 2010-2014



REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

LAURÉATS

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

PREISTRÄGER



Meilleure moyenne générale des étudiants francophones, prix offert par la Banque cantonale de Fribourg  
Meilleure moyenne trilingue, prix offert par M. Lucien Wuillemin

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

LAURÉATS

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

PREISTRÄGER



Meilleure moyenne générale des étudiants germanophones, prix offert par le Groupe E

REMISE DES DIPLÔMES  
FORMATIONS HES

LAURÉATS

DIPLOMVERLEIHUNG  
FH-AUSBILDUNGEN

PREISTRÄGER



Meilleurs travaux de Bachelor en français,  
prix offerts par la Chambre de commerce et d'industrie Fribourg

**EXCUSÉS/ENTSCHULDIGT**

Meilleur travail de Bachelor en allemand, prix offert par la HES-SO

# 4<sup>b</sup>

## MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP (INNOVATION & GROWTH)

### 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



MASTER OF SCIENCE HES-SO  
EN BUSINESS ADMINISTRATION

DIPLÔMÉ-E-S 2014

MASTER OF SCIENCE HES-SO  
IN BUSINESS ADMINISTRATION

DIPLOMIERTE 2014





**MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION,  
MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP (INNOVATION &  
GROWTH)**

**Prix Louis Jacques Fillon (HEC Montréal)**, récompensant l'attitude et le comportement entrepreneurial durant les études

	TITRE DU TRAVAIL DE MASTER
	The secret of successful ideation: How the Motivation affects the search process by creating an outcome (Idea)
	Concept d'enseignement de l'entrepreneuriat au niveau du primaire et du secondaire I
	The China Challenge – Critical Key Success Factors for Swiss SMEs entering the Chinese e-commerce Market
	De la start-up à la PME, comment adapter ses processus de production pour maîtriser une forte croissance ?
	Swiss Serial Entrepreneurs and Venture Capitalists in Biotech
	Entscheidende Faktoren für die Lancierung eines Social Media Startups
	Les principes du lean startup peuvent-ils être une solution à la forte croissance d'une PME ?
	Thermo-valorisation des déchets pour qui ? Et comment ?
	Optimisation de la gestion des connaissances relatives à l'utilisation des outils collaboratifs
	Relancer une marque horlogère de luxe, quelle stratégie marketing ?
	Learning through failure in entrepreneurship: aA case of start-ups in Switzerland
	Sous quelles conditions un business model «brick and mortar» est-il imitable ?
	Deskription des Kontextes, innerhalb dessen mittels Mitunternehmertum Innovation bei mittelgrossen Schweizer Unternehmen gefördert wird.
	Innovation Lab Fribourg – Förderung von Innovationskreation im Studium anhand von Desing Thinking
	A comparison between Switzerland and the New York metropolitan area on their early stage financing model
	Culture organisationnelle et méthodes de génération d'idées propices à l'innovation : Le cas des banques servant les particuliers en Suisse
	Global cities as hub for foreign SMEs: Exploring the case of European SMEs venturing to Japan/East markets through Tokyo to reach distant markets
	Le développement d'une cellule d'entraide entre entrepreneurs en Suisse romande: une nouvelle forme de collaboration?
	Mentoring relationships: mentors' skills & best practices for startup companies
	Etudes, analyse et création d'un potentiel de fidélisation des employés chez S Bosch Packaging Technology SA à Romanel-sur-Lausanne
	Interregionalisation: challenges and best practices for Western Switzerland's SMEs willing to sell or to expand to Swiss-German part and to near France
	L'intrapreneuriat, tous entrepreneur!
	Traitement des déchets de la zone industrielle du Planchy, Bulle. «Comment créer et gérer une coopération interentreprises, puis quel concept de commercialisation peut-on développer ?»
	Business strategy d'une petite entreprise born global: Helisurvey
	Impacts de la gestion du risque sur la stratégie des entreprises du secteur financier
	Strategic influence of intellectual property in SMEs: how intellectual property builds on branding for optimal protection and value creation

# 4<sup>c</sup>

FORMATION  
CONTINUE

WEITERBILDUNG

LES FORMATIONS  
CONTINUES DISPENSÉES  
À LA HEG-FR

DAS WEITERBILDUNGS-  
ANGEBOT DER HSW  
FREIBURG

EXECUTIVE MASTER OF  
BUSINESS ADMINISTRATION

**EMBA**  
INTEGRATED  
MANAGEMENT

## Weiterbilden-Weiterkommen Formation - avancement

Cette expression résume en deux mots la mission de notre formation postgrade: offrir des cours orientés pratiques qui permettent aux participants de se mettre à jour dans certains domaines et de se préparer à mieux affronter les nouveaux défis managériaux. Nous nous appuyons sur le triptyque classique recherche-pédagogie-entreprise.

2014 a permis à la HEG de lancer la première volée d'un nouveau CAS en supply chain management. Le recrutement dans notre CAS gestion d'entreprise/projet

a atteint un niveau record, prouve que cette formation, prouve que ce cursus répond à un besoin réel de l'économie privée et publique. Toutes les autres formations se sont déroulées dans le cadre habituel. Au total nous avons délivré diplômes/certificats en 2014.

Nul doute que nous bénéficions de plus en plus de l'image de l'école en postformation, ainsi que du fait que nos formations font leur preuve depuis plusieurs années déjà.

**Eric Décosterd**

## 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 vorauszu- sehen, 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.

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# CAS

## CORPORATE COMMUNICATIONS

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# CAS

## GESTION D'ENTREPRISE

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# CAS

## GESTION DE PROJET

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# 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'emballage 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.

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# CAS

SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT

CERTIFICATE  
OF ADVANCED STUDIES

# CAS

GESTION  
DURABLE

## 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

CLASSE 2012-2013,  
DIPLOMÉE LE 27.06.2014

ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN  
DES EMBA UND DER CAS-LEHRGÄNGE

KLASSE 2012-2013,  
DIPLOMIERT AM 27.06.2014



## TÉMOIGNAGE CAS

Depuis 2008, je travaille en tant que collaboratrice scientifique au Service du médecin cantonal (SMC), au sein de la Direction de la santé et des affaires sociales de l'Etat de Fribourg. Mes tâches principales sont de soutenir le médecin cantonal dans la gestion de crise sanitaire – dans les phases de prévention, préparation et à l'engagement – et de gérer des projets complexes en collaboration avec lui.

Du fait notamment de la plus grande mobilité des personnes, les risques sanitaires ont évolué: virus Ebola, pandémie de grippe, SRAS, accidents majeurs, etc. Le système sanitaire cantonal, qui correspond à un réseau d'acteurs qui ne relèvent qu'en partie de l'autorité cantonale, doit être préparé et organisé pour gérer de telles crises. Dans le canton de Fribourg, un nouvel organe a été créé pour répondre à ce besoin: l'Organe de conduite sanitaire (OCS), dont je suis la coordinatrice.

Mon expérience dans la gestion de projets complexes et les enjeux liés à cette nouvelle fonction de coordinatrice cantonale pour les situations extraordinaires sur le plan sanitaire m'ont donné envie de développer mes compétences en matière de management et de leadership. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi de m'inscrire au CAS en Public Management proposé par la Haute école de gestion (HEG) Fribourg, qui correspondait tout à fait à mes besoins professionnels et à mes intérêts personnels. J'ai une formation de base en sciences politiques et ai toujours été intéressée par l'administration publique.

## Mon employeur a soutenu cette démarche.

Tout au long de cette année, j'ai eu beaucoup de plaisir à participer aux différents cours des deux modules de formation. Cette formation a nécessité un investissement personnel conséquent, mais a été très enrichissante. Elle a répondu à mes attentes tant sur le plan du contenu que sur le plan relationnel, dans les échanges avec les intervenants et avec les autres étudiants. J'ai acquis de nouveaux outils, par exemple le leadership situationnel, qui me sont très utiles et j'ai aussi affiné la connaissance de mon rôle en équipe. Les travaux personnels, m'ont permis d'analyser en profondeur certaines problématiques auxquelles j'étais confrontée dans mon travail. J'ai également beaucoup apprécié l'excellente organisation du CAS par la HEG Fribourg, qui a grandement facilité mon organisation personnelle (très bonne planification des cours et des travaux et clarté des exigences pour les travaux).

Le CAS Public Management m'a confortée dans la compréhension que j'avais de mon activité et des enjeux de l'administration publique. Il m'a permis de confirmer l'importance de la vision d'une organisation et la nécessité de définir des objectifs clairs et cohérents en regard de cette vision. Aujourd'hui, je suis contente d'avoir terminé avec succès cette formation.



# 5

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

Aller de l'avant



# 5<sup>a</sup>

## APERÇU DE QUELQUES PROJETS DE RECHERCHE

### SANTÉ DES ENTREPRENEURS

«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.

#### Résumé du projet

Le travail et plus précisément les conditions dans lesquelles il est exercé font partie des déterminants de la santé : de mauvaises conditions de travail ont ainsi un impact négatif sur la santé de celui qui l'exerce.

Les entrepreneurs ou dirigeants de PME font souvent l'expérience de leur pouvoir de décision, de l'autonomie dont ils disposent quant à la planification des activités ou à l'agenda, ou de l'opportunité qu'ils ont d'utiliser et de développer leurs compétences, éléments caractéristiques d'un impact positif sur la santé. Par contre, on doit leur reconnaître une charge de travail importante, des horaires élevés et des exigences fortes, un sentiment d'insécurité, éléments reconnus pour avoir un impact négatif sur la santé. Le projet se propose d'étudier les conditions de travail et de leur impact sur l'état de santé de cette catégorie particulière de travailleurs que sont les entrepreneurs, indépendants et dirigeants de petites entreprises.

**Dr. Mathias Rossi**, Professeur

### THE ROLE OF VENTURE CAPITAL TO SUPPORT ENTREPRENEURSHIP

#### Project Summary

Europe is facing an economic and political crisis. This impacts directly the situation of Romania.

Foreign Investments and Venture Capital (VC) seem to decrease at both Institutional and Private Level. Principal-Agency Theory comes into play and Governance between Venture Capitalists and Entrepreneurs seems to be challenged. Sustainable entrepreneurship is more important than ever. The situation to attract VC has changed tremendously. It is important to reanalyze and understand the status quo of the new investments perspectives and the new entrepreneurial conditions in Romania.

The objective of this research project is to better understand and put into value the role of vc/svc/cdvc (venture capital/ social venture capital/community development venture capital) driven innovation policies in building the favorable environment for a sustainable growth (development) of underdeveloped regions from Romania, by generating creative-innovative economic and/or social enterprises.

**Thomas Straub**, Professor

**Mihai Korka**, Professor, Bucharest University of Economic Studies

### ACS – ATTRACTIVITY COMMERCIAL SPACE

Analyse de l'impact des politiques urbaines sur la mise en place d'une nouvelle conception de l'attractivité commerciale des centres-villes

#### Résumé du projet

Ce projet a pour but de contribuer à mieux comprendre l'impact de politiques urbaines sur l'attractivité d'une zone commerciale et urbaine. Durant ces dernières décennies, nous avons assisté au développement rapide de centres commerciaux, situés en général à l'extérieur des villes, misant sur l'accessibilité à une très large palette de biens et de services. Ceci a partiellement vidé les centres villes des commerces contribuant ainsi à les affaiblir en leur enlevant leur substance à la fois commerciale, mais aussi sociale et économique. Des évolutions récentes dans le comportement des consommateurs offrent toutefois de nouvelles opportunités pour les centres villes. Les consommateurs cherchent à réinscrire une partie de leur consommation dans des expériences plus larges, incluant la qualité de lieu (architecture, ambiance), un contact différent avec les commerçants et les autres usagers. Autrement-dit les consommateurs recherchent une expérience au-delà du simple achat. Les critères pour définir l'attractivité d'un magasin, voire d'un prestataire de services, ne sont donc plus liés uniquement à l'accessibilité (physique et temporelle), mais ils le sont aussi à un concept d'offre globale.

Le modèle d'attractivité commerciale développé dans ce projet est un outil qui permet à une ville de, notamment, identifier les actions à mettre en oeuvre pour favoriser l'attractivité commerciale du centre-ville ou d'un quartier.

**Laurent Houmard**, Professeur, chef de projet

**Jean-Christophe Zuchuat**, Professeur

**Elena Olivo**, Collaboratrice scientifique

# 5a

## FOKUS AUF AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSPROJEKTE

### 3A RELAUNCH

Development of a performance measurement and analysis system for investment products of the 3<sup>rd</sup> pillar of the Swiss pension framework

#### Project Summary

Unlike the basic social security (1<sup>st</sup> pillar) and the occupational pension schemes (2<sup>nd</sup> pillar), that are closely linked to the national old-age insurance system or the employers pension funds respectively, the Swiss 3<sup>rd</sup> pillar, the voluntary pension contribution offers a certain flexibility in allocating – in a tax optimised way – funds to different providers in the marketplace. This market of 3a investment products counts 25 suppliers with 95 different products and a market value of slightly above CHFbn 20.

The investors however, lack knowledge and don't have transparency for making a wise capital allocation. The risk of keeping an underperforming asset for a long period is elevated.

The main aim of the project is to ensure that:

- Investors can clearly identify the best performing products in the marketplace.
- Asset managers of 3a investment products face an increased competitive environment that triggers lower management fees and a better performance of the products.

**Mr Alexander Kaiser**, MBA, MComLaw, Senior Lecturer

**Mr. Thomas Schudel**, Senior Credit Analyst

**Dr. Patrick Schüffel**, Professeur

### CREATIVITY & IDENTIFICATION

Understanding and managing the paradox of creativity and organizational identification

#### Project Summary

This project has been carried out for better understanding and managing two important drivers of organizational success: Organizational members' creativity and their identification with their organization. Accounts of companies such as Polaroid, Firestone, Laura Ashley, SSIH and others indicate that a reason for their failure may have been a lack of successfully managing these two drivers and their paradoxical interdependence: Companies appear to often fail in generating or implementing creative initiatives precisely because their members strongly identified with the current state the organization. The present project thus aimed at better understanding these two important, but seemingly antagonistic drivers of organizational success.

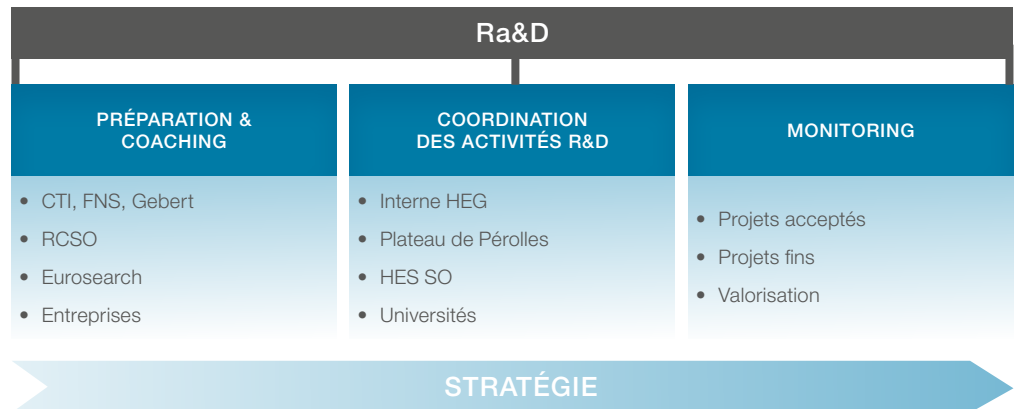
The goal was to develop a more fundamental understanding of their interdependence as a basis to develop, in a second step, concise management recommendation how to manage both successfully.

**Dr. Philipp Bubener**, Professor

**Katherine Foster**, Professor

# 5b

## MISSIONS PRINCIPALES DE LA RA&D À LA HEG-FR HAUPTAUFGABEN DER AF&E AN DER HSW FREIBURG



# 5<sup>c</sup>

## LISTE DES PROJETS DE RECHERCHE

## LISTE DER FORSCHUNGSPROJEKTE

RESPONSABLE PROJET	TITRE
Amann Wolfgang	Determinants and impact of speed in the internationalization process of Swiss companies
Baldegger Rico	Global Entrepreneurship Monitor 2014
Baldegger Rico	Promotion Entrepreneuriat Afrique Francophone
Brühlhart Andreas	GEM Entrepreneurship Panel Switzerland
Bubbenzer Philipp	Understanding and managing the paradox of creativity and organizational identification
Chopra Ankush	Idea funnels and their impact on incremental innovations 'A cross-country comparative study
Dubosson Magali	SEVINCI - innovation platform that would combine the concepts and approaches of crowdsourcing and machine learning.
Gosdenoz Christoph	Price optimization in the divestment of a privately held company
Kaiser Alexander	Développement d'un système de notation des produits 3a et comparaison des produits 3a
Rascon Ponce De Leon Alberto Santiago	The Influence of Banks on the Internationalization of Swiss SMEs: Blessing or Curse?
Rossi Mathias	Pro-de-sens: programme de sensibilisation à la santé des dirigeants
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
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	Analyzing, sharing and improving good governance practices related to management and child protection policies of local Non Profit Organizations in Post-Communist countries. The case of Romania and Moldova
Straub Thomas	The Role of Venture Capital to support Entrepreneurship

## MANDATS DE RECHERCHE

## FORSCHUNGSMANDATE

RESPONSABLE PROJET	TITRE
Cotting Karine	Développement des compétences personnelles de l'Etat de Fribourg
Houmard Laurent	Marketing pour la filière Ecole de commerce de l'Institut d'Agriculture de Grangeneuve
Houmard Laurent	Analyse des résultats et de la pertinence de l'offre du programme intercantonal 2008-2015 (PMO) des cantons de Suisse occidentale au titre de la loi fédérale sur la politique régionale (CDEP-SO)
Rossi Mathias	Career-Woman Fribourg
Rösti Jürg Ulrich	Séminaires sur le nouveau droit comptable
Rueger Danièle	Service HES-SO de développement professionnel

## LIVRES / BÜCHER

**BALDEGGER Rico** avec la collaboration de **PASQUIER Marilyne**. 2014. Le management dans un environnement dynamique : Concepts, méthodes et outils pour une approche systématique. De Boeck

**AMANN Wolfgang, KHAN Shiban, TRIPATHI Shiv**. 2014. Innovations in Executive Education. Winterwork Verlag

**AMANN Wolfgang, KRUMM Stephan, RENNEKAMP Markus, STOFFEL Markus**. 2013. Komplexitätscontrolling: Möglichkeiten und Grenzen. Haufe

**CHARDONNENS Jean-Pierre**. 2014. Comptabilité générale, 9<sup>ème</sup> édition, Adoc Editions SA

**CHARDONNENS Jean-Pierre**. 2014. Finanzbuchhaltung, 2<sup>ème</sup> édition, Adoc Editions SA

**REGNIER Philippe** et **SONG-NABA Florent**. 2014. Le secteur public et le développement. In: **BEAUDET Pierre, HASLAM Paul** (eds), Enjeux et défis du développement international, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, Chapitre 10, p. 203-224

**GIBBONS Gary, HISRICH Robert, DA SILVA Carlos**. 2014. Entrepreneurial Finance: A Global Perspective. MBA Book by SAGE Publication, Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington

## ARTICLES SCIENTIFIQUES / WISSENSCHAFTLICHE ARTIKEL

**AMANN Wolfgang, KRUMM Stephan, RUDOLPH Stefan, SCHIFFER Michael**. 2014. Komplexitäts Management als Kernthema moderner Executive Education. Complexity Management Journal, Vol 1, pp. 10-15. Aachen. Schuh & Co. GmbH

**DUBOSSON Magali**. 2014. Digitalni igraci ozbiljno ugrožavaju tradicionalne kompanije. Beograd. Vreme

**TRIPATHI S., AMANN Wolfgang, MUKHI Umesh**. 2013. The Philosophy and Science of Corporate Yoga: Some Perspectives on Responsible Management Action. International Journal on Vedic Foundations of Management, Vol 1 (3): 68-81.

## CONFÉRENCES INTERNATIONALES / INTERNATIONALE KONFERENZEN

**AMANN Wolfgang, SCHUEFFEL Patrick, BALDEGGER Rico**. 2014. The Linkages between Internationalization Age and Internationalization Speed. Strategic Management Society (SMS) Annual Conference. Madrid

**AMANN Wolfgang, SCHUEFFEL Patrick, BALDEGGER Rico**. 2014. Similar but disparate: Early internationalization of family vs. non-family firms. European Academy of Management (EURAM) Annual Conference. Valence

**BUBENZER Philipp, FOREMAN Peter**. 2014. The effects of hybrid product and organizational identities on organizational identification. In: proceedings of the Academy of Management Meeting, p. 13098. Philadelphia

**Bubenzel Philipp, WEBER Klaus**. 2014. Who are we becoming? Consequences of innovations for members' identification with their organization. Strategic Management Society Special Conference. Copenhagen

**CHOPRA Ankush, BALDEGGER Rico**. 2014. Deer in the headlights – The response of incumbent firms to profit destroying innovations. International Conference on Innovation and Management. Hawaii

**DUBOSSON Magali**. 2014. Using client-sponsored projects for part-time undergraduate students in marketing research classes. American Marketing Educators 2014. San Jose

**DUBOSSON Magali**, et al. 2014. Video and Course Content discussion on Massive Open Online Courses: An exploratory Research. IEEE International Professional Communication Conference. Pittsburgh

**GALLAIS Marie, HOUMARD Laurent, ROSSI Mathias**. 2014. Quels dispositifs d'appui pour développer les compétences de l'entrepreneur social ? Propositions pour une étude comparative. Conférence AEI : entrepreneuriat, enjeux et perspectives. Marseille

**JINARU Aron, CARAGEA Andy, VOICU-DOROBANTU Roxana, STRAUB Thomas, BORZILLO Stefano**. 2014. The Presence of Venture Capital in Less Developed Regions – a Key Cultural Necessity? In: Papadopoulos G.A., Ketikidis P.H., Kofteros S.A. (ed.) Proceedings of The 7<sup>th</sup> International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, (ICEIRD 2014), pp. 315-325. Nicosia

**SCHUEFFEL Patrick**. 2014. The effects of EO on Innovation Performance OI Proclivity and Openness. Academy of Management (AoM) Annual Conference. Philadelphia

**SCHUEFFEL Patrick, BALDEGGER Rico, AMANN Wolfgang.** 2014. Tracing Behavioral Patterns in Born-again Global Firms. Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange (ACERE) Annual Conference. Sydney

**SCHUEFFEL Patrick, BALDEGGER Rico, AMANN Wolfgang.** 2014. Conceptualizing the dynamics of international entrepreneurship. EIASM Interdisciplinary workshop on intangibles, intellectual capital and extra-financial information. Ferrara

**SCHWENGER Daniel, STRAUB Thomas, BORZILLO Stefano.** 2014. Entrepreneurial Challenges related to Competition among Non-Governmental Organizations. In: Conference proceedings of 'Competitiveness of the CEE Region in the Global Economy Conference (AIB-CEE Conference 2014), p. 40. Budapest

**WILD Pascal, SCHUEFFEL Patrick, AMANN Wolfgang, BALDEGGER Rico, RÉGNIER Philippe.** 2014. Similar but disparate: The Early Internationalization Phase of Family vs. Non-Family Firms. Academy of International Business (AIB) Annual Conference. Vancouver

---

## RAPPORTS / BERICHTE

**BALDEGGER Rico.** 2014. Erkennen von Geschäftsgelegenheiten und Innovationen bei international aktiven Schweizer KMU

**BALDEGGER Rico, PASQUIER Marilyne, RUEGER Danièle.** 2014. Plutôt que des dérivés, des résultats : La transmission d'entreprise: un défi entrepreneurial

**BALDEGGER Rico, PASQUIER Marilyne, RUEGER Danièle.** 2014. Succession de PME - Quo Vadis ? : Moments d'incertitudes – Est-ce le bon moment ?

**SIEGER Philipp, BALDEGGER Rico, FUEGLISTALLER Urs.** 2014. Student Entrepreneurship Across The Globe: A Look at Intentions and Activities

**SIEGER Philipp, BALDEGGER Rico, FUEGLISTALLER Urs.** 2014. Studentisches Unternehmertum in der Schweiz: Erkenntnisse aus GUESS 2013/2014

**SIEGFRIED Alberton, BRÜLHART Andreas, BALDEGGER Rico, HACKLIN Frederik.** 2014. Global Entrepreneurship Monitor – Report on Switzerland

---

## ARTICLES DE PRESSE / PRESSEARTIKEL

**AMANN Wolfgang, SCHUEFFEL Patrick, BALDEGGER Rico.** 2014. Entscheidungsfindung zwischen Kausallogik und «Effectuation». In: KMU Magazin, 01.07.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Innovation ist wesentlich. In: Handelszeitung, Nr. 5, 30.01.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Conseiller extérieur, le bon usage. In: Journal des arts et métiers, 07.06.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Fribourg évalue des étudiants sur leur capacité à générer des ventes. In: Le Temps, 30.05.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. HEG Fribourg: Venture in Action. In: Agefi, 20.05.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Eine eigene Firma gründen. In: Freiburger Nachrichten, 19.05.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Des étudiants créent leur entreprise. In: La Liberté, 17.05.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Das Know-how ist der zentrale Erfolgsfaktor. In: Tages Anzeiger, 07.05.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. MassChallenge comes calling – Swiss startups get held with US market breakthrough. In: Swissinfo.ch, 08.04.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Lernen für die Praxis. In: Smart Media Weltwoche, 11.09.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Au pays des entrepreneurs. In: La Liberté, 09.07.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Frauen gründen die Hälfte aller Unternehmen. In: Freiburger Nachrichten, 08.07.2014

**BALDEGGER Rico.** 2014. Mehr Innovationen dank Abspaltungen. In: Neue Zürcher Zeitung, 06.02.2014

**BALDEGGER Rico, BUHLER Simon.** 2014. Wie Berater als effiziente Personalressource dienen. In: KMU-Magazin Nr. 3, März 2014

**BALDEGGER Rico, WILD Pascal.** 2014. Das Recht auf Glück. In: Handelszeitung, 03.04.2014

**CHOPRA Ankush.** 2014. Conducting an effective search for high impact innovation opportunities. In: IDC Publication. June 2014

**CHOPRA Ankush.** 2014. Ahead of the curve: New strategic capabilities for the CIOs office. In: IDC Publication, March 2014

**DECOSTERD Eric.** 2014. Le secret espoir qu'il n'y ait plus de secret. In: Entreprise romande, 01.07.2014

**HOUMARD Laurent.** 2014. Une formation en économie sociale. In: La Gruyère, 05.08.2014

**KAISER Alexander.** 2014. 3a: Evitez le piège des coûts trop élevés. In: PME Magazine, 01.09.2014

**KAISER Alexander.** 2014. Säule-3a-Fonds: Worauf sparer achten müssen. In: Cas Value, Fund Magazine

**ROSSI Mathias.** 2014. Et si le boss tombe malade. In: Le nouvelliste, 09.09.14

**ROSSI Mathias.** 2014. La santé des entrepreneurs au cœur d'une étude. In: Geneva business news, 25.03.2014

**ROSSI Mathias.** 2014. Les patrons suisses négligent leur santé. In: 24 heures, 03.04.14

**ROSSI Mathias.** 2014. Femmes entrepreneurs, des statistiques encourageantes. Vivre à Genève, 24.06.14

**ROSSI Mathias.** 2014. Sous-traiter la paperasse, c'est dans l'air du temps. In: La Gruyère, 01.05.2014

**SCHUEFFEL Patrick.** 2014. Wie Mobile Payments das klassische Paymentgeschäft verändert. In: IO new management: Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis

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



Le domaine Mandats & Fundraising travaille avec les PME, les grandes entreprises, les pouvoirs publics et les organisations à but non lucratif. La collaboration étroite et axée sur la pratique avec nos partenaires repose sur plusieurs axes : fiabilité, vision à moyen et long termes, orientation spécifique sur les besoins, capacité d'adaptation et compétence professionnelle. Autant d'atouts qui nous permettent d'offrir à nos clients une plus-value qualitative.

Les trois instituts – Institut Entrepreneurship et PME, Institut Innovation Publique & Gestion Durable et Institut Finance – jouent un rôle clé dans l'orientation stratégique de la HEG-FR et sont les garants d'une mise en application concrète de l'interdisciplinarité. Concentrés sur leurs points forts et clairement positionnés, les instituts coopèrent avec d'autres prestataires et organisations de formation et sont gérés dans un esprit entrepreneurial : ils assurent eux-mêmes la majeure partie de leur financement. Dans le cadre de leurs activités, les instituts ne visent pas à concurrencer les entreprises de conseil privées.

Mettant à leur service notre réseau local, national et international ainsi que de nos approches innovantes, nous abordons la collaboration avec nos partenaires et clients sous un angle pragmatique et axé sur leurs besoins spécifiques. La forte interdisciplinarité ainsi que l'excellente intégration des différents domaines spécialisés donnent souvent naissance à des solutions innovantes et créatives. Les enseignants et collaborateurs impliqués dans les différents projets, auxquels les étudiants participent également, s'illustrent par leurs compétences de mise en application pratique des connaissances spécialisées. Nous ne nous contentons pas de remplir notre mission de formation académique; nous voulons bien plus préparer la relève en économie d'entreprise à relever les défis concrets posés par l'ensemble des secteurs économiques. La meilleure façon d'y parvenir est de proposer un engagement pratique dans des projets « réels », donc une mise en œuvre encadrée de la théorie. Par ailleurs, nous accordons une grande importance au plurilinguisme, aux compétences interculturelles et à un mode de pensée global de nos étudiants, collaborateurs et enseignants.

En 2014, nous avons une nouvelle fois assuré le programme de formation continue des collaborateurs du canton de Fribourg. Outre divers autres mandats menés à bien, nous avons aussi publié une étude très suivie sur l'évaluation des caisses de pensions. En 2015, nous voulons nous concentrer sur le développement de nos compétences clés dans les domaines de la formation et du perfectionnement, et approfondir et conclure de nouveaux partenariats.

**Alfred Münger**

Responsable du département Mandats & Fundraising

Der Bereich Mandate & Fundraising arbeitet mit KMU, Grossbetrieben, der öffentlichen Hand und Non-Profit-Organisationen zusammen. Die enge und praxisorientierte Zusammenarbeit mit unseren Partnern beruht auf Verlässlichkeit, mittel- und langfristiger Ausrichtung, einer spezifischen Bedürfnisausrichtung, unserer Anpassungsfähigkeit und der fachlichen Kompetenz. Damit bieten wir unseren Kunden einen qualitativen Mehrwert.

Die drei Institute – Entrepreneurship-Institute, Institut für öffentliche Innovation & nachhaltiges Management und Finance-Institute – sind ein essentielles Element der strategischen Ausrichtung der HSW und ein Garant für konkret umgesetzte Interdisziplinarität. Die Institute sind auf ihre Stärken fokussiert, folgerichtig deutlich positioniert und kooperieren mit anderen Bildungsanbietern respektive Organisationen. Sie werden im unternehmerischen Geist geführt, sodass sich die Institute weitestgehend selbst finanzieren. Im Rahmen der vorgängig beschriebenen Aktivitäten wollen wir private Beratungsunternehmen nicht konkurrieren.

Wir ermöglichen unseren Partnern und Kunden, von unserem lokalen, nationalen und internationalen Netzwerk und dadurch von unseren innovativen Ansätzen zu profitieren. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern ist konsequent auf deren Bedürfnisse ausgerichtet und stets pragmatischen Charakters. Die ausgeprägte Interdisziplinarität, also die profunde Integration verschiedener Fachbereiche, ist häufig Ursprung innovativer und kreativer Lösungen. Die an den unterschiedlichen Projekten beteiligten Dozierenden und Mitarbeitenden zeichnen sich durch ihre angewandte Fach- und Umsetzungskompetenz aus. Studierende werden ebenfalls mit einbezogen. Wir kommen hiermit nicht allein unserem akademischen Ausbildungsauftrag nach; vielmehr wollen wir betriebswirtschaftlichen Nachwuchs auf konkrete Herausforderungen aller ökonomischen Sektoren vorbereiten. Mit praktischem Engagement in ‚realen‘ Projekten, also mit einer angeleiteten Umsetzung der Theorie in die Praxis, lässt sich dies am besten bewerkstelligen. Überdies legen wir grossen Wert auf die Mehrsprachigkeit, die interkulturelle Kompetenz und das ganzheitliche Denken unserer Studierenden, Mitarbeitenden und Dozierenden.

Das Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende des Kantons Freiburg haben wir 2014 erneut erfolgreich durchgeführt. Neben diversen anderen realisierten Mandaten haben wir vergangenes Jahr u. a. eine vielbeachtete Studie über Pensionskassenbewertung publiziert. 2015 konzentrieren wir uns auf den Ausbau unserer Kernkompetenzen im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie die Vertiefung und Erneuerung von Partnerschaften.

**Alfred Münger**

Leiter des Fachbereichs Mandate und Fundraising



## L'économie, un intérêt en constante évolution



# 7a

STATISTIQUE  
CONCERNANT  
LES ÉTUDIANTS

ANZAHL DER  
STUDIERENDEN

## NOMBRE D'ÉTUDIANTS POUR LE CYCLE DE BOLOGNE 2014-2015 (CHIFFRES AU 15.10.2014)

	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 2014	MASTER DÉLIVRÉS EN 2014
Économie d'entreprise à plein temps	76	82	79					26
Économie d'entreprise en emploi	115	92	41	78	68		40	27
<b>TOTAL HEG-FR</b>	<b>191</b>	<b>174</b>	<b>120</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>631</b>	<b>66</b>	<b>27</b>

## EVOLUTION DES EFFECTIFS (CHIFFRES AU 15.10. DE CHAQUE ANNÉE)

ANNÉES ACADÉMIQUES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bachelor	341	353	416	415	478	465	563
Master	21	38	37	40	58	73	68

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

Fribourg	432	Genève	9
Vaud	82	Autres cantons	9
Berne	34	Jura	8
Etrangers	31	Neuchâtel	5
Valais	19	Tessin	2



# 7<sup>b</sup>

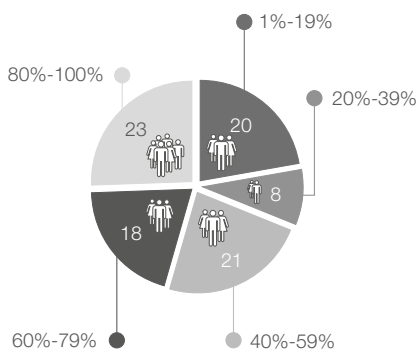
STATISTIQUE  
CONCERNANT  
LE PERSONNEL

ANZAHL  
DER MITARBEITER

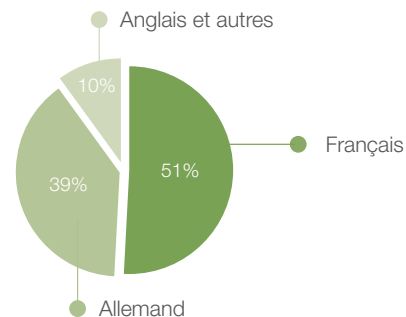
## INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL DE LA HEG

PERSONNEL DE LA HEG	EPT 2014	EPT 2013	EPT 2012
Personnel administratif	2.5	2.5	1.97
Personnel technique	7.26	6.98	6.52
Personnel enseignant	35.70	33.87	31.33
<b>TOTAL</b>	<b>45.46</b>	<b>43.35</b>	<b>39.82</b>

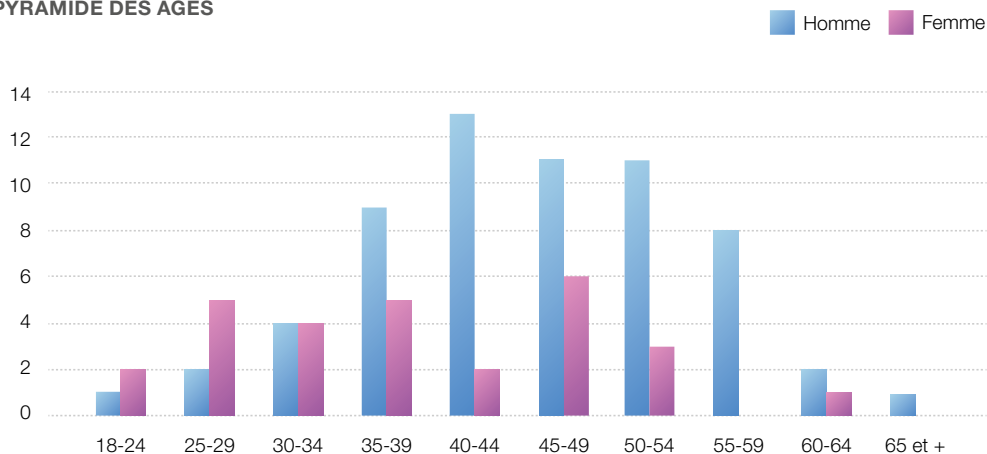
## RÉPARTITION TAUX D'ACTIVITÉ



## LANGUE MATERNELLE DU PERSONNEL



## PYRAMIDE DES ÂGES



# 7<sup>c</sup>

## FINANCES

### UNE RENTRÉE RECORD

L'exercice comptable 2014 de la HEG-FR présente un résultat de fonctionnement très favorable pour le canton. Les comptes 2014 améliorent les prévisions budgétaires de CHF 1'139'970.- pour dégager en définitive un excédent de revenus qui s'élève à CHF 1'101'980.-. Cela s'explique d'abord par une bonne maîtrise des charges au niveau de l'enseignement de base, puis par une croissance réjouissante des effectifs étudiant-e-s, ensuite par un autofinancement de la formation continue et enfin par le recours régulier à des fonds externes au canton pour développer la recherche et les mandats.

En termes d'étudiant-e-s accueilli-e-s, la hausse marquée des effectifs constatée en 2013 s'est poursuivie en 2014. Par rapport aux comptes 2013, la HEG-FR enregistre une progression de 26 étudiants Bachelor, soit une hausse de 5,6%.

Avec un total des revenus proche du million, les formations continues connaissent une stabilisation de fréquentation. Au niveau des prestations de services réalisées au profit de l'économie locale et nationale, le volume d'affaires progresse très légèrement en 2014.

Nous relevons enfin que la HEG-FR bénéficie progressivement de locaux supplémentaires dans le bâtiment 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. Les dépenses d'investissement sont engagées par le service des bâtiments de l'Etat et figurent dans les comptes dudit service.

En conclusion, il ressort que la HEG-FR présente un exercice financier 2014 excellent. Par rapport aux prévisions budgétaires, elle a fortement augmenté ses revenus, donc ses activités, tout en maintenant le niveau des charges à hauteur du budget.

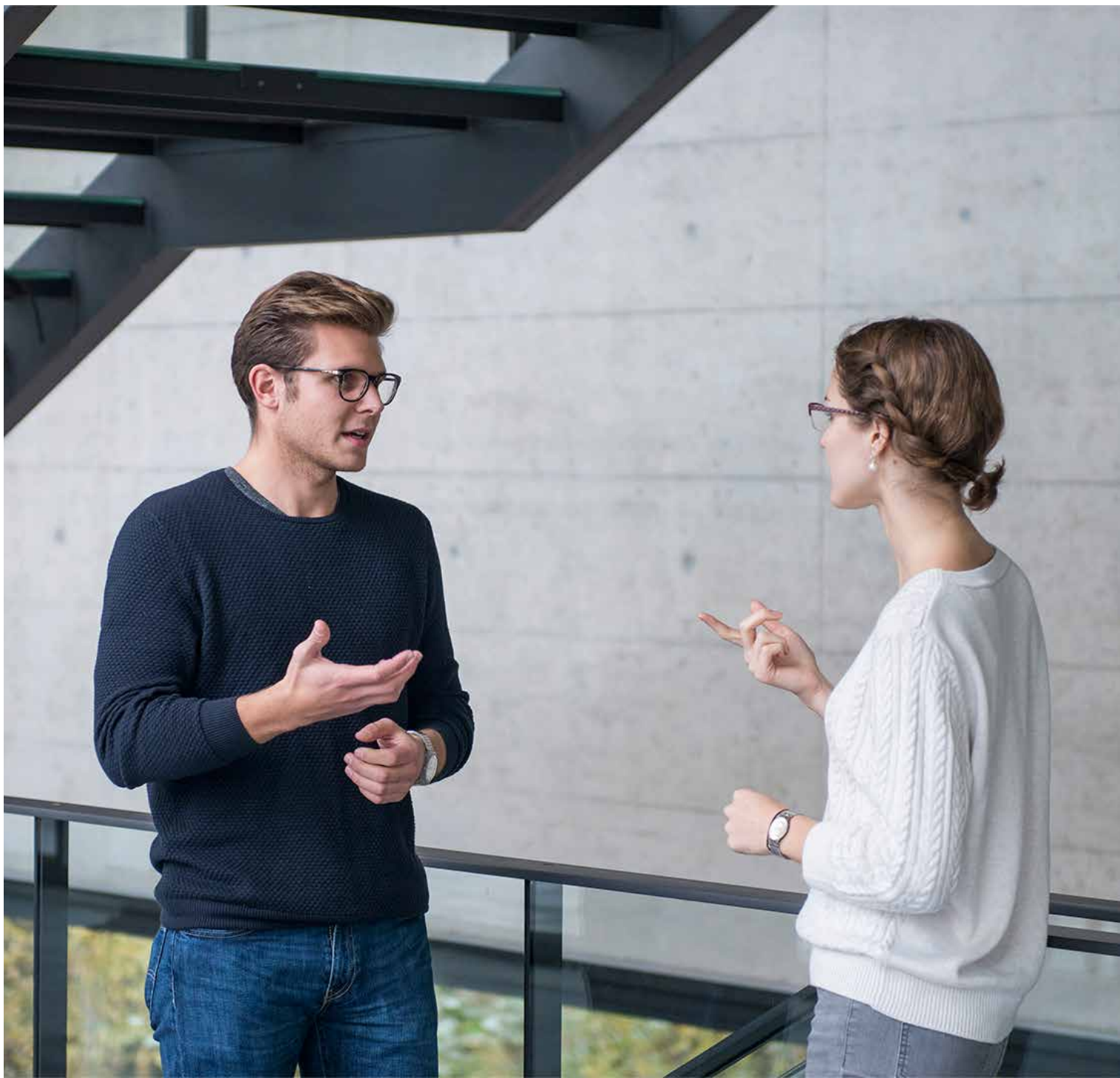
Le tableau ci-après présente la comparaison budgétaire des comptes 2014 et indique pour mémoire le résultat 2013.

## COMPTE DE RÉSULTAT DE LA HAUTE ECOLE DE GESTION

Charges par nature regroupée	Comptes 2014	Budget 2014	Comptes 2013
Salaires et autres charges de personnel	8'204'516	8'455'420	7'810'514
Biens, services et autres charges d'exploitation	2'458'606	2'177'900	2'599'177
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>10'663'122</b>	<b>10'633'320</b>	<b>10'409'631</b>
<b>Revenus par nature regroupée</b>			
Subventions de la HES-SO (formation Bachelor et Master)	-7'184'041	-5'742'960	-6'868'566
Ecolages pour la formation de base	-509'570	-412'000	-469'980
Subventions de la HES-SO pour la Ra&D	-1'000'337	-620'000	-1'115'488
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	-2'115'733	-2'927'500	-2'279'342
Recettes diverses	-122'467	-116'300	-129'703
Prélèvements sur les fonds	0	-100'000	0
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>-10'932'148</b>	<b>-9'918'760</b>	<b>-10'863'079</b>
<b>RÉSULTAT DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>-269'026</b>	<b>714'560</b>	<b>-453'448</b>
Amortissements des immeubles et charges locatives	0	0	0
Subventions HES-SO pour les bâtiments et locations	-832'954	-676'570	-788'952
<b>RÉSULTAT SUR INFRASTRUCTURE</b>	<b>-832'954</b>	<b>-676'570</b>	<b>-788'952</b>
<b>RÉSULTAT (- = excédent de revenus versé à l'Etat)</b>	<b>-1'101'980</b>	<b>37'990</b>	<b>-1'242'400</b>
Dépenses d'investissement	0	0	0
Effectif étudiant-e-s en formation Bachelor (sans diplômé-e-s) <sup>1</sup>	491	412	465

<sup>1</sup> Le nombre d'étudiant-e-s financé est calculé sur l'année civile à l'aide des relevés officiels du 15.04 et du 15.10





# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014

## HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

Nous remercions tout particulièrement les étudiants, collaborateurs 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 2014

## HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

Wir bedanken uns besonders bei den Studierenden, Mitarbeitenden 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.

### 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)





# 4

# 15



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

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)