



RAPPORT D'ACTIVITÉ HEG // TÄTIGKEITSBERICHT HSW // 2012

12

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012
HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

TÄTIGKEITSBERICHT 2012
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

1	ÉDITORIAL	6-7
2	HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) FRIBOURG	8-9
3	ÉVÈNEMENTS ET MANIFESTATIONS	10
A	EVENT: BLUEFACTORY BOOT CAMP 2012. WHERE THE MARKET MEETS THE BRAINS	11
B	ÉVÈNEMENT : LE 23 ^e FORUM HEG A TENU SALON À FRIBOURG.	12
C	JOURNÉE « FUTUR EN TOUS GENRES »	13
D	CONFÉRENCE MANAGER'S EVOLUTION	14
E	AUTRES ÉVÈNEMENTS ET MANIFESTATIONS	15
4	FORMATIONS	16
A	BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	17
	LISTE DES LAURÉATS	18-19
	TÉMOIGNAGES DE DEUX ANCIENS ÉTUDIANTS	20-21
	REMISE DE DIPLÔMES	22-23
B	MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	24-25
	VÉRITABLE SUCCÈS POUR LA 1 ^{re} ÉDITION DE LA SUMMER SCHOOL 2012	26
	TÉMOIGNAGE DU LAURÉAT DE LA THÈSE DE MASTER	28
	LAURÉAT POUR LA THÈSE DE MASTER	28
	REMISE DE MASTER	29
C	FORMATION CONTINUE	30
	LISTE DES FORMATIONS CONTINUES	31
	TÉMOIGNAGE D'UN PARTICIPANT AU CAS PUBLIC MANAGEMENT	31
	PHOTOS REMISE DES DIPLÔMES (EMBA, CAS)	33
5	RECHERCHE APPLIQUÉE & DÉVELOPPEMENT - Ra&D	34
A	LES CHANGEMENTS POUR LA Ra&D EN 2012	35
B	PRÉSENTATION DES PROJETS PHARES	36
	PROJET MONGOLIE	36-37
	LE PROJET OPEN ED 2.0	38-39
	GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)	40-41
C	LISTES DES PROJETS	42
D	EXEMPLES DE PUBLICATIONS ET COLLOQUES	43
	LIVRES	43
	RAPPORT	43
	ARTICLES	43
	COLLOQUES	44
6	RELATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES	46
A	COLLABORATIONS NATIONALES	47
B	COLLABORATIONS INTERNATIONALES	48
C	TÉMOIGNAGE D'UNE ÉTUDIANTE ERASMUS	50
D	TÉMOIGNAGE SUR LE CURSUS TRILINGUE	51
7	LA HEG EN CHIFFRES	52
A	STATISTIQUE CONCERNANT LES ÉTUDIANT-E-S	53
B	STATISTIQUE CONCERNANT LE PERSONNEL	54-55
C	FINANCES	56
	COMPTES 2012	56
	COMPTABILITÉ ANALYTIQUE	57

1	EDITORIAL	6-7
2	HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG (HSW)	8-9
3	VERANSTALTUNGEN	10
A	EVENT: BLUEFACTORY BOOT CAMP 2012. WHERE THE MARKET MEETS THE BRAINS	11
B	DAS 23. FORUM HEG HAT IN FREIBURG STATTGEFUNDEN	12
C	VERANSTALTUNG «ZUKUNFT IN ALLE RICHTUNGEN»	13
D	PODIUMSGESPRÄCH MANAGER'S EVOLUTION	14
E	WEITERE VERANSTALTUNGEN	15
4	LEHRGÄNGE	16
A	BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE	17
	LISTE DER AUSGEZEICHNETEN DIPLOMIERTEN	18-19
	TESTIMONIALS ZWEIER EHEMALIGER STUDIERENDER	20-21
	DIPLOMFEIER	22-23
B	MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP	24-25
	GROSSER ERFOLG DER ERSTEN AUFLAGE DER SUMMER SCHOOL 2012	26
	BERICHT DES PREISTRÄGERS FÜR DIE BESTE MASTER-THESIS	28
	PREISTRÄGER FÜR DIE BESTE MASTER-THESIS	28
	DIPLOMFEIER	29
C	WEITERBILDUNG	30
	LISTE DER WEITERBILDUNGSLEHRGÄNGE	31
	BERICHT EINES ABSOLVENTEN DES CAS PUBLIC MANAGEMENT	31
	BILDER DER DIPLOMFEIERN (EMBA, CAS)	33
5	ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG - aF&E	34
A	ÄNDERUNGEN IM BEREICH aF&E 2012	35
B	PRÄSENTATION DER WICHTIGSTEN PROJEKTE	36
	PROJEKT MONGOLEI	36-37
	PROJEKT OPEN ED 2.0	38-39
	GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)	40-41
C	ÜBERSICHT ÜBER DIE PROJEKTE	42
D	PUBLIKATIONSBEISPIELE	43
	MONOGRAPHIEN	43
	BERICHTE	43
	ARTIKEL	43
	SYMPOSIEN	44
6	NATIONALE UND INTERNATIONALE BEZIEHUNGEN	46
A	NATIONALE KOOPERATIONEN	47
B	INTERNATIONALE KOOPERATIONEN	48
C	BERICHT EINER ERASMUS-STUDIERENDEN	50
D	BERICHT ÜBER DEN DREISPRACHIGEN LEHRGANG	51
7	DIE HSW IN ZAHLEN	52
A	ANZAHL STUDIERENDE	53
B	ENTWICKLUNG DER STUDIERENDENZAHLEN DER LETZTEN ZEHN JAHRE	54-55
C	FINANZEN	56
	ABSCHLUSS 2012	56
	KOSTENRECHNUNG	57

La Haute école de gestion (HEG) de Fribourg est une institution qui se caractérise par son dynamisme et les nombreux challenges qu'elle se fixe chaque année. 2012 ne fait pas exception.

La HEG de Fribourg participe pleinement au succès grandissant des Hautes écoles spécialisées (HES), dans le domaine des formations en Suisse. Elle accomplit donc la mission des HES prescrite par la loi fédérale. A cet égard, l'école s'est fortement développée dans quatre domaines : les formations de base (Bachelor et Master HES), la formation continue (EMBA, CAS, etc.), la recherche appliquée et développement (Ra&D), ainsi que dans les relations nationales et internationales. En témoigne, le nombre d'inscriptions qui ne cesse de croître pour les formations de base et continue. Situation très réjouissante, mais qui ne va pas sans poser quelques difficultés d'ordre logistique. Cependant, malgré l'extension quantitative de ses activités, la HEG tient coûte que coûte à respecter sa devise «Quality first» en dispensant un enseignement irréprochable.

Afin d'être dynamique et rester compétitive au sein d'un environnement en perpétuel changement, la HEG de Fribourg doit garder sa stratégie à jour, et, au besoin, l'adapter. En 2012, des ajustements ont été entrepris principalement dans le domaine de la recherche appliquée et développement (Ra&D). En effet, afin de garantir l'utilisation optimale de ses ressources et de rendre la Ra&D plus transparente, de nouvelles règles ont été définies. Une commission Ra&D interne, créée en 2012, et entrée en vigueur dès janvier 2013, a pour mission d'évaluer les projets et de décider de leur financement. Ce nouveau système donne la possibilité aux enseignants qui ne sont pas affiliés à un institut de participer aux projets de recherche.

Enfin, conférences et événements ont jalonné toute l'année 2012 à la HEG Fribourg. Citons le 23^e Forum HEG auquel quelque 450 étudiantes et étudiants du domaine Économie et Services ont participé. L'objectif de cet événement était de créer un contact direct entre les entreprises et leurs futurs cadres potentiels. Premier forum organisé par la HEG de Fribourg, cette manifestation fut un succès total, soit par le grand nombre d'étudiant-e-s qui y ont participé, soit par la diversité des entreprises présentes.

L'année 2012 fut une année de préparation et de transition pour divers projets qui seront concrétisés en 2013. A cet effet, nous pouvons citer la nouvelle convention intercantonale de la HES-SO qui apportera des changements importants, comme la création d'un rectorat. La HEG de Fribourg participera activement à ces changements organisationnels. Une des autres grandes priorités pour notre établissement en 2013, sera la rénovation de notre bâtiment situé au Chemin du Musée 4. Seules des infrastructures modernes et fonctionnelles nous permettront de remplir pleinement nos tâches et de rester à l'avant-garde dans le domaine très compétitif de la formation.

Et pour conclure – last but not least – rappelons la nomination du nouveau directeur de la HEG de Fribourg, Monsieur Rico Baldegger, qui est entré en fonction le 1^{er} mai 2013. Monsieur Baldegger travaille depuis de longues années au sein de notre établissement en tant que professeur et directeur de l'institut entrepreneuriat et PME. En outre, il jouit d'une excellente réputation à l'intérieur comme à l'extérieur de notre école. Nous lui souhaitons beaucoup de plaisir, chance et succès dans sa nouvelle fonction.

Beat Achermann
Directeur Ad Interim

Die Hochschule für Wirtschaft HSW Freiburg ist als Fachhochschule eine Institution, die sich seit langem in einem sehr dynamischen Umfeld bewegt und sich dieser Herausforderung immer positiv und vorausschauend zu stellen versucht. In dieser Hinsicht ist das Jahr 2012 keine Ausnahme.

Der Erfolg der Fachhochschulen auf dem schweizerischen Bildungsmarkt findet auch an der HSW Freiburg seinen Niederschlag. 2012 haben sich alle Aktivitäten in den vier vom Bundesgesetz vorgegebenen Bereichen Grundstudium (Bachelor und konsekutiver Master), Nachdiplomstudien (EMBA, CAS etc.), angewandte Forschung und Entwicklung sowie nationale und internationale Beziehungen ausnehmend positiv entwickelt. Stellvertretend hierfür sei das Wachstum an Einschreibungen von Studierenden erwähnt, die das Grundstudium in Angriff genommen oder einen der verschiedenen Nachdiplomstudiengänge gewählt haben. Obwohl dieses Wachstum durchaus positiv zu beurteilen ist, stellte es doch gewisse Anforderungen an die Ressourcenbereitstellung sowie an die Infrastrukturallokation. Zudem muss immer peinlich darauf geachtet werden, dass aufgrund einer quantitativen Ausdehnung der Aktivitäten die Qualität nicht leidet. «Quality first» lautet auf diesem Hintergrund unser Leitgedanke.

Um der Dynamik unserer Umwelt gerecht zu werden bzw. mit ihr Schritt zu halten, muss die strategische Ausrichtung einer Ausbildungsinstitution stets kritisch beurteilt und bei Bedarf angepasst werden. In gewissen Bereichen wurden 2012 derartige Schritte unternommen. Als Beispiel ist die Neustrukturierung des Forschungsbereichs zu nennen. Um den optimalen Einsatz der knappen Ressourcen einer vergleichsweise kleinen Institution wie der HSW Freiburg zu gewährleisten, wurden für die Forschung neue Regeln definiert, die für Klarheit und Transparenz für alle Forschenden sorgen. Eine neu geschaffene interne Kommission aF&E beurteilt ab Januar 2013 alle Projektideen und entscheidet über deren Finanzierung. Mit dem neuen System ist verbürgt, dass alle Dozierenden, ob an ein Institut angeschlossen oder nicht, die Möglichkeit haben zu forschen.

Ein Jahr wird in der Regel überdies durch wichtige Anlässe als Meilensteine geprägt; derer gab es im vergangenen Jahr an der HSW Freiburg einige. Hervorzuheben wäre speziell das 23. Forum HEG, zu dem über 450 Studierende des Fachbereichs Wirtschaft und Dienstleistungen der Fachhochschule der Westschweiz HES-SO pilgerten, um den direkten Kontakt mit Unternehmungen als ihre potenziellen Arbeitgeber zu suchen. Obwohl die HSW Freiburg zum ersten Mal als Gastgeber fungierte, war dieser Anlass ein voller Erfolg.

Zukünftige Ereignisse haben ihre Schatten bereits auf das Jahr 2012 geworfen. In diesem Sinne erwies sich 2012 zugleich als Übergangs- und Vorbereitungsjahr: Anfang 2013 wird die neue interkantonale Vereinbarung HES-SO in Kraft treten und gewichtige Veränderungen – z. B. die Schaffung eines Rektorats – zeitigen, deren konkrete Auswirkungen nur teilweise abschätzbar sind. Die HSW Freiburg zeigt sich gewillt, diesen Prozess positiv mitzugestalten. Schulintern werden zwei andere Aspekte von grosser Bedeutung sein: Die Renovation unseres Gebäudes am Chemin du Musée 4 hat im kommenden Jahr höchste Priorität. Nur zeitgemässe und funktionelle Infrastrukturen ermöglichen es uns in Zukunft, unsere Aufgaben wahrzunehmen und auf dem Bildungsmarkt weiterhin zu bestehen.

Und – last but not least – erwartet die HSW Freiburg im Jahr 2013 den Stellenantritt des «neuen» Direktors. Mit Rico Baldegger konnte eine Person berufen werden, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Schule grosses Ansehen und Vertrauen genießt. Beides hat sich Herr Baldegger über lange Jahre als Dozent und als Direktionsmitglied im Dienste der HSW erarbeitet. Es bleibt, ihm in seiner Funktion viel Freude, Glück und Erfolg zu wünschen.

Beat Achermann
Direktor Ad Interim

Plus de 20 ans au service des artisans de notre économie



HAUTE ÉCOLE DE GESTION 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 (HEG) 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 étudiant-e-s 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 des mandats pour les entreprises et organisations.

BÂTIR SON AVENIR

«Réalisez vos ambitions», voilà un des objectifs que s'est fixé la HEG de Fribourg. Rattachée à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), elle est la seule HEG de Suisse à offrir pour le Bachelor en économie d'entreprise une formation trilingue (FR/DE/EN). Cet établissement se distingue également par son Master en entrepreneuriat alliant de façon optimale bases scientifiques et applications concrètes, binôme caractéristique des HES.

UN PASSEPORT POUR L'EMPLOI

Très prisé-e-s des employeurs qui apprécient leur large éventail de compétences et leur approche pragmatique des problèmes, les diplômé-e-s de la HEG de Fribourg ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle. En outre, en suivant les formations bilingue ou trilingue, ils augmentent de manière exponentielle leur intégration dans le marché du travail. Grâce aux partenariats mis en place avec les entreprises régionales, nationales et internationales ainsi qu'avec les administrations et organisations, l'étudiant-e jouit d'un riche réseau qui lui sera profitable dans le futur.

DYNAMISER VOTRE CARRIÈRE

Dans le domaine de la formation continue, la HEG occupe une place de leader, car elle est le partenaire privilégié de l'Etat de Fribourg en offrant des cours de perfectionnement à ses employé-e-s. Depuis plusieurs années, cette institution propose également des cours postgrades destinés aux cadres de l'économie privée. Ces programmes ont pour certains un caractère généraliste, alors que d'autres permettent aux participant-e-s de se spécialiser dans un domaine particulier.

DIE HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT VON FREIBURG

MEHR ALS 20 JAHRE ERFAHRUNG

1991 als Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) gegründet, hat sich die Hochschule für Wirtschaft (HSW) von Freiburg stetig weiterentwickelt. Ihr Aufschwung zeigt sich insbesondere in der breiten Palette an Ausbildungsgängen (Bachelor, Master und Weiterbildungen) sowie in der Anzahl Studierender und Dozierender. Die Entwicklung lässt sich überdies an der Zunahme der Projekte in der angewandten Forschung und der Mandate im Auftrag von Unternehmen und Organisationen ermessen.

DIE ZUKUNFT GESTALTEN

«Realisieren Sie Ihre Ambitionen» ist eines der Ziele, das die HSW Freiburg anpeilt. Die Schule, ein Mitglied des Verbandes Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), ist die einzige HSW der Schweiz, in der ein dreisprachiger (FR/DE/EN) Bachelor in Betriebswirtschaft absolviert werden kann. Zudem differenziert sie sich mit ihrem Master in Entrepreneurship, der optimal die wissenschaftliche Basis mit konkreten Anwendungen verbindet, was dem zweigliedrigen Charakter der FH entspricht.

EIN SCHLÜSSEL FÜR EINE ANSTELLUNG

Die Absolventinnen und Absolventen der HSW Freiburg werden aufgrund ihrer breitgefächerten Kompetenzen und der pragmatischen Herangehensweise an Probleme von Arbeitgebern sehr geschätzt. Die Diplomierten können ihre berufliche Laufbahn aktiv gestalten. Just einen zwei- oder dreisprachigen Abschluss zu besitzen, erleichtert den Eintritt in den Arbeitsmarkt um ein Vielfaches. Dank Partnerschaften mit regionalen, nationalen und internationalen Unternehmen sowie Verwaltungen und Organisationen vermögen die Studierenden ein dichtes Netzwerk aufzubauen, das für ihre Zukunft von bedeutendem Nutzen ist.

BESCHLEUNIGEN SIE IHRE KARRIERE

Im Bereich der Fortbildung nimmt die HSW eine Spitzenfunktion ein, insofern sie privilegierter Partner des Kantons Freiburg für die Fortbildungskurse von dessen Angestellten ist. Seit mehreren Jahren bietet die HSW Freiburg ebenso Nachdiplom-Kurse für Kader der Privatwirtschaft an. Diese Lehrgänge sind einerseits für Generalisten konzipiert, andererseits dienen sie Teilnehmenden dazu, sich in einem Fachbereich zu spezialisieren.

3

ÉVÉNEMENTS ET MANIFESTATIONS
VERANSTALTUNGEN

Des échanges d'idées,
d'expériences et de savoir-faire



Im September 2012 hat die HSW Freiburg mit zwei weiteren Institutionen (Adolphe Merkle Institut und Hochschule für Technik und Architektur Freiburg) sowie der Unterstützung der Wirtschaftsförderung ein Innovation Boot Camp organisiert. In diesem Rahmen kamen 21 Ingenieure, Forscher, Studierende der Betriebsökonomie und Gründer zusammen. Den Teilnehmenden wurde

Gelegenheit geboten, mit erfolgreichen Unternehmern zusammenzuarbeiten, insofern Letztere Ersteren halfen, ihre eigenen Ideen zu formen und weiterzuentwickeln. Zwei auserkorene Teams erhalten weiteren Support und ein Coaching, um ihren Business-Case voranzutreiben.

BLUEFACTORY

Boot Camp 2012

WHERE THE MARKET MEETS THE BRAIN

In September 2012 the School of Management (HEG Fribourg / HSW Freiburg) organized, together with two other institutions (Adolphe Merkle Institute and College of Engineering & Architecture) and the support of the economic promotion agency, an innovation boot camp that brought 21 engineers, researchers, business students, and inventors. The participants had the opportunity to work with successful entrepreneurs who supported them to shape and develop their own ideas. Two teams were selected to receive additional support and coaching to further develop their business case.



Over 20 participants with various backgrounds and interests seized the opportunity of the four-day boot camp to take their ideas to the next level. Input sessions with experienced entrepreneurs, business angels and innovation specialists were combined with hands-on workshops.

The prospective entrepreneurs were trained in various fields. Elmar Mock, co-creator of the Swatch, gave his point of view how interdisciplinary teams need to work together to make innovation happen. Serial entrepreneur and investor Alain Nicod revealed how he recognizes business opportunities and pointed out what distinguishes a promising idea from a less auspicious one. The presentations of the invited entrepreneurs (Markus Schneider, Christian Fischer and Alexandre Gauthier) were full of practice-relevant advices and instructional anecdotes. All speakers contributed extremely well to demystifying entrepreneurship. As such the participants had several role models to get directly in touch with and getting inspired by them.

While the prospective entrepreneurs still had a lot of new inputs to digest, they carved out the business model of their proper business idea and shaped their first investor pitch they had to present at the end of the four days. The two groups that presented the most promising concepts (stir sticks for drug detection and a collaborative platform for volunteers) were selected for an advanced coaching.

The boot camp sought to promote entrepreneurship as alternative career path for talented students. This was achieved by identifying and developing promising ideas with technology and market potential as well as assembling start-up teams with complementary competences. At the same time it contributed to development of the entrepreneurial dynamics on the Pérolles campus that unites the University, the College of Engineering and Architecture, the AMI and HEG. It would be to everybody's benefit if more such initiatives were realized to foster the entrepreneurial spirit among our students.

3^b

23^e FORUM HEG À FRIBOURG

23. FORUM HSW IN FREIBURG

Le jeudi 7 novembre 2012, près de 450 étudiantes et étudiants issus des cinq Hautes écoles de gestion (HEG) de Suisse romande ont eu rendez-vous avec leurs employeurs potentiels à la Haute école de gestion de Fribourg. Organisé par le domaine Économie et Services de la HES-SO, Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, ce forum a permis aux futurs diplômé-e-s en Économie d'entreprise et en Informatique de gestion d'entrer en contact avec une trentaine d'entreprises et organisations actives dans divers secteurs de l'économie suisse.

Am 7. November 2012 haben beinahe 450 Studierende der fünf Hochschulen für Wirtschaft (HSW) der Romandie ihre potenziellen Arbeitgeber an der Hochschule für Wirtschaft von Freiburg getroffen. Organisiert vom Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen der HES-SO Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, bietet das Forum den zukünftigen Absolventinnen und Absolventen der beiden Bachelorlehrgänge Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik die Gelegenheit, etwa dreissig Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Sektoren und Branchen der Schweizer Wirtschaft zu treffen.

Ce fut une première tout à fait réussie, pour la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg, d'organiser cette traditionnelle rencontre entre étudiantes et étudiants des cinq HEG de Suisse occidentale, et le monde économique. Les entreprises présentes en 2012 couvraient les secteurs bancaire, financier, juridique, consulting, industriel, audit, informatique, alimentaire, horloger, humanitaire, éducatif et administratif fédéral.

STANDS ET CONFÉRENCES

Cet événement a comporté deux parties distinctes. D'une part, les entreprises ont accueilli les futurs diplômés sur leurs stands, afin d'établir un premier contact et de leur présenter les différentes possibilités de carrières. D'autre part, la journée a été jalonnée de conférences telles que « Quel sera mon premier salaire? », « Votre CV vu par des employeurs », ainsi que par des présentations d'entreprises.

UN PREMIER JOB EN POINT DE MIRE

Le Forum HEG offre une occasion unique aux entreprises de recruter leurs futurs cadres. Les entreprises peuvent ainsi amorcer des discussions conduisant à des entretiens concrets suite à la manifestation. Ainsi, pour la plupart des participantes et participants, le Forum HEG donne l'opportunité d'engager des discussions informelles avec des responsables d'entreprises sans l'appréhension d'un entretien d'embauche.

DES FORMATIONS HES EN LIGNE AVEC LES BESOINS DE L'ÉCONOMIE

La présence de ces entreprises et organisations de premier plan au Forum HEG 2012 atteste d'une belle reconnaissance de la qualité de la formation Bachelor dispensée à la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg.



3^c

FUTUR EN TOUS GENRES

«Futur en tous genres» est une action visant à sensibiliser filles et garçons du degré primaire à une orientation et à un choix professionnel sans a priori, et à leur présenter la variété des perspectives de vie qui s'offrent à eux. Il s'agit donc de les plonger, le temps d'une journée, dans des univers qu'ils ne connaissent pas bien, et de susciter leur intérêt en vue du choix de leur future orientation professionnelle.

Dans le cadre de cette journée organisée par Mathias Rossi, Professeur et répondant Egalité à la HEG, la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg a reçu 13 enfants, majoritairement des élèves de la classe de 4^e année primaire de Marly.

Après une présentation de l'école et des différents métiers qui s'y pratiquent, ces enfants de 11 ans ont pu s'initier à la création d'entreprise et avoir une idée des compétences indispensables pour devenir entrepreneur. A l'aide d'un exercice ludo-éducatif, il leur a été demandé d'imaginer un produit innovant, puis de mettre en évidence les arguments de vente nécessaires pour convaincre l'assistance. Tous gardent un très bon souvenir de leur découverte de la HEG de Fribourg.



M. Hervé Bourrier, professeur de logistique à la HEG de Fribourg, a sollicité deux classes de 2^e année pour organiser une conférence sur le thème du management. La conférence a eu lieu, le 17 février 2012, à l'auditoire Joseph Deiss de l'université de Fribourg. Dix étudiants des deux classes, chapeautés par M. Bourrier, ont participé au groupe de pilotage dirigé par deux étudiants: Céline Rotzetter et Romain Lang. Ces derniers ont pu compter sur l'aide de leurs camarades de classe.

Suite à des discussions au sein du groupe, ils ont sélectionné le thème « Manager's Evolution » ; le but étant d'analyser les événements et les contextes qui ont fait que l'on soit passé des entreprises familiales et paternalistes à des entreprises pilotées par des managers avec des collaborateurs et collaboratrices. L'objectif était de répondre aux enjeux liés à la direction d'une entreprise d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Plusieurs intervenants nous ont aidés à mieux comprendre le développement et le fonctionnement de ces entreprises et à appréhender le management du futur avec plus de clarté. Le panel des conférenciers réunissait Jean Steinauer, journaliste et historien de la Société d'histoire du canton de Fribourg, André Clément, brasseur chez Feldschlösschen et ancien brasseur chez

Cardinal, Alexandre Sacerdoti, directeur de Chocolats Villars SA, Armand Jaquier, secrétaire général d'UNIA à Fribourg, Herbert Stadler, directeur de FRAMO SA à Romont et Samuel Adam, jeune manager et ancien élève de la HEG de Fribourg. Ces personnalités sont venues présenter leur vision du management passé, actuel et futur sous l'œil expert de Pierre-André Sieber, journaliste à La Liberté et modérateur de la conférence.

Pour la mise sur pied de la conférence, les organisateurs ont su s'entourer de personnes spécialisées dans leur domaine respectif. M. Olivier Jordan a créé le site internet de la manifestation et Mme Chloé Lambert a réalisé la couverture photographique de la conférence. Les étudiants de l'école Eikon, sous la responsabilité de M. Nicolas Porchet, ont tourné des vidéos de présentation des intervenants ; vidéos projetées en introduction à la conférence.

Cet événement a pu être réalisé grâce au soutien de nombreux sponsors tels que l'Ecole d'ingénieurs et d'architectes de Fribourg, ainsi que par les sociétés des intervenants.

Pour découvrir ou revoir les vidéos et photos de la manifestation, rendez-vous sur le site internet.

TÉMOIGNAGE DES ORGANISATEURS

Ouvrir une conférence réunissant 200 personnes n'est pas chose évidente, mais le fait de voir autant de participants nous a réjoui et récompensé pour le travail accompli.

Cette conférence nous a imposé une charge de travail supplémentaire, mais nous a apporté, en contrepartie, un véritable enrichissement personnel. Nous avons pu rencontrer et discuter personnellement avec les conférenciers, ce qui fut fort intéressant. Leurs expériences et leur façon de penser différaient les uns des autres, ce qui nous a permis de faire face à plusieurs idéaux. Nous garderons longtemps le souvenir de cette rencontre avec des personnalités marquantes du canton de Fribourg.

Nous nous sommes dès le début fixé des objectifs ambitieux. Nous avons tous les deux des idées assez claires sur le résultat final à obtenir et nous avons tout mis en œuvre pour qu'il soit atteint.

Organiser cet événement nous a notamment appris qu'il est compliqué de penser à tout par soi-même et que l'apport d'un groupe de pilotage est essentiel.

En conclusion, nous sommes très satisfaits du parcours réalisé ensemble et du résultat final, car la conférence s'est déroulée à merveille. Les intervenants ont été ravis, les réactions des auditeurs très positives et les organisateurs ont été comblés.



3^e

AUTRES ÉVÈNEMENTS ET MANIFESTATIONS

JANVIER

Swiss Internet Marketing Day 2012.

La 3^e édition de cet évènement organisé par la HEG a été placée sous le signe des réseaux sociaux et a été accompagnée d'un forum « Innovation and Trend Fair »

Présentation des résultats « Etude de faisabilité d'un abattoir régional dans le Canton de Fribourg », Union des paysans fribourgeois

Rencontre formation dans le domaine public, OFPER

MAI

Projet IMAGE, présentation aux acteurs clés du Canton

Swiss Innovation & Trend Day Fribourg

JUIN

Inauguration de la nouvelle Halle à Forum Fribourg, présentation publique aux partenaires et conférence de presse

SEPTEMBRE

« Mesurer l'impact sociétal des entreprises sociales, quels enjeux ? »

NOVEMBRE

« Evènement IPISM » présentation de l'institut en Innovation Publique et Gestion Durable



Une réponse aux besoins de l'économie publique et privée



4a

BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

PROCHE DES RÉALITÉS DU TERRAIN

La formation Bachelor dispensée à plein temps et/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, hormis quelques cours imposés, l'étudiant-e choisit ses branches à option (finance, banking & finance, marketing & strategy, leadership & RH et PME & Entrepreneurship). Ces options permettent une immersion dans des conditions proches de la pratique professionnelle. Un quart du cursus (options et travail de Bachelor) peut ainsi être personnalisé.

DIPLOMÉ-E-S 2012

Suite à l'introduction du système dit de «Bologne» en 2005, la HEG de Fribourg a remis pour la 5^{ème} fois, le 16 novembre 2012, les diplômes de «Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise». Ce titre consacre les efforts de 65 étudiant-e-s dont 34 ont suivi la formation en emploi (4 ans), à savoir parallèlement à une activité professionnelle et 31 le cursus à plein temps (3 ans). Les cours ont été dispensés en français et en allemand et tous obtiennent un diplôme «bilingue».

BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE

DEM BERUFSALLTAG IN DER WIRTSCHAFT NAHE

Die Bachelor-Ausbildung, wahlweise Vollzeit oder berufs- begleitend zu absolvieren, orientiert sich an der Realität des beruflichen Alltags und ist in der Praxis verankert. In dieser Hinsicht verfügt die Hochschule für Wirtschaft über Dozentinnen und Dozenten, die sich stark in Unternehmen einbringen und/oder eng mit einem der drei Forschungsinstitute zusammenarbeiten. Die ersten Semester des Lehrganges ermöglichen den Studierenden, sich grundlegenden Themen der Wirtschaft anzunähern und sie vertiefter kennenzulernen (Finanzen, Steuerlehre und Recht, Management und Human Resources, Marketing, Wirtschaft und Gesellschaft, Instrumentalfächer, Sprachen und Kommunikation). In den Kursen der zwei letzten Semester können sich die Studierenden, abgesehen von wenigen Pflichtkursen, auf Optionsfächer konzentrieren (Finance, Banking & Finance, Marketing & Strategy, Leadership & HR sowie KMU & Entrepreneurship). Diese Optionsfächer gestatten eine Vertiefung in Fragestellungen und Bedingungen, die der beruflichen Praxis entsprechen. Ein Viertel des Lehrganges (Optionsfächer und Bachelor-Arbeit) wird folglich individuell gewählt.

DIPLOMIERTE 2012

In Folge der 2005 erfolgten Einführung des sogenannten «Bologna»-Systems hat die HSW Freiburg am 16. November 2012 zum 5. Mal das Diplom «Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie» verliehen. Dieser Titel belohnt die Anstrengungen der 65 Studierenden, wovon 34 den Lehrgang berufs begleitend absolvierten (Jahre 4), also parallel zu einer beruflichen Anstellung, und 31 Vollzeit (3 Jahre). Der Unterricht wurde in deutscher und französischer Sprache abgehalten; alle Absolventinnen und Absolventen besitzen ein Diplom mit dem Prädikat «zweisprachig».



BEAT ACHERMAN

DOYEN BACHELOR
DE LA SECTION ALLEMANDE

LUCA PERAZZI

DOYEN BACHELOR
DE LA SECTION FRANCOPHONE

4a

BACHELOR

QUELLES SONT LES QUALITÉS DES DIPLÔMÉ-E-S?

Elles sont nombreuses, mais principalement :

- **L'esprit d'entreprise.** 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 étudiantes et étudiants sont réceptifs à la fois aux concepts théoriques et aux aspects pratiques.
- **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.

Une nouveauté a été introduite depuis l'automne 2010 : le cursus trilingue. Ce programme permet aux étudiantes et étudiants de bon niveau d'effectuer leurs études en allemand, en anglais et en français.

LAURÉATS

MEILLEURES MOYENNES GÉNÉRALES BILINGUES

BESTE DURCHSCHNITTSNOTE ZWEISPRACHIG

Prix offert par la Banque cantonale de Fribourg
Preis gesponsert von der Freiburger Kantonalbank
M. K.

Prix offert par le Groupe E, Fribourg
Preis gesponsert von Groupe E, Freiburg
A. L.

MEILLEURS TRAVAUX DE BACHELOR

BESTE BACHELOR-ARBEITEN

Prix offerts par la Chambre de commerce, Fribourg
Preis gesponsert von der Handelskammer, Freiburg

F. R. «Der Einfluss des Stakeholder auf den Entwicklungsprozess einer Immobilie auf dem Markt für studentisches Wohnen in Bern»

F. C. «Etude de marché et recommandations stratégiques pour le label local (Manor Food)»

ÉTUDIANT-E-S AYANT OBTENU LEUR DIPLÔME DÉBUT 2012

D. B.

G. B.

M. N.

M. R..

O. S. R.

G. M.

4^a

BACHELOR

Témoignage d'une ancienne étudiante

A. L.
26 ANS

Formation

Bachelor en économie
d'entreprise, à plein-temps,
bilingue

Branches à options

Marketing & Strategy
PME & Entrepreneurship

Arrivée au terme de mes études, j'ai tout d'abord eu l'opportunité de travailler en tant qu'Assistante Marketing au sein d'une entreprise internationale active dans le domaine des nouvelles technologies liées à Internet. J'ai pu immédiatement me rendre compte à quel point ma formation à la Haute Ecole de Gestion me permettait de comprendre l'entreprise et son fonctionnement dans sa globalité, de repérer les liens de causes à effets entre les différents départements et finalement d'être en mesure d'assumer certaines responsabilités très rapidement.

Souhaitant toutefois relever un défi plus personnel qui me tenait particulièrement à cœur, j'ai décidé de rejoindre prochainement l'entreprise familiale dirigée par mon père et mon frère, lui aussi diplômé de la HEG. Si mes domaines de prédilection restent le marketing et la communication, je toucherai toutefois à tout ce qui constitue le « cœur » d'une PME - des RH à la comptabilité, de la vente à la stratégie. Passer de cas d'école à des cas concrets : un nouveau défi dont je me réjouis !

Lorsque mon choix s'est porté sur la HEG, il y a quelques années, l'argument le plus pertinent à mes yeux était celui du côté « pratique » de l'enseignement qui y est dispensé. Je n'ai pas été déçue, je dois l'avouer. Si effectivement nombre de cours étaient abordés sous la forme de projets, de workshops ou même de mandats

d'entreprises, c'est surtout l'enseignement que j'ai pu y suivre, donné, en majorité, par des professionnels du domaine qui m'a convaincue de ma décision. En effet, quelle meilleure manière d'apprendre qu'au travers de spécialistes du terrain qui partagent avec de jeunes étudiants leur expérience et leur passion ?

Je crois avoir également réussi à développer certaines compétences personnelles, avec lesquelles je ne me sentais pas forcément à l'aise au début de mes études. Communiquer en public, interagir au sein d'un groupe, motiver les membres de mon équipe pour mener à bien un projet : voilà des expériences qui font qu'aujourd'hui je me sens plus confiante et armée pour affronter toutes les situations auxquelles un manager doit faire face.

C'est grâce aux connaissances – tant théoriques que pratiques – indispensables à la bonne gestion d'une entreprise d'une part, et grâce aussi aux précieuses aptitudes humaines d'autre part, que je suis confiante en ma capacité d'assumer les responsabilités qui me sont aujourd'hui confiées dans l'entreprise fondée par mon père il y a 30 ans. « Back to the roots » : je reviens en quelque sorte à ce à quoi j'ai été formée durant ces trois dernières années et suis intimement persuadée que tout ce que j'ai appris ici, à la HEG, m'aidera à relever ce défi.



4^a

BACHELOR

Erfahrungsbericht

Als Kundenberater mit einem Arbeitspensum von 60% der Raiffeisenbank Freiburg Ost habe ich im September 2008 das zweisprachige Studium an der HSW in Freiburg begonnen. In den ersten zwei Jahren konnte ich noch nicht so viel vom Gelernten in der Praxis umsetzen, da viel Theorie Wiederholung war oder Themen diskutiert wurden, die ich als Kundenberater nicht einsetzen konnte. In dieser Zeit profitierte ich aber vom Wissen der Schulkameraden und konnte so trotzdem viele bereichernde Erfahrungen sammeln.

Im Juli 2010 erhielt ich in der Raiffeisenbank Freiburg Ost das Angebot, die Stelle als Leiter der Geschäftsstelle St. Antoni zu übernehmen. Aufgrund der Möglichkeit viele Erfahrungen in dieser Position sammeln zu können, habe ich das Angebot angenommen und mein Arbeitspensum auf 80% erhöht. Ab diesem Zeitpunkt konnte ich viel mehr Themen, die wir an der HSW anschauen, in meinem verantwortungsvollen Berufsalltag einbauen und so meinen Horizont erweitern. Die beiden letzten Jahre an der HSW waren demnach von mir aus gesehen die aufwendigsten. Neben einer grossen Herausforderung im Beruf musste vor allem im dritten Jahr viel schulischer Aufwand betrieben werden, um allen Anforderungen zu genügen.

Letztlich kann ich sagen, dass ich in diesen 4 Jahren sehr viel gelernt habe, sei es in beruflicher wie in menschlicher Hinsicht. Die Mischung aus Theorie und Praxis war für mich von Beginn an das grosse Plus dieser Ausbildung, und ich habe es bis zum Schluss nie bereut, das Studium berufs begleitend absolviert zu haben.

Das wahrscheinlich Wichtigste sind rückblickend die neuen Bekanntschaften, die man gemacht hat und von denen ich hoffentlich auch in Zukunft profitieren kann.

A.D'A.
26 JAHRE ALT

**Berufsbegleitendes
Studium**

Zweisprachig, 2008-2012

Arbeitgeber

Raiffeisenbank Freiburg Ost

Aktuelle Funktion

Leiter Geschäftsstelle und
Leiter Finanz

Optionen im 4. Studienjahr

Finanzen
Leadership & RH



REMISE DES DIPLÔMES
FORMATIONS HES

Classe en emploi bilingue 2008-2012

DIPLOMVERLEIHUNG FH-AUSBILDUNGEN

Berufsbegleitendes, zweisprachiges Studium
2008-2012



REMISE DES DIPLÔMES
FORMATIONS HES

Classe à plein-temps bilingue 2009-2012

DIPLOMFEIER FH-AUSBILDUNGEN

Vollzeitstudium, zweisprachig 2009-2012



4^b

MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP

EN ROUTE VERS L'INNOVATION

Dans le cadre du Master de la HEG de Fribourg, l'entrepreneuriat se définit comme un processus allant de la recherche d'idées et d'affaires innovantes jusqu'à sa commercialisation. Il s'agit d'une réalisation créative et commerciale se rapportant aussi bien aux sociétés établies qu'à la création de nouvelles entreprises.

Le succès de l'entrepreneuriat – que ce soit au niveau des petites entreprises, des grandes sociétés internationales ou des organisations publiques – est étroitement lié à la capacité de ses dirigeants de faire face aux changements d'environnement de l'entreprise de manière réactive, innovante et flexible. Les compétences nécessaires à ce développement de nouveaux champs d'activités dans des entreprises établies ou en création sont acquises dans le « Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship » de la HEG de Fribourg.

En choisissant l'option « Entrepreneuriat », l'étudiant-e approfondit un ensemble de modules complémentaires du point de vue du contenu et variés sur le plan méthodologique. Les cours et workshops couvrent les exigences théoriques et scientifiques de la discipline. Pour la pratique, des projets « action-learning » simulent les exigences et difficultés du quotidien professionnel. Des exposés et des discussions sur les entreprises et avec les entreprises, ainsi que des projets orientés vers la pratique favorisent et stimulent la capacité d'anticiper et d'agir. En outre, un voyage d'étude à l'étranger de deux semaines, ainsi qu'une équipe de professeur-e-s constituée de personnalités d'envergure internationale complètent l'attractivité du programme.

DIPLÔMÉ-E-S 2012

L'admission à la filière Master est réservée aux personnes titulaires d'un titre Bachelor ou d'un titre équivalent. Il fait partie du 2^e cycle du système de Bologne. Le programme comporte des options bilingues et trilingues et dure quatre semestres. Ayant pour volonté de rester proche de la pratique, cette formation Master permet de pratiquer, en parallèle, une activité professionnelle à mi-temps. Lors de la remise des diplômes le 2 novembre 2012, le titre de « Master of Science HES-SO in Business Administration, major in Entrepreneurship (Innovation & Growth) » a été décerné à 18 diplômé-e-s. A noter que l'orientation en entrepreneuriat jouit d'une grande popularité. Lors de la rentrée 2012, plus de 35 étudiant-e-s ont été admis-e-s, ce qui constitue un succès remarquable pour cette orientation pilotée par la HEG Fribourg.

DOMAINE ET PROFILS DE COMPÉTENCES

Les perspectives professionnelles des diplômé-e-s de ce Master consécutif sont très variées. Les compétences qu'il développe visent à affronter des défis dans de jeunes entreprises innovantes comme dans de grandes entreprises internationales bien établies. Apprendre à penser et à agir de manière entrepreneuriale représentent les compétences clés du « Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship ». Les compétences analytiques, interculturelles, interpersonnelles et les facultés d'action y sont tout particulièrement développées et encouragées.

4^b

MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP

IN RICHTUNG INNOVATION

Im Rahmen des Masters der HSW Freiburg wird Entrepreneurship definiert als Prozess, der mit der Suche nach Einfällen und innovativen Business-Ideen beginnt und bei deren Kommerzialisierung endet. Es geht hierbei um eine kreative und wirtschaftliche Realisierung, die gleichermassen in etablierten Unternehmen umzusetzen ist, wie sie die Schaffung neuer Unternehmen als Resultat zeitigen kann.

Erfolg im Entrepreneurship – sei es in kleinen Unternehmen, in grossen internationalen Gesellschaften oder in der öffentlichen Verwaltung – ist eng an die Fähigkeiten der Kader gekoppelt, den Veränderungen der Umwelt der Unternehmen reaktiv, innovativ und flexibel zu begegnen. Die notwendigen Kompetenzen für die Entwicklung neuer Betätigungsfelder in etablierten Unternehmen oder in Start-ups können im «Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship» der HSW Freiburg erworben werden.

Mit dem Entscheid für die Option «Entrepreneuriat» vertieft der/die Studierende ein Ensemble an sich ergänzenden Modulen, was Inhalt und Verschiedenartigkeit hinsichtlich der Methodologie anbelangt. Die Kurse und Workshops decken die theoretischen und wissenschaftlichen Anforderungen des Fachbereichs ab. Die Perspektive der Praxis wird insofern integriert, als «Action-Learning»-Projekte die Anforderungen und Schwierigkeiten des Berufsalltags simulieren. Präsentationen und Diskussionen über und mit Unternehmen sowie Projekte mit praktischem Bezug fördern und stimulieren die Fähigkeiten, zu antizipieren und zu agieren. Ferner zeugen eine zweiwöchige Studienreise ins Ausland sowie ein Professoren-Team, das sich aus Persönlichkeiten internationalen Ranges zusammensetzt, von der Attraktivität des Master-Lehrganges.

ABSOLVENTINNEN UND ABSOLVENTEN 2012

Der Zugang zum Master ist Personen vorbehalten, die einen Bachelor-Grad besitzen oder einen gleichwertigen Abschluss. Er ist Teil der zweiten Stufe des Bologna-Systems. Das Programm umfasst eine zwei- sowie dreisprachige Option und dauert vier Semester. Um möglichst praxisbezogen zu bleiben, kann parallel zur Master-Ausbildung einer beruflichen Betätigung mit einem Pensum von 50% nachgegangen werden. Im Rahmen der Diplomfeier vom 2. November 2012 wurde 18 Absolventinnen und Absolventen der Titel «Master of Science HES-SO in Business Administration, Major in Entrepreneurship (Innovation & Growth)» verliehen. Die grosse Popularität des Entrepreneurship-Fachbereichs ist ungebrochen. Die 35 Neu-Immatrikulationen für 2012 manifestieren den bemerkenswerten Erfolg dieses von der HSW Freiburg durchgeführten Lehrganges.

FACHBEREICH UND KOMPETENZPROFIL

Die beruflichen Perspektiven der diplomierten Absolventinnen und Absolventen des konsekutiven Masters sind sehr unterschiedlich. Die von den Studierenden entwickelten Kompetenzen sind ebenso auf die Herausforderungen junger innovativer wie etablierter grosser internationaler Unternehmen ausgerichtet. Mit unternehmerischer Mentalität zu denken und zu handeln lernen, entspricht der Schlüsselkompetenz eines «Masters of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship». Die analytischen, interkulturellen und interpersonellen Kompetenzen sowie das Vermögen, auch so zu handeln, werden besonders entwickelt und gefördert.

MASTER

Véritable succès pour la 1^{re} édition de la Summer School 2012

MASTER

Grosser Erfolg der ersten Durchführung der Summer School 2012

Du 11 au 22 juin 2012, dix étudiant-e-s du Brésil, de France et du Sénégal ont participé à la première édition de la Summer School mise en place par l'institut entrepreneuriat & PME de la HEG, qui a développé ce nouveau programme dans le but de tisser des liens internationaux et culturels sur l'entrepreneuriat et l'innovation entre des étudiants du master d'ici et d'ailleurs. Au travers de cours intensifs et de visites d'entreprises novatrices en Suisse, différentes approches ont été présentées favorisant la transmission de connaissances, d'outils et de réflexions utiles à ces futurs entrepreneurs internationaux.

Vom 11. bis am 22. Juni 2012 haben zehn Studierende aus Brasilien, Frankreich und dem Senegal an der Premiere der Summer School teilgenommen, die vom Institut Entrepreneurship & KMU der HSW organisiert wurde; das Institut hat dieses neue Programm mit der Absicht entwickelt, im Kontext von Entrepreneurship und Innovation internationale und kulturelle Beziehungen zwischen einheimischen und ausländischen Master-Studierenden zu knüpfen. Mittels Intensivkursen und Besuchen innovativer Schweizer Unternehmen wurden verschiedenartige Ansätze aufgezeigt, wobei der Transfer von Know-how, Werkzeugen sowie von grundsätzlichen Einsichten, die für die angehenden internationalen Unternehmerinnen und Unternehmer nützlich sind, besonders im Fokus stand.



ENTREPRENEUR: ÉCOUTE ET VOIS

Pendant deux semaines, ces futurs entrepreneurs ont eu l'occasion de participer à un enseignement de qualité du Prof. Louis Jacques Filion titulaire de la chaire d'entrepreneuriat à la HEC Montréal, tout en découvrant des entreprises novatrices. Citons l'atelier BrainGym de Swisscom à Berne, les centres Technopark et Banking & Innovation du Credit Suisse à Zürich, l'entreprise métallurgique Extramet située à Plaffeien, la rencontre avec des experts créatifs, comme Elmar Mock, auprès de Creaholic à Bienne, les inventeurs horlogers de Greubel Forsey à la Chaux-de-Fonds, le Novartis Campus à Bâle et l'incubateur technologique Venturi à Villaz-St-Pierre.

ENTREPRENEUR: DÉCOUVRE ET ENTREPRENDRE

Pour Rico Baldegger, directeur de l'institut entrepreneuriat & PME, il est important que les participants de la Summer School perçoivent également la culture helvétique. Des professeurs et des étudiants de la HEG Fribourg ont accueilli et logé ces participants. Les visites de la fabrication du fromage et du chocolat, ainsi que la dégustation d'une fondue suivie d'une escapade en canoë kayak sur le Lac de la Gruyère ont favorisé leur découverte. Erica B M, étudiante au Brésil et fondatrice d'une société de conseil en marketing à Sao Paolo s'est réjouie de cette expérience : « J'ai trouvé que la Summer School était une expérience extraordinaire! J'ai particulièrement apprécié les présentations d'entreprise qui m'ont donné une idée sur la qualité et la façon de travailler en Suisse ».



4B

MASTER

Témoignage
du lauréat de la
thèse de Master

J. S. 29 ANS

Parcours académique

HEG de Genève, Bachelor
en économie d'entreprise

HEG de Fribourg, Master
en Business administration

Ce qui m'intéressait par-dessus tout c'était d'effectuer une formation dans le domaine entrepreneurial. En effet, la lecture des écrits de J.A. Schumpeter m'ont convaincu que l'avenir économique d'une région se détermine principalement par sa propension à créer de la valeur et à innover. En effet, il semble évident que les entrepreneurs sont les moteurs de telles activités.

Dans ce contexte, la HEG de Fribourg offre un cadre d'apprentissage unique en Suisse et possède un important réseau d'intervenants et de contacts internationaux.

Cette formation a augmenté ma sensibilité à la prise de risque et à l'identification des opportunités. En outre, elle a précisé mes compétences dans tous les domaines de l'économie d'entreprise que j'avais commencé à acquérir lors de mon diplôme à la HEG Genève.

Dans ce sens, mon passage à Fribourg est clairement un plus par rapport à mon activité professionnelle actuelle. En tant que facilitateur d'activités entrepreneuriales, j'accompagne des entrepreneurs dans leurs démarches administratives et financières, mais également dans l'établissement de leur modèle d'affaire, dans leur vision ou dans leur stratégie. Dans ce contexte, le bagage acquis lors de mon Master est essentiel.

Pour terminer, je souhaite également souligner les progrès effectués en networking. Le Master de la HEG de Fribourg m'a ouvert les yeux sur l'importance des réseaux et m'a instruit sur les bonnes pratiques y relatives. Enfin, ma collaboration avec le Professeur Rico Baldegger pour établir mon travail de diplôme a été très enrichissante.

LAURÉAT POUR LA THÈSE DE MASTER

J. S. de la volée MSc BA in Entrepreneurship 2010-2012 a reçu le prix de l'orientation (entrepreneurship) pour avoir obtenu la meilleure moyenne générale (5.2). Il a reçu un prix d'une valeur de CHF 500.- offert par l'Institut Entrepreneuriat & PME de la HEG-FR.

Sa thèse de master s'intitule « An intercantonal network to enhance entrepreneurship in Western Switzerland ».





4^c

FORMATION CONTINUE

«L'avenir n'appartient pas à ceux qui savent... mais à ceux qui continuent d'apprendre»

La formation continue est une des 4 missions de notre école. Nous offrons, depuis plusieurs années, des programmes de formation destinés aux cadres de l'économie privée et de l'administration publique. Ces programmes ont pour certains un caractère généraliste, alors que d'autres permettent aux participant-e-s de se spécialiser dans un domaine particulier. Les formations sont en général organisées en collaboration avec d'autres écoles ou avec des associations professionnelles reconnues au niveau Suisse. Les cours sont animés par des intervenant-e-s qui sont au bénéfice d'une solide expérience professionnelle et qui ont l'habitude d'enseigner à des adultes.

Eric Décosterd

Responsable des formations postgrades

WEITERBILDUNG

«Die Zukunft gehört nicht denjenigen, die sie kennen... aber denjenigen, die weiterhin lernen.»

Die Weiterbildung ist eine von vier Missionen unserer Schule. Wir bieten seit mehreren Jahren Ausbildungsprogramme für Führungskräfte der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand an. Diese Programme sind für einige generellen Charakters, während sie für andere Teilnehmende die Möglichkeit eröffnen, sich in einer speziellen Domäne zu spezialisieren. Die Lehrgänge werden generell in Zusammenarbeit mit anderen Schulen oder mit auf eidgenössischer Ebene anerkannten Berufsverbänden organisiert. Die Kurse werden von Dozierenden geleitet, die über eine solide Berufserfahrung verfügen und gewohnt sind, Erwachsene zu unterrichten.

Eric Décosterd

Responsable des formations postgrades



TÉMOINAGE D'UN PARTICIPANT AU CAS PUBLIC MANAGEMENT

La Police cantonale, comme les autres institutions publiques, doit évoluer pour répondre aux nouvelles attentes de la société civile et des autorités. Aujourd'hui, cette évolution passe régulièrement par une réforme en profondeur de son organisation, de l'engagement de ces moyens et de ses relations avec la communauté. La conduite stratégique doit en particulier dépasser le cadre strictement policier et englober la dimension sécuritaire dans son ensemble. Aujourd'hui, la conduite moderne des engagements de police doit répondre à des critères de qualité et de flexibilité accrus. A ce titre, les collaborateurs et les collaboratrices de la police cantonale fribourgeoise constituent la ressource la plus importante (valeur) en exécutant ses diverses activités avec «Cœur et Compétence».

Cela fait maintenant plusieurs années que j'occupe des postes à responsabilités au sein du corps de la gendarmerie fribourgeoise. Depuis 2009, j'occupe la fonction de chef adjoint à la section police mobile, à Granges-Paccot, section comptant près de 90 collaborateurs et collaboratrices. Comme sous-officier supérieur, mes principales qualifications se situent dans la gestion, la planification et l'engagement du personnel, ainsi que de la formation et de l'assistance aux collaborateurs. A ce titre, j'assume non seulement la permanence cantonale de sous-officier supérieur de la gendarmerie, mais également la conduite d'engagement et d'opération de police.

Aujourd'hui, comme cadre d'un secteur public, je suis confronté en permanence à des défis d'une complexité grandissante. 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. Cette formation CAS Public Management m'a permis de remettre à jour mes connaissances de base en gestion utilisées dans le secteur public.

J'ai aussi pu approfondir mes connaissances grâce à une approche intégrant les besoins de la société, de l'économie, de la politique et du cadre légal. Mes compétences, dans le domaine de la communication qui est un élément essentiel pour entretenir des relations professionnelles de qualité, ont été renforcées.

Grâce aux modules leadership (compétences personnelles et sociales) et management (compétences techniques et méthodologiques), j'ai obtenu une réelle plus-value dans mon activité quotidienne. Je relèverai aussi les instants de convivialité et de partage avec les autres participants qui ont été très précieux. Aujourd'hui, les objectifs que je m'étais fixés en suivant cette formation ont été pleinement atteints, grâce à la qualité des différents intervenants. Il conviendra pour moi, maintenant, de mettre en pratique les compétences acquises lors du CAS Public Management, au sein de cette entreprise «police cantonale». Et comme je dis souvent : «Diriger et apprendre sont indissociables...».

LISTE DES FORMATIONS CONTINUES

EXECUTIVE MBA (EMBA)

Expose les dernières tendances des principales disciplines en gestion d'entreprise, avec un accent particulier sur les processus de changement et d'innovation. Ce programme comporte 2 semaines de cours à l'étranger.

CAS GESTION D'ENTREPRISE

En collaboration avec Grenoble École de Management. Porte sur des connaissances étendues, des techniques et des méthodes d'application dans toutes les disciplines principales de la gestion d'entreprise.

CAS GESTION DE PROJET

En collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières. Est consacré à la compréhension synthétique des problématiques multidimensionnelles inhérente à la gestion de projet.

CAS CORPORATE COMMUNICATIONS

En collaboration avec l'Institut suisse de relations publiques (SPI). Se concentre sur le management de la communication institutionnelle et sur la gestion de l'image de manière professionnelle.

CAS GESTION DURABLE

En collaboration avec le sanu | future learning SA basé à Bienne. Permet d'acquérir un savoir-faire pratique pour la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise orientée vers la gestion durable.

CAS PUBLIC MANAGEMENT

Contient les principaux concepts de la gestion d'entreprise adaptés au domaine public. Les compétences personnelles et sociales sont développées en regard du rôle de leader dans le secteur public.



CLASSE EMBA 2010-2011



CLASSE EMBA 2010-2011 BERNE



CLASSE CORPORATE COMMUNICATION 2012



5

RECHERCHE APPLIQUEE ET DEVELOPPEMENT (Ra&D)
ANGEWANDTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG - aF&E

Des grandes synergies pour de nouveaux défis



5a

CHANGEMENTS POUR LA Ra&D

Dans le cadre des exigences demandées aux Hautes Ecoles concernant la Recherche appliquée & le Développement (Ra&D), la HEG Fribourg a introduit plusieurs mesures, afin de croître vers les défis correspondants.

Un premier changement essentiel a concerné l'affectation des projets de recherche séparée d'une façon organisationnelle des instituts. A l'avenir, les instituts possèdent toujours une visibilité face à l'extérieur, mais les projets de recherche séparés sont dorénavant directement sous la responsabilité de chaque chef de projet. Ce dernier est responsable de l'ensemble du processus de son projet et doit en rapporter de manière directe au responsable Ra&D de la HEG Fribourg. Ainsi, cette mesure favorise d'une part, des projets interdisciplinaires ou entre les instituts, tout en permettant des synergies. D'autre part, la position de chaque chercheur est renforcée et encourage un comportement pour l'ensemble de l'école.

La deuxième mesure a consisté en un appui proactif des projets de recherche. Les charges pour la préparation de la demande de subvention par un requérant sont soutenues en fonction de l'importance du projet. Ainsi, le Deal Flow et la qualité des projets de recherche se

trouvent améliorés. Par rapport à l'importance du projet, 3 niveaux ont été différenciés: HES-SO, national et international.

Comme troisième mesure, une commission de recherche interne a été formée. Elle vise à accompagner ces changements de manière transparente et en suivant un processus optimal. Trois personnes participent à cette commission: le directeur de la HEG Fribourg, le responsable Ra&D et un représentant des chercheurs. La commission de la recherche décide régulièrement des demandes de requérants de projets et assume en particulier les tâches en ce qui concerne la communication, l'assurance qualité, etc.

Nous sommes convaincus d'avoir franchi un premier pas avec les mesures convenues en vue de renforcer significativement la Ra&D. Les moyens existants doivent être mis en place de manière efficace et effective. En outre, la nouvelle politique définit le cadre pour consolider la structure future de la recherche de la HEG Fribourg, et éviter toute bureaucratie inutile, qui ralentirait les procédures internes de la HEG Fribourg.

Dr Rico Baldegger
Responsable Ra&D

EINLATUNG aF&E



Im Kontext der gestellten Anforderungen an die Fachhochschulen bezüglich angewandter Forschung und Entwicklung hat die HSW-FR im letzten Jahr verschiedene Massnahmen eingeleitet, um den entsprechenden Herausforderungen gewachsen zu sein.

Eine wesentliche Änderung betraf die Loslösung der Forschungsprojekte von der organisationalen Zuordnung zu einem Institut. Virtuell bzw. nach aussen bestehen die Institute weiterhin, aber die einzelnen Forschungsprojekte sind nun direkt in der Verantwortung jedes Projektleitenden, der für den gesamten Projektprozess zuständig ist und direkt dem aF&E-Leiter der HSW-FR rapportiert. Damit werden einerseits instituts- und fächerübergreifende Projekte gefördert sowie Synergien freigelegt; andererseits werden die Position des individuellen Forschenden gestärkt und sein unternehmerisches Verhalten gefördert.

Eine zweite Massnahme betraf die proaktive Unterstützung von Forschungsprojekten: Die Vorbereitungsaufwendungen für die Eingabe von Forschungsanträgen werden je nach Bedeutung unterstützt, um den Deal Flow und die Qualität der Forschungsprojekte zu erhöhen. In Bezug auf die Relevanz werden 3 Ebenen differenziert: HES-SO, nationale und internationale Ebene.

Als dritte Massnahme wurde eine interne Forschungskommission gebildet, welche die Veränderungen bezüglich Transparenz und Prozess optimal begleitet. Die Kommission umfasst drei Personen: den Direktor der HSW-FR, den Verantwortlichen R&D und einen Vertreter der Forschenden. Die Forschungskommission entscheidet regelmässig über die Förderung von Projekteinträgen und übernimmt insbesondere Aufgaben hinsichtlich der Kommunikation, der Qualitätssicherung etc.

Wir sind überzeugt davon, mit den getroffenen Massnahmen erste Schritte gegangen zu sein, um die angewandte Forschung und Entwicklung massgeblich zu stärken. Die vorhandenen Mittel sollen dergestalt effizienter und effektiver eingesetzt werden. Die neue Politik definiert überdies den Rahmen, um den Forschungs-Mittelbau an der HSW-FR in Zukunft zu stärken und vermeidet unnötige Bürokratie, welche die internen Prozesse an der HSW-FR unnötig verlangsamten würde.

Dr. Rico Baldegger
Verantwortlicher aF&E

5^b

PRÄSENTATION DER WICHTIGSTEN PROJEKTE

Projekt Mongolei



In 1992, Mongolia declared in its new Constitution a vision for establishing a democratic society. Almost 30 years later, democratic consolidation has made impressive progress, but continues to face challenges such as: generally low levels of civic engagement and education, a lack of government openness and transparency, corruption, and the entrenchment of oligarchic powers. In turn, there seems to be a lack of internal democracy, financial transparency and – more generally – deficits also in the management and internal governance of Non-Governmental Organizations (NGOs) themselves. As Mongolia's economy and government becomes increasingly dependent on minerals and mining, strengthening governance and social accountability becomes crucial. Mongolian NGOs and community-based organisations are paramount in this. This project has a duration of three years. The anticipated overall goal of the project is to empower NGOs in Mongolia to be able to represent the interests of their members and constituencies more effectively, especially vis-à-vis the government, and to promote good governance practices.

The project, collaboration with the World Bank, focuses on providing learning opportunities for NGOs to use good governance and social accountability tools. The project is furthermore focuses on capacity building, the creation of a knowledge-sharing and information platform for NGOs.

The work is funded by SDC and implemented through a local contractor and local partners. Through the involvement of key stakeholders – NGOs, research institutions and universities – it is envisaged that ownership of the project will be anchored at the level of beneficiaries and their institutions. The project is committed to contributing to the reduction of the existing discrepancy between less-developed rural NGOs and better-strengthened urban NGOs. The project is aimed to adopt innovative approaches and will focus on pioneering activities that add value to existing and on-going development activities in related areas of civil society. It seeks to ensure a combination of traditional and modern NGO management practices and will facilitate experience-sharing among NGOs and universities in Mongolia and other countries in relation to service delivery, advocacy and legal frameworks.

Dr Thomas Straub

Professor of Strategic Management
& Entrepreneurship



5^b

PRÉSENTATION DES PROJETS PHARES

Projet Open ED 2.0

INTRODUCTION

Dans un contexte d'études traditionnelles, les ressources pédagogiques à l'intention des étudiant-e-s sont généralement constituées d'a priori, et non pas en référence à des expériences antérieures. De plus, ces ressources sont limitées à l'environnement académique empêchant d'éventuels autres apprenants qui sont hors du système éducatif comme les entreprises.

Pourtant, le développement du Web 2.0 a permis l'apparition d'opportunités d'éducation « ouvertes » favorisant la mise en contact de personnes et de ressources à l'échelle du globe.

Le projet OpenEd 2.0¹ a cherché à appliquer les principes inspirés des communautés open source afin de développer un cadre de référence pédagogique ouvert aux étudiants et aux enseignants de la communauté académique, aux « apprenants libres » hors de la communauté et aux responsables d'entreprises.

DURÉE, BUDGET, PARTENAIRES

Le budget total de ce projet, d'une durée de 3 ans, avoisinait les 600'000€. La Haute école de gestion de Fribourg a déboursé une somme de CHF 141'040. Pour la part suisse, ce projet a bénéficié du soutien financier du SER (Secrétariat d'État à l'éducation et à la recherche) dans le cadre de la participation suisse indirecte aux projets transnationaux du programme-cadre éducation LLP de l'UE.

Le projet OpenEd a rassemblé 6 partenaires, tous acteurs du domaine de l'éducation issus de 5 pays européens :

- L'Autriche, LinkSpace, représentant le European Learning Industry Group
- La Grèce, AUTH (Aristotle University of Thessaloniki) et EEDE (Hellenic management association)
- Le Portugal, SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação)
- Le Royaume-Uni, OU (the Open University)
- La Suisse, HES-SO Haute école spécialisée de Suisse occidentale avec la Haute école de gestion de Fribourg, projet mené par Mathias Rossi, Professeur à la HEG-FR.

¹OpenEd 2.0 - designing participatory learning in open educational environments)

OBJECTIFS DU PROJET

Les objectifs du projet étaient :

- > Proposer le projet Open ED en tant que cours libre et ouvert
- > Développer des approches expérimentales dans le champ de l'apprentissage participatif et de l'enseignement dans un environnement ouvert
- > Implémenter et tester ces approches
- > Développer un cadre de référence pérenne et des modèles de revenu, afin d'assurer, à terme, l'autofinancement du projet
- > Analyser les résultats et les confronter aux hypothèses de départ
- > Évaluer le projet et poser les bases pour un transfert réussi vers une plus large communauté

Résultats du projet :

Le principal résultat du projet est représenté par la plateforme Open-Ed (www.open-ed.eu). Cette interface d'éducation libre est destinée à perdurer dans le futur.

Cette plateforme permet de suivre un cours de management et de gestion d'entreprise constitué de 6 modules :

- Module 0: How to learn with open ED
Introduction destinée à faciliter l'utilisation de la plateforme
- Module 1: Tools for collaboration in a Web 2.0 world
- Module 2: Searching for information in business and management
- Module 3: Project management
- Module 4: Developing personal skills in communication
- Module 5 A1: What is the question?
- Module 5 A2: Quantitative and qualitative analysis tools
- Module 5 P1: Introduction to the contemporary enterprise and managerial functions
- Module 5 P2: Project management advanced
- Module 5 P3: Change management
- Module 6: The Ethical a

Le projet a d'autre part donné lieu à de nombreux rapports et publications, la plupart disponibles sur le site www.open-ed.eu

Dr Mathias Rossi

Professeur – Institut entrepreneuriat et PME





Mobility

- Your work at Ernst & Young will be interdisciplinary and international from the beginning
- Exchange programs are an integral part of our personnel development

- In a certain opportunity for 1 month within EY/Ernst & Young
- All types of work, opportunities for international mobility for 1 to 5 years



Page 11

Ernst & Young Group | Deutschland

ERNST & YOUNG
Ernst & Young Global Limited

Mobility

- Your work at Ernst & Young will be interdisciplinary and international from the beginning
- Exchange programs are an integral part of our personnel development



Mobility

- Your work at Ernst & Young will be interdisciplinary and international from the beginning
- Exchange programs are an integral part of our personnel development



Ernst & Young
Ernst & Young Global Limited

5^b

PRÄSENTATION DER WICHTIGSTEN PROJEKTE

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Die Hochschule für Wirtschaft (HSW) Freiburg hat in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich und der SUPSI Manno auch 2012 in der Schweiz die Datenerhebung für den internationalen Global Entrepreneurship Monitor (GEM) durchgeführt. Mittels 2000 Telefon- und 36 Experteninterviews wurden die unternehmerischen Einstellungen, Aktivitäten und Ambitionen ermittelt sowie Einflussfaktoren erhoben, welche Art und Ausmass der unternehmerischen Tätigkeiten bestimmen.

Der Länderbericht Schweiz des Global Entrepreneurship Monitors 2012 weist nationale Unterschiede bezüglich der unternehmerischen Einstellungen, Aktivitäten und Ambitionen nach. Im Weiteren werden die Einflussfaktoren erhoben, welche Art und das Ausmass der unternehmerischen Tätigkeiten eines Landes bestimmen; ebenso wird das politische Engagement analysiert, welches das Unternehmertum in der Schweiz fördert. Die GEM-Daten ergänzen nicht nur bereits bestehenden Daten in den Bereichen Wettbewerbsfähigkeit und Innovation, sondern sie erlauben auch – wie 2011 – die Schaffung eines neu aggregierten Index, des Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI).

In der Erhebung 2012 wurden in der Schweiz weniger Möglichkeiten zur Unternehmensgründung wahrgenommen als in den Jahren zuvor. Nichtsdestotrotz bewegt sich die Eidgenossenschaft über dem Durchschnitt der innovationsbasierten Länder. Auffallend ist, dass die Fear of Failure in den letzten Jahren klar gesunken ist und sich 2012 auf einem gleich tiefen Niveau bewegt wie in den USA. Die Schweiz besetzt mit den USA sogar die Spitzenposition aller innovationsbasierten Economies.

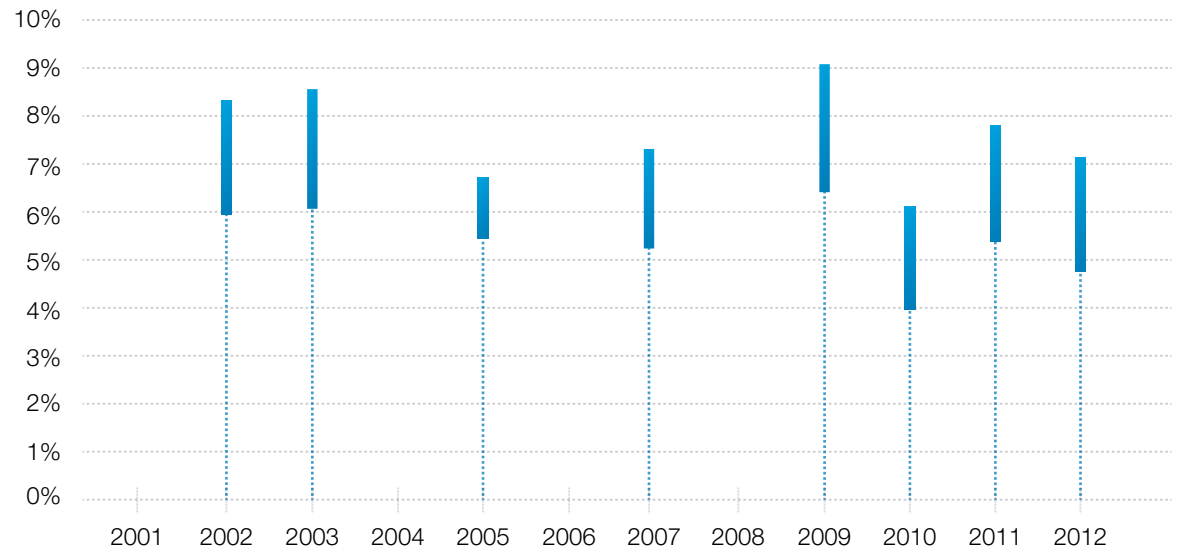
UNTERNEHMERISCHES PROFIL

Die Schweiz weist zumindest kurzfristig kein grosses Potential bezüglich der erwarteten Schaffung neuer Arbeitsstellen von Jungunternehmen (Total Entrepreneurial Activity, TEA) auf. Dieses fehlende Potential ist mit Ausnahme der USA gleichermaßen in anderen Volkswirtschaften aus der Vergleichsgruppe ersichtlich. Hingegen manifestiert sich eine deutliche Orientierung hin zu (kombinierten Produkt-Markt-) Innovationen und der internationalen Ausrichtung. In diesen Bereichen belegt die Schweiz Platz vier resp. sechs, was langfristig einen positiven Effekt zeitigt: Es ist bekannt, dass Produktinnovationen und die internationale Ausrichtung von Unternehmen eng mit der globalen Nachfragesteigerung gekoppelt sind. Diese generiert hinwiederum neue Arbeitsstellen sowie wirtschaftliches Wachstum.

Abgesehen von 2010 bewegte sich die Quote der Gründungsaktivität (TEA) jeweils zwischen sechs und acht Prozent. Selbst wenn ihr quantitativer Aspekt vor allem politische Entscheidungsträger interessiert, sollte den qualitativen Aspekten (bspw. tiefe vs. hohe Joberwartungen) sowie dem unternehmerischen Verhalten vermehrt Aufmerksamkeit zuteil werden. Die Schweizer Ergebnisse im Bereich der unternehmerischen Mitarbeiteraktivität liegen unter dem Durchschnitt der innovationsbasierten Volkswirtschaften. Allerdings belegt die Schweiz eine der besten Positionen, was die Gründungsaktivität (TEA) von Frauen anbelangt (praktisch ausgeglichene Frau-Mann-Ratio). 2012 rangierte die Schweiz diesbezüglich gar auf Platz 1 aller innovationsbasierten Volkswirtschaften.

Beachtenswert ist in der Schweiz u. a. die Altersstruktur der Gründungsaktivität. Bei den Jüngeren (18-24 Jahre) ist die tiefste Gründungsaktivität aller vergleichbaren Länder feststellbar; die Altersklasse der 35-44-jährigen Personen weist die höchste Gründungsaktivität auf. Interessant sind überdies die zum ersten Mal erhobenen Daten zum unternehmerischen Verhalten von Migranten. Sowohl diejenige der ersten, als auch die Gründungsaktivität der zweiten Generation ist markant höher als der schweizerische Durchschnitt.

ENTWICKLUNG VON GRÜNDUNGSAKTIVITÄT IN DER SCHWEIZ (TEA) von 2002-2011 in % der 18- bis 64- Jährigen Bevölkerung



Die generellen Rahmenbedingungen in der Schweiz wie auch in Singapur sind im Allgemeinen besser als diejenigen der anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften, die an der Studie mitgemacht haben. Die Schweiz erreicht

überragende Ergebnisse in den Bereichen Finanzen, wirtschaftliche Infrastruktur, tertiäre Ausbildung, Wissens- und Technologietransfer sowie in der Stabilität der inländischen Marktdynamik.

Dr. Rico Baldegger
Verantwortlicher aF&E

5^c

LISTE DES PROJETS

ÜBERSICHT ÜBER DIE PROJEKTE

INSTITUT	CHEF DE PROJET	TITRE
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	BALDEGGER Rico	Evaluation et développement de compétences-clés ainsi que la reconnaissance des opportunités d'affaires pour le renforcement de l'attitude entrepreneuriale
HEG – CC Leadership & RH	ROSSI Mathias	Designing for participatory learning in open educational environments
HEG – Autres projets	HOUARD Laurent	Richemont
HEG – CC Leadership & RH	ROSSI Mathias	Portrait de l'entrepreneur socialement engagé en Suisse et besoins spécifiques en termes d'outils de gestion
HEG – Institut innovation publique & gestion durable	HOUARD Laurent	Attractivity commercial space
HEG – Institut innovation publique & gestion durable	COTTING Karine	Analyse des processus favorisant l'intrapreneuriat dans les organisations publiques et parapubliques
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	BALDEGGER Rico	GEM 2012
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	BALDEGGER Rico	X-RISK
HEG – Autres projets	RUEGER Danièle	Projet langues et entreprise
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	BUBENZER Philipp	Mise en place d'une plateforme collaborative d'innovation ayant pour but la gestion d'un processus de production et de sélection d'idées innovantes
HEG – Autres projets	HOUARD Laurent	Atequas - préparation
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	ROSSI Mathias	« Créer une entreprise met-il votre santé en danger ? » état de santé des entrepreneurs, indépendants et chefs d'entreprises (PME), comparaison avec l'état de santé des employés en Suisse
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	ROSSI Mathias	Opened 3.0 ' re-integration open education in traditional formal education
HEG – Institut entrepreneuriat & PME	BALDEGGER Rico	SIES 2013

I. LIVRES**BALDEGGER Rico**

Case Studies International Entrepreneurship. Growth-Publisher. Fribourg, Bern, New York

BALDEGGER RicoEntrepreneurial Strategy and Innovation, 2nd edition. Growth-Publisher. Fribourg, Bern, New York**BALDEGGER Rico**

Management in a Dynamic Environment: Concepts, Methods and Tools. Gabler/Springer. Wiesbaden

BALDEGGER Rico

Regionales Unternehmertum – Ein interdisziplinärer Ansatz. Gabler/Springer. Wiesbaden

ROSSI Mathias, BEN TAHA Yosr

Le burnout patronal. In: Torrès, Olivier: La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, De Boeck

SCHMITT ChristopheLa valeur. 2^e édition. Growth-Publisher. Fribourg, Bern, New York**II. RAPPORT****BALDEGGER R., ALBERTON S., HACKLING F., BRÜLHART A., HUBER A., SAGLAM O.**

GEM 2011 : Global Entrepreneurship Monitor – Report on Switzerland, Fribourg

III. ARTICLES**BALDEGGER Rico**

Am Puls der Forschung. NZZ Equidity, 7. November 2012

BORZILLO Stefano, STRAUB Thomas, ANTINO M.

Le rôle des communautés de pratique dans les Acquisitions d'entreprises, Revue économique et sociale, Vol. 70, No. 1, p. 97-108, 2012

BRÜLHART Andreas

Opportunity Recognition. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZFKE)

HOUARD Laurent, ZUCHUAT Jean-Christophe

Das Hauptmerkmal eines sozialen Unternehmens ist die Komplexität. Freiburger Nachrichten, 2012

HOUARD Laurent, ZUCHUAT Jean-Christophe

Was das Freiburger Burgquartier aus Sittens Altstadt lernen kann. Freiburger Nachrichten, 2012

MAALLOUI Adnane, FAYOLLE Alain, CASTELLANO Sylvaine, ROSSI Mathias, SAFRAOU Imen

L'entrepreneuriat des seniors. In: Dossier spécial de la Revue Française de gestion, volume 38, numéro 227, octobre 2012

RUMO Etienne

Les réseaux sociaux ne sont pas encore pleinement utilisés, AGEFI, 20.01.2012

ROSSI Mathias

Méconnues, les souffrances des patrons sont passées au scanner, Le Temps, 6 juillet 2012

STRAUB Thomas, BORZILLO Stefano, PROBST Gilbert

A Decision-Making Framework to Analyze Important Dimensions of M&A Performance. In: Sydney Finkelstein, Cary L. Cooper (ed.) Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers & Acquisitions, Volume 11), Emerald Group Publishing Limited, pp.199-235

STRAUB Thomas

ThyssenKrupp beendet Deutschlands Fusionspause. In: Welt am Sonntag 05.02. 2012

IV. COLLOQUES

BALDEGGER Rico, SCHÜFFEL Patrick, PASQUIER Marilyne

Dynamique de l'entrepreneuriat, cadre conceptuel et enjeux. In : CIFEPME, 11^e congrès, Brest, France, 23 au 28 octobre 2012

BALDEGGER Rico, SCHÜFFEL Patrick

Empirically Testing the Entrepreneurial Internationalization Behavior of Top Management Teams in SMEs. In : Flueglister U., Volery Th., Zellweger Th. (Ed.), In Search of Dynamic equilibrium: Exploring and Managing tensions in entrepreneurship and SMEs, Rencontre de St-Gall 2012, St-Gall, Suisse, 3 au 5 septembre 2012

BALDEGGER Rico, BRÜLHART Andreas

Impact de la formation en entrepreneuriat sur la capacité à reconnaître des opportunités. In : CIFEPME, 11^e congrès, Brest, France, 23 au 28 octobre 2012

HERMANN Lars, SCHÜFFEL Patrick, BALDEGGER Rico

Open Innovation in Financial Services Industry – Implications for Managers and Entrepreneurs. In : G-Forum 2012, 16th Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conference, Potsdam, Allemagne, 8 au 9 novembre

HRAB Camelia, PASQUIER Marilyne, BALDEGGER Rico

The integration of Business Models in social entrepreneurship; Review of existing theoretical contributions. In : 1^{er} Journée de l'Entrepreneuriat social, Paris, France, 10 septembre 2012

ROSSI Mathias

« Has self-employment a positive impact on health? Health of entrepreneurs and health of employees in Switzerland », paper presented at the ISEI 2012 conference Entrepreneurial Strategies and Policies for Economic Growth, Venice, Italy, 23-25 May 2012

STRAUB Thomas, SUNDMANN Michael

Comprehensive Perspective on What Causes M&A failure. In : 3rd Merger Integration Management Forum. New Horizons for your Strategic, Workforce, Finance and IT Objectives. Organized by: Thought Leader Global and PricewaterhouseCoopers (PWC). Amsterdam, Netherlands, March 2012

STRAUB Thomas

Grands ensembles et poupées russes: Chocs, entrecchocs et pare-chocs, les imbrications de notre monde. In : Université d'été du MEDEF. Organisée par : Le Mouvement des entreprises de France – Medef (Engl. : Movement of the Enterprises of France) Paris, France

STRAUB Thomas, SUNDMANN Michael

Strategic insight: A comprehensive analysis of what causes M&A failure. In : Front End Mergers & Acquisitions. Navigating the complexities of global opportunities for business growth. E.N.G.'s 2nd Senior Executive Summit. Organized by E.N.G., Amsterdam, Netherlands, January 2012

STRAUB Thomas

New Challenges in Leadership and Management. In : Soirée Campus de l'ASO. Swiss Association for Organization and Management (« ASO »). Neuchatel, Juin 2012



6

RELATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES
NATIONALE UND INTERNATIONALE BEZIEHUNGEN

Une ouverture sur le monde,
une expertise globale



6^a

COLLABORATIONS NATIONALES



HES-SO ET AUTRES HEG

Au cours de leur cursus, les étudiant-e-s ont la possibilité de changer d'établissement avec un minimum de formalités, du moment que ce dernier fait partie du réseau de la HES-SO. Ils peuvent également poursuivre leurs études dans une autre HES dans toute la Suisse.

Notre établissement collabore, également, avec l'EHL (Ecole Hôtelière de Lausanne) ainsi qu'avec les HEG suivantes :

- Haute École de Gestion Arc – HEG Arc
- Haute École de Gestion de Genève – HEG-GE
- HES-SO Valais-Wallis – Haute École de Gestion & Tourisme – HEG
- Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud – HEIG-VD

Par ailleurs, des collaborations privilégiées sont mises en place avec les écoles de la HES-SO Fribourg, à savoir :

- École d'Ingénieurs et d'Architectes – EIA-FR
- Haute École de Santé – HEdS-FR
- Haute École de Travail Social – HETS-FR

Des partenariats se sont également établis avec :

- Berner Fachhochschule – Wirtschaft und Verwaltung
- Glion Institute of Higher Education (GIHE),
- Les Roches – Gruyère
- Fachhochschule Nordwestschweiz – FHNW

La stratégie de la HEG de Fribourg au niveau des relations nationales et internationales poursuit son essor en matière de partenariats de recherche et d'échanges bilatéraux.

6^b

COLLABORATIONS INTERNATIONALES

La HEG de Fribourg s'efforce de développer, promouvoir et faire vivre ces différentes relations.

La Haute école de gestion (HEG) de Fribourg développe et favorise les relations internationales en promouvant la mobilité des étudiant-e-s et des professeur-e-s avec les différentes institutions partenaires. Plusieurs de nos étudiant-e-s ont eu la possibilité d'effectuer un semestre d'études à l'étranger dans le cadre du programme « trilinguisme ». La HEG participe au programme Erasmus à travers la charte Erasmus élargie de la HES-SO, le programme qui offre aux étudiant-e-s des hautes écoles et universités la possibilité d'accomplir une partie de leur formation dans un autre établissement d'enseignement supérieur européen.

En outre, nous pouvons mentionner le programme Certificate of Banking & Insurance, organisé en collaboration avec le Tecnologico de Estudios Superiores of Monterrey (Mexico) d'où viennent la majorité des étudiant-e-s qui étudient à la HEG de Fribourg. Ces cours, en langue anglaise, s'adressent aux personnes qui souhaitent travailler dans la finance, et visent à offrir un bon départ dans ce domaine. Un groupe d'étudiant-e-s russes a également suivi ces cours pendant une semaine suite à la signature de contrat de collaboration avec l'Académie de Finances de Saint-Petersbourg.

Pour soutenir l'ensemble de ses formations et activités de recherche appliquée, la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg développe des collaborations avec les diverses universités étrangères suivantes :

- HEC Montreal et Universités du Québec à Trois-Rivieres : formations postgrades, publications, master, doctorat
- University of Vermont: EMBA, Master
- Tecnologico de Monterrey: Bachelor, formations postgrades
- Hochschule Liechtenstein: Master
- Université de St-Gallen: Master, recherche
- Fachhochschule Aschaffenburg: Bachelor
- Grenoble École de Management: formations postgrades, Master, publications
- Universitaet Trier: Weiterbildung, Master
- Université de Lorraine: doctorat
- EPFL: formations postgrades, Master
- University of California, Irvine: Bachelor, recherche
- Swissnex Boston, Shanghai, Singapore: Master





6^c

Témoignage d'une étudiante Erasmus

L. T.
24 ANS

Parcours académique

3^e année bilingue

Séjour linguistique
à la Fachhochschule
de Düsseldorf

Branches à options
Finance & Accounting
Leadership & RH

Lors de ma 2^e année à la HEG-FR, je suis partie suivre des cours à l'étranger durant un semestre. Mon choix s'est tout naturellement porté sur l'Allemagne, ayant déjà des connaissances d'allemand et suivant le cursus bilingue. Tout d'abord, sur internet, je me suis renseignée sur différentes hautes écoles pouvant accueillir des étudiant-e-s Erasmus. Mon choix s'est finalement porté sur la Fachhochschule de Düsseldorf.

Les cours que je voulais suivre choisis, la recherche d'un logement fut l'étape suivante. La chance fut avec moi : j'ai signé un bail pour un joli appartement dans un quartier sympa et calme de Düsseldorf, à moins d'un quart d'heure de l'école et du centre-ville. Quelques jours avant le début des cours, l'école a préparé un accueil spécial pour tous les Erasmus.

De cette façon, j'ai rapidement sympathisé avec les autres étudiant-e-s venu-e-s en échange, avec qui j'ai noué d'excellents contacts par la suite.

Les premiers jours à Düsseldorf furent remplis d'émotions pour moi, le temps de trouver mes repères. J'ai suivi certains cours en allemand, d'autres en anglais. Le fait de suivre ces cours avec des Allemand-e-s fut parfait pour améliorer mes compétences dans la langue de Goethe, mais également pour me rapprocher d'eux. Durant le semestre, ma vie en dehors des cours fut palpitante, avec des sorties entre autres à Düsseldorf, mais pas seulement. Par exemple, nous sommes allés avec plusieurs amis, tous déguisés, « faire la fiesta » à Cologne pour le lancement du carnaval, le 11.11.2011 à 11h11. Avec une amie finlandaise et une amie australienne, nous profitions régulièrement de notre carte d'étudiant allemande, permettant de voyager gratuitement à travers le Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie.

Ce fut génial d'avoir découvert cette région et d'avoir amélioré mes connaissances linguistiques. De cette aventure, je me rappellerai avant tout des belles rencontres que j'ai pu faire, et avec lesquelles j'ai encore de bons contacts aujourd'hui!



6^c

Témoignage sur le cursus trilingue

A. M.
26 ANS

Parcours académique

3^e année bilingue

3^e année Bachelor à plein
temps

Séjour linguistique au
Canada, à Montréal,
à l'université de Concordia

Branches à options
Marketing & Strategy
Leadership & RH

Lors de ma formation à la HEG de Fribourg, j'ai eu la chance de pouvoir participer à une nouveauté de l'école : la formation trilingue Français – Allemand – Anglais.

Ma plus grande crainte en commençant ce cursus était de savoir si j'allais être capable de comprendre et suivre les cours dans les trois langues. Mais, comme pour l'apprentissage des langues, je me suis vite rendue compte que la première langue est la plus dure et que la deuxième suit naturellement. Heureusement, le cursus commençait en douceur : le premier semestre nous n'avions que des cours en allemand et en français. Donc, arrivée au 2^e semestre, j'étais déjà consciente des difficultés à suivre un cours dans une autre langue que ma langue maternelle. Notre premier cours en anglais, était un cours de marketing à l'Ecole hôtelière de Glion à Bulle. Cette expérience fut très intéressante car, en plus d'apprendre à suivre un cours dans une nouvelle langue, nous avons pu découvrir un nouvel enseignement.

Selon moi, le troisième semestre est le point culminant de ce programme avec la possibilité de partir un semestre dans une université anglophone.

Cette expérience a évidemment été des plus enrichissantes : découverte d'une nouvelle culture, possibilité de parler la langue dans les affaires de tous les jours, ainsi que les rencontres avec les étudiants locaux ou en échange. Qui plus est nous avons la possibilité de choisir nos cours, ce qui nous a permis de découvrir un enseignement différent et d'élargir nos domaines de connaissance.

Les deux derniers semestres, les trois langues sont réparties sur les différents cours de la semaine. C'est à ce moment que je me suis vraiment rendue compte de l'apport principal de cette formation : le vocabulaire ! A force de suivre des cours dans les différentes langues, nous pouvons nous exprimer sur différents sujets techniques dans les trois langues avec aisance.

Le défi sera donc de réussir à entretenir ces langues en les utilisant régulièrement dans notre profession. Mais il est certain que ce cursus est un avantage énorme pour le CV et les futurs entretiens professionnels.



L'économie, un intérêt en constante évolution



7a

STATISTIQUES CONCERNANT LES ÉTUDIANT-E-S

NOMBRE D'ÉTUDIANT-E-S POUR LE CYCLE DE BOLOGNE 2012

	1 ^{re} ANNÉE	2 ^e ANNÉE	3 ^e ANNÉE	4 ^e ANNÉE	MASTER	TOTAL	BACHELOR DÉLIVRÉS EN 2012	MASTER DÉLIVRÉS EN 2012
Économie d'entreprise à plein temps	38	73	34	-	-	145	31	-
Économie d'entreprise en emploi	100	47	89	36	43	315	34	18
Total HEG-FR	138	120	123	36	43	460	65	18

EVOLUTION DES EFFECTIFS SUR 10 ANS POUR LE BACHELOR

Filières HES	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Économie d'entreprise	190	273	356	330	299	276	276	362	453	460	460

STATISTIQUE DES ÉTUDIANT-E-S BACHELOR selon la provenance, 2011-2012 (cantons, étrangers)

	HEG-FR		HEG-FR
Berne	54	Tessin	3
Fribourg	315	Vaud	46
Genève	9	Valais	10
Jura	2	Autres cantons	11
Neuchâtel	4	Étrangers	6



7^b

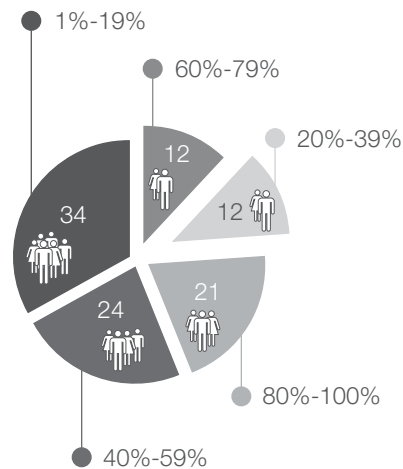
STATISTIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL

LAURENCE CHASSOT
Administratrice

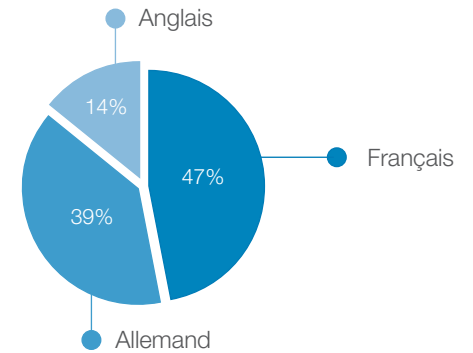
NOMBRE D'ÉTUDIANT-E-S POUR LE CYCLE DE BOLOGNE 2012

Personnel HEG	EPT 2012	EPT 2011
Personnel administratif	1.97	2.77
Personnel technique	6.52	5.07
Personnel enseignant	31.33	32.07
TOTAL	39.82	39.91

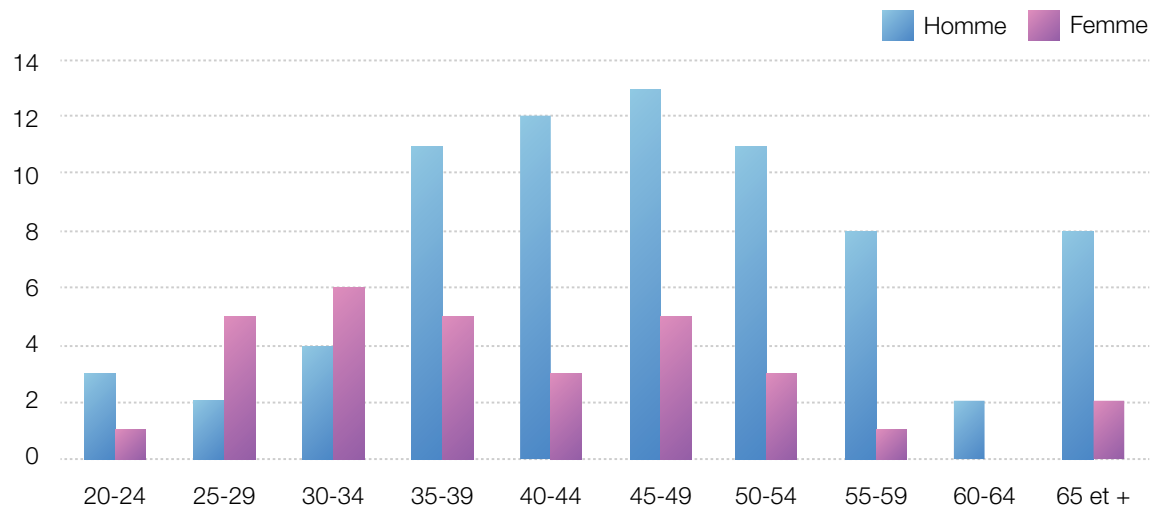
RÉPARTITION TAUX D'ACTIVITÉ



LANGUE MATERNELLE DU PERSONNEL



PYRAMIDE DES ÂGES



L'exercice comptable 2012 de la HEG-FR présente un résultat de fonctionnement qui va au-delà de toute attente. Les comptes 2012 ont dépassé les objectifs budgétaires de 422 KF pour dégager un excédent de revenus de 836 KF. Cela s'explique avant tout par une bonne maîtrise des charges au niveau de l'enseignement de base, 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'accueil d'étudiant-e-s, l'année 2012 se traduit par une stabilisation. Toutefois, au vu de la rentrée académique 2012-2013, tout semble indiquer que la HEG-FR va connaître une nouvelle progression des étudiant-e-s en 2013. S'agissant des activités de recherche, de prestations de services et de formations continues, l'école a stabilisé son volume d'affaires en 2012. Globalement, le chiffre d'affaires de ces trois activités se monte à 3'205 KF.

En conclusion, on relève que la HEG-FR a vécu un exercice 2012 très satisfaisant. Malgré une stabilisation du volume de ses activités, elle a réussi à réduire ses charges et à dégager un excédent de revenu supérieur au résultat envisagé lors de la finalisation du budget. Le tableau ci-après présente la comparaison budgétaire par rapport aux comptes 2012.

	HEG - FR	
	Comptes 2012	Budget 2012
Charges par nature		
Salaires et autres charges du personnel	7'607'402	8'396'580
Biens, services et autres charges d'exploitation	2'514'153	2'564'600
Total des charges (A)	10'121'555	10'961'180
Revenus par nature		
Subventions HES-SO pour la formation Bachelor et Master	6'835'483	7'160'000
Ecolages pour formation de base	435'890	413'000
Subventions HES-SO Ra&D	572'783	480'000
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	2'999'400	3'207'000
Recettes diverses	114'207	25'000
Prélèvements sur les fonds	0	90'000
Total des revenus (B)	10'957'763	11'375'000
Résultats 2012 (excédent de recettes en faveur de l'Etat)	836'208	413'820

COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

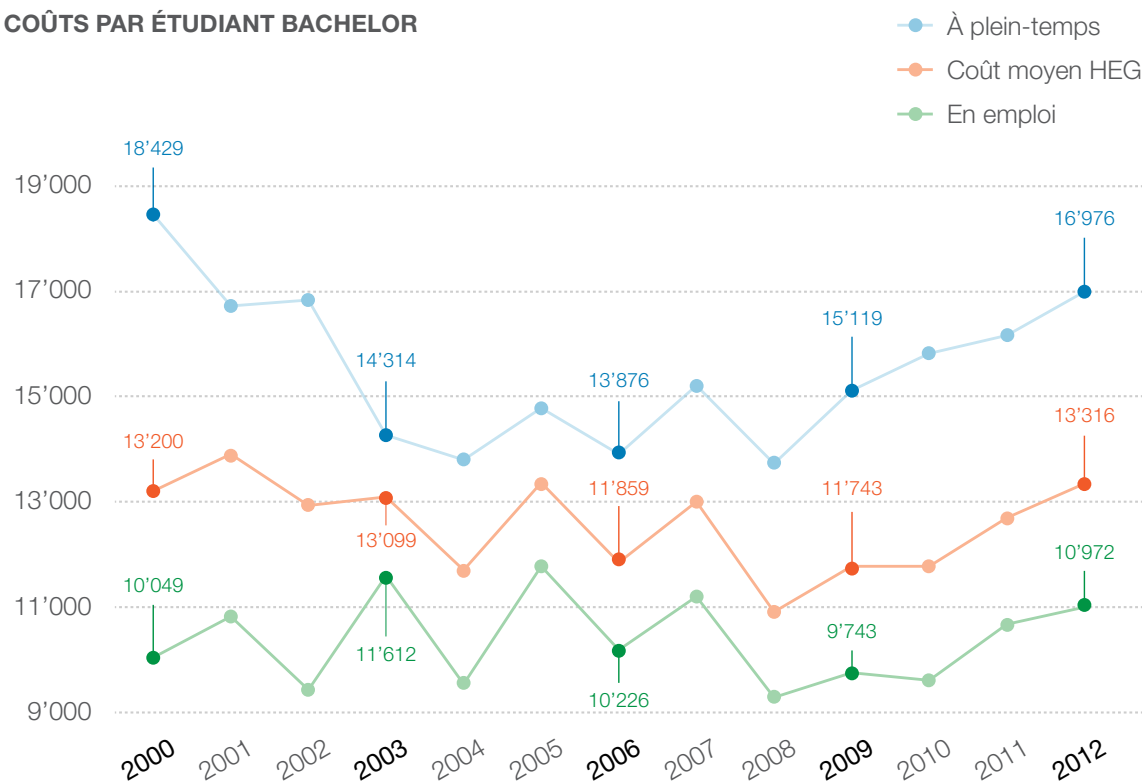
En réponse aux exigences posées par l'OFFT, la comptabilité analytique de la HEG-FR est basée sur un système de calcul des coûts par prestation HES. Il découle de cette approche une présentation des résultats de fonctionnement pour chaque filière d'études HES et ce pour chacune de ces activités, à savoir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

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

Pratiqué depuis treize 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 des coûts de la filière au sein 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 suisses.

Le graphique ci-après présente l'évolution du coût par étudiant-e Bachelor durant la période s'étalant de 2000 à 2012. Le décompte par prestation distingue la formation à plein temps (cursus de 3 ans, courbe verte) de la formation en emploi (cursus de 4 ans, courbe rouge). La courbe bleue représente le coût moyen d'un-e étudiant-e Bachelor quel que soit le mode d'enseignement choisi. 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) est offert une année sur deux. Cela se traduit par une fluctuation du nombre d'étudiant-e-s d'une année à l'autre, alors que les coûts fixes restent stables. Lorsqu'il n'y a pas de progression des effectifs étudiant-e-s accueilli-e-s, les coûts fixes par étudiant-e augmentent, alors qu'ils diminuent l'année suivante car le volume d'étudiant-e-s est en croissance. Depuis 2010, les deux cursus de formation sont ouverts chaque année, si bien que la variation d'étudiant-e-s s'atténue. La tendance des coûts se stabilise avec une légère augmentation. Cela s'explique essentiellement par une mise à niveau de l'encadrement académique et des équipements dédiés à l'enseignement.

COÛTS PAR ÉTUDIANT BACHELOR



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2012

HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

Nous remercions particulièrement les étudiant-e-s et professeur-e-s d'avoir participé à la réalisation de ce rapport d'activité.

TÄTIGKEITSBERICHT 2012

HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

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

Responsable de rédaction / Redaktion

Leïla Braïdi

Photographie / Fotos

Christophe Maradan // www.christophemaradan.ch

Conception graphique / Graphische Gestaltung

Asphalte Design // www.asphalte-design.ch

Impression / Bezug des Buches

Imprimerie Graf R. AG

Irisweg 16a

3280 Murten

Tél: +41 26 670 18 32

www.druckereigraf.ch



2

13



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
CH-1700 Fribourg | F: +41 26 429 63 75 | www.heg-fr.ch