

# HEG-FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

*Create your future!*

N° 2  
Mai 2016

DOSSIER SPÉCIAL

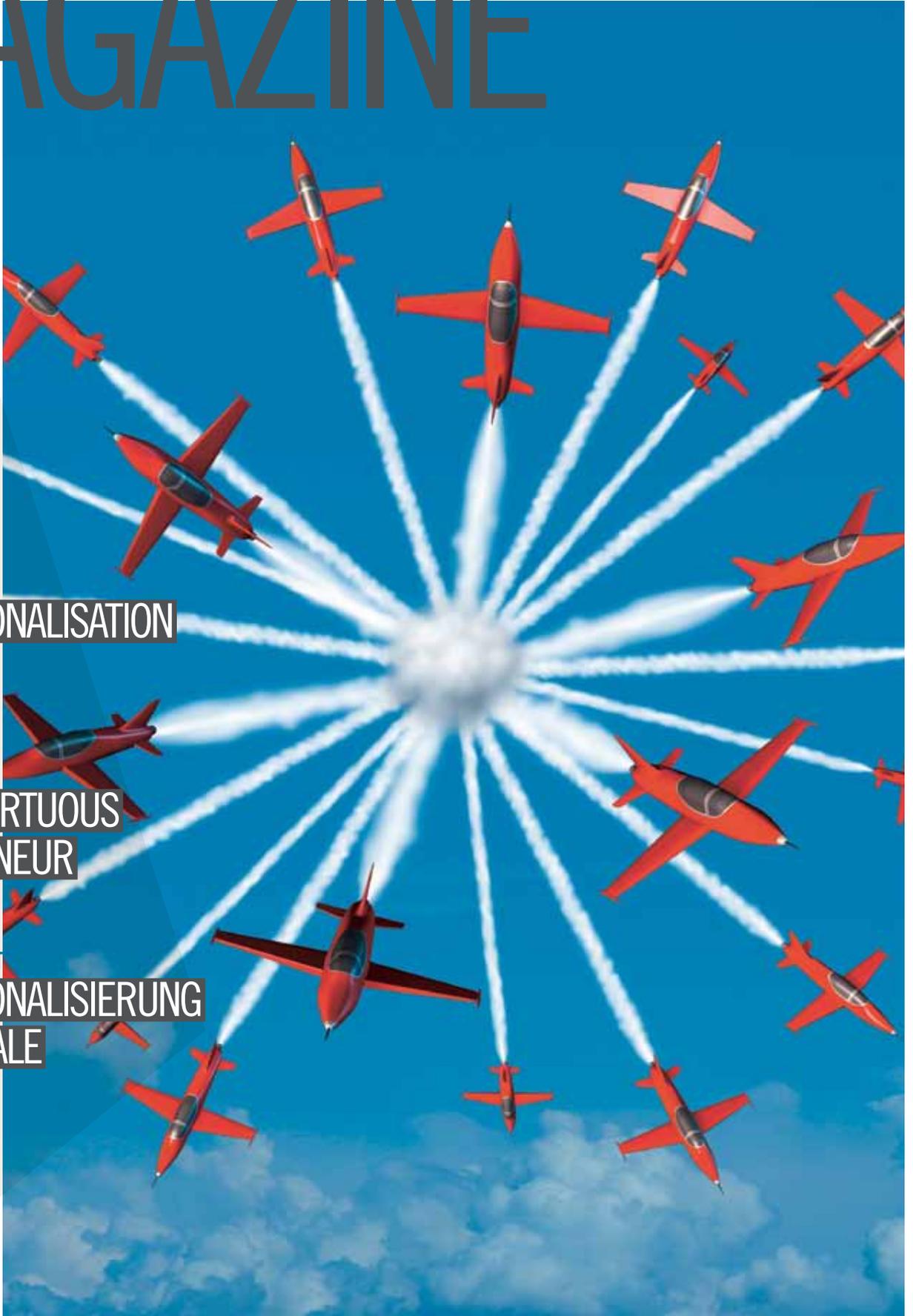
**INTERNATIONALISATION  
DES PME**

AMBITION

**ACT AS A VIRTUOUS  
ENTREPRENEUR**

FORSCHUNGSPROJEKT

**INTERNATIONALISIERUNG  
UND GLOBALE  
STÄDTE**



# La BCF, partenaire de l'initiative « Ventures in Action » de la HEG Fribourg



**Banque Cantonale  
de Fribourg**

simplement ouvert

## DE LOCAL À GLOBAL L'ENTREPRENEUR INTERNATIONAL

L'internationalisation est une question vitale pour la Suisse, nos entreprises et notre haute école. Transmettre des compétences internationales et échanger avec d'autres institutions d'enseignement supérieur pour promouvoir une pensée et une action entrepreneuriales internationales est prioritaire dans la vision et la stratégie de la HEG-FR.

Tout d'abord, les exigences liées à la mondialisation et à la digitalisation par l'économie ont évolué. Le plurilinguisme et les compétences interculturelles des collaborateurs et de la direction constituent un avantage concurrentiel, tant dans les grandes entreprises internationales et les PME que pour la recherche.

Ensuite, nous avons besoin de la concurrence mondiale pour accroître la qualité de notre enseignement, de la recherche appliquée et du développement, par prestations de service. Cette concurrence est un facteur essentiel à la réalisation de projets intéressants.

Toutes les mesures initiées soulignent nos ambitions internationales: le programme de bachelor trilingue, les voyages d'études en Amérique du Nord et du Sud et en Asie, le lancement de summer schools, l'intégration de professeurs internationaux, nos projets de recherche et nos prestations de service de dimension internationale. Le Magazine HEG-FR témoigne de la diversité de ces thématiques et dévoile la manière dont les personnes associées à la HEG-FR ont quitté leur zone de confort suisse. ■

## VON LOKAL ZU GLOBAL INTERNATIONAL ENTREPRENEUR

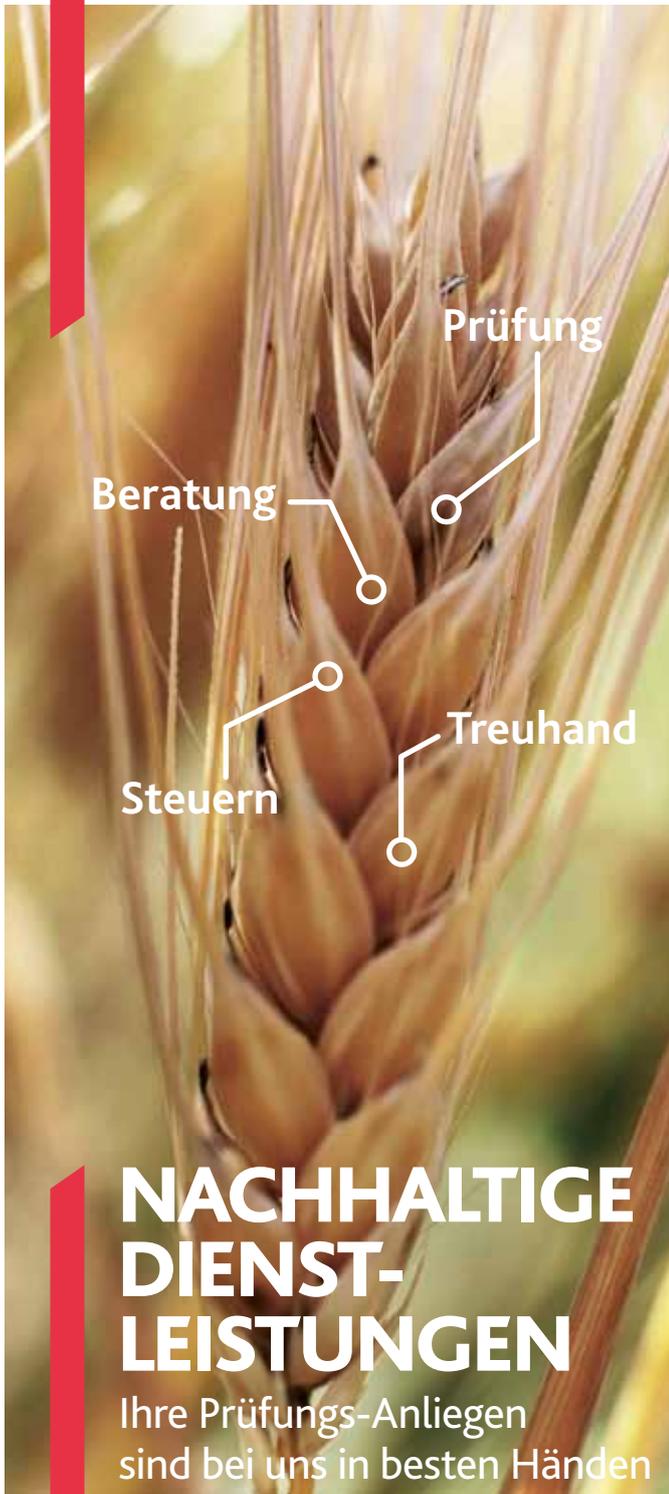
Internationalisierung ist für die Schweiz, unsere Unternehmen sowie unsere Hochschule per se existentiell. Internationale Kompetenzen zu vermitteln und sich weltweit mit anderen Hochschulen auszutauschen, verbunden mit der Idee, internationales unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, sind in der Vision und Strategie der HSW-FR prominent erwähnt. Zum einen haben sich hinsichtlich der Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft die Anforderungen der Praxis verändert. Sowohl in multinationalen Grossbetrieben als auch in KMU sowie in der Forschung sind Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte ein Wettbewerbsvorteil.

Zum anderen benötigen wir den weltweiten Wettbewerb, um unsere Qualität der Lehre, der angewandten Forschung und Entwicklung sowie unserer Dienstleistungen zu erhöhen; diese Konkurrenz ist zentraler Treiber, um interessante Projekte zu realisieren.

Alle initiierten Massnahmen unterstreichen unsere internationalen Ambitionen, u. a. ein dreisprachiges Bachelor-Programm, Studienreisen nach Nord- und Südamerika sowie Asien, die Lancierung von Summer Schools, die Integration internationaler Professoren und unsere internationalen Forschungs- und Dienstleistungsprojekte. Das vorliegende HSW-Magazin zeugt von der Themenvielfalt und davon, wie mit der HSW-FR verbundene Personen die schweizerische Komfortzone verlassen haben. ■

RICO BALDEGGER  
Directeur





Beratung

Steuern

Prüfung

Treuhand

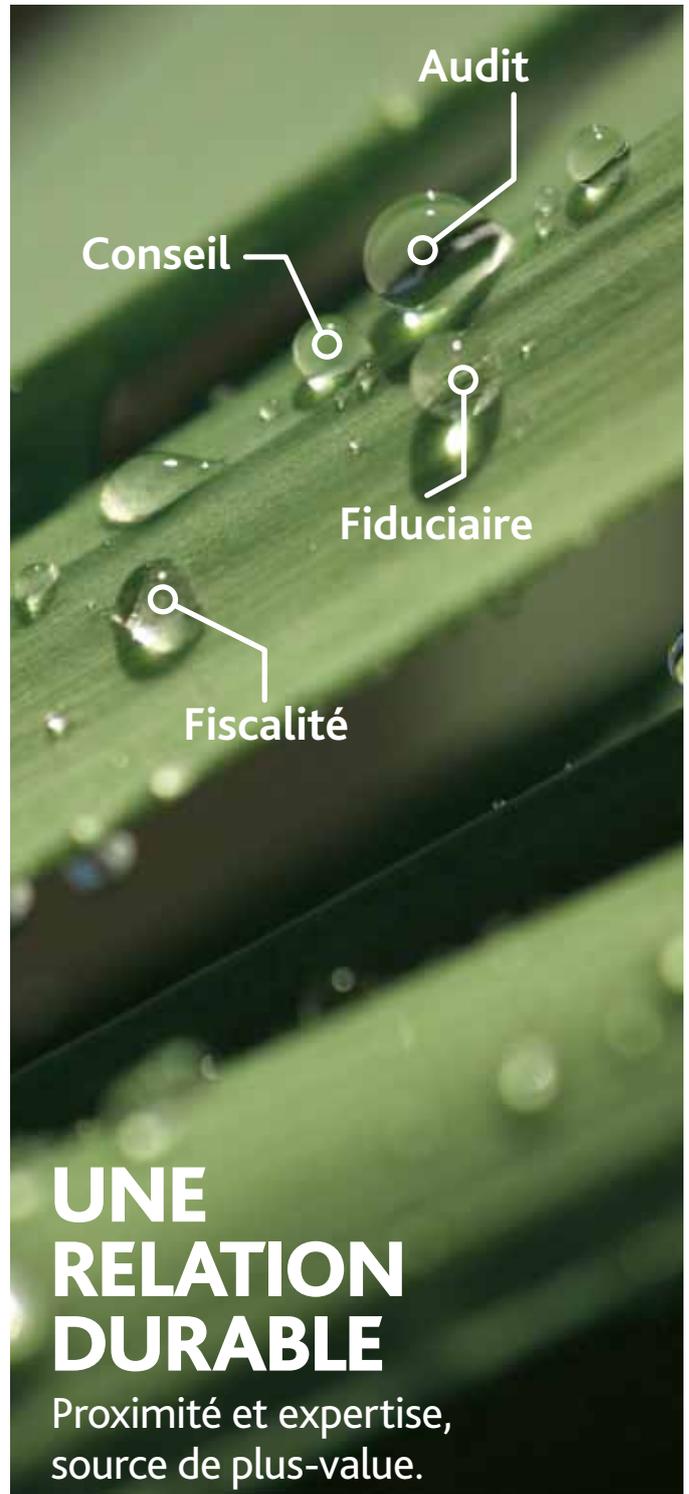
## NACHHALTIGE DIENST- LEISTUNGEN

Ihre Prüfungs-Anliegen  
sind bei uns in besten Händen

**Kontaktieren Sie unsere Experten:**

BDO AG  
Hodlerstrasse 5  
3001 Bern  
Tel. 031 327 17 17

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



Conseil

Audit

Fiduciaire

Fiscalité

## UNE RELATION DURABLE

Proximité et expertise,  
source de plus-value.

**Plus d'informations auprès de nos spécialistes:**

BDO SA  
Hodlerstrasse 5  
3001 Berne  
Tél. 031 327 17 17

**BDO**



**4 > 10**  
**ACTUALITÉS**  
**INFOS ET AGENDA**



**11 > 13**  
**ALUMNI**  
**QUOI DE NEUF**  
**ET VISITE D'USINE**

**14 > 21**  
**DOSSIER SPÉCIAL**  
**INTERNATIONALISATION**  
**DES PME**



**22 > 23**  
**ENTREPRENEURSHIP**  
**BEST TRAVEL**  
**STARTUP**



**24 > 25**  
**TEACH DIFFERENT**  
**BLENDED LEARNING**



**26 > 33**  
**AMBITION**  
**OPPORTUNITÉS**  
**À L'INTERNATIONAL**

**34 > 35**  
**SAVOIRS**  
**PROJETS**  
**ET PUBLICATIONS**



**36**  
**PEOPLE**  
**ÉRIC DÉCOSTERD**



**HEG MAGAZINE**

N° 2 — Mai 2016

*Create your future!*

Le magazine de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)

The School of Management Fribourg Magazine

Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg Zeitschrift

→ [www.heg-fr.ch/magazine](http://www.heg-fr.ch/magazine)

**ÉDITEUR**

Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)  
 Chemin du Musée 4  
 CH - 1700 Fribourg  
[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)

**RESPONSABLE D'ÉDITION**

Magali Dubosson

**COMITÉ DE RÉDACTION**

Danièle Morisod  
 Rico Baldegger  
 Gérard Guisolan  
 Rudy Merkle  
 Lukas Schneuwly  
 Monty Sufrin

**PRODUCTION**

Inédit Publications SA  
 Avenue de Rumine 37  
 Case postale 900  
 CH - 1001 Lausanne  
[www.inedit.ch](http://www.inedit.ch)

**COORDINATION**

Elodie Maître-Arnaud

**CONCEPTION ET MISE EN PAGE**

Xavier Cerdá

**PHOTOLITHOGRAPHIE**

Floriane Veya

**RELECTURE**

Adeline Vanoverbeke

**IMPRESSION**

Imprimerie Saint-Paul  
 Boulevard de Pérolles 38  
 1700 Fribourg  
[www.saint-paul.ch](http://www.saint-paul.ch)

**TIRAGE**

2500 exemplaires

**ILLUSTRATION DE COUVERTURE**

Freshidea / Fotolia



# QUOI DE NEUF?



## GLOBAL BUSINESS COMPETENCE CENTER FOR SMES

**NEW!** | The newly created Competence Center keeps a finger on the pulse of current trends related to strategic and innovative business models for internationalization purposes. The Center strives to transform “outdated” industrial activities into innovative and sustainable industries able to compete globally, not just locally. ■



*Dans le cadre de leur formation trilingue, les étudiant-e-s Bachelor ont effectué leur semestre obligatoire à l'étranger dans presque 40 universités sises hors des frontières suisses: de l'Australie aux Etats-Unis et de la Nouvelle-Zélande au Canada en passant par l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud et l'Europe, les destinations ont couvert pratiquement tous les continents.*



## SWISS LIFE ANERKENNUNGSPREIS

**GEWINNER** | Michèle Luyet erhielt den Swiss Life Anerkennungspreis Kategorie Master im Wert von CHF 2'500.-.

Welche Techniken und Organisationskulturen begünstigen Kreativität und Innovation bei Schweizer Retail Banken? Dieser Frage ging Michèle Luyet in ihrer Arbeit nach. Um die Situation darzustellen und einen Vergleichsmassstab zu schaffen, hat sie sieben Banken untersucht: Was sind die Unterschiede, welches Gewicht haben Ideengewinnung und Innovationsmanagement, welche Erkenntnisse lassen sich daraus ziehen? Darauf aufbauend hat sie ein griffiges Modell entwickelt, das die unterschiedlichen Elemente der Kreativitäts- und Innovationsförderung in einen Gesamtzusammenhang stellt. ■

# FACTS AND FIGURES

## ACCORDS ET PARTENARIATS INTERNATIONAUX

ACCORDS/CONVENTIONS SIGNÉS		
Hochschule Aschaffenburg	Aschaffenburg	Allemagne
Universität Trier	Trier	Allemagne
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Monterrey	Mexique
School of Business Administration at the University of Vermont	Vermont	Etats-Unis
Téluq, Université du Québec	Québec	Canada
Fachhochschule Nordwestschweiz	Olten	Suisse
Swissnex Shanghai / Rio		Chine/Brésil
Swissnex Boston	Boston	Etats-Unis
Yersin University of Da Lat	Da Lat City	Vietnam
UNINOVE	São Paulo	Brésil
Swinburne University of Technology	Melbourne	Australie
University of California, Irvine	Irvine	Etats-Unis
Hong Kong Polytechnic University	Hong Kong	Chine

PARTENARIATS «INFORMELS» (SANS ACCORDS ÉCRITS)		
Institut de diplomatie de Chine	Beijing	Chine
Ecole de management de Grenoble	Grenoble	France
HEC Montréal	Montréal	Canada
Université de Québec	Trois-Rivières	Canada

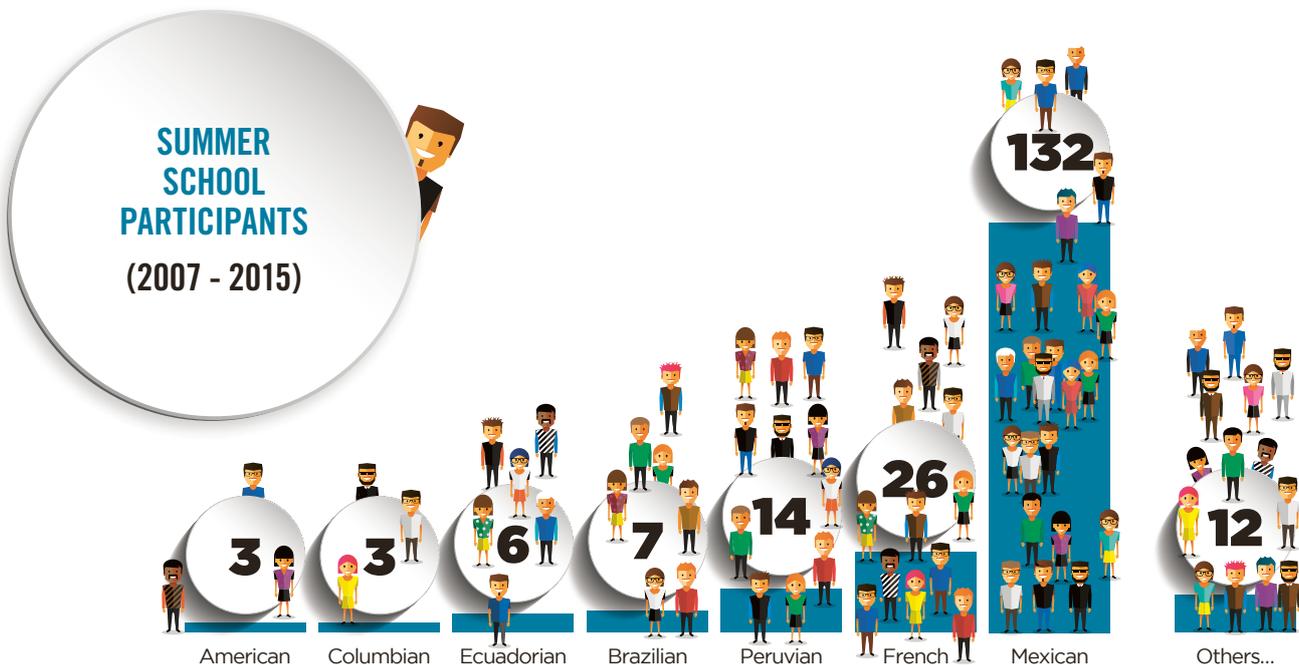
EN PRÉPARATION / ATTENTE / GESTATION		
EM Business School Strasbourg	Strasbourg	France
Université de Lorraine	Nancy	France
Boston University, MA	Boston	Etats-Unis
Worcester Polytechnic Institute (WPI), MA	Worcester	Etats-Unis
Nanyang Technological University	Singapour	Singapour
Singapore Management University	Singapour	Singapour

## ORIGINE DES ÉTUDIANTS EN MASTER ENTREPRENEURSHIP

PROMOTION 2014-2016		
	Suisse	18
	Brésil	2
	Cameroun	1
	Italie	1
	Chine	1

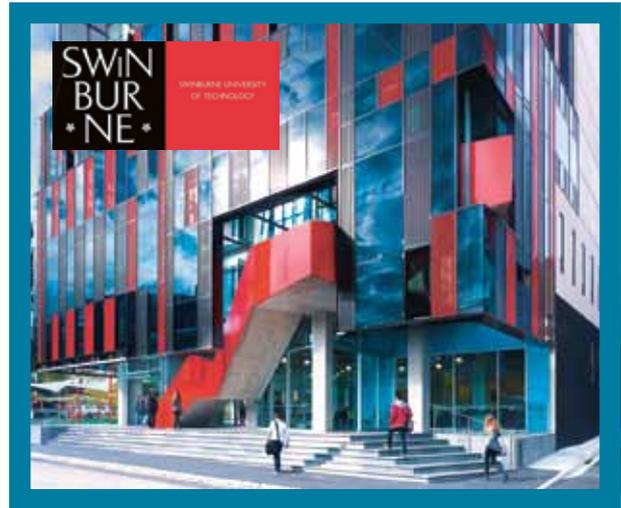
  

PROMOTION 2015-2017		
	Suisse	26
	France	2
	Portugal	1
	Singapour	1
	Espagne	1
	Russie	1
	Biélorussie	1
	Colombie	1
	Italie	1
	Liban	1



## AGREEMENT WITH UNIVERSITY OF CALIFORNIA IRVINE

**PARTNERSHIP** | The agreement with UCI is essentially dedicated to the Master-student exchange and our summer school programs. Furthermore the University of California (UCI) will play an important partner role for business trips related to the topic of disruptive innovation in California. ■



## AGREEMENT WITH SWINBURNE UNIVERSITY (AUSTRALIA)

**FROM MELBOURNE TO HEG-FR** | An important agreement was closed with Swinburne University in Melbourne. The partnership allows Bachelor students to be fostered in our exchange program. Furthermore we will integrate students from Australia in both the summer school and immersion programs. ■

## IMMERSION PROGRAM FOR SINGAPOREAN STUDENTS

**MAY – JULY 2016** | Students from Singapore Management University (SMU) will be in Fribourg for the 10 week immersion program. The students will attend lectures and discover our entrepreneurial ecosystem as interns in local startups. Furthermore they will be required to develop their own business ideas and present them at the end of their stay. ■



## ACCREDITATION INTERNATIONALE

**PRÉ-AUDIT** | AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) a accepté d'étudier la candidature de la HEG-FR pour une accréditation. Prof. W. Randy Boxx (Dean Emeritus of the School of Business at Shenandoah University in Winchester, Virginia) et Prof. Jerry Trapnel (former AACSB Executive Vice President and Chief Accreditation Officer, and former dean of the College of Business and Behavioral Science at Clemson University) étaient présents dans notre école début mars, sur deux jours, pour conduire un pré-audit. ■

A photograph of a young man and woman lying on a light-colored wooden floor. The woman is in the foreground, wearing a red sweater and a light blue shirt, smiling broadly with her eyes closed. The man is behind her, also smiling, wearing a light blue shirt. To the left, a pair of yellow rubber gloves with blue palms is lying on the floor. The background shows a white wall and a white baseboard.

**Einfach so,  
wie's passt: unsere  
Hypotheken.**

**Wir sind einfach Bank.**

VALIANT

# CAMP ADOPRENEURS

FRIBOURG

DU 18 AU 22 JUILLET 2016

Nos ados  
d'aujourd'hui,  
nos entrepreneurs  
de demain

ESPRIT ENTREPRENEURIAL —  
INNOVATION — PME — GLOCAL —  
FUN — CRÉATIVITÉ —  
INSPIRATION — SUCCÈS



# AGENDA



## ÉVÉNEMENTS HEG-FR

**11 MAI 2016**

Event Successful entrepreneurs: «Organization 2.0»

Organisé par les étudiants du cours Social credits

**20 MAI 2016**

Garden Party des collaborateurs de la HEG-FR

**8 JUIN 2016**

Assemblée générale Alumni HEG/HSW Fribourg

**DU 27 JUIN AU 25 JUILLET 2016**

Summer schools en Entrepreneurship & Innovation et en Financial Management

**DU 18 AU 22 JUILLET 2016**

Youth Camp «Adopreneur» pour les jeunes de 13 à 16 ans

**DU 15 AU 26 AOÛT 2016**

Summer School EMBA

**8 SEPTEMBRE 2016**

Reprise des cours pour la formation continue

**DU 19 AU 23 SEPTEMBRE 2016**

Kick-off week Bachelor

**22 SEPTEMBRE 2016**

Successful entrepreneurs evening HEG-FR Party



# ADVISORY BOARD

HEG-FR has set up an advisory board recruited from among well-known experts / practitioners. These board members are meant to provide advice and support to our school on existing and potential projects, research and educational programs, strategies and other activities.

## MEMBRES



**Alisée de Tonnac de Villeneuve**  
CEO and Co-Founder  
Seedstars World SA  
(HEC Lausanne and Bocconi University)



**Jérôme Schaufeld**  
Professor of Practice Worcester  
Polytechnic Institute (Massachusetts  
Institute of Technology, Boston)

## CONTRIBUTIONS

- To be our eyes and ears in the market place, with the objective of receiving early warnings about changes happening out there in order to make sure that our “products” do meet the needs of the market.
- To be our facilitators in providing us networks and contacts with the objective of increasing our capabilities in obtaining mandates and sponsorships.
- To be our challengers in everything we do by asking provocative questions and forcing us to think outside the box.



**Annette Heimlicher**  
CEO Contrinex  
(University of Geneva  
and London School of Economics)



**Jorge Castro-Valle Kuehne**  
Ambassador of Mexico  
to the Swiss Confederation  
(Faculty of Law of Mexico UNAM)



**Gerhard Roth**  
Chairman GRH Rechtsanwälte  
Attorney at Law  
(University of Bern)



**Jürg H. Stucki**  
Consultant and CTI Expert  
(HWV-FH and FH Bern)



**Hans-Jörg Mihm**  
CEO and Vice President  
of the Board Extramet AG  
(Business School Lausanne)



**Sven Beichler**  
CEO and Co-Founder  
mySwissChocolate AG  
(University of St. Gallen)



**Armin Meier**  
Managing Director Boyden  
global executive search (FH Bern,  
University of St. Gallen and Stanford)



**Urs P. Gauch**  
Head of SME Business Switzerland  
(Business School Fribourg,  
School of Economics  
and Business Administration Bern  
and Swiss Banking School)

# ANCIENS ETUDIANTS

## COMITÉ ALUMNI HEG/HSW FRIBOURG: QUOI DE NEUF?

Informations sur les premiers mois d'activité ainsi que sur les orientations principales pour 2016.

TEXTE: LUCIEN WUILLEMIN, président de l'Association Alumni

**A**près l'assemblée constitutive en juin 2015, nous avons organisé comme prévu le Networking-Event à Montilier, l'Event Successful entrepreneur à l'école et la visite de Mifroma à Ursy (*lire pages 12 et 13*).

Pour l'année en cours, nous avons le plaisir de vous annoncer les événements suivants:

- 29 avril 2016, concert classique en compagnie de vos conjoints-es à la salle Equilibre de Fribourg.
- 2 juin 2016, première Assemblée générale ordinaire de la nouvelle association avec une conférence d'une personnalité de l'économie ou de la politique. A cette occasion, nous devons renforcer notre comité. Avis aux membres intéressés.

Nous vous invitons à réserver d'ores et déjà ces deux dates. Nous vous tiendrons rapidement informés des événements du 2<sup>e</sup> semestre. Une visite d'entreprise ainsi qu'un autre événement vous seront notamment proposés entre septembre et décembre.

En parallèle, notre association sera associée à la direction de la HEG-FR pour l'organisation d'une conférence-débat le 22 septembre 2016 avec Jean-Claude Biver (Hublot SA), Elmar Mock (Creaholic), Matthias Meyer (Google Switzerland) et Daniel Block et Camille Block. La HEG-FR mettra également sur pied un «Business Trip» en Californie/Silicon Valley (13 – 19 novembre 2016), destiné prioritairement aux Alumni. De plus amples informations suivront.

Es gibt noch zwei wichtige Dinge zu erwähnen:

- Die Hochschule veröffentlicht zweimal im Jahr eine Zeitschrift auf Französisch und auf Deutsch. Eine Sparte wird einen Alumni durch ein Kurzporträt vorstellen. Falls Sie gerne teilnehmen oder einen Ehemaligen vorschlagen wollen, kontaktieren Sie bitte Magali Dubosson ([magali.dubosson@hefr.ch](mailto:magali.dubosson@hefr.ch), mit Kopie an [caroline.morisod@hefr.ch](mailto:caroline.morisod@hefr.ch))
- Wir möchten Sie gerne daran erinnern, dass der Ausschuss und die Hochschulleitung die Zusammenarbeit zwischen den Absolventen und der Hochschule verstärken möchte. Diese Kollaboration kann verschiedene Formen annehmen: Unterrichten, Leitung von Abschlussarbeiten usw. Bei Interesse treten Sie bitte mit Rico Baldegger ([rico.baldegger@hefr.ch](mailto:rico.baldegger@hefr.ch)) in Kontakt.

Der Ausschuss steht natürlich für jeglichen Austausch zur Verfügung. Wir berücksichtigen gerne Ihre Vorschläge für Veranstaltungen. Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. ■

Pour tout renseignement:  
Lucien Wuillemin, président • [lucien.wuillemin@bluewin.ch](mailto:lucien.wuillemin@bluewin.ch)  
Secrétariat: [caroline.morisod@hefr.ch](mailto:caroline.morisod@hefr.ch)





# VISITE DE MIFROMA PAR LES ALUMNI HEG/HSW FRIBOURG

**La visite de Mifroma à Ursy a été organisée par notre collègue du comité Bernard Frossard, le 17 novembre 2015. Nous avons été reçus de façon très professionnelle et amicale par Alain Raymond, responsable opérationnel, un ancien de l'école. Récit.**

TEXTE: ALAIN RAYMOND, directeur du site Mifroma

La visite a impressionné tous les participants par l'importance de la société, leader et experte de la production et du conditionnement de produits laitiers, ainsi que de la production et de l'affinage de fromages en Suisse. La visite des halles de stockage, percées dans une colline, est spécialement

grandiose. Du jamais-vu. Impressionnante aussi, l'organisation de l'entreprise, qui travaille constamment avec trois équipes de production. La découpe très précise des fromages, réalisée avec des technologies de pointe, est également très intéressante visuellement.

**Une entreprise dynamique.** Fêtées en 2014, les cinq premières décennies de Mifroma ont été marquées par un développement harmonieux et continu, notamment sur le marché fromager suisse. La vente de fromages en libre-service en étant à ses débuts, Mifroma a été la première, en 1970, à proposer sur le marché de la grande distribution un mélange à fondue frais râpé. Une autre création, qui fait encore partie des produits leaders: le lancement de la marque Raccard, fromage spécial raclette. L'objectif de son inventeur était de rendre la raclette accessible à tous. Le bon dosage



PHOTOS: DR

entre le savoir-faire, l'authenticité des produits, la détermination et l'adaptation aux évolutions industrielles a permis à l'entreprise de relever des défis parfois un peu fous, tels que la tentative de record du plus long four à raclette à bougies du monde (101,25 mètres), réalisée le 30 novembre 2014 à Berne et validée par le Guinness World Records. Quelque 25 000 raclettes avaient alors régalié les 20 000 visiteurs présents.

**Ensemble, tournés vers l'avenir.** Forte de 50 ans d'expérience, Mifroma continue d'écrire son histoire en étant à l'affût de nouvelles technologies, en répondant aux nouveaux modes de consommation, en proposant des emballages innovants. Depuis 2013, l'entreprise cherche à se faire une place sur le marché international. L'Europe, les Etats-Unis, mais également le continent asiatique font partie de ses objectifs. En 2015, avec 35% d'augmentation sur le marché international, Mifroma est l'entreprise de la Migros Industrie qui a eu la meilleure croissance à l'exportation. ■

Merci à Alain Raymond et à son équipe pour cette excellente visite, qui s'est terminée par une fondue très appréciée, surtout par nos nombreux amis venus de Berne.

**LE GROUPE  
ELSA-MIFROMA  
EN QUELQUES  
CHIFFRES**

**1002**  
collaborateurs

**307 462**  
tonnes de production annuelle

**1058,4**  
millions de francs de chiffre d'affaires net

**2348**  
références



**ALAIN RAYMOND**

La passion pour les métiers de bouche et les produits racontant une histoire ont toujours accompagné Alain Raymond dans ses diverses activités professionnelles. Depuis plusieurs années, il travaille pour l'industrie Migros et a eu l'occasion d'occuper divers postes dans des entreprises et zones linguistiques différentes. En 2009, il a achevé avec succès son eMBA à Fribourg. Il y a un peu plus de deux ans, il a eu l'occasion de reprendre la direction opérationnelle de Mifroma et d'intégrer la direction générale du groupe ELSA-Mifroma.

# BUSINESS



# L'INTERNATIONALISATION DES PME HELVÉTIQUES

**La réévaluation du franc suisse et la stagnation, ou croissance molle, de la plupart des économies européennes ont marqué 2015. Dès lors, la poursuite de la compétitivité globale de l'économie suisse est abondamment débattue, en particulier les options d'internationalisation stratégique pour les PME.**



TEXTE:  
PHILIPPE  
RÉGNIER,  
professeur

Jusqu'à ce jour, aucune théorie n'a été capable d'englober toutes les dimensions du processus d'internationalisation des PME. Nous savons toutefois que la majorité de ces entreprises tend à s'internationaliser graduellement, sauf une minorité grandissante, rapidement active sur les marchés mondiaux. La plupart des PME s'internationalisent vers les marchés transfrontaliers et de proximité. L'accès aux marchés étrangers lointains est plus difficile et souvent très risqué.

Les PME sont l'ossature principale de nombreuses économies de l'OCDE. En Suisse, elles forment l'un des piliers de l'industrie manufacturière, qui pèse encore 22% du PIB. En raison de la petite taille du marché intérieur, de coûts élevés de production, d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et du franc fort, un tiers des PME helvétiques sont actives à l'étranger. Traditionnellement, d'abord en Europe (78%) et sur l'autre rive de l'Atlantique (40%), mais aussi en Asie-Pacifique (48%), région qui est devenue le second marché de destination des PME suisses depuis 2005 (Baldegger 2013 et rapport SIES 2013).

Une question stratégique se pose: comment les PME suisses peuvent-elles ou devraient-elles accélérer leur internationalisation, tout en retenant au pays de la haute valeur ajoutée et des emplois hautement qualifiés? Une question subsidiaire vise la capacité de partenariats public-privé à accompagner les PME dans ce processus.

**Activities of HEG-FR in that field.** The School of Management Fribourg has invested heavily in the study, training and counselling of Swiss SME international business management, as referred to by its two flagship surveys, the annual Global Entrepreneurship Monitor – GEM National Report Switzerland and the tri-annual Swiss International Entre-preneurship Survey (SIES), available in English, French and Italian.

(More information: [www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch))

In 2016 in collaboration with PostFinance the school is conducting the SIES survey again with a focus on a sample of 1000 internationalizing SMEs, the largest survey of this kind in Switzerland. The school leads various research and training activities on the internationalization of family businesses and of globally-born or re-born firms and startups, on the construction and management of SME internationalization strategies, such as cleantech SME clusters, and on the acceleration of SME internationalization patterns. In 2014-16, new applied research projects have been initiated such as: the enabling role of global cities for internationalizing Swiss SMEs, the role of supportive, Franco-Swiss services for regional SMEs expanding to emerging Asia, and the promotion of advanced students' bootcamps together with Swiss SMEs exploring Latin American and Asian markets. ■





# INDUSTRIE 4.0 À L'INTERNATIONAL: LES PME ONT TOUTES LES CARTES EN MAIN

**La quatrième révolution industrielle va doper l'intégration de l'économie suisse au marché global. Et les débouchés potentiels sont à la mesure des défis qui attendent les PME. Aujourd'hui déjà, il est possible de digitaliser l'exportation à l'aide d'outils simples. Explications.**

**L**a civilisation occidentale a déjà vécu trois révolutions industrielles. Avec l'industrie 4.0, la quatrième révolution industrielle est en marche, même si de nombreux experts y voient plutôt une évolution. Si la première révolution s'est caractérisée par l'utilisation de la force hydraulique et de la vapeur, ainsi que par l'évolution des machines-outils, la deuxième révolution a apporté l'électricité et la production de masse. La troisième révolution industrielle a permis avec l'électronique et l'informatique d'accélérer l'automatisation.

La quatrième révolution qui s'observe aujourd'hui est portée par la digitalisation: les machines communiquent entre elles grâce à l'Internet des objets, aux technologies intelligentes, aux logiciels et aux capteurs en tout genre.

**Usine intelligente.** Avec l'industrie 4.0, l'Internet des objets fait son entrée dans la production. L'automatisation croissante des processus révolutionne la chaîne de valeur et la façon dont les entreprises collaborent par-delà les frontières et servent leurs clients. L'industrie 4.0 crée de nouvelles opportunités, notamment pour les PME, qui peuvent participer plus facilement aux réseaux mondiaux de fabricants et livrer directement leurs clients sans avoir à s'appuyer sur des réseaux de distributeurs. De nouvelles voies s'ouvrent pour accéder au marché international, les obstacles à l'entrée tombent.

Mais il faut de la créativité lorsque le concept classique d'exportation n'a plus cours, car cette flexibilité accrue dans les nouveaux réseaux de création de valeur comporte aussi son lot d'inconvénients: la course à l'efficacité et les nouvelles formes de coopération mettent à l'épreuve de manière implacable les modèles d'affaires existants.

**Export Digital.** Toute entreprise sera ainsi tôt ou tard amenée à suivre les nouveaux développements technologiques et à intégrer les transformations nécessaires à la coopération internationale. Heureusement, la plupart des PME sauront sans aucun doute faire évoluer pas à pas leurs modèles d'affaires et leur réseau



TEXTE:  
SYLVAIN  
JACCARD,  
directeur S-GE  
Suisse romande



international. La première étape consiste à numériser le commerce international: conjointement avec Google Suisse, Switzerland Global Enterprise, l'organe de promotion officiel des exportations en Suisse, a lancé l'initiative «Export Digital» à l'automne dernier. Son but est de fournir aux PME les connaissances numériques nécessaires, des outils pratiques ainsi que des modules d'apprentissage en ligne.

Les outils numériques aident les PME à préparer le terrain pour générer de la croissance à l'international. Ils sont simples à manier et leur apportent une vraie plus-value pour approcher des marchés éloignés, puisqu'ils s'utilisent dans le monde entier depuis un simple poste de travail en Suisse. Que l'on parle d'analyse de marchés ou d'e-commerce, ils sont incontournables à l'étranger, dans le B2B ou le B2C, aux Etats-Unis, en Chine ou dans tout autre pays émergent. A l'horizon 2020, chacun de nous devrait disposer de sept objets connectés en moyenne.

Reste que, pour l'instant, seule une entreprise sur trois a recours au marketing digital pour booster son développement à l'export, selon un récent sondage de la Haute Ecole spécialisée de Coire réalisé auprès de PME actives à l'international. Elles manquent souvent de capacités et de know-how.

C'est pour combler ce manque qu'a été mise en place la plateforme [www.exportdigital.ch](http://www.exportdigital.ch), une initiative commune de Switzerland Global Enterprise (S-GE) et de Google Suisse. La plateforme Export Digital permet aux entreprises de trouver de nouveaux débouchés et de tester le potentiel export en ligne de leur produit. L'application en ligne, gratuite, compare les recherches Google en intégrant des paramètres marketing propres à chaque pays cible. Elle met aussi à disposition une centaine de vidéos didactiques et apporte des réponses à toute question sur l'export: stratégie d'internationalisation, financement et couverture des risques, questions douanières ou fiscales et marketing digital à l'étranger. Chaque

PME pourra ainsi trouver sa voie pour réaliser la transformation numérique de son modèle d'affaires.

**Promotion des exportations.** Export Digital fait partie du mandat de service public de S-GE. Le promoteur officiel des exportations suisses propose un premier niveau de service d'information gratuit aux PME, qui leur permet d'obtenir des réponses à leurs questions sur les marchés. S-GE propose ensuite des prestations de conseil, qui consistent à examiner concrètement avec l'entreprise la faisabilité de ses projets export et les possibilités de développement de ses affaires. Lors de ces rencontres, les conseillers de S-GE mettent à la disposition des PME leur longue expérience de l'export et utilisent des outils d'analyse ciblés. Puis viennent les prestations de conseil approfondi, pour lesquelles les entreprises bénéficient de conseils individualisés. Les études de marché, la mise en contact avec des partenaires commerciaux et la participation à des salons internationaux sous la bannière du Swiss Pavilion constituent les principaux services offerts. ■

### Exporter Demain! 2016. Industrie 4.0: des modèles d'affaires pour l'avenir

Cet événement qui aura lieu le 16 septembre au SwissTech Convention Center de l'EPFL sera consacré à la thématique de l'industrie 4.0. «Exporter Demain!» vous donnera en effet l'occasion de découvrir comment ce phénomène révolutionne l'activité des entreprises à l'international. Vous pourrez aussi échanger avec des entrepreneurs et puiser des idées pour amorcer votre propre transformation digitale. Le programme sera publié prochainement à l'adresse [www.s-ge.com/exporterdemain](http://www.s-ge.com/exporterdemain)

En savoir plus sur l'industrie 4.0: [www.s-ge.com/4IR](http://www.s-ge.com/4IR)



**NEW!**

# CAS Managing disruptive innovation

SEPTEMBER 2016 UNTIL FEBRUARY 2017

This executive program serves the critical need to manage disruption effectively and ahead of time. By offering access to thought leaders, and working on disruptive innovation projects, the program prepares leaders to better address the challenges ahead.

## Trip to Silicon Valley

For more information:  
[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)

This program brings together cutting edge knowledge, tools, and the opportunity to learn-by-doing to help master disruption. It draws lessons from disruptions in over 30 industries to build a set of skills. Each participant will have the opportunity to build a concrete operative case to address disruptive innovation in his/her business environment.



# EXPORTER UN IMAGINAIRE DE SONS



PHOTO: DR

**Céline Renaud conjugue entrepreneuriat et musique avec passion. Son entreprise, JMC Lutherie, fabrique des guitares et des enceintes acoustiques en épicea de résonance âgé de 350 ans. Elle invite aussi le public à d'étonnantes «dégustations de son».**

TEXTE: MAGALI DUBOSSON, professeure

**J**MC Lutherie, l'entreprise de Céline Renaud, est née d'une invitation à visiter l'atelier de son voisin, Jeanmichel Capt, un luthier d'exception qui se sent seul dans ses projets d'entrepreneur. Il est passionné, inventif et créatif, mais il peine à se faire connaître. Pourquoi ne pas l'aider? Céline en a les compétences, grâce à une expérience professionnelle éclectique alliant produits de luxe, marketing et finance. L'aventure JMC Lutherie démarre alors sur les charpeaux de roue, avec le rêve d'exporter des guitares extraordinaires dans le monde entier. Quelques mois plus tard, la petite entreprise de la vallée de Joux est déjà présente au Japon pour présenter ses objets dans des foires et à des détaillants. Mais la réalité est parfois facétieuse. Grâce au succès du Soundboard JMC, le

haut-parleur en bois d'harmonie, l'entreprise devient essentiellement une manufacture d'enceintes, tout en restant fidèle à son métier de base. La force de JMC Lutherie est d'associer les techniques de lutherie à la technologie actuelle. Tous ses objets sont issus d'un épicea de résonance âgé de 350 ans, sublimé par des techniques de lutherie peaufinées au cours des siècles.

**L'expérience d'un bain musical.** JMC Lutherie est une lutherie qui n'a jamais fait de violons. Elle avait pourtant planifié cette possibilité en séchant des bois spécifiques pendant plus de dix ans. Les stocks s'empilaient, au grand dam du responsable financier et troisième associé. Sous la menace de la vente de ces stocks «inutiles», le luthier a transformé le bois destiné aux tables d'harmonie des violons en Acoustic Docking Stations. Cette anecdote explique l'esprit qui anime cette entreprise dont la vocation est de magnifier le son et la musique par les qualités incomparables du bois d'harmonie.

Pour accéder au monde merveilleux de la musique et du son, JMC Lutherie a inventé et déployé un concept de «Dégustations de son». Les auditeurs sont invités à découvrir au travers de ces conférences-spectacles le calme de la forêt d'épicéas du Risoud, à écouter le vent qui caresse les branches, à suivre le cueilleur dans sa quête de l'arbre parfait, à entendre les 350 ans des bois de résonance, ou encore à comprendre comment le luthier galbe le bois pour en faire des objets extraordinaires. Il n'y a pas de visuel, juste des mots formant des images dans les souvenirs du public, et surtout des sons à écouter et à imaginer. Le rationnel cède sa place à l'émotionnel pour accéder au monde de la musique grâce à un objet vivant. La plongée dans ce bain musical est une expérience inoubliable.

**Discours adapté aux valeurs du public.** Au quotidien, il n'est pas aisé de faire comprendre la valeur artistique et philosophique de ces objets d'exception. Les personnes et les années y laissent des traces avec des bouts de leur âme, ce qui rend l'objet vivant. La valeur est donc essentiellement émotionnelle et se révèle à l'usage. Plus on l'écoute, plus l'objet dévoile ses secrets. Pour la communiquer, il faut donc adapter le discours aux valeurs des publics ciblés. En Europe, on parle de siècles de tradition ou des techniques de lutherie. En Asie, on vend plutôt la beauté de l'objet, l'innovation et le «Swiss made». Aux Etats-Unis, on loue la nouveauté et la dimension organic. Cette adaptation, Céline Renaud l'a apprise très vite en Suisse. On ne communique pas de la même manière des deux côtés de la Sarine. Si le français est rond et romantique, l'allemand a des mots qui brillent et résonnent.

La suite de l'aventure va se conjuguer avec une expansion à l'international. Pour trouver la force, l'endurance et la sagesse, pour affronter les peurs et apaiser le mental, Céline Renaud a un secret: elle va dans la nature et écoute de la musique pour cultiver le vivant et le naturel qui l'accompagnent. ■

# DOING BUSINESS IN INDIA

**This course, unique in Switzerland, offers an opportunity to get accustomed to India's economy and business practices through a personalized learning experience.**

TEXT: JEAN-MARIE AYER, professeur

India's inflation has fallen by half to 5.1% after floating above 10% for years; the currency is firm; the current-account deficit has shrunk. Roughly half of its 1.25 billion population is under 25 years old. Poverty still being prevalent, there are many challenges. India's economy is on the rise and stands out as a strong and bright spot in the global economy today.

In comparison, China's economy is slowing; Brazil is mired in stagflation; Russia is in recession; South Africa is plagued by inefficiency and corruption. In contrast, India's economy is more stable than it has been for years. GDP per person was \$5,500 in 2013, compared with \$11,900 in China and \$15,000 in Brazil.

**Huge potential.** Even though India ranks only 142nd out of 189 countries in the World Bank's ease-of-doing-business rankings, it offers a lot of opportunities for companies to expand and grow their services. India has huge potential with its trillion dollar market and its many aspiring customers. India has 29 states, 26 national and very diverse languages and scripts, and several thousand dialects. The biggest states have more people living and earning in them than do most countries. For instance, Uttar Pradesh has a population of 200m, as many as in all of Brazil. However, there is also a large diversity in business cultures and legal frameworks within India. After the end of British imperialistic rule, Indians spread across the world, creating a network of people directly engaging with India's economy, and with a sizable luxury market. The dean of a top Ivy league university is Indian, as are the CEOs of Microsoft and Google. Globally, sizeable populations of people of Indian origin contribute significantly to local economies. To be relevant in the future, it is impera-

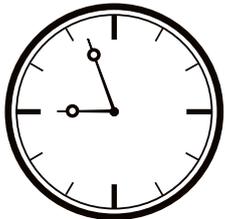
tive that a business professional learns to do business with India – in India and with Indians all over the world.

**India-centric knowledge and skills.** But how do Indians perceive Switzerland? The Yash Chopra Bollywood syndrome has led to a sharp increase in the numbers of Indian tourists to Switzerland. Is its impression amongst Indians no different from its world image: a place of abundant beauty, precision engineering and design, the bankers of the rich and famous and luxury brands in watches and gourmet? Or do Indians perceive the Swiss banks to have notorious banking secrecy laws and the Swiss to be not open to foreigners? How do Swiss entrepreneurs understand this market and seize this opportunity? The Swiss youth are not so aware of India and Indian realities. This gap needs to be addressed to enhance bilateral economic and entrepreneurial opportunities. The HEG Fribourg CAS Doing Business in India addresses this need and prepares the business professional to develop India-centric knowledge and skills.

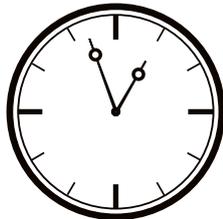
**High level educational program.** This course, unique in Switzerland, offers an opportunity to get accustomed to India's economy and business practices through a personalized learning experience. HEG CAS Doing Business in India is a high level educational program that includes online, video-rich material from experts, in-class teaching and a trip to the business heart of India. The program is structured in three main parts and includes 50 hours of self-paced learning with remote facilitation and community engagement; 50 hours of classroom based sessions, organized in blocks on Fridays and Saturdays; and 50 hours of practice labs with live data sets and real life business/social problems. A two-week immersive study trip to India is also proposed, in partnership with SLX [www.swisslearning-exchange.com](http://www.swisslearning-exchange.com) ■



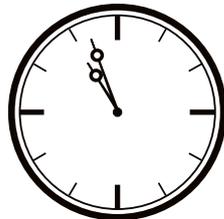
# INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG DANK GLOBALER STÄDTE



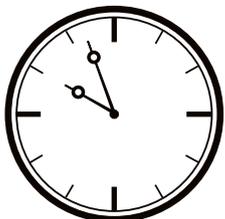
New York



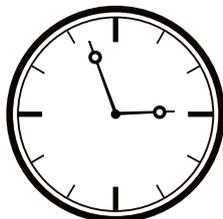
London



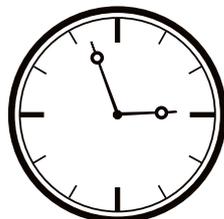
Tokyo



Singapore



Zurich



Fribourg

**Ob wir die Welt bereisen, in fernen Ländern studieren und arbeiten oder das Tagesgeschehen im Ausland dank Social Media zeitgleich miterleben: Wir sind Zeugen einer sich stets stärker vernetzenden Welt.**

TEXT: PASCAL WILD, collaborateur scientifique

In der Wirtschaft lassen sich die Auswirkungen dieses Globalisierungsprozesses seit Jahrzehnten beobachten. Westliche Unternehmen, die ihre Produktionsstätten vermehrt in kostengünstigere Regionen verlagern, stehen hierbei gleichermaßen im Fokus wie die Verbreitung westlicher Marken in Entwicklungsländern.

Man könnte annehmen, dass sich im Zuge dieser Entwicklung das globale Machtgefüge, d. h. die Kontrolle und die Macht über diese Firmen und die dazugehörigen Ressourcen, tendenziell atomisiert. Führende Ökonomen und Soziologen beobachten just das Gegenteil: Die globalen ökonomischen und politischen Machtverhältnisse konzentrieren sich verstärkt auf wenige Städte. Diese sogenannten globalen Städte gewinnen folglich an Bedeutung. New York, London und Tokyo wurden in den letzten Jahrzehnten zu eigentlichen Kommandozentralen der Weltwirtschaft. Deren Dichte an Entscheidungsträgern und Experten aller möglichen Gebiete ist derart hoch, dass sich kaum ein global tätiges Unternehmen leisten

kann, dort nicht präsent zu sein. Globale Städte verfügen überdies über unzählige spezialisierte Dienstleistungsunternehmen in IT, Finanzen, Recht, Marketing, Kommunikation etc. Typischerweise sind sie wichtige Handelsplätze und beeinflussen ihr Hinterland markant (unabhängig von nationalen Grenzen). Soziologen hierarchisieren diese Städte nach der Zahl Hauptquartiere und Niederlassungen multinationaler Unternehmen sowie der spezialisierten Dienstleistungsunternehmen. New York, London und Tokyo stehen zwar an der Spitze, aber bereits heute befindet sich die Hälfte der Top-Ten-Zentren in Asien.

**Die Position der KMU.** Die Bedeutung globaler Städte für internationalisierende KMU ist ein Forschungsdesiderat. Unbestritten ist, dass die Internationalisierungskraft einer KMU von ihrem spezifischen Netzwerk abhängt. In diesem Netzwerk von Anspruchsgruppen lernen die Firmen neue Geschäftsmöglichkeiten kennen. Oft zwingen Akteure in diesen Netzwerken KMU förmlich ins Ausland (Pull-Effekt). Wenngleich sich internationalisierende KMU nicht zwingend in globalen Städten niederlassen, z. B. aus Kostengründen, sind sie auf Dienstleistungen urbaner Zentren angewiesen. Besonders in Zielmärkten mit markanten kulturellen Unterschieden zum Heimatmarkt kann eine globale Stadt für ein solches KMU als Vermittlerin fungieren. Das Netzwerk eines internationalisierenden Unternehmens müsste sich ergo über globale Städte verteilen.

**KMU-Präsenz in Megastädten.** Angesichts der geoökonomischen Relevanz dieser globalen Städte eröffnet die Internationalisierung einer KMU neue Horizonte, nicht allein in der sozioökonomischen Forschung, sondern auch in angewandten Themen der Betriebswirtschaftslehre. Es ist offen, ob KMU den Erfolg ihrer Internationalisierungsvorhaben steigern, wenn Sie die Vorteile der Akteure von globalen Städten (und deren Know-how) gezielt nutzen. Beim Markteintritt in kulturell andersartige Märkte, etwa in Südostasien, wird der Erfolg einer KMU meist in einer Mega-metropole wie Singapur wesentlich mitentschieden. ■

**Pascal Wild** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HSW Freiburg und doktoriert am Institut für Sozioökonomie der Universität in Genf. Er hat mehrere Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet und ist Mitbegründer eines Beratungsunternehmens.

# SEEDSTARS

**ANDREY  
BURENOK**

## TRIP MY DREAM

**Andrey Burenok is co-founder of Trip my Dream, a travel service that helps to pick up, analyze and acquire the best flight deals and stay anywhere in the world. Trip my Dream has won the Seedstars Summit Award for the best travel startup.**

TEXT: CAROLINE MORISOD, Strategic Project Coordinator

**HEG-FR: What is your professional background?**

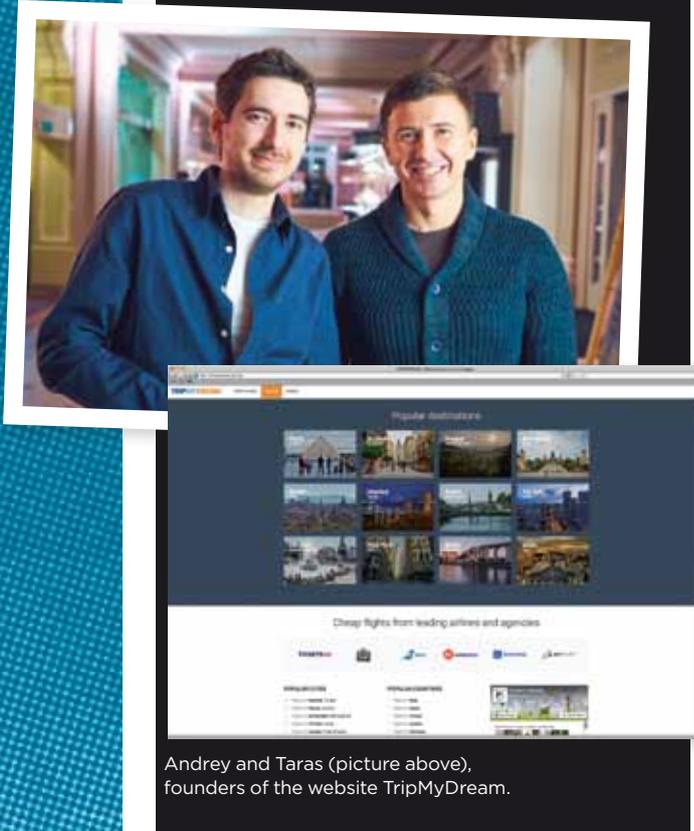
**ANDREY BURENOK:** Well, I started my career right after graduating, working in different positions in sales, marketing, etc. while studying at the Technological University in my native town Chernigov. When I was 21 years old I decided to move to Kiev (the capital of Ukraine). Only after at least 100 interviews did I finally find a job. This period taught me how to survive in different life situations and not to give up. I've been with multinational corporations like Samsung, BP, MTG for more than 10 years now, taking different managerial positions in sales, marketing and leading business.

**How did you find the idea for Trip my Dream?**

**Did you develop it alone?**

I travel a lot, both for business and leisure, and probably spend more than 200 days a year out of my





Andrey and Taras (picture above), founders of the website TripMyDream.

apartment. Planning holidays is a time-consuming process because you have to visit dozens of websites. In early January 2013 my wife, Julia and I wanted to go skiing in Madonna di Campiglio and faced planning problems again. So, I decided that these problems are also my opportunities and decided to do some research. I discovered that more than 50 % of travelers share these same problems. I called my future partner, Taras, and said “We will have our business in travel”.

#### What steps were taken to create Trip my Dream?

In the first year we met on weekends and after work. Those were very romantic days as we dreamed about our future business, discussed design and business models. Mostly just for fun. After one year, Taras, my business partner – and the tech lead at Trip My Dream – resigned from his job and started coding the product. At the same time I was pitching our idea to everyone and looking for business, behavior and other insights. In January 2014 we had an alpha version. In May 2015 we launched the first version of the product for the public and received so much feedback. We analyzed everything and understood what the whole product should look like, what technology should be behind it, what business model can work, etc. and started to work hard on executing the ideas.

#### What were the deciding factors for the success of your business?

I believe that success is in our head. It’s how we perceive what life brings to us. So, everything I do I do successfully, even if it looks like a complete failure because I learn from it and move forward. One of my life credos is “If you can dream it, you can have it” which says to love what you do, to do it with passion and grace and to never give up.

#### Have you encountered difficulties/problems?

I love difficulties and problems, as it’s a chance to learn and become stronger, and turn problems into opportunities. Normally my first reaction is “Why me?” It takes some time to let go of your emotions and see those opportunities. The biggest opportunities are related to people. Motivated and passionate people. The last thing I learned is that I want only the best or those who really aspire to become the best on my team. Mediocre people deliver mediocre results. It’s also another great opportunity if you share completely different approaches to the product and technology with your business partner. This of course creates tension in the team, but by the end of the day you have several approaches from different poles and each of them brings its value to the whole process.

#### What sets your start-up apart from others on the market?

We don’t look that much at others, so it’s not an easy question to answer. But I can say what we feel: we are extremely passionate about changing the way people plan their trips by saving their time and money, and by inspiring them to discover new places around the world. We are perfectionists and maximalists. We see ourselves not as a startup, but more as a business.

#### Tell me about your experience with Seedstars world?

##### How did you meet them?

We didn’t win the local Seedstars competition in Ukraine, but they invited us to the Summit as one of the selected top ten startups. This was a great chance to pitch the Lastminute.com Group personally and meet great people from 53 countries. Just imagine! I got to know future CEOs and business owners from 53 countries and it took me only 5 days. Now wherever I go they will help me. In general Seedstars is not an organization. It’s a family, passionate about what they do. The same as Trip My Dream team. ;-)

##### How do you feel after winning the Summit?

I understand that this is a start of a fantastic new journey for us and we are ready for it. We will have to work harder, take more responsibility and make decisions faster as competitors are very close.

##### What are the next steps?

To live and enjoy life. Do what makes you happy and make your dreams come true! ■

# TEACH DIFFERENT!

## LA HEG-FR S'INVESTIT DANS LE BLENDED LEARNING

**Les technologies de la formation sont le plus souvent entrées dans notre Haute école à l'initiative individuelle des professeurs. Désormais, c'est la HEG-FR qui prend les devants en se dotant d'un studio d'enregistrement vidéo.**

TEXTE: DANIELÈLE RUEGER, responsable Devpro

**L**a Haute école de gestion de Fribourg teste ainsi un dispositif de blended learning. Destiné initialement aux cours blocs, il pourrait s'étendre aux études de master et à la formation continue.

**Le blended learning, qu'est-ce que c'est?** Appelé aussi apprentissage mixte ou hybride, le blended learning regroupe plusieurs modalités d'apprentissage complémentaires dans un dispositif pédagogique. L'enseignement se passe en partie en classe, l'autre partie étant médiatisée par différents moyens technologiques synchrones ou asynchrones.

La partie à distance repose sur un apprentissage autonome à partir de contenus généralement disponibles sur une plateforme web. Durant ce temps, l'enseignant est accessible par différents moyens, et

son rôle s'apparente davantage à celui d'un coach. Recourir au blended learning peut servir à éviter des déplacements, à réduire l'hétérogénéité d'une classe, à profiter d'outils plus ou moins interactifs qui soutiennent l'apprentissage: vidéo, quiz, simulations, par exemple. Mais avant tout, cette diversification vise à une plus grande centration sur l'étudiant.

**Premier cours bloc.** Une première expérience a été réalisée avec le cours Qualitätsmanagement, suivi traditionnellement par des classes en emploi sous forme d'un cours bloc de deux semaines. L'objectif était de réduire la présence en classe des étudiants, en transmettant les aspects théoriques du cours tout au long du semestre par le biais de séquences vidéo. En cas de questions, les étudiants pouvaient contacter leur professeur par e-mail, ou simplement passer à son bureau. La partie





### L'expérience du professeur

**A propos du découpage théorie-pratique:** «C'est un peu schématique, car séparer théorie et pratique n'est pas possible ni souhaitable», selon Alfred Münger, qui s'est engagé dans l'aventure. «Dans la réalité, on évoque des exemples pratiques au moment de la présentation de la théorie et un rappel de la théorie lors des séances présentielle est indispensable.»

**Ce qui change:** «La préparation du cours nécessite une autre approche, en particulier pour l'élaboration du support visuel qui accompagne la vidéo. Cette préparation suppose un investissement en temps important. Et, bien sûr, la prestation devant la caméra! Pas évident, mais cela s'entraîne. Quant à la préparation de la partie pratique, elle est plus intense.»

**Le point positif le plus marquant:** «Se concentrer sur la pratique en classe est un défi intéressant; on peut partager son expérience.»

**A ne pas négliger:** «En regardant les vidéos, les étudiants pensent souvent qu'ils comprennent et ce n'est pas toujours le cas. Un autre défi: expliquer simplement la théorie!»

**Et pour conclure:** «On ne peut pas ignorer le développement des technologies de la formation; avec la mobilité des étudiants, c'est une voie à suivre. Il est important de donner cette possibilité aux enseignants intéressés.»

présentielle, réduite à une seule semaine en fin de semestre, a ainsi pu être réservée à des activités d'application pratique.

Le concept de blended learning de la HEG-FR est appelé à évoluer et à s'affiner. Des documents de nature variée pourront être mis à la disposition des étudiants et il sera possible d'introduire des outils interactifs. D'autres moyens de communication seront également envisagés. A terme, l'idée est d'offrir aux classes en emploi deux cours par semestre sous cette forme.

La HEG-FR a investi dans l'aménagement d'un studio d'enregistrement vidéo professionnel, qui sera fonctionnel à partir de mi-mai. L'apport de l'école à ce projet comprend également du conseil et un encadrement des enseignantes et des enseignants intéressés à se lancer dans le blended learning. ■

# WORKING ABROAD

## INTERNATIONALE KARRIEREN

**D**ie Schweizer Bevölkerung ist im Vergleich zu vielen unserer europäischen Nachbarn wenig bereit, das Land für den Job zu verlassen. Aufgrund der geringen Arbeitslosigkeit, der stabilen wirtschaft- und gesellschaftlichen Lage sowie der damit verbundene hohe Lebensstandard ziehen es die Schweizer vor, das Heimatland nicht zu verlassen. Eine Studie der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit jobs.ch schliesst sich diesem Befund nicht an. Diese besagt, dass 75% der Schweizer bereit wären, für ihren Arbeitgeber ins Ausland zu ziehen. Die Lieblingsdestinationen sind die USA, gefolgt von Australien und Kanada. Bei den Städten führt New York vor London und Sydney. Vielfach liegen zwischen dem „Traumdenken“ und der Realität grosse Differenzen. Nachfolgende Punkte führen schlussendlich dazu, dass man den sicheren Hafen Schweiz nicht verlässt:

- Wird mein Vertrag an das Lohnniveau des Ziel-landes angepasst?
- Sprach- und Kulturhürden?
- Auswirkungen auf den Karriereverlauf?
- Was passiert nach der Rückkehr?

Eine Studie der Business School Madrid verglich die Lebensläufe von Geschäftsführern der Unternehmen aus den S&P 500 und Financial Times Europe 500 Indizes und stellte fest:

- Führungskräfte, die daheim bleiben, steigen rund zwei Jahre schneller auf als die temporären Auswanderer.
- Je länger jemand im Ausland blieb, desto langsamer verlief sein beruflicher Aufstieg.
- Der oft als Sozialkompetenz steigierend gepriesene Auslandsaufenthalt hatte de facto keinerlei messbaren Einfluss auf die Persönlichkeit und Sozialkompetenzen der Expatriates.

Umgekehrt ist die Zahl an ausländischen Arbeitskräften in der Schweiz massiv gestiegen. So fallen über 30% der Arbeitsstunden auf ausländisches Personal. Die Schweiz belegt in den verschiedenen Expats-Studien regelmässig Podestplätze. ■

**E**n comparaison mit unseren europäischen Nachbarn sind die Schweizer wenig bereit, das Land für den Job zu verlassen. Mehrere Gründe können dies erklären, wie zum Beispiel die niedrige Arbeitslosigkeit, die stabile wirtschaftliche und gesellschaftliche Lage sowie der damit verbundene hohe Lebensstandard in der Schweiz. Eine Studie der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit jobs.ch bestätigt diesen Befund nicht. Sie besagt, dass 75% der Schweizer bereit wären, für ihren Arbeitgeber ins Ausland zu ziehen. Die Lieblingsdestinationen sind die USA, gefolgt von Australien und Kanada. Bei den Städten führt New York vor London und Sydney. Oftmals liegen zwischen dem „Traumdenken“ und der Realität grosse Differenzen. Wichtige Fragen können dazu führen, dass man den sicheren Hafen Schweiz nicht verlässt:

- Mon contrat sera-t-il adapté au niveau salarial du pays de destination?
- Comment faire face aux barrières linguistiques et culturelles?
- Quel sera l'impact sur le développement de ma carrière?
- Que se passera-t-il à mon retour?

Eine Studie der Business School de Madrid a comparé les CV des dirigeants des entreprises du S&P 500 et du Financial Times Europe 500 Indices et a constaté que:

- des cadres qui restent dans leur pays progressent environ deux ans plus vite que ceux qui émigrent temporairement;
- plus longtemps ils restent à l'étranger, plus lentement leur carrière se développe;
- l'augmentation des compétences sociales, qui est pourtant louée comme un atout des séjours à l'étranger, n'a aucune influence sur la personnalité et les compétences sociales des personnes expatriées.

En revanche, le nombre de travailleurs étrangers en Suisse a augmenté massivement. Plus de 30% des heures sont travaillées par du personnel étranger. La Suisse se classe ainsi régulièrement sur le podium des diverses études sur les expatriés. ■



TEXTE:  
LUKAS  
SCHNEUWLY

# CREATE YOUR FUTURE, ACT LIKE A VIRTUOUS ENTREPRENEUR!

**We all have role models. People that inspire us. People that we look up to. I admire great men like Nelson Mandela, but also people within my own circle, such as crazy professors driving to the University by scooter. They are all courageous people that shape their future by acting with integrity and in harmony with their values... In other words, they are virtuous entrepreneurs.**

TEXTE: JULIANE BUTTY

**F**our years ago, I started my studies at the HEG in Fribourg. As it is the case for most of us, choosing a career path was not easy. How do I make the right choice? Should I study what I enjoy, what I am good at, or what the market demands? Which university is the most appropriate for me? There were many questions and solutions that I had to take into account to make the final decision.

I chose Business and Economy, not only because they are dynamic topics offering many employment opportunities in a wide range of sectors, but also because of their direct link with society. On one hand, economy has a strong impact on society and on other hand, people's lifestyle and culture significantly influence the way of doing business. I feel it is important to be aware of the interconnection between the different ecosystems surrounding us and to acknowledge that human beings and their environment should remain at the core of these systems. In this vision, I particularly like the concept of social enterprise created by Professor Muhammad Yunus, founder of the concept of microcredit in Bangladesh - "the main objective of doing business should not be profit maximisation but to serve humanity's most pressing needs."

**BELOW:**  
With my crazy Peruvian associate Romulo, ready to start a 9 months adventure travelling around Latam to discover the next Steve Jobs of the continent with Seedstars World.



**After finishing my Bachelor degree** in HEG, I worked for six months for an organisation called "Aliança Empreendedora" in São Paulo. Our mission was to support low income entrepreneurs living in favelas. This experience taught me that eventually everybody can become an entrepreneur. As long as the basic resources are accessible, we just need to start with our means: who we are, what we know, and whom we know (Concept based on the theory of Effectuation developed by the Dr. Sara Sarasvathy, who conducted a study of skills that expert entrepreneurs have in common).

Since January, I have worked for Seedstars, a Swiss company that aims to impact people's lives in emerging markets through entrepreneurship and technology. For the next 10 months, I will be part of a new adventure, seeking the best startups in 17 countries across Latin America, while my colleagues will do the same around Asia, MENA, East Europe and Africa. We will cross the world, go into the field to visit innovative entrepreneurs and understand how the different cultural contexts influence the way they do business. Our aim is to bring together people from Switzerland, Rwanda, Colombia, Lebanon and Myanmar together to help them build impactful and radical innovative projects.

**Three weeks ago**, I was in the middle of crowds of inspiring entrepreneurs at the Seedstars Summit. One of them, Sergei Kilmentyev, the co-founder of the Russian startup, Texel, told me that "the goal of each startup should be to improve the world". Imagine if each one of us aimed to work for a better world. I am not saying you should necessarily be the next Mother Teresa. However, I strongly believe that if we all acted as responsible entrepreneurs, we could bring solutions to many of our current challenges. All you need to do is start by acting with integrity and responsibility. This means remaining faithful to your values, being honest with yourself and others, and acknowledging the consequences of your actions. Of course, this takes some courage. But it is not that difficult. Do not let your fears defeat you. Push yourself outside of your comfort zone and go discover what is happening next to you. Remember: no risk, no fun! As Nelson Mandela said: "There is not destiny that shapes our end; we shape it ourselves and we are the ones who make things happen". So what kind of future do you want to create? ■

# SERVICES

## L'INTERNATIONAL AU SEIN DE LA HEG-FR

**Envie de vivre l'internationalisation au sein de la HEG-FR ? Avec la MSO, c'est possible. Depuis la création de l'association, un club nommé «International» est actif. Composé d'une dizaine de membres, il évolue chaque année au rythme des projets et des idées.**

TEXTE: LAURA JAN DU CHÊNE,  
étudiante, leader du club International

La HEG-FR accueille régulièrement des étudiants venant de l'étranger pour un semestre. Cette année, la MSO (Management Student Opportunities) a eu le plaisir d'accueillir des Mexicains lors d'un apéro de bienvenue le 1<sup>er</sup> mars à l'Innovation Lab, local situé au sous-sol de la HEG. Nous ne pouvions espérer une meilleure occasion que celle-ci pour discuter et découvrir de nouvelles cultures. Evidemment, ce moment d'échange est idéal pour faire des rencontres et tisser des liens.

**Visites d'entreprises et institutions.** L'internationalisation des PME est un sujet qui est au cœur des activités du club International. C'est pourquoi nous offrons l'opportunité à nos membres de visiter une entreprise ou une organisation active à l'échelle internationale. En 2015, nous sommes allés visiter l'ONU à Genève. Ce fut une matinée de découverte très enrichissante, dans un cadre exceptionnel. L'après-midi, les plus motivés ont participé à une visite guidée dans les studios de la RTS. Nous nous souviendrons tous de cette journée durant laquelle chacun d'entre nous a compris l'importance des échanges entre la Suisse et le monde.

N'oublions pas l'aspect professionnel qui se cache derrière le club International. Le géant Google à Zurich ouvre rarement ses portes à quelques futurs diplômés. Il est difficile d'obtenir une invitation pour pouvoir s'inscrire. Grâce à notre contact, nous avons offert la possibilité aux étudiants de tenter leur chance pour être sélectionnés.

**Réunion mensuelle.** Nous savons tous que les langues ne devraient jamais être une barrière pour un futur économiste d'entreprise. Lors de nos activités, nous avons l'occasion de communiquer en français, en allemand, en anglais et même en espagnol. N'est-il pas motivant d'améliorer ses connaissances en sortant du cadre des études?

Pour mener à bien ces activités, le groupe se réunit en moyenne une fois par mois pour planifier ces différents projets. Chaque membre est présent pour s'exprimer et pour être écouté. Ensemble, nous créons des événements. Le club International de la MSO permet de concilier échanges et nouvelles opportunités avec les études, sans se surcharger. ■

La leader du club International, Laura Jan du Chêne, sera ravie de répondre à vos questions ou de vous intégrer au club à l'adresse suivante: [laura.janduchene@edu.hefr.ch](mailto:laura.janduchene@edu.hefr.ch)

# APAIE 2016

## IN MELBOURNE/AUSTRALIEN



**Die APAIE (Asia-Pacific Association for International Education) ist eine der drei grossen Konferenzen im Bildungsbereich (im Business-to-Business-Kontext). Hier geben sich die „International Offices“ der Universitäten/FH v. a. mit Blick auf Hochschulpartnerschaften im asiatischen und ozeanischen Raum ein globales Stelldichein.**

TEXT: ALEXANDRE KAISER, professeur

**A**n der diesjährigen 11. Ausgabe der Konferenz vom 29.2.-3.3.2016 in Melbourne/Australien fungierten die australischen Universitäten als Gastgeber. Am Treffen nahmen rund 1'600 Professoren, Rektoren und Leiter von International Offices teil. Das offizielle Programm umfasste Workshops, Präsentationen und eine Messe der Anbieter. Für die Schweiz koordinierte die Botschaft in Canberra einen Ausstellungsstand (*siehe Bild*).

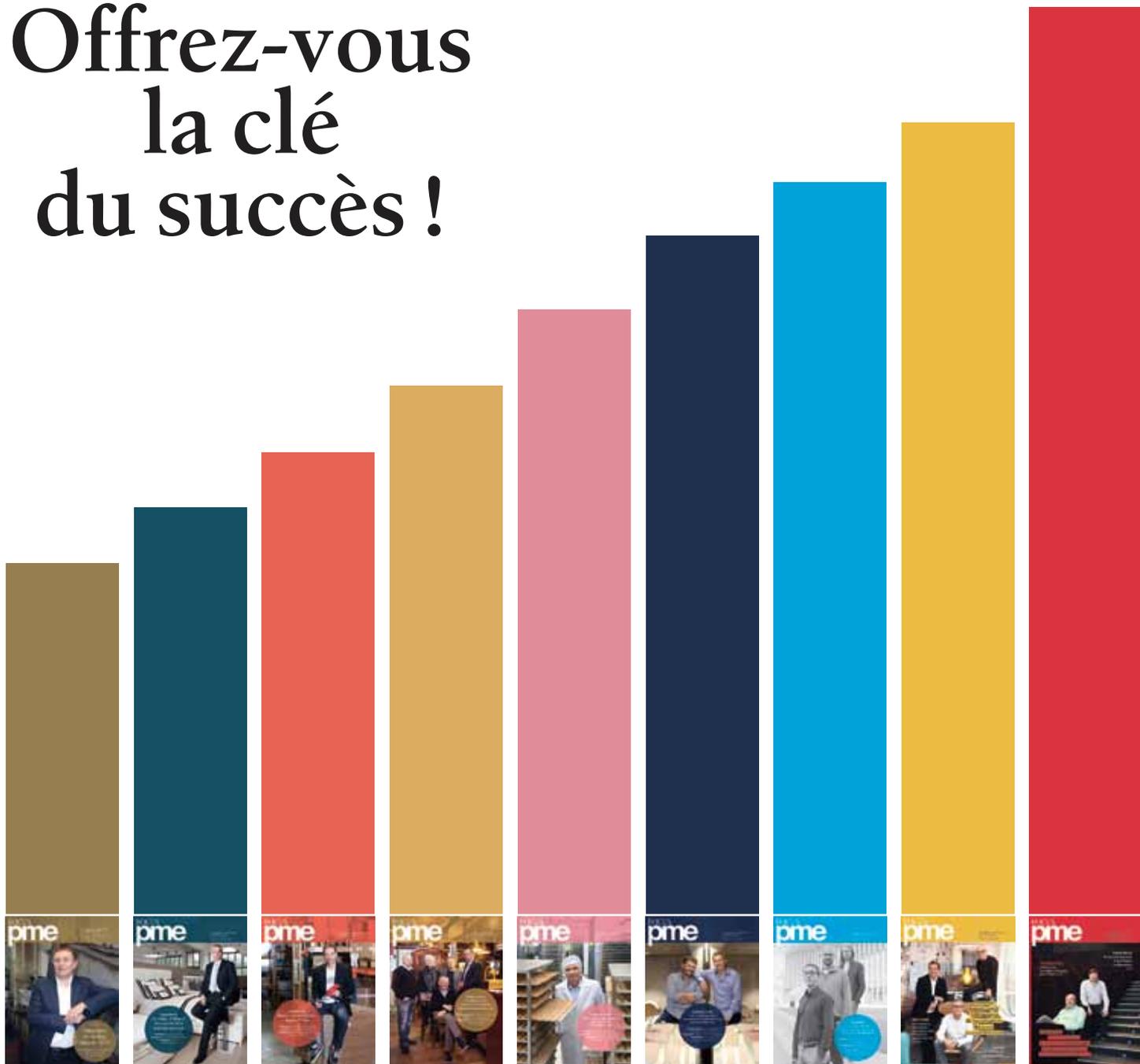
Vor Ort waren diverse Fachhochschulen (HSW FR, Berner FH, ZHAW School of Management und die FHNW), die Universitäten Zürich und Genf, die

ETH Zürich sowie die Verantwortlichen für Science/Education & Technology der Schweizer Botschaften Beijings, Seouls und Canberras.

Neben dem allgemeinen Erfahrungsaustausch sowie der Pflege und Aufbau von Partnerschaften standen Themen wie Employability, International Curriculum und New Technologies im Fokus.

**Gute, nicht viele Beziehungen.** Aus der Optik der HSW Freiburg konstatiere ich hinsichtlich unserer Hochschulpartnerschaften mit Genugtuung, dass wir Klasse vor Masse stellen. Die sich im Aufbau befindende Partnerschaft mit der Swinburne University of Technology in Melbourne (genereller Austausch mit Exchange Programm bereits möglich) übertrifft substantiell die meisten Exchange Programme deutlich. Beispielsweise kann ein Master-Abschluss als Dual Degree erreicht werden (der Studierende absolviert je 50% des Studiums in Australien und an der HSW FR). Mithin erhält der/die Absolvent/in die Abschlüsse beider Hochschulen. Ebenso besteht die Option, die Master Thesis unter Joint-Supervision abzulegen. Dies schafft wiederum die Basis, zu einem späteren Zeitpunkt mit einem Jahr Präsenz in Australien den PhD zu absolvieren. Zum Thema folgen in den nächsten Monaten weitere News. ■

# Offrez-vous la clé du succès !



Inscrivez-vous online sur  
[www.focuspme.ch](http://www.focuspme.ch)  
pour recevoir  
gratuitement  
le magazine chez  
vous.



## FOCUS pme

Le magazine indépendant des PME suisses

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

# INTERNATIONAL OFFICE AT A GLANCE

**The School of Management Fribourg (HEG-FR) has expanded its international office giving it a global configuration for incoming and outgoing students and concentrating efforts by region: Europe, the Americas, Asia, Africa and Oceania.**

TEXT: TEAM INTERNATIONAL OFFICE

International Office is working actively on promoting HEG-FR presence. That is why regional representatives visited Mexico, Singapore and Australia early in February and March this year. Soon they will visit South Korea, in order to bring in more collaboration contracts and new program opportunities.

**A week abroad in Mexico.** As part of its international activities in the Americas, the School of Management participated in a two-week fair –“Experience Abroad Week 2016” in Mexico. The school visited five different campuses of Tecnológico de Monterrey in five different cities (Mexico, Puebla, Queretaro, Guadalajara and Monterrey) to promote HEG-FR’s semester and summer programs. This fair invites many of their best global partners from about 50 different universities around the world; namely, Canada, Australia, Germany, USA, Switzerland, etc. We have been in contact with more than 2,000 students, professors and academic directors who were not only very interested in the current programs but also open for suggestions for new programs. New collaboration with UNAM (Autonomous University of Mexico) will be possible in 2017.

**25 international students in Fribourg.** Since 2010, we have welcomed more than 150 Mexican students for our semester program, “Diploma of Financial Management”. The first 13 Mexican students attended the summer program in 2015. This year’s Entrepreneurship and Innovation & Financial Management Summer program will take place in Fribourg from June 27 to July 22. During this time we expect to have around 25 international students from 5 different countries: Mexico, France, Brazil, Singapore, and Australia.

**Swiss Education Fair in Singapore.** During the visit to the Swiss Education Fair (SEF) 2016 in Singapore early



this March, the HEG-FR reached out to 850 potential students who might be interested in studying in Switzerland. The highlight of the SEF week: a signed collaboration contract with the Singapore Management University (SMU)’s Institute of Innovation and Entrepreneurship (IIE). This contract marks the beginning of many future student exchanges between Singapore and Switzerland, in particular, HEG-FR. We look forward to receiving the Singaporean students at HEG-FR this coming May.

**Gateway to Global Education with HEG-FR.** International Office is working not only to attract overseas students for more diversity in school, but also to encourage students to go abroad to get more experience and exposure.

HEG-FR offers six different international programs. This includes both undergraduate and graduate levels, where the students can actively participate; either through the required semester exchange in the trilingual bachelor program or additional options we offer throughout the Bachelor or Master programs. This summer, we will launch our new program “Bootcamp - East Asia 2016” and “Bootcamp - Latin America 2017” where students get the chance to work as “Junior Consultants” in Swiss SMEs. International Office will continue to build more programs which will prepare our students for global careers and effective performance in a multicultural workplace within our global environment. ■

International Office School of Management Fribourg  
[heg-international@hefr.ch](mailto:heg-international@hefr.ch)  
 Tel. +41 (0)26 429 65 38 / 44

# QUE SONT-ILS DEVENUS?



## ALEX KAISER

Head of consulting boutique, Australia

**Born local in Bern. An interesting journey with multinational corporate, SME, academic and entrepreneurial content – and after 16 years, still connected to HEG Fribourg as an adjunct professor in Entrepreneurial Finance.**

Alex studied part-time 1995-1999, as he worked as SME Controller and scientific collaborator at the HEG Institute during his studies. In 1999, he was hired by Atraxis Ltd, Zurich as Head of Business Planning & Reporting. From 2001, he moved to Clariden Leu/Credit Suisse – where he spent almost 10 years in roles such as Equity Analyst, Head Business Development Global Market, Head Financial Management/Deputy CFO. In 2006, he moved to Melbourne to study full-time and graduated in 2008 with an MBA from Monash University and MLaw from Deakin University. From 2013, he has owned a consulting boutique in the sector of corporate finance and strategy advice. Also Honorary consul Australia (until 2014), board appointments in Asset Management companies, and lecturing at HEG-FR. ■



## FABIANO DI TOMASO

Business Developer et Management Consultant, Business Up à Manno (Tessin)

**Avec un background d'ingénieur en informatique, après avoir obtenu son diplôme de master en Entrepreneurship, Fabiano a continué sa carrière au sein d'IBM comme Project Management Officer, avant de travailler comme consultant sur différents projets liant la technologie, l'entrepreneuriat et le marketing stratégique.**

Fabiano Di Tomaso a pu bénéficier d'une expérience internationale au cours de ses études. Lors de son master, il a participé au module «Managing in a global Economy» à l'Université du Vermont. Il a aussi écrit sa thèse de master sur le sujet de l'internationalisation des cleantechs, grâce à un séjour de six mois à Swissnex Shanghai. Aujourd'hui, il travaille pour Business Up, une société spécialisée dans le conseil et développement de projets entrepreneuriaux pour PME, et pour Swisscolocation, une entreprise en phase d'incubation qui loue des espaces sécurisés pour le stockage de données. Après avoir participé au business planning, Fabiano est devenu le responsable de la vente et du marketing. ■



## STEFAN AMSTUTZ

Account Manager Millicom (Tigo) Ghana, Ericsson AB Ghana Branch

**Stefan Amstutz was born and raised in Neuenegg (Bern). He has always loved to travel and to experience new places. He is passionate about meeting new people. He started his career in 2005 at Swisscom, before joining Ericsson, in 2008.**

During his studies, Stefan Amstutz was inspired by an HEG professor who integrated his real life travel experiences into his teaching. Stefan's ambition was to do the same. When Ericsson, the world leading telecommunication provider, offered him a job in Kinshasa, DRC, he did not hesitate a second. Since 2008, he has been living and working in Kinshasa, Johannesburg, Düsseldorf and, now, in Accra, Ghana. For him, West Africa feels like home because it is full of opportunities to drive business end to end and it is far away from our over-organized society. His favorite quote: "Working hard for something we don't care about is called stress; working hard for something we love is called passion" (Simon Sinek). ■



## INGMAR STOTZ

Area Sales Manager, Groz-Beckert KG\*

**My Masters was an important stepping stone for my career in companies with a strong international orientation and for the enhancement of my entrepreneurial mind-set.**

Working in companies and being involved in startups since 2008, the part-time Masters program allowed me to directly apply methods and skills in my daily work. I still benefit from them today when it comes to successfully developing new business fields and entering new markets. ■

\* Ein Deutsches Familienunternehmen mit Hauptsitz in Albstadt, zwischen Stuttgart und Bodensee.



## ANNA RUETISHAUSER

vom Bund zur Non-Profit-Organisation

**Anna Ruetishauser hat während ihrer berufsbegleitenden zweisprachigen Bachelor-Ausbildung an der HSW bei der DEZA gearbeitet und ebendort Karriere gemacht.**

Sie bewegte sich früh auf internationalem Parkett und war u. a. mit Projektfinanzierungen betraut. 2012 bis Anfang 2016 war sie im Botschaftsdienst in Pristina tätig, danach in Rabat, dort u. a. als Stellvertreterin des Kanzleichefs, des Visachefs sowie als Hauptbuchhalterin. Im März 2016 hat die Mutter eines Sohnes in Bern ihren Traumjob als Fachperson Finanzen und Controlling bei «Brot für alle» gefunden. ■



## MARC LINIGER

Head of Strategy, Ringier Digital

**Rasche Veränderungen, kürzere Lebenszyklen, disruptive Innovationen sind Herausforderungen in der digitalen Geschäftswelt. Das HEG Studium gab mir das Werkzeug, um diese anzugehen.**

Nach dem Betriebsökonomiestudium arbeitete Marc im Business Development für die Online-Marktplätze von Scout24. Er absolvierte berufsbegleitend das HEG Masterstudium in Entrepreneurship sowie ein Auslandssemester an der EGADE Business School in Monterrey. Heute ist er Head of Strategy bei Ringier Digital. ■



## CHRISTIAN SCHÜPBACH

Derivathändler Credit Suisse

**Die inspirierende Atmosphäre an der HSW Freiburg bietet die optimalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere in einem internationalen Umfeld.**

Nach meinem Bachelor Studium an der HSW Freiburg arbeitete ich in verschiedenen Abteilungen bei der Credit Suisse Bern, New York und Zürich. Der hohe Praxisbezug der HSW Freiburg half mir, mich schnellstmöglich in einem neuen Umfeld zurechtzufinden. Ausserdem profitiere ich noch heute vom Netzwerk, das ich dank der HSW besitze. ■



## ANDREA ROHRER

Project Manager Latin America, International Office, HEG-FR

**After completing her Bachelor degree in Marketing, and having moved between Mexico, Canada and Spain for more than four years, Andrea decided to pursue the Master in Entrepreneurship at the School of Management Fribourg.**

She has had the opportunity to work in the private sector as Category Manager and Brand Coordinator, and has experience in market development and customer service in different industries and countries, such as Mexico, Spain and Switzerland. As she comes from an entrepreneurial family in Mexico, she refuses to part with the idea of becoming an entrepreneur in the near future. ■



## EMMANUEL JUD

Expert Senior, La Poste

**Diplômé en 2005, Emmanuel Jud a rejoint l'équipe des Affaires internationales de La Poste Suisse en octobre 2011 en qualité d'Expert Senior.**

Au bénéfice d'une longue expérience dans le contrôle de gestion et la gestion stratégique, Emmanuel Jud a continué de se former au sein de différentes institutions. C'est lors de son passage à l'IMD de Lausanne en 2009 qu'il découvre le monde fascinant de l'international. Avec son master en droit européen et international des affaires de l'Université de Saint-Gall, il évolue entre la diplomatie, le monde des affaires et son rôle de conseiller pour relever les défis de demain. ■

# KNOWLEDGE

## PROJETS DE RECHERCHE TERMINÉS



### DISC - SPEED IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS

«Determinants and impact of speed in the internationalization process of Swiss small and mid-sized companies»

#### Project Summary

Gained insights help entrepreneurs, leaders and managers in Swiss SMEs to manage the internationalization journey more aptly. Reflection tools foster critical thinking about whether Swiss companies maintain high standards also regarding social and environmental performance when expanding abroad. ■

Contact: Dr. Wolfgang Amann

### IDEA FUNNELS

«Idea funnels and their impact on incremental innovations: A cross country comparative study»

#### Project Summary

This project focused on idea funnels of firms. We wanted to understand how firms differ in their idea funnels. By understanding the components of the firm idea funnel it has helped understand why some firms have better aligned idea funnels than others. This project also helped understand the firm capabilities associated with emergence, nurturing and execution of ideas within a firm. ■

Contact: Ankush Chopra

### CREATIVITY AND IDENTIFICATION

«Understanding and managing the paradox of creativity and organizational identification»

#### Résumé du projet

Ce projet a été réalisé afin de mieux comprendre et gérer les deux facteurs de réussite d'une organisation: la créativité des membres d'une organisation et leur identification avec leur organisation. L'objectif est de comprendre plus fondamentalement les interdépendances entre la créativité et l'identification des collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise. Sur la base de cette compréhension, des recommandations managériales ciblées ont été proposées pour favoriser la gestion de la créativité et de l'identification des collaborateurs. ■

Contact: Philipp Bubenzer

# BOOKS

## LA SÉLECTION DE HEG-FR MAG

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a le privilège de vous présenter les livres de deux professeurs invités dans le cadre du master in Entrepreneurship:

- Jerry Schaufeld, professeur d'entrepreneuriat au Worcester Polytechnic Institute (WPI) à Boston – Etats-Unis
- Christophe Schmitt, titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat à l'Université de Lorraine – France

### UNIVERSITÉ ET ENTREPRENEURIAT

La place de l'entrepreneuriat au sein de l'université est de plus en plus reconnue et connaît une véritable expansion, quel que soit le pays.

Après avoir brossé le paysage de 22 pays en matière d'entrepreneuriat au sein de l'université (volumes 1 et 2), l'auteur s'intéresse à l'expérience entrepreneuriale menée en Lorraine auprès des étudiants. Seize cas d'étudiants qui ont suivi un parcours original en entrepreneuriat, appelé Business Unit, sont présentés. Ce parcours vient s'inscrire dans un dispositif plus large, en l'occurrence le Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL), soutenu au niveau national au sein du programme Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE). A travers les différents cas présentés, cet ouvrage s'adresse aux étudiants et aux acteurs, universitaires ou non, liés au domaine de l'entrepreneuriat. ■



«Université et entrepreneuriat : l'expérience lorraine»  
de Christophe Schmitt  
Editions universitaires de Lorraine, 2014  
N° ISBN: 978-2-8143-0198-6



### INNOVATION

This book shows you how to take ideas from the R&D lab, the university, the patent office, or the minds of dreamers and turn them into commercially successful products and services. It also provides detailed methods for improving the probability of success. Commercializing technology is not easy. There are many complicated decisions to make: Where to get ideas? Which to pursue? Whom to hire? Where to manufacture? How to fund? Create a startup or license to another? As Commercializing Innovation: Turning Technology Breakthroughs into Products shows, you need a systematic method to answer such questions and bring sophisticated products and services to market.

In this book, successful technology entrepreneur and professor Jerry Schaufeld offers a step-by-step commercialization process that begins with assessing technology from a variety of sources and ends with taking viable products into the market. As he shows, by applying systematic processes to technology commercialization, you can create a greater number of useful products while improving the probability of their success in the marketplace. Using case studies and models, as well as the experience Schaufeld has accumulated over the years, Commercializing Innovation shows readers how to:

- source technology that can be turned into products
- recognize an opportunity to create a viable product
- perform feasibility analyses before sinking too much money into a project
- find the right method and means to introduce the product to market
- plan the project down to the last detail
- execute the project in ways that improve chances of its success. ■



«Commercializing Innovation: Turning Technology Breakthroughs into Products»  
by Jerry Schaufeld  
Apress Publishers, 2015  
N° ISBN: 978-1-4302-6352-4

# PEOPLE

## QUAND LE TALENT RELATIONNEL PROVOQUE LA CHANCE

**Une expérience initiatique et des rencontres ont lancé la carrière d'Eric Décosterd, en 1971. Constellations favorables!**

TEXTE: GÉRARD GUI SOLAN, professeur

**S**tyle, aisance et décontraction: Eric Décosterd, responsable de la formation postgrade à la HEG-FR, est un communicant hors pair. Lorsqu'il se présente au contact d'un groupe de participants à une session, il capte immédiatement l'attention. Au début de son parcours, il évoque son engagement comme délégué du CICR. La première pierre de la vie professionnelle, quoique cette métaphore minérale ait un caractère trop inerte pour bien correspondre à la réalité vivante. «Oui, ça m'a énormément marqué, et aussi énormément plu», confie-t-il quarante-cinq ans après avoir vécu cette mission!

Le jeune Eric, qui avait complété ses études universitaires en droit et en sciences politiques par un séminaire de formation pour devenir délégué du CICR, est engagé chez Ciba. Une «époque bénie» où les diplômés pouvaient choisir entre trois postes. Et là, situation d'un autre temps, le vice-président de Ciba, également vice-président du CICR, convainc le jeune collaborateur de partir quasiment de suite pour le Bangladesh en guerre. On est en 1971. En une semaine, changement complet de monde en arrivant à Dacca, via Calcutta. «J'ai alors éprouvé un grand sentiment d'utilité, de responsabilité», se remémore le jeune septuagénaire. Le délégué s'occupe de l'approvisionnement de camps de réfugiés de la minorité ethnique des Biharis. Les attentes des populations sont énormes. S'engager, donner du sens: un lancement de carrière qu'on souhaiterait à chaque nouveau professionnel.

**Parfaitement bilingue.** De retour à Bâle chez Ciba-Geigy, Eric Décosterd suscite l'intérêt de la direction. Le numéro 2 du groupe l'invite à présenter sa mission. Le profil atypique, la culture et l'entregent séduisent. Eric Décosterd se voit offrir le poste de secrétaire, assistant du comité de direction. «Une chance phénoménale», constate-t-il avec le recul. Pendant quatre ans, il rédige les procès-verbaux des séances. Dans ce «poste d'observation incroyable», le jeune Eric apprend beaucoup sur le management, les nominations, l'argumentation. Comment rédiger en deux heures un PV

de 25 pages? En l'écrivant à l'avance pour tout ce qui concerne les faits! Eric Décosterd est parfaitement bilingue, pour avoir fait l'essentiel de sa scolarité dans l'école publique à Berne. Son père était fonctionnaire fédéral, au Département militaire, avant de passer chez Nestlé à Vevey quand Eric était adolescent.

A la fin des années 1970, Ciba-Geigy décide «de mettre au front» son collaborateur, qui opte pour Abidjan en Côte d'Ivoire. Il est alors chef pour treize pays d'Afrique francophone. Eric Décosterd dit avoir vécu «une période extraordinaire» en Afrique, avec son épouse et leurs enfants nés sur ce continent. Et puis ce sentiment d'avoir été chanceux en délaissant la contre-proposition d'une expatriation en Iran: peu après, la révolution de Khomeiny s'imposait!

**Fort développement.** Après une période africaine libre et heureuse, Eric Décosterd reçoit la proposition interne – qu'un cadre n'a pas vraiment le choix de refuser – de reprendre la direction marketing pour la France, avec bien plus de moyens et de responsabilités. Puis il retourne à Bâle pour des fonctions de direction dans le marketing du groupe au niveau mondial. En 1990, il vient en Suisse romande, comme membre du comité de direction de Zyma, à Nyon. Tandis que Novartis apparaît et redéploie la stratégie entre Bâle et le New Jersey, le senior, totalisant «28 ans de maison», ne se voit plus quitter Morges, où il s'est enraciné avec sa famille. Il quitte l'industrie. L'opportunité se présente de créer un institut pour les formations postgrades à la HEG Fribourg, à la fin des années 1990. Un poste occupé depuis lors par Eric Décosterd, dans un domaine qui a connu un fort développement, avec l'EMBA et les différents CAS et MAS. ■



## CORE

Treuhand Cotting  
Cotting Revision  
Fiduciaire Revicor  
Spörri MAS Treuhand



### Wenn es um die Zukunft geht, zählt Erfahrung.

Mit Standorten in Düringen, Fribourg, Bern und Liebefeld betreuen wir KMUs, Grossunternehmen, Privatkunden, öffentlich-rechtliche Verwaltungen sowie NPOs, Verbände, Vereine und Stiftungen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz.

Unsere rund 60 Mitarbeitenden sind bestens ausgebildet und verfügen über eine langjährige Erfahrung. Zusammen bieten wir Ihnen ein breites Spektrum an Dienstleistungen in den folgenden Branchen:

Treuhand

Wirtschaftsprüfung

Steuern

Unternehmensberatung

Öffentliche Verwaltung / NPO

Management / Outsourcing

### Quand il s'agit d'avenir, l'expérience compte.

Dotés de sites à Guin, Fribourg, Berne et Liebefeld, nous assurons un suivi pour les PME, les grandes entreprises, les particuliers, les administrations de droit public ou NPO, les associations, les fédérations et les fondations aussi bien en français qu'en allemand.

Nos quelques 60 collaboratrices et collaborateurs jouissent d'une excellente formation et bénéficient d'une expérience de longue date. Ensemble, nous proposons un large éventail de prestations dans les branches suivantes:

Fiduciaire

Révisions de comptes

Fiscalité

Conseils en gestion d'entreprise

Administration publique / NPO

Management / Outsourcing



#### Partner Partenaires

v.l.n.r. / d.g.à.d. Martin Gyger, Beat Mauron (Sitzleiter Düringen), Markus Jungo (responsable du siège Fribourg), Monika Hasler Kunz, Heinrich Cotting, Rinaldo Jendly, Christian Stritt, Michael Mürnger, Harro Lüdi (Sitzleiter Bern)

#### Düringen

Chännelmattstrasse 9  
3186 Düringen  
T +41 26 492 78 78

#### Fribourg

Rte des Arsenaux 41  
1705 Fribourg  
T +41 26 347 28 80

#### Bern

Münzgraben 4  
3000 Bern 7  
T +41 31 329 20 20

#### Liebefeld

Falkenstrasse 5  
3097 Liebefeld  
T +41 31 978 42 42

[www.core-partner.ch](http://www.core-partner.ch)

# create

*your future!*

