

HEG - FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Create your future!

N° 11
été 2021

DOSSIER SPÉCIAL

**TENDANCES/
NEUE TRENDS**

TEACH DIFFERENT!

OPEN ED

ALUMNI HEG/HSW

**LA VIE
DE L'ASSOCIATION**





FORMATIONS POSTGRADES

PLUS DE DÉTAILS SUR LES DIFFÉRENTS COURS:
WWW.HEG-FR.CH

Investissez dans votre avenir!

- **Executive MBA** in Integrated Management
- **DAS** Management de la communication
- **CAS** Compensation and Benefits Management
- **CAS** Entrepreneuriat social
- **CAS** Gestion d'entreprise
- **CAS** Gestion de projet
- **CAS** HR-Fachfrau/HR-Fachmann
- **CAS** Public Management
- **CAS** HES-SO Pédagogie de l'enseignement supérieur
- **CAS** Rédaction stratégique en communication
- **CAS** Supply Chain Management

NEW!

- **CAS** Création et gestion de contenus numériques

heg-postgrade@hefr.ch | T +41 26 429 63 81/80 | www.heg-fr.ch



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
 HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
 SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
 Freiburg

Hes·SO
 Haute Ecole Spécialisée
 de Suisse occidentale
 Fachhochschule Westschweiz
 University of Applied Sciences and Arts
 Western Switzerland

PRATIQUE — THÉORIE — PRATIQUE

En tant que membre d'un réseau de hautes écoles de sciences appliquées, il est essentiel que la Haute école de gestion offre une valeur ajoutée à l'économie locale et nationale, ainsi qu'à la société à travers ses activités de recherche et ses prestations de service. Nous mettons l'accent sur des solutions fiables et applicables à des défis commerciaux et économiques pratiques qui, par leur contenu, représentent aussi un pilier pour notre enseignement aux étudiants (au niveau bachelor et master), pour les diplômés de la formation continue et les praticiens des programmes spécifiques.

L'ancrage local et la proximité des acteurs régionaux de l'économie, de la politique et de la société confèrent non seulement une responsabilité sociale fondamentale, mais offrent également des avantages considérables pour le développement d'activités de recherche et de services. Cela permet d'approfondir notre compréhension des questions pertinentes pour les organisations et d'accéder à de riches données, notamment longitudinales. Ainsi, une partie de notre mission de recherche consiste à développer et à maintenir un solide réseau de collaboration avec d'autres institutions locales d'enseignement supérieur, à savoir les hautes écoles spécialisées fribourgeoises dans les domaines de l'ingénierie, de la santé et du travail social, ainsi que l'Université de Fribourg, en vue de développer des solutions interdisciplinaires. D'autre part, nous nous efforçons de coopérer avec les médias locaux, les entreprises et les associations professionnelles telles que les chambres de commerce, les associations patronales, les groupements industriels et, enfin, le gouvernement cantonal. Des événements et des programmes conjoints sont régulièrement organisés localement, en partenariat avec des institutions nationales publiques et privées.

Les coopérations internationales dans la recherche sont importantes dans la mesure où elles contribuent à l'élargissement des compétences et à la production du savoir. Elles favorisent les séjours à l'étranger des étudiants et soutiennent la mission de qualité. Enfin, le benchmark international profite également aux organisations partenaires.

La HEG-FR offre aux chercheurs expérimentés et à la relève scientifique des conditions de travail attrayantes dans le domaine de la recherche. Elle intègre également les étudiant-e-s dans des projets grâce à un nouveau fonds créé en interne: les étudiant-e-s peuvent ainsi obtenir un soutien financier pour leurs projets. En outre, l'école encourage ses diplômé-e-s ou ceux et celles d'institutions partenaires à participer à des activités de recherche, notamment par l'accès à des programmes de doctorat nationaux et étrangers. ■

PRAXIS — THEORIE — PRAXIS

Als Mitglied eines Netzwerkes von Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist es für die Hochschule für Wirtschaft essenziell, dass die Forschungs- und Dienstleistungsaktivitäten der lokalen und nationalen Wirtschaft sowie der Gesellschaft einen Mehrwert bieten. Im Zentrum stehen verlässliche applizierbare Lösungen für praktische betriebs- und volkswirtschaftliche Herausforderungen, die inhaltlich gleichermassen ein Eckpfeiler für die Ausbildung von Studierenden (Bachelor und Masterstufe), für Absolventinnen und Absolventen der beruflichen Weiterbildung und für Praktiker in speziellen Programmen.

Die lokale Verankerung und Nähe zu den regionalen Akteuren in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stellen nicht nur eine grundlegende soziale Verantwortung dar, sondern bieten vielmehr markante Vorteile für die Entwicklung relevanter Forschungs- und Dienstleistungsaktivitäten. Damit werden ein vertieftes Verständnis der für die Organisationen relevanten Themen und der Zugang zu reichhaltigen Daten (d. h. Längsschnittdaten) ermöglicht. Teil unserer Forschungsmission sind daher einerseits die Entwicklung und Pflege eines vertrauensvollen Netzwerkes von Kooperationen mit anderen lokalen, höheren Bildungseinrichtungen, d. h., mit den Freiburger Fachhochschulen der Bereiche Ingenieurwissenschaften, Gesundheits- und Sozialarbeitswissenschaften sowie der Universität Freiburg, für interdisziplinäre Lösungen. Andererseits bemühen wir uns um die Zusammenarbeit mit den lokalen Medien, Unternehmen und Wirtschaftsverbänden wie Handelskammern, Arbeitgeberverbänden, Branchenclustern und schliesslich der Regierung des Kantons. Gemeinsame Veranstaltungen und Programme werden regelmässig lokal und in Partnerschaft mit nationalen öffentlichen und privaten Institutionen organisiert.

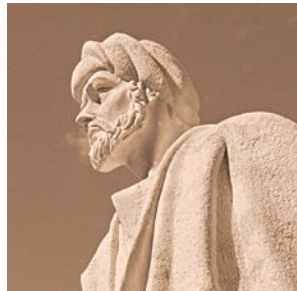
Die internationalen Forschungsk Kooperationen sind insofern wichtig, als sie zum einen die Kompetenzen erweitern und zur Wissensbildung beitragen; andererseits basieren darauf Auslandsaufenthalte für Studierende und die Qualitätsmission wird unterstützt. Der internationale Benchmark soll final auch den Partnerorganisationen zur Hilfe kommen.

Die HSW-FR bietet sowohl erfahrenen als auch Nachwuchswissenschaftlern attraktive Arbeitsbedingungen in der Forschung. Mittels eines neuen intern geäußneten Forschungsfonds integriert sie die Studierenden überdies in Projekte: Studierende können damit finanzielle Unterstützung für Projekte erlangen. Darüber hinaus fördert die Schule eine Auswahl eigener und externer Absolventinnen und Absolventen, die sich an Forschungsaktivitäten beteiligen, insbesondere über den Zugang zu in- und ausländischen Promotionsprogrammen. ■

N° 11

ÉTÉ
2021

6 > 23

DOSSIER SPÉCIAL
ALTES NEUES —
(R) EVOLUTIONÄRES
DENKEN

24 > 25

KNOWLEDGE
PUBLICATIONS
ET PROJETS
DE RECHERCHE

26 > 27

TEACH DIFFERENT!
L'OPEN EDUCATION
S'INVITE À LA HEG-FR

28 > 29

HEG-FR LIFESTYLE
C'EST QUOI
LE SEXISME?

30 > 35

ALUMNI
LA VIE
DE L'ASSOCIATION

36

PEOPLE
PHILIPPE VALLAT

HEG MAGAZINE

N° 11 — Été 2021
*Create your future!*Le magazine de la Haute école
de gestion Fribourg (HEG-FR)The School of Management
Fribourg (HEG-FR) MagazineDas Magazin der Hochschule
für Wirtschaft Freiburg
(HSW-FR)→ www.heg-fr.ch/magazine

ÉDITEUR

Haute école de gestion
Fribourg (HEG-FR)
Chemin du Musée 4
1700 Fribourg
www.heg-fr.ch
heg-communication@hefr.chCHANGEMENT D'ADRESSE
OU DE DISTRIBUTION
heg-communication@hefr.chRESPONSABLE D'ÉDITION
Hanspeter GeisselerCOMITÉ DE RÉDACTION
Danièle Rüeger
Gérard Guisolan
Rudolf J. Merkle
Lukas Schneuwly

COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Lukas Scheuwly
Danièle Rüeger
Gérard Guisolan
Anja Jenny
Rudolf J. Merkle
Hanspeter Geisseler
Laurence Casagrande-Caille
Leïla Braidt
Pierre-André BrechbühlPRODUCTION
Inédit Publications SA
Avenue de la Gare 17
Case postale 900
1001 Lausanne
www.inedit.ch

COORDINATION

Inédit Publications SA

CONCEPTION GRAPHIQUE
Inédit Publications SA
Tifenn Le MoulecRELECTURE
Adeline VanoverbekeIMPRESSION
media f SA
Boulevard de Pérolles 38
1700 Fribourg
www.media-f.chTIRAGE
2000 exemplairesIMAGE DE COUVERTURE
© AdobeStockPublié avec le soutien
de la HES-SO.

QUOI DE NEUF?

EMBA

La direction et l'équipe de la formation continue de la Haute école de gestion Fribourg a repensé le programme du EMBA après une analyse comparative systématique du marché suisse et européen des EMBA, y compris un examen par un panel d'ancien-ne-s étudiantes et étudiants de la formation.

Le programme en emploi de douze mois est conçu pour les professionnels à fort potentiel de leadership qui souhaitent faire évoluer leurs connaissances et leur carrière. Notre objectif est de préparer les cadres aux défis de demain, soit de développer trois axes:

- le leadership - Yourself;
- les fondements de la gestion d'entreprise - Business;
- diriger dans un monde en transformation - World.

Les cours sont donnés dans trois langues (anglais, français et allemand) sans exigences GMAT et TOEFL.

La formation est ouverte aux titulaires d'un Bachelor ou d'un Master, au bénéfice de cinq années d'expérience, mais aussi aux titulaires d'un diplôme d'une école supérieure qui peuvent justifier de dix ans d'expérience professionnelle. ■



A LA DÉCOUVERTE DU MIEL HEG-FR

Saviez-vous que, depuis avril, la Haute école de gestion Fribourg n'accueille pas seulement des étudiantes et étudiants, mais également deux colonies d'abeilles?

Etudiants de la HEG-FR, Tim Messner et Youness Abou Shamalah, sont les fondateurs de Mellunia, une start-up fri-

ÉGALITÉ À LA HEG-FR ET CAREER WOMAN



Les questions d'égalité sont primordiales au sein de la HEG-FR. Suivant en cela la HES-SO et la HES-SO//FR, notre école reconnaît et promeut, avec des actions concrètes, la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle lutte contre le harcèlement sous toutes ses formes. Dans cette interview, nous présentons Pauline Michiels. Nouvelle représentante égalité des chances à la HEG-FR, Pauline a récemment intégré le groupe des répondants égalité de la HES-SO//FR. Son travail consiste à sensibiliser les membres de la HEG aux questions d'égalité, à travers des ateliers, des articles, des témoignages. Elle occupe également le poste d'ambassadrice Career Women. Career Women est une initiative du domaine Economie & Services de la HES-SO.

«Notre mission principale consiste à sensibiliser les femmes, principalement étudiantes et Alumnae de la HES-SO, aux questions liées aux carrières féminines, par des actions concrètes.»

«Nous souhaitons avant tout leur fournir les clés pour y arriver, par le biais d'ateliers, de mentoring, de visites d'entreprise ou encore de conférences.»

«Les prochains ateliers tourneront autour du CV, de l'entretien d'embauche, du réseautage, du marketing de soi ainsi que de la discrimination. Le programme vous sera communiqué ultérieurement.»

«En attendant, n'hésitez pas à vous connecter à la page LinkedIn, Career Woman et à consulter régulièrement nos réseaux sociaux et notre site internet.»



bourgeoise qui promeut l'installation de ruches sur les toits d'entreprises ou d'écoles. Depuis avril 2021, des ruches sont ainsi installées sur le toit de l'école. Au total, ce sont près de 25000 abeilles qui peuplent chaque ruche et produisent une trentaine de kilos de miel. ■

REMISE DES BACHELORS

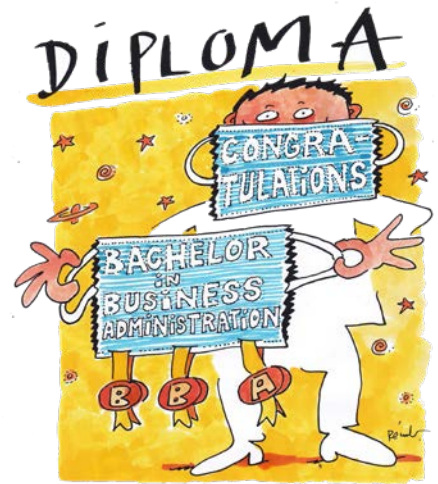
Félicitations aux 134 diplômés Bachelor de la Haute école de gestion Fribourg!

La HEG-FR souhaite un bel avenir pour le futur personnel et professionnel de ses anciennes étudiantes et anciens étudiants!

Compte tenu de la situation sanitaire et des directives du Conseil fédéral, c'est avec regret que la HEG-FR a dû annuler la cérémonie de remise des diplômes Bachelor of Science HES-SO en Economie d'entreprise.

Suite à l'introduction du système dit de Bologne, la HEG-FR décerne pour la 13^e fois des diplômes intitulés Bachelor of science HES-SO en Economie d'entreprise.

Ce titre récompense les efforts de 134 étudiant-e-s dont 85 ont suivi leur formation en emploi, 49 à plein temps, 41 en bilingue et 16 en trilingue. Sur l'ensemble de ces nouveaux diplômé-e-s, nous comptons 37 personnes de langue allemande et 91 de langue française, ainsi que 63 femmes et 71 hommes. ■



HERZLICHE GRATULATION AN DIE 134 NEUEN BACHELORDIPLOMIERTEN DER HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG (HSW-FR)

Wir wünschen allen Diplomierten alles Gute für die persönliche und berufliche Zukunft. Angesichts der Pandemieentwicklung und den Richtlinien des Bundesrates waren wir mit Bedauern gezwungen, die Diplomfeier 2020 abzusagen. Obwohl wir uns der tiefen Enttäuschung bewusst sind, die eine solche Entscheidung hervorruft, wünschen wir allen Diplomierten dennoch alles Gute für Ihre persönliche und berufliche Zukunft. Aufgrund der Einführung des sogenannten «Bologna»-Systems konnten zum 13. Mal Bachelor-Diplome verliehen werden, genauer gesagt der Bachelor of science HES-SO in Betriebsökonomie.

Dieser Titel belohnt die erbrachten Leistungen der 85 Studierenden, die während vier Jahren eine berufsbegleitende Ausbildung parallel zu ihrer Berufstätigkeit absolviert, sowie der 49 Studierenden, die das Vollzeitstudium während drei Jahren absolvierten. 41 Studierende haben eine vollständig zweisprachige Ausbildung in Deutsch und Französisch abgeschlossen und erhielten ein «zweisprachiges» Diplom, was für diesen Studiengang schweizweit einzigartig ist. 6 Studierende haben eine dreisprachige Ausbildung gemacht. 37 Personen sind deutscher und 97 französischer Sprache. Von den 134 Studierenden sind 63 Frauen und 71 Männer. ■

MASTER EN BUSINESS ADMINISTRATION

Cérémonie de remise des diplômes du Master en Business Administration, orientation Entrepreneurship 2020.

Félicitations aux 26 diplômé-e-s du Master of Science HES-SO en Business Administration (MScBA)! Début novembre, les 68 diplômé-e-s du Master of Science HES-SO en Business Administration (MSc BA) et

les 21 diplômé-e-s du Master of Arts HES-SO en Travail social (MATS) ont été fêté-e-s lors d'une cérémonie virtuelle. Ce sont les derniers parmi les neuf formations proposées par la HES-SO, en collaboration avec les domaines et les hautes écoles, à recevoir leur diplôme lors de cette année bouleversée par la pandémie de coronavirus.

Faire leur preuve d'adaptation. Gardant à cœur leur engagement auprès des étudiant-e-s, ces Masters ont fait preuve d'adaptation pour permettre aux diplômé-e-s de célébrer l'obtention de leur titre et de leur transmettre les félicitations méritées. La rectrice de la HES-SO, Luciana Vaccaro, la responsable HES-SO Master, Sophie Barbaza Simonot, ainsi que Camille Magron, responsable du MSc BA, et Sophie Tapparel, responsable du MATS se sont succédé à l'écran pour honorer les diplômé-e-s. L'événement s'est clos avec l'intervention d'une étudiante du MSc BA, qui a partagé, depuis son domicile, son expérience durant ses deux années d'études.

CONGRATULATIONS TODAY
AND BEST WISHES FOR ALL
YOUR TOMORROWS.



FACTS & FIGURES 2020

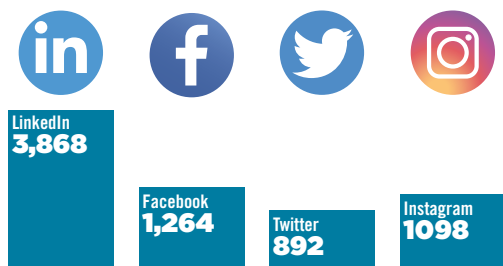


NEWS ET ACTUALITÉS 2020

News/actualités et communiqués de presse	52
Mention dans la presse	187
Articles concernant la recherche et les mandats	86
GEM 2019-2020	46
Autres GEM	9
Observatoire du logement	9

SOCIAL MEDIA NOMBRE D'ABONNÉ-E-S AUX PAGES HEG-FR

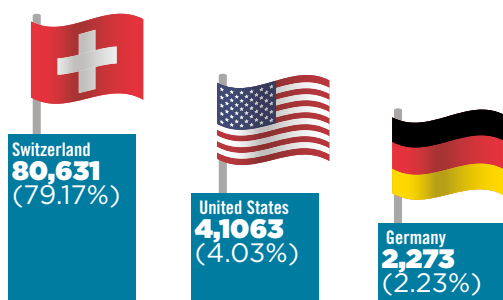
(ÉTAT AU 31.12.2021)



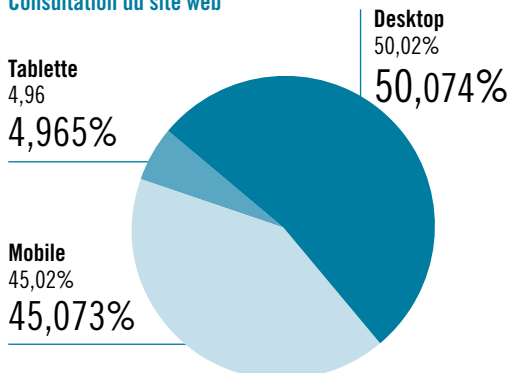
SITE WEB 2021

Users	101,028
Page Views	101,028

Top 3 countries

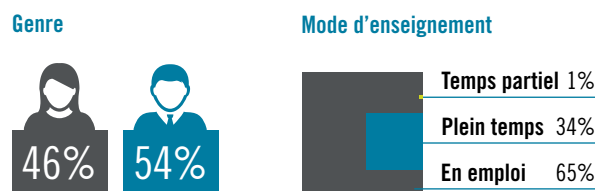


Consultation du site web

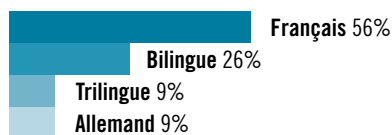


BACHELOR RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-E-S

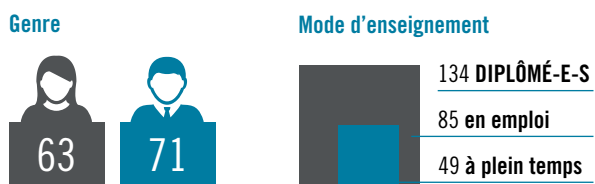
(ÉTAT AU 15.04.2021)



Langue d'études



DIPLÔMÉ-E-S BACHELOR EN 2020 RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-E-S



Langue d'études



DIPLÔMÉ-E-S MASTER EN 2020

Genre

26 DIPLÔMÉ-E-S DU SCIENCE HES-SO
EN BUSINESS ADMINISTRATION (MSCBA),
ORIENTATION ENTREPRENEURSHIP





ALTES NEUES – **(R) EVOLUTIONÄRES** DENKEN

TEXTE: RUDOLF MERKLE, Assozierter Professor FH



Die grundsätzliche Tendenz der ökonomisierten modernen Gesellschaft ist trotz der unvermittelten, heftigen Corona-Bremssung unverkennbar: schnell und brutal. Eingedenk dessen prägt nunmehr seit geraumer Zeit ein Begriff den betriebswirtschaftlichen Diskurs, welcher der Erklärung bedarf: *Disruption*. Duden meint, das Wort sei eine Eindeutschung des englischen *Disruption* («Unterbrechung, Störung») und bedeute «eine einschneidende [meist zerstörerische] Veränderung». Aus dem Schatten der Geschichte schimmert schwach Joseph A. Schumpeters Idee der schöpferischen Zerstörung und blickt Friedrich Nietzsche ernst, der als Philosoph mit dem Hammer

alle Werte umwerten wollte, Gottes Tod verkündete und gleich einen neuen Menschen zu erschaffen gedachte. Das Adjektiv *disruptiv* wird an selber Stelle mit «(ein Gleichgewicht o. ä.) zerstörend» erklärt. Etymologisch steht das mittellateinische Verb *dirumpere*, lateinisch *dirumpere* Pate, was mit «zerreißen», «zerbrechen», «zerschlagen» zu verdeutschen ist. Ein *homo diruptus* war im antiken Rom ein gebrechlicher Mann. Im Mittelalter konnte *dirumpere* im entsprechenden Kontext besagen, dass eine Verlobung, also ein bindendes Versprechen zur Heirat, aufgelöst wird.

Eine Disruption ist heutigentags zunächst schlicht ein Einschnitt in eine Entwicklung, eine Unterbrechung eines etablierten stabilen Prozesses. Die Betriebswirtschaftslehre belässt es nicht dabei. Sie ergänzt, dass die dergestalt betitelte Destruktion eine rasante, unmittelbare Veränderung bedingt und etwas Neues, Innovatives lanciert. Manchmal setzt sich diese Veränderung – ein Markt, eine Dienstleistung, ein Produkt, ein Prozess etc. – durch, manchmal passt sich das Neue dem Alten wieder an, manchmal verschwindet es gänzlich. Wohl erstmals in expressis Verbis von disruptiven Technologien gesprochen hat der Anfang 2020 verstorbene Wirtschaftswissenschaftler und Bischof der Mormonen Clayton M. Christensen Ende der 1990er-Jahre.

Zeitfaktor. Selbstverständlich sind technische Neuerungen disruptiver Art, die ganze Gesellschaften rasant umzuwälzen vermögen und Volkswirtschaften vorantreiben, sowohl im Fokus des sogenannten Marktes als auch der Medien. Langsamere Wandlungsprozesse, die sich nur dem erschliessen, der präzise beobachtet und selbst den Hauch einer evolutionären Anpassung registriert, konstituieren Tendenzen. In der meist nur noch wenige Spezialisten interessierenden Geistesgeschichte schlugen immer wieder recht eigentliche Ideen-Kometen ein. Bis sich diese neuen Ansätze freilich umfassend durchsetzten, dauerte es nicht selten Dekaden, gar Jahrhunderte. Viel häufiger ist in der Saga des Menschen zu beobachten, dass er und sein Leben sich langsam entwickelt haben.

Wie verhält es sich etwa mit der Aufklärung? Ist einem Philosophen – Immanuel Kant – im 18. Jahrhundert über Nacht eingefallen, das Individuum müsse ab sofort alles kritisch betrachten, selbst denken, bisherigen Autoritäten nicht einfach alles glauben? Er setzte sich hin, hatte die den Geistesblitz und formulierte das Programm des *Siècle des Lumières*, des Age of Enlightenment, des *Illuminissimo*: *Sapere aude* – wage zu denken, zu verstehen, zu wis-



sen! Der grobe intellektuelle Unfug, alles beginne zu einem eindeutig bestimmaren Zeitpunkt in einem einzelnen Kopf, wird noch zu oft im Rahmen einer zeitgeistigen flachen Discounter-Bildungsbleiche vermittelt.

Tendenzen. Natürlich sind schon früher kluge Hirn-akrobatinnen und -akrobaten geneigt gewesen, selbst zu denken, aber ihnen fehlte die Publizität, das grosse Publikum. Platon, Aristoteles, Augustinus, Boëthius, Averroes, Thomas von Aquin, Wilhelm von Ockham und Co. waren gewissermassen Influencer ohne eine kritische Masse an Followern.

Überraschenderweise ist im von der geistesgeschichtlich übermächtigen christlichen Kirche dominierten Mittelalter zu bemerken, wie sich eine Tendenz zum selbständigen Denken, zur breiteren Hinwendung zu Naturwissenschaften sukzessive verfestigte, sodass

schon ein halbes Jahrtausend vor der Aufklärung wenigstens von einer aufklärerischen Strömung gesprochen werden kann. Im 12. Jahrhundert entstanden in Europa viele Städte, Landwirtschaft und Staatswesen wurde rationalisiert, das Geldwesen etablierte sich, neue Konzepte von Recht und Eigentum sowie Kriegsregeln fussten auch auf rationalen Vorstellungen. Ausserdem veränderte die aus arabischen (!) Übersetzungen übersetzten Texte Aristoteles' das Denken der kleinen gelehrten Elite markant. Universitäten formierten sich, Wissenschaft und Bildung gewannen an Bedeutung. Man lehrte und lernte, was ein Beweis ist, worum es in den Fachgebieten Physik, Ökonomie, Naturphilosophie und Politik geht – was die menschliche ratio selbständig zu leisten vermag. Das Studium arabischer Wissenschaftler und Aristoteles' Werke eröffnete neue Einsichten.

Platon, Aristoteles, Augustinus, Boëthius, Averroes, Thomas von Aquin, Wilhelm von Ockham und Co. waren gewissermassen Influencer ohne eine kritische Masse an Followern.

Neuer Kontext – alte Ideen. Abälard, Theologe, Mönch und Logiker, war mit Blick auf das Judentum und das griechisch-römische Heidentum davon überzeugt, keine Religion sei so schlecht, dass sie nicht auch Wahres beinhalte. Er forderte in seinem wahrscheinlich 1124/25 entstandenen Werk «Collationes» den Leser dazu auf, die Argumente seiner in einem Dialog streitenden drei Hauptakteure selbst abzuwägen und zu entscheiden, welcher der drei Ansätze – griechisch-römischer Götterglaube, Judentum, Christentum – der göttlichen Vernunft näher sei.

Wilhelm von Conches, ein anderer Geistlicher mit Magister-Titel (ähnlich der Professoren-Würde), bestreitet ca. 20 Jahre später, Eva sei aus der Rippe Adams entstanden. Man dürfe die Bibel eben nicht wörtlich verstehen. Er sieht physikalische Gründe für die Entstehung des Urpaares der Menschheit – freilich unter der Direktion Gottes. Die Menschen

seien, so Wilhelm, in einem natürlichen Prozess aus Erde entstanden; wer dies nicht verstehe, sei ein Bauern-trottel.

1210 verboten der Erzbischof von Sens und der Bischof von Paris den über 100 Professoren der Uni Paris, in ihren Kursen über die naturwissenschaftlichen Bücher Aristoteles' zu dozieren. Weitere Untersagungen von Päpsten und schliesslich 1277 eine allgemeine Verurteilung von 219 Thesen, die überwiegend von Aristoteles' und Averroes' beeinflusst waren, nützten letztlich nichts: Robert Grosseteste, Albert der Grosse, Roger Bacon, Thomas von Aquin – allesamt geweihte Männer und intellektuelle Autoritäten – waren wenigstens in Teilen ihrer Überlegungen (v. a. zum Intellekt und freien Willen des Menschen sowie zur Ewigkeit [christliche Meinung] bzw. Endlichkeit [Aristoteles' Meinung] der Welt) mit der offiziellen Kirche in Konflikt. Obwohl sie, unterschiedlich argumentierend, zumindest nicht ablehnten, dass der Mensch selbst zu denken imstande sei, beharrten sie darauf, dass die Wahrheit des Glaubens von der Denke Aristoteles' und anderer antiker Philosophen unberührt bliebe. Sie strebten folglich keine Revolution an, sondern versuchten modern ausgedrückt, den Glauben evolutionär zu 'rationalisieren', ohne davon abzufallen.

Vergeblicher Widerstand. Trotzdem griff die Angst der konservativen Hüter des wahren Glaubens in Rom – der Orthodoxen – um sich, die Philosophie gefährde das Christentum fundamental. Das Verbot von 1277 wirkte mittel- und langfristig indes als Stimulus, die Vernunft trat nichtsdestoweniger ihren Siegeszug an. Vermittelt des Gebrauchs des Verstandes, der Erprobung neuer Denkooptionen, folglich einer innovativen, ja disruptiven Methode, wurden geltende, sondern von Augustinus massgeblich geprägte Regeln von Moral und Religion kritisiert. Bonaventura lederte zwar u. a. 1268 in einer Predigt gegen dieses freie Denken los und folgerte, wer die Wohltaten des Heiligen Geistes empfangen wolle, müssen den Intellekt einkerkern lassen, allein: Die gegenläufige Tendenz war unumkehrbar.

Was sich am Beispiel der abwehrenden Diskussionshaltung des 12. und 13. Jahrhunderts um die moderne Vorstellung der ratio insgesamt konstatieren lässt, bergen mitunter ebenso Management-Diskurse trendiger «innovativer Ansätze» der letzten Jahrzehnte: Die verbale Aufrüstung, die in mehr oder minder geistreicher denglischer Terminologie kulminiert, ist substantiell häufig arg enttäuschend. Unweigerlich entsinnt man sich eines Gedankens Nietzsches *Der Anti-Christ*, 188): «Alles Wesentliche war [sc. in der Antike] gefunden, um an die Arbeit gehen zu können – die Methoden, man muss es zehnmal sagen, sind das Wesentliche, auch das Schwierigste, auch das, was am längsten die Gewohnheiten und Faulheiten gegen sich hat.» ■



MARKET & OBSERVATORY LAB – DES DONNÉES CIBLÉES POUR AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISION

L'exploitation des données est devenue un enjeu fondamental commun à tous les secteurs. Les projets menés dans le cadre du centre de compétences Market & Observatory Lab donnent du sens à la devise «mieux savoir pour mieux agir». Dans une démarche systémique, nous travaillons à la conception d'interfaces concrètes avec et pour notre société économique et civile. Nous vous proposons un petit tour d'horizon de trois projets récents, dont la visée commune est d'identifier et mobiliser les informations pertinentes pour donner un sens à nos actions.

TEXTE: MARILYNE PASQUIER ET MAGALI DUBOSSON, Professeures ordinaires



Des tableaux connectés à la réalité du marché locatif fribourgeois.

Vous désirez savoir quels sont les loyers pratiqués ou les logements locatifs les plus attractifs d'une région? L'Observatoire du logement et immobilier Fribourg y répond grâce à une méthodologie singulière collectant, à un rythme trimestriel, les états locatifs directement auprès des régies immobilières. Ces données enrichissent ensuite les registres statistiques pour générer des indicateurs spécifiques au parc de logements locatifs, même jusqu'au niveau du quartier.

Pourquoi créer et suivre de nouveaux indicateurs dédiés aux acteurs locaux de l'immobilier? Ceux-ci avaient besoin d'une meilleure traçabilité des données en lien avec la réalité immobilière locale et des indicateurs correspondant mieux à leurs besoins. Cette visée commune est le point de rencontre des intérêts parfois divergents des acteurs de l'immobilier régional. Depuis août 2018, le projet de l'observatoire est soutenu par une association sans but lucratif regroupant seize acteurs privés et publics, une particularité fribourgeoise. La gestion et l'hébergement de l'observatoire sont confiés à la HEG-FR.

Le test grandeur nature sur la ville de Fribourg démontre la faisabilité du projet de l'observatoire. Depuis juillet 2020, les premiers résultats sur les logements locatifs de la ville de Fribourg sont disponibles sur le site www.immolab-fr.ch. Dès 2021, des tableaux de bord couvriront de nouvelles communes séduites par le projet, telles que Bulle et Estavayer-le-Lac.

Covid-19: regards croisés entre les consommateurs et les producteurs locaux.

La crise du coronavirus a-t-elle modifié durablement les comportements d'achat vers plus de proximité? Comment les entreprises et producteurs peuvent-ils tirer profit de ces changements pour réussir leur relance? A l'aide de diverses méthodes scientifiques, ce projet a mis en lumière de nouvelles propositions, des bonnes pratiques et des opportunités, ainsi que des manques de ressources pour s'adapter à la crise et profiter de la reprise.

On a pu observer, par exemple, que la société civile a exprimé de la reconnaissance envers les producteurs locaux pendant la pandémie. Ces sentiments positifs pourraient être habilement utilisés en communication, surtout en regard des échéances politiques. Ou encore, si les consommateurs déclarent vouloir opter pour plus de proximité, les coûts associés perçus viennent freiner ces velléités de changement. Les producteurs et consommateurs ont une vision différente des prix et de la proximité. La communication devrait s'attacher à nouer un meilleur dialogue.

Détecter les risques humains dans les entreprises grâce à un outil digitalisé.

Ce projet a été financé par InnoSuisse. Il vise à développer un score unique basé sur des indicateurs critiques identifiant et évaluant les comportements à risque afin de prendre des mesures au plus tôt. Un outil de gouvernance est actuellement testé dans trois entreprises partenaires. Les résultats montrent que l'on peut facilement et efficacement prévenir nombre de risques psychosociaux. Les défis principaux sont la motivation des employés et l'assurance de l'anonymat. Une procédure adéquate est en cours de test.

Des solutions répondant aux besoins concrets de nos partenaires est le ciment de notre collaboration. Nous remercions nos nombreux partenaires privés et publics de la confiance témoignée et nous réjouissons que les enseignements issus de ces projets puissent enrichir les compétences de nos étudiants de la HEG-FR au travers de nos cours en marketing, stratégie et gestion immobilière. ■

PERSONNES DE CONTACT

Magali Dubosson, PhD
Professeure ordinaire
magali.dubosson@hefr.ch

Marilyne Pasquier, Dr rer pol
Professeure ordinaire
marilyne.pasquier@hefr.ch



CEI – CENTER FÜR ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

Die aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft können nicht mit den alten Denkmustern gelöst werden, aufgrund derer sie entstanden sind. Innovatives, unternehmerisches Denken und Handeln ist gefragt. Damit lautet die spannende offene Frage: Welche Ansätze funktionieren heute wirklich? Wie kann ich mein Unternehmen, meine Organisation oder meine politische Institution unternehmerischer und innovativer weiterentwickeln? Führungskräfte haben bei komplexen Themen kaum Zeit, belastbare Antworten selber zu entwickeln. Zahlreiche Berater empfehlen zum Teil widersprüchliche Ansätze. Also: Was funktioniert wirklich?

TEXT: PHILIPP BUBENZER, Ordentlicher Professor FH

Das CEI – Center für Entrepreneurship & Innovation setzt auf die wissenschaftliche Methode, um herauszufinden, was wirklich funktioniert, wenn man unternehmerischer denken und handeln will. Wir beraten auf Basis des aktuellen internationalen Forschungsstandes und eigener Studien.

An welchen Themen arbeiten wir? Uns geht es immer um wichtige unternehmerische oder innovative Herausforderungen, die aufgrund ihrer Komplexität im Alltag kaum gründlich gelöst werden können: *Too complex to be solved – too important to be ignored*. Beispiele aktueller Herausforderungen, an denen wir forschen, sind:

- Design Thinking: Wann und wie setzt man diese Methode am wirkungsvollsten ein?
- Scaling up: Welche internen und externen Faktoren sind wichtig, um ein Geschäft zu skalieren?
- Behavioral Innovation: Welche «Tools» der Verhaltensforschung helfen zum Innovationserfolg?
- Organizational Identity: Welche Rolle spielen Identität und Kultur für den Innovationsprozess?
- Digital Transformation: Wie sollten Unternehmen den Transformationsprozess konkret angehen?

Um die wirklich relevanten Themen zu selektieren und auch tatsächlich umsetzbare Lösungen zu ent-

wickeln, besitzt unser Team sowohl mehrere Jahrzehnte eigene unternehmerische Erfahrung in Start-ups und Grossunternehmen als auch internationale wissenschaftliche Expertise.

Kooperationen und Leistungen. In den relevanten Themen erforschen wir grundlegende Zusammenhänge in enger Kooperation mit zahlreichen Unternehmen. Dabei kooperieren wir mit Kollegen renommierter internationaler Institute, etwa mit MIT – Sloan School of Management, HEC Montréal, Boston University, Georgia Institute of Technology, TU München (TUM) und in der Schweiz mit der ETH Zürich. Unsere Forschung wird an internationalen Konferenzen präsentiert und diskutiert.

Es geht uns aber auch immer um eine wirkungsvolle Nutzung der Forschungsergebnisse. Im Folgenden werden zwei Beispiele der Umsetzung skizziert: Zum einen ein Projekt mit gesamtgesellschaftlichem Impact (Politikberatung), zum anderen ein Projekt mit unternehmerischem Impact (Unternehmensberatung).

Case für gesellschaftlichen Impact: National Entrepreneurship Strategy. Das CEI wurde mandatiert, bei der Entwicklung der nationalen Entrepreneurship-Strategie mitzuarbeiten. Konkret ging es darum,





Wie kann ein internes Accelerator-Programm effektiver gestaltet werden?

Lücken im schweizerischen Ökosystem für Entrepreneurship zu identifizieren und entsprechende Vorschläge zur Optimierung zu entwickeln. Innerhalb weniger Wochen entwickelte das CEI eine umfassende Analyse einschliesslich eines Reviews von >80 Studien der letzten Jahre und eines thematisch fokussierten Vergleichs mit Israel, Singapur und bestimmten Regionen der USA. Der resultierende Report zeigte >40 Lücken in jedem Bereich des Ökosystems und zahlreiche Verbesserungsvorschläge für die neue nationale Entrepreneurship-Strategie auf.

In mehreren weiteren Projekten beraten Mitglieder des CEI bei strategischen, transformativen Projekten bspw. der Europäischen Kommission bei der europaweiten Einführung von Innovationscoaching, bei der Entwicklung des schweizweiten Scale-up-Coachings oder der Neuaufstellung des Nationalen Thematischen Netzwerks nach dem Prinzip des

Design Thinking. In alle Projekte fliessen etwaige Forschungsergebnisse des CEI direkt ein und haben einen nationalen gesellschaftlichen Impact.

Case für unternehmerischen Impact: Corporate Innovation Accelerator. Mit einem internationalen Maschinenbau-Unternehmen untersuchen wir, wie es sein internes Accelerator-Programm effektiver gestalten kann. Interessanterweise zeigt sich, dass dort Fragestellungen der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen und ihren Projekten eine wesentliche Rolle spielen. Wir entdecken, dass eine solche Initiative zwar auf eine Stärkung der Mitarbeiteridentifikation abzielt, aber zum Teil just das Gegenteil bewirkt. Wir vertiefen, welche sozialpsychologischen Mechanismen in diesem Kontext am Werk sind und wie man ebendiese als Kader nutzen kann, um die Motivation der Teilnehmer eines Corporate Accelerator nicht nur zu erhalten, sondern zu stärken. Diese Einblicke sind für das Management von grossem Wert. Diese CEI-Studie wurde auf mehreren wichtigen wissenschaftlichen Konferenzen vorgestellt und mit dem RiO Award der Strategic Management Society ausgezeichnet. ■

L'INSTITUT DE FINANCE APPRIVOISE LA FINTECH

Il répond aux interrogations sur les nouveaux outils et produits tout en s'appuyant sur les fondamentaux. L'Institut de finance de la HEG-FR se concentre sur les besoins de ses partenaires commerciaux, aussi dans les secteurs traditionnels.

TEXTE: NILS TUCHSCHMID, Professeur HES ordinaire



Depuis quelques années, des mots nouveaux sont apparus en finance. On citera évidemment le terme de *fintech*, ou celui de «AI» pour *artificial Intelligence* ou encore de «ML», l'acronyme de *machine learning*. A cette liste, on doit bien entendu ajouter le terme de cryptomonnaies. On parle d'Ether, de Ripple, de Litecoin ou de Dogecoin et on ne saurait éviter le Bitcoin, qui défraie à nouveau la chronique et affole les investisseurs. Pour certains, ces mots sont une menace. Pour d'autres, ils sont la promesse d'un nouvel eldorado. De fait, qu'en est-il? Les fintechs vont-elles remplacer les banques? Ces dernières vont-elles disparaître totalement ou seront-elles fondamentalement transformées et «commoditisées»? Les cryptomonnaies vont-elles remplacer le franc suisse, l'euro ou encore le dollar? L'intelligence artificielle va-t-elle faire disparaître les conseillers financiers et les gestionnaires de portefeuille?

Toutes ces questions sont pertinentes et méritent d'être posées, mais on ne peut y répondre sérieusement sans s'atteler à la tâche de fond. A titre d'exemple, on ne peut parler de fintech sans parler de finance. Le terme est somme toute «nouveau», mais l'utilisation des technologies en finance, elle, ne l'est pas. Dès lors, pourquoi observe-t-on depuis quelques années le développement de ces fintechs? Sur quel terrain ces entreprises se développent-elles? Ce terrain peut-il continuer à les soutenir? Si le développement des fintechs vient, entre autres, des niveaux très bas de taux d'intérêts, et de l'aplatissement des courbes, on peut alors se demander si le succès rencontré par ces sociétés ne sera pas impacté par le retour de l'inflation.

Le métier et le rôle de la banque. De même, on ne peut pas discuter de la transformation du secteur bancaire sans parler du métier et du rôle de la banque, dont la profitabilité découle en partie des coûts associés à la régulation et du niveau de la courbe des taux. On ne peut pas non plus parler des cryptomonnaies sans parler

de la monnaie. On doit notamment se demander quels effets peuvent avoir les politiques suivies par les banques centrales sur la valeur des actifs financiers et sur celle de ces cryptomonnaies. En clair, on ne peut pas étudier les transformations engendrées par ces nouveaux acteurs, ces nouveaux outils ou ces nouvelles solutions sans s'intéresser aux éléments de base sur lesquels ils se développent. Il faut s'intéresser à la finance, aux fonctions économiques que remplissent le système financier et ses intermédiaires, ou encore à la définition précise de la monnaie si l'on veut être en mesure d'apprécier à leur juste mesure les changements que l'on peut attendre.

Le terme fintech est somme toute «nouveau», mais l'utilisation des technologies en finance, elle, ne l'est pas.

L'Institut de finance de la HEG-FR s'attelle à cette tâche. Par les cours qu'il dispense, tout d'abord, tant au niveau du Bachelor, du Master ou de l'EMBA, que cela concerne le domaine de l'investissement et de l'asset management, celui de la finance d'entreprise et tout particulièrement celui de la fintech et de la blockchain. Dans ces derniers cours en particulier, l'accent est mis sur les définitions, sur les modèles d'affaires et sur les perspectives de développement attendues.

On ne se contente pas toutefois de choisir quelques acteurs et de les présenter. Il faut placer ces nouveaux intervenants dans leur contexte pour juger de leur potentiel de développement. Prenons l'exemple des «robo-advisors». Ces algorithmes de construction de portefeuilles et de rebalancements automatiques peuvent-ils vraiment remplacer les conseillers financiers? On ne peut pas répondre à cette question sans comprendre les méthodes grâce auxquelles sont développés ces algorithmes. Il faut également étudier le métier de conseiller et de gestionnaire de portefeuille pour juger si ces solutions automatiques sont à même de les remplacer. Il faut aussi comprendre les sources de revenus générées par cette activité pour juger de la rentabilité de ces «robots» et de leur durabilité. En d'autres termes, ces formations fournissent à leurs participants les outils nécessaires pour comprendre et juger du réel potentiel de développement de ces nouveaux intervenants et de leur capacité à transformer le paysage bancaire et financier.

Avec les partenaires commerciaux. Les domaines de compétences qui sont à disposition au sein de l'Institut de finance de la HEG-FR peuvent aussi s'apprécier en se référant aux articles de recherche qu'il publie ou aux mandats sur lesquels il travaille avec des partenaires commerciaux. Sur le plan de la recherche, par exemple, les membres de cet institut ont récemment publié un



article analysant dans le détail les mécanismes d'une ICO, ou *initial coin offering*, lancée par une start-up dans le but de financer son développement. Une ICO est en effet une méthode de levée de fonds qui recourt à la technologie de la blockchain. L'entreprise récolte les fonds nécessaires par le biais d'une émission de *coins*, que l'on appelle plus communément des jetons ou des *tokens* dans le jargon financier.

Cet article analyse les avantages et désavantages de cette méthode et présente également les nouvelles solutions qui se sont développées. On peut par exemple citer l'IEO, pour *initial exchange offering*, qui est de fait une émission de jetons à travers un intermédiaire qui est une plateforme d'échange ou en quelque sorte une «bourse». Un autre travail de recherche publié fin 2020 présente la nouvelle monnaie digitale proposée par Facebook à travers une association appelée dans un premier temps Libra, puis renommée Diem. Cet article s'attache à décrire les rôles d'une monnaie digitale et, ce faisant, à analyser les chances de succès de cette nouvelle entreprise.

Dans le cadre de ces mandats, l'Institut de finance a par exemple analysé les performances de produits financiers à aider au développement d'une nouvelle structuration dans le domaine de la santé et des biotechs en recourant à des solutions de clustering. Dans le cadre d'un autre mandat, l'institut développe de nouvelles mesures de risque de type *forward-looking* ou encore des solutions de portefeuilles fondés sur des primes de risque alternatives dans le but de réduire les pertes en capital lors d'un retournement des marchés boursiers. En conclusion, nous sommes convaincus que l'Institut de finance de la HEG-FR est à même de répondre aux besoins de ses partenaires commerciaux dans des domaines aussi variés que l'investissement, la finance d'entreprise ou la fintech. ■

DIGITAL BUSINESS CENTER

Le Digital Business Center est un groupe de recherche interdisciplinaire s'intéressant aux questions liées à la transformation numérique. Le centre est spécialisé dans le domaine du changement numérique et son interaction avec l'économie et la société, particulièrement pour étudier la relation homme-machine et l'impact de la digitalisation sur la société, avec un focus sur trois axes: le business, la mobilité et la santé.

TEXTE: MAURIZIO CAON, Professeur HES associé

BUSINESS

Actuellement, le Digital Business Center est en train de développer un *innovation cheque* en collaboration avec l'entreprise Conexkt pour développer une boîte à outils sur la «transformation numérique des PME», basée sur les dernières recherches scientifiques dans ce domaine. Cette solution aidera les PME clientes de Conexkt dans leur transformation numérique.

Un autre exemple de projet lié à la transformation numérique concerne l'étude sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines. Les résultats de cette enquête ont été présentés au 9^e Congrès HR Sections romandes et dans le journal international *Technology Innovation Management*.

MOBILITÉ

La numérisation est en train de bouleverser un domaine qui était resté un peu immobile dans les dernières décades: la mobilité. Le Digital Business Center fait partie des membres fondateurs de l'association SwissMoves (<https://swissmoves.ch>), une plateforme qui rassemble les connaissances et le savoir-faire en matière de mobilité automatisée et téléopération. Le but est d'élaborer les exigences et règles nécessaires à une exploitation sûre et sécurisée de véhicules automatisés, ainsi que leur intégration dans des systèmes de réseaux de transports modernes utilisant



des communications multimodales et des services de navigation et de surveillance. Jusqu'à présent, cet axe de recherche a permis de développer plusieurs projets cofinancés par le programme Nouvelle Politique régionale avec des partenaires académiques (HEIA-FR, ROSAS, Université de Fribourg) et industriels (CFE, TPF, PostAuto, RUAG).

SANTÉ

Les outils digitaux peuvent influencer profondément la vie des personnes et il est possible d'utiliser ce potentiel de persuasion pour le bien. Pour cette raison, un axe du Digital Business Center se focalise sur l'étude de mécanismes qui peuvent être numérisés pour soutenir le changement de comportement vers des styles de vie sains. Le Digital Business Center, en collaboration avec l'institut HumanTech de la HEIA-FR, a contribué au projet européen NESTORE (<https://nestore-coach.eu>) dans le design et développement d'un système pour la promotion du vieillissement en bonne santé.

Le Digital Business Center soutient et accompagne les PME et autres entreprises via le transfert de savoir-faire, de la recherche appliquée ainsi que des services de conseil et de formation continue pour relever les défis de l'ère numérique. Son but est de créer de la valeur ajoutée

dans la société numérique, de mesurer l'impact de la numérisation sur la vie humaine, et d'explorer de nouvelles stratégies pour améliorer le facteur humain dans la transformation numérique.

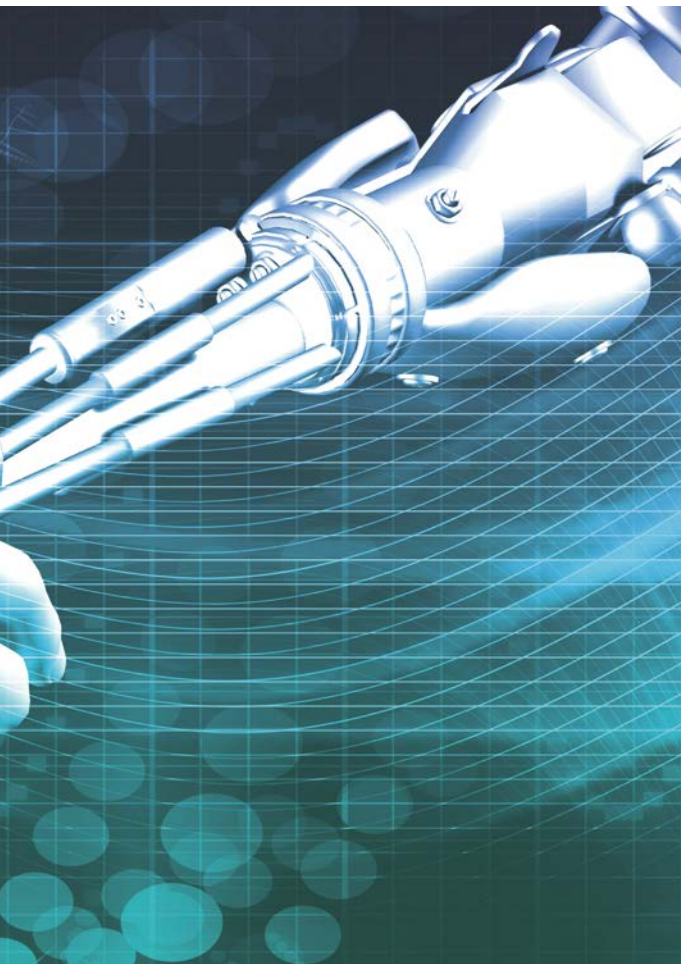
Dans ce contexte, le partenariat avec l'Union patronale du canton de Fribourg a permis la création du projet FriDigital (<https://fridigital.ch/fr>) qui vise à soutenir les PME fribourgeoises dans la transition numérique en offrant de la formation, le service de Digital Check et la création de nouveaux projets d'innovation.

Le Digital Business Center soutient les entreprises à travers le développement de projets de recherche appliquée. Actuellement, trois projets d'innovation sont financés par Innosuisse:

1. Le projet 34match consiste à utiliser la technologie blockchain pour diversifier et faciliter la collecte de cellules souches ombilicales. Afin d'atteindre la masse critique nécessaire au succès, l'accent sera mis sur la sécurité des wallets et l'accessibilité grand public des interfaces. Ce projet est une collaboration entre la biobanque Cordsavings SA et la HEIA-FR.
2. Le projet en collaboration avec la ZHAW dont le point central est de développer un système de matching pour les étudiants. A première vue, il semble y avoir une contradiction entre l'innovation en matière de big data et les exigences en matière de protection des données. Le projet vise à proposer une solution technique et juridique pour rendre compatible la réalisation des deux objectifs.
3. PMF-Vision est un système d'assistance au montage se basant sur les dernières avancées dans les domaines de la vision par ordinateur et de l'IA. Le projet cible des structures où le travail manuel est très présent et où la robotisation n'est pas intéressante en termes de quantités de pièces par série. Ce projet est une collaboration entre PMF-System et la HEIA-FR.

Le Digital Business Center est également très actif dans l'organisation d'événements destinés à vulgariser les résultats de la recherche scientifique et promouvoir l'innovation digitale. Le Digital Business Center est responsable du Networking Event Series – Collaborative Digital Innovation (<https://collaborative-digital.ch>), un ensemble de douze événements sur quatre ans financé par Innosuisse qui vise à promouvoir la co-création de solutions numériques pour les PME, avec des étudiants et des experts universitaires en innovation.

Le centre organise de nouveaux cours et séminaires à différents niveaux (tertiaire, formations continues, certificats, etc.) afin de promouvoir les métiers du futur et de former des spécialistes en customer experience, en industrie 4.0, en e-santé, en cyber-administration et cyber-sécurité, ou en développement Smart City et nouveaux modes de communication et mobilité. ■





SUPPORTING SWISS SMES IN THEIR QUEST TOWARDS BUSINESS MODEL INNOVATION & SCALING INTERNATIONALLY

The Global Business Competence Center focuses on applied research for the successful internationalization of companies. The Center creates and disseminates cutting edge research and training on how business innovations help firms compete, grow, and succeed in today's global environment. Our internationalization efforts focus particularly on emerging economies from South America to Asia.

TEXT: CARLOS DA SILVA, Associate Professor UAS

Although certain emerging markets, such as Singapore and Korea, have already acquired great maturity, a number of other countries are currently in the early stages of economic development. India, Bangladesh, south-east Asia, the Philippines and Mexico are going through all the ferment of an initial phase of vigorous growth that, although slowed by COVID, has certainly not ground to a halt.

The potential for growth is much higher in regions that are still poorly developed as compared with other more economically mature countries, where the key economic milestones, such as the construction of infra-



structure and the creation of a banking system, have already been achieved. These promising ecosystems, where there is still everything to play for, attract managers who spy alternative spaces in which competition is scarce and the opportunities abundant.

For example, a large number of highly skilled IT developers are focusing on certain emerging markets such as India, given that human capital is scarcer and more expensive in Europe and the USA. From the point of view of a manager, this abundance of IT skills could lead to true innovation, resulting in the creation of highly successful companies. For example, the innovative company Paytm has revolutionized the mobile payments industry in India. Founded in 2009, it is now

valued at USD 16 billion. Paytm is a true success story in an emerging market. The founder, Vijay Shekhar Sharma, had the advantage of being a first mover and of being able to tap into the strong human potential of local programmers. He was the first in the country to venture into the mobile payments sector. Paytm had a unique approach to e-commerce in India. Originally launched as a telephone app, its name being an abbreviation of «Pay through mobile», it rapidly developed into an online wallet. Today, Paytm is one of the largest mobile commerce players in India and has more than 350 million users.

Emerging markets are projected to be the main growth engine of the global economy over the next decade. The Global Business Competence Center aims to develop new knowledge and insights about business, that will help managers adapt their business models to the growing complexities and dynamic characteristics of emerging economies.

CASE STUDY INDIA

In India, most of the population cannot afford regular shampoo bottles. Instead of leaving out a market of 1 billion people, Procter & Gamble pioneered the single-use sachets of shampoo that are affordable for the poor. This creative distribution innovation has captured the purchasing power of billions of lower-income consumers worldwide.

CASE STUDY BRAZIL

Fragrance perfumes are big business in Brazil, which is the No. 1 market for scents in the world. The question is, how can Western brands enter such a prosperous market with retail prices sometimes higher than local salaries? The solution passed by innovating their customers through several instalment payments. How about paying for a perfume over twelve months? Now low-income customers can also enjoy expensive western perfumes by spreading its cost over time.

CASE STUDY SWISS FRESH WATER

Swiss Fresh Water had a vision to provide clean water to the world at an affordable price with the use of their desalinization machines. But how could local African communities, who need this system the most, afford a 5000 USD machine? Instead of selling the machine via the traditional export model, the company adopted an innovative business model where they instead offered rentals of the machine and charged per volume of water purified.

Because emerging markets typically require different approaches, processes and governance policies compared to more developed markets, SMEs usually cannot simply replicate a standard operating business model within an emerging market or across multiple ones. Each new market, therefore, has the potential to add a significant amount of complexity to a SMEs' existing business model. ■

LE RELAIS ACADÉMIQUE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Formant le cœur de l'activité économique suisse, les petites et moyennes entreprises (PME) font face à de grands défis concernant le développement et la numérisation. L'Institut PME de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) leur apporte son soutien.

TEXTE: JEAN-MARIE AYER, Professeur HES ordinaire

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent la majorité du tissu économique suisse et européen. Parmi les plus de 20 millions d'entreprises dans l'Union européenne, plus de 99 % sont des PME. Il n'existe que 43 000 entreprises de plus de 250 employé-e-s n'entrant donc pas dans cette catégorie. Les PME représentent 66% de l'emploi privé et contribuent à près de 60% à la valeur ajoutée produite en Europe.

Mieux intégrées dans le tissu économique régional que les grandes entreprises, les PME en dépendent également. Les synergies développées à ce niveau contribuent à soutenir la capacité des PME à croître sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux et à s'engager dans des processus d'innovation pour faire face aux mutations économiques actuelles.

Encourager les entreprises fribourgeoises à se dépasser. Souhaitant se positionner comme un acteur régional, la HEG-FR contribue à ces synergies par l'intermédiaire de l'Institut PME, qui met à disposition des compétences et des programmes pour développer le potentiel des entreprises du canton de Fribourg. Ses activités visent à:

1. Promouvoir l'entrepreneuriat: PME et entrepreneuriat vont de pair. Nous sensibilisons, dans le cadre de cours et de projets, à l'entrepreneuriat et à ses méthodes. Le challenge de la création de nouvelles activités exige des méthodes que l'on peut apprendre. Celles-ci permettent de diminuer le risque de l'activité entrepreneuriale en procédant par étapes. Une grande partie des étudiants et étudiantes de la HEG-FR évolueront dans un milieu entrepreneurial et pourront les appliquer dans des PME.





Une grande partie des étudiants et étudiantes de la HEG-FR évolueront dans un milieu entrepreneurial et pourront appliquer les méthodes apprises au sein de l'Institut PME.



2. Faciliter l'accès aux technologies modernes : les subventions fédérales de promotion des nouvelles technologies comme celles d'Innosuisse sont allouées à des partenariats entre les entreprises et les Hautes écoles spécialisées (HES). L'Institut développe ces partenariats et participe à des projets de recherche intégrant des technologies de pointe.

3. Moderniser les processus de travail : la digitalisation s'accélère partout dans le monde et son adoption dans le milieu des PME est nécessaire au maintien de la compétitivité. La numérisation ne saurait se limiter à l'introduction d'un outil informatique. Elle implique souvent des changements de processus, une redéfinition des responsabilités et des compétences ainsi que des transformations de la culture d'entreprise. Alors que les connaissances informatiques pour la mise en place des projets de digitalisation sont facilement accessibles, l'adaptation des aspects plus «soft» constitue un challenge. Notre programme Digital Check permet d'accompagner les PME dans cette démarche. Il débute par une analyse de la situation et des objectifs, qui permet de définir les enjeux de la digitalisation. Des acti-

vités d'encadrement et de formation spécifiques à l'entreprise sont ensuite proposées.

La recherche appliquée au service des acteurs régionaux. Côté recherche appliquée, l'Institut PME a collaboré, grâce au soutien d'Innosuisse, à la création d'un outil de diffusion interactive et personnalisée d'informations pour le compte du journal *La Liberté*. Le développement de cette solution a impliqué la participation de la Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg, de la société Djebots et de la HEG-FR. Cette combinaison des ressources était nécessaire, car la solution exigeait des compétences technologiques, des considérations sur le modèle d'affaires et des connaissances sur les besoins des lecteurs.

Un hub pour les quatre HES. Mis sur pied en 2020 et rattaché à l'Institut PME, le HUB-PME intervient désormais lorsqu'un projet requiert des compétences interdisciplinaires. Il assume la coordination entre les quatre HES fribourgeoises afin de garantir une implication optimale des compétences de chacune, dans le domaine de la santé, du travail social, de l'architecture, de l'ingénierie ou de la gestion. ■

COMMENT L'INSTITUT CONTRIBUE-T-IL À RÉPONDRE AUX **NOUVEAUX ENJEUX** **SOCIÉTAUX ET ÉCONOMIQUES**

L'Institut Innovation sociale et publique de la HEG-FR contribue à répondre aux nouveaux enjeux sociétaux et économiques en s'engageant à travailler de manière holistique et transversale sur des thèmes liés aux grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui. Avec une vision tournée vers l'avenir des organisations ayant comme objectif un modèle d'affaires innovant, un management participatif stimulant l'intelligence collective, de la créativité et de l'innovation et un modèle d'impact à trois dimensions: société, environnement et économie ?

TEXTE: MATHIAS ROSSI ET LAURENT HOUMARD, Professeurs HES ordinaire

L'équipe de l'Institut a ainsi développé différentes compétences spécifiques autour du thème de l'impact sociétal: la durabilité (soutenabilité) et l'entrepreneuriat social, les nouvelles formes organisationnelles, l'inclusion, la promotion de la diversité et l'égalité des chances.

La thématique de l'entrepreneuriat social s'inscrit dans ces tendances de fond où la recherche de sens et la mission de l'organisation deviennent centrales. L'entrepreneuriat social se réfère à la pratique consistant à combiner l'innovation en termes de produits ou de modèle d'affaires et la connaissance pointue des besoins des clients afin de répondre à certains de nos problèmes sociétaux les plus cruciaux. La pratique de l'entrepreneuriat social se concentre sur la transformation des systèmes qui impactent les communautés et les écosystèmes; c'est un nouvel espace stratégique qui permet des changements positifs sur la société.

Plusieurs mouvements de fond animent les organisations aujourd'hui: on parle d'organisations libérées, agiles, de management par la confiance, où il est nécessaire de s'adapter et de réagir aux changements susceptibles de survenir dans l'environnement. Le management doit aussi adapter ses pratiques en passant d'une gestion axée sur le contrôle à un management plus collaboratif et basé sur la confiance, avec une demande accrue d'équité et de transparence. Une attention de plus en plus grande est aussi portée à la recherche de sens au travail, ce qui se traduit par une recherche de nouvelles manières de travailler susceptibles de favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, une atten-

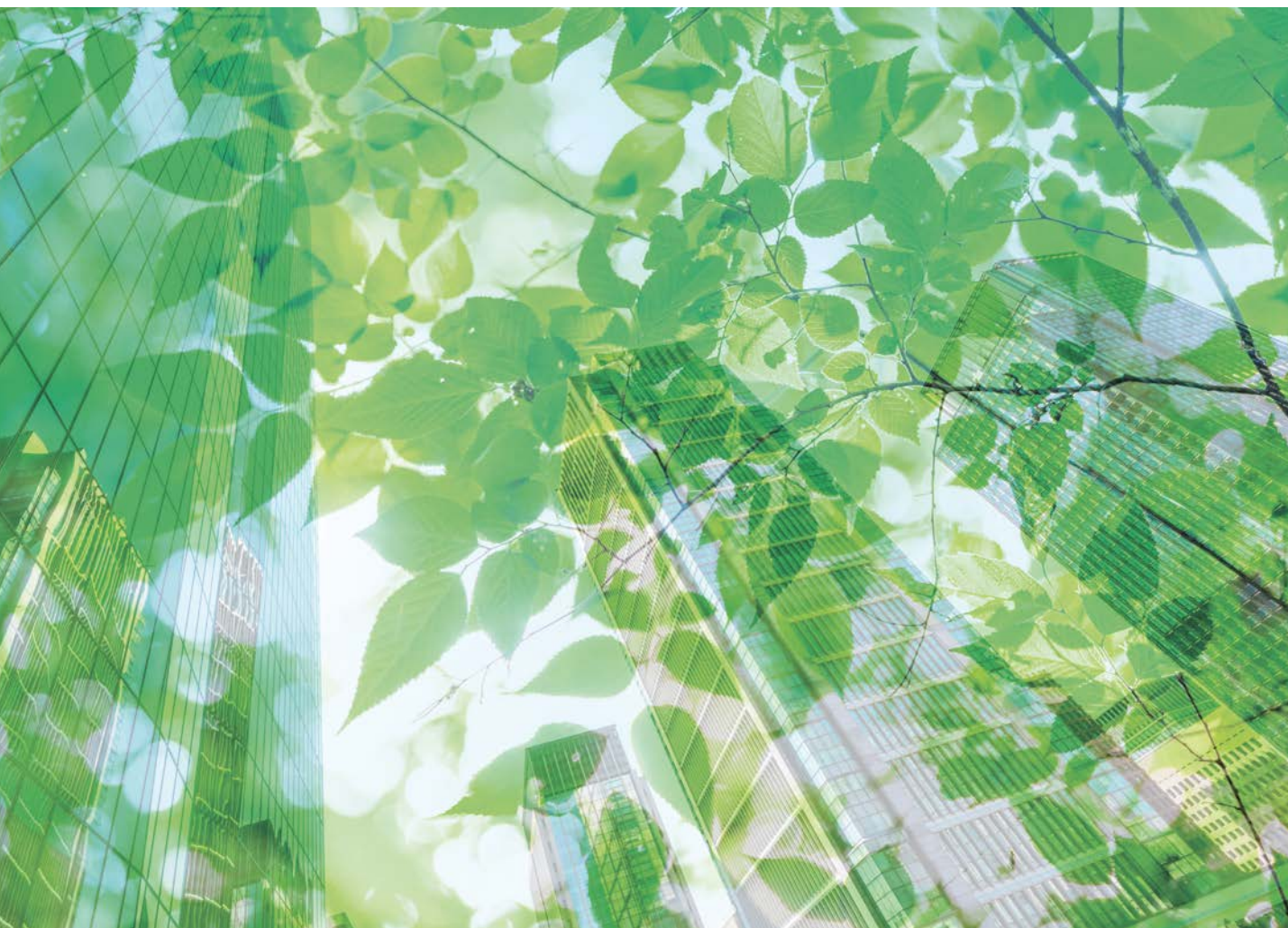
tion plus forte est portée aux conditions de travail et à l'impact de celles-ci sur la santé.

Les organisations prennent conscience de la nécessité de mettre en place des règles, procédures et bonnes pratiques afin de lutter contre les discriminations de toute nature, et de favoriser l'égalité des chances entre hommes et femmes et l'inclusion de toutes les personnes, notamment celles en difficulté sociale en handicap.

Ces thématiques sont traitées en suivant les missions assignées à nos hautes écoles tels que l'enseignement, la recherche appliquée et développement, les mandats et prestations de service ainsi que les partenariats externes.

Une formation postgrade CAS Entrepreneuriat social propose à un public de responsables ou créateurs d'entreprise la possibilité de positionner leur organisation dans le cadre de la transition vers une économie de la durabilité forte. Dans le domaine des ressources humaines, l'institut propose une préparation à l'examen du certificat ASFC Leadership en abordant les domaines de la connaissance de soi, de la gestion personnelle, de la communication, de la gestion des conflits, de la conduite d'équipe. Ce certificat peut mener ensuite ses titulaires au Brevet fédéral de spécialiste de la conduite d'équipe. Enfin, notre institut organise, à la demande d'entreprises ou d'associations professionnelles, des formations ad hoc. L'institut mène sa mission de recherche appliquée et développement en collaboration avec des partenaires





académiques ou économiques, en Suisse ou sur le plan international. Le projet Profit, «intention de quitter la profession pour les enseignants du primaire», financé par le Bureau fédéral de l'égalité, vise à identifier les variables organisationnelles susceptibles, dans une perspective de diversité, de favoriser la rétention du personnel masculin à l'école primaire. Les nouvelles formes organisationnelles, entreprises libérées ou agiles, peinent souvent à mettre en place leurs principes d'équité et de transparence dans le domaine de la rémunération: notre institut mène aussi un projet de recherche sur les nouvelles formes de rémunération. L'Institut participe également au projet Silver & Home du Gérontopôle Fribourg, qui a pour but la recherche d'une meilleure adéquation entre les produits et les services développés par les entreprises et les besoins des seniors cherchant une meilleure qualité de vie à la maison, dans les appartements adaptés ou en EMS.

Sous la forme de mandats et prestations de services, l'Institut offre un accompagnement aux organisations publiques et privées qui souhaitent davantage prendre en compte les enjeux sociétaux. A titre d'exemple, la réorganisation de l'organisation et des ressources humaines d'une entreprise sociale, ou l'évaluation de l'impact

des organismes de soutien aux PME à l'innovation dans le cadre du programme intercantonal NPR 2016-2019.

L'Institut a aussi développé plusieurs partenariats avec des organisations qui permettent, par des échanges continus, d'être en phase avec les réalités du moment, comme avec l'organisation Ashoka, dans le domaine de l'enseignement et de la recherche en entrepreneuriat social, le Bureau cantonal de l'égalité et de la famille de Fribourg et la plateforme fribourgeoise du programme Swiss Triple Impact, dont l'objectif est de sensibiliser le tissu économique suisse aux grands enjeux liés aux objectifs de développement durable (ODDs).

Enfin, l'Institut est également actif dans plusieurs groupes de travail au sein de la HES-SO Fribourg: le groupe Développement durable, dont l'objectif est de développer des projets de durabilité dans le domaine de la recherche, de l'enseignement et des infrastructures au sein des quatre écoles de la HES-SO Fribourg, et le groupe bilinguisme, dont l'objectif est de développer et soutenir les actions en faveur du bilinguisme au sein de notre école. Les collaborations sont aussi nombreuses avec le service Egalité des chances de la HES-SO Fribourg. ■

KNOWLEDGE

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a le privilège de vous présenter l'actualité des recherches menées au sein de l'institution.

PROJETS DE RECHERCHE

SWISSMOVES: UN PROJET INNOVANT POUR LE TRANSPORT DU FUTUR

Dans un avenir proche, les véhicules automatisés vont jouer un rôle primordial dans la mobilité, tant sur la route et le rail que dans les airs. A ce jour, le cadre réglementaire pour l'utilisation de véhicules automatisés dans la circulation n'est pas encore établi et les procédures de validation/homologation doivent encore être définies.

Le groupe de travail SwissMoves vise à élaborer les exigences et règles nécessaires à une exploitation sûre et sécurisée des véhicules automatisés, ainsi qu'à leur intégration dans des systèmes de réseaux de transports modernes uti-

lisant des communications multimodales et des services de navigation et de surveillance. La plateforme se développera en tant que centre de compétences de mobilité automatisée, dans une approche interdisciplinaire unique qui regroupera les domaines de l'ingénierie (HEIA-FR), du droit (UniFR) et de l'économie via la Haute école de gestion Fribourg. Cette combinaison exclusive de compétences vise à soutenir les entreprises et offices fédéraux pour la recherche et le développement de nouvelles solutions en mobilité. ■

→ **Contact:** Maurizio Caon et Mathias Rossi

MATCHING SYSTEM

L'utilisation des données personnelles est d'une grande importance pour les entreprises fournissant des services personnalisés. Or, il existe a priori une contradiction forte entre les innovations basées sur le big data et les exigences croissantes des Etats en matière de protection des données. Ce projet vise à développer une interface basée sur la blockchain et permettant de mettre en relation de manière automatisée des étudiants, des formateurs et des employeurs potentiels.

Ce projet comprend deux volets. Dans un premier temps, il s'agit de mener une analyse approfondie des aspects juridiques, afin d'assurer la conformité de l'outil avec les exigences du droit européen (RGPD) et du droit suisse

(révision en cours de la LPD). Sur cette base, il s'agira ensuite de développer et de tester une interface permettant aux utilisateurs de gérer leurs données personnelles de manière simple, transparente et conforme aux exigences légales.

La HEG-FR, en charge de la recherche pour le développement de l'interface, et la ZHAW, en charge de la recherche juridique, collaborent dans le cadre de ce projet de recherche multidisciplinaire. Le partenaire économique est ODEM SA, une start-up active dans le domaine de l'éducation et des nouvelles technologies. ■

→ **Contact:** Maurizio Caon

BOOKS AND PUBLICATIONS

DERNIÈRES PUBLICATIONS

GEM SUISSE: ENTREPRENEURIAT ET SEMI-CONFINEMENT 2020

L'équipe GEM Suisse, dirigée par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), publie le rapport intermédiaire «Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship» qui met en lumière le comportement entrepreneurial et les mesures de régulation face à la pandémie de Covid-19.

Les effets du semi-confinement au printemps/été 2020 sur le comportement des jeunes entreprises ont été perceptibles dans la mesure où il s'est avéré plus difficile pour les fondateurs d'identifier des opportunités d'affaires et de mettre en œuvre des projets d'entreprise.



Malgré la crise du coronavirus, 7,3% de la population adulte en âge de travailler interrogée a toujours l'intention de créer une entreprise dans les trois prochaines années (Entrepreneurial Intentions). ■

MISE À JOUR DU TABLEAU DE BORD DE L'OBSERVATOIRE DU LOGEMENT ET IMMOBILIER FRIBOURG

Vous souhaitez obtenir des informations au plus près de la réalité locale?

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) met à votre disposition des tableaux interactifs sur le site de l'Observatoire du logement et immobilier. Une des singularités de l'observatoire fribourgeois est de combiner à un rythme trimestriel les états locatifs des régies immobilières aux registres étatiques, pour apporter un éclairage ciblé, dont l'intérêt est commun à tous. ■

→ **Les derniers indicateurs ont été actualisés sur le site internet de l'Observatoire du logement et immobilier Fribourg:**
www.immolab-fr.ch/fr/tableau-de-bord



INNOSUISSE TFV-NETWORKING EVENT SERIES – COLLABORATIVE DIGITAL INNOVATION



In collaboration with multiple Universities of Applied Sciences in Switzerland, the School of Management Fribourg is launching a series of networking events that will take place over the course of four years. This project is called Networking Event Series – Collaborative Digital Innovation and it aims at promoting the co-creation of digital solutions for SMEs, with students and university innovation experts. To achieve said goal, three annual events will address digitalization issues SMEs face (in collaboration with students in open innovation), peer-learning to better understand solutions SMEs are using, and workshops for best practices to drive collaboration. As an interdisciplinary group of (multi) university experts in innovation, we propose to promote the co-creation of digital solutions for SMEs involving students and develop best practices for driving co-creation with interdisciplinary university experts. ■

→ <https://collaborative-digital.ch>

TEACH DIFFERENT!

OPEN ED: UNE RÉPONSE AUX DÉFIS LANCÉS AU MONDE DE L'ÉDUCATION

Transparence, inclusion, partage: ces principes trouvent aujourd'hui toute leur pertinence dans le domaine de l'éducation, après un siècle d'expériences le plus souvent marginales, et de tâtonnements empreints de controverses.

TEXTE: DANIELLE RÜEGER, Professeure HES associée

AUX ORIGINES DE «L'OUVERTURE» DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION

Le concept d'éducation ouverte est né au début du XX^e siècle, porté par le mouvement de l'Éducation nouvelle, une approche qui s'inscrivait à contre-courant des pratiques du moment. En plaçant le développement de l'élève au centre ses préoccupations, l'Éducation nouvelle fondait son action éducative sur le respect des différences individuelles et s'ouvrait à des pratiques pédagogiques innovantes. Dans les années 60, le concept d'école ouverte verra son essor lié aux mouvements libertaires.

OUVERTURE DE L'ACCÈS À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le monde universitaire s'ouvre plus tardivement, en visant à donner accès à des opportunités de formation à tout individu,



à tout moment de la vie, dans l'idée du *lifelong learning*. Actuellement, cet impératif est d'autant plus crucial que le besoin de mise à jour des connaissances et compétences est continu et que la reconversion professionnelle au cours d'une carrière devient la norme.

Les pionniers. Un premier tournant a lieu lors de la création de l'Open University au Royaume-Uni en 1969: les études universitaires sont ouvertes à des candidats sans diplôme de formation secondaire. Le gouvernement travailliste de l'époque souhaite élargir l'accès aux études universitaires. Si la réputation de ces diplômés n'était pas au rendez-vous au début, actuellement, l'Open U se targue d'une excellente réputation et la valeur de ses diplômés n'est plus discutée. Cette initiative a fait des émules partout dans le monde. En Suisse, l'Université de Genève a été pionnière en ouvrant certains cursus dans les années 70.

Premiers Certificates of Open Studies décernés en Suisse. Plus proche de nous et récemment, plusieurs hautes écoles ouvrent des cursus sans prérequis particuliers, poussées par une demande de nouveaux profils de compétences dans des domaines technologiques



de pointe. Ainsi, l'EPFL a créé son EPFL Extension School, dont les formations sont offertes à distance avec un accompagnement personnalisé. Fin 2018, l'EPFL a décerné les premiers Certificates of Open Studies (COS) de Suisse donnant lieu à des crédits ECTS.

Des initiatives de plus en plus nombreuses. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est également un outil d'ouverture de l'accès aux études supérieures. Par ce biais, il est en effet possible d'obtenir des crédits ECTS sous forme d'équivalences et de raccourcir ainsi le parcours académique dans certains domaines. La HES-SO s'est associée à l'Université de Genève et à l'Université de Lausanne dans la création du Réseau romand de la VAE (<http://vae-formations.ch>).

DES RESSOURCES ÉDUCATIVES OUVERTES

Le partage, associé à la transparence et à l'accessibilité des ressources éducatives, est à la base de l'open education. L'ouverture peut aller jusqu'à permettre non seulement d'utiliser les ressources, mais aussi de les modifier pour les adapter à la situation d'enseignement.

À L'UOF, EXIT LA DISTINCTION ENTRE FORMATION INITIALE ET FORMATION CONTINUE

L'université du XXI^e siècle est en train de voir le jour. La nouvelle Université de l'Ontario français (UOF) ouvrira ses portes en septembre au Canada. Fondée sur un enseignement transdisciplinaire, elle offrira des options de formations courtes, adaptées à des besoins du marché du travail, en ciblant non seulement les jeunes, mais aussi un public actif professionnellement. Le cumul de microcertificats aboutira à un diplôme universitaire. Autre aspect de l'ouverture: la création d'un centre de ressources documentaires virtuelles disponible tant au corps professoral qu'aux étudiant-e-s et au grand public. Ce centre réunira des productions internes et externes à l'université, auxquelles collaboreront les étudiants.

<https://uontario.ca>, **entrevue avec Denis Berthiaume, vice-recteur de l'UOF:**
<https://sciencesouvertes.hypotheses.org/294>

OEP – une plateforme de partage disponible à la HEG-FR. L'Open Education Platform for Management Schools (OEP) accueille et diffuse de la documentation de cours, des études de cas ainsi que des contributions scientifiques. Son objectif est double: offrir une visibilité à l'enseignement offert par les institutions membres de l'Association of Management Schools Switzerland (AMS), et augmenter la qualité de la formation. Une contribution peut être soumise par les enseignant-e-s en français, en allemand ou en anglais. Une procédure en *double blind peer review* assure la qualité des publications, en s'appuyant sur l'expertise reconnue de reviewers et un comité éditorial qualifié. <https://oepms.org>.

OPEN PEDAGOGY

Dans ce contexte d'ouverture, les pratiques pédagogiques changent et se mettent davantage au service des besoins des étudiant-e-s. On s'oriente vers des approches plus collaboratives, tant entre enseignant-e-s qu'entre enseignant-e-s et étudiant-e-s et entre étudiant-e-s. Une pédagogie ouverte favorisera donc des situations d'apprentissage en profondeur pour que le plus grand nombre puisse développer ses compétences. Au service de cette nouvelle pédagogie: l'accès facilité aux ressources numériques, l'évolution du rôle de l'enseignement vers un rôle de facilitateur, un environnement riche et diversifié, l'aménagement des salles de classe en *smart classrooms*. ■

Événement

Open Education Conference, du 18 au 22 octobre 2021, en ligne, sur le thème «Making open for all».
<https://openeducationconference.org>

HEG-FR LIFESTYLE

C'EST QUOI LE SEXISME ?

La campagne «Le sexisme c'est...» a été commissionnée par le Rectorat de la HES-SO. Issue d'un appel à projets étudiants lancé en 2019, cette campagne coordonnée par Valentin Zambaz, ancien étudiant à la Haute école de gestion Fribourg a vu le jour dans une version sur site via une campagne d'affichage et online.

Les affiches dénoncent des propos qui représentent un rappel à l'ordre, une injonction à se comporter conformément aux stéréotypes de genre. Souvent considérés comme anodins, ces propos sont des violences sexistes qui contribuent à entretenir une hiérarchisation entre les femmes et les hommes. Le but de cet affichage est de provoquer une réflexion individuelle et collective sur les différentes facettes que prend le sexisme au sein des HES.

Les affiches comportent également un QR code qui renvoie sur une plateforme internet en invitant au partage d'expérience. Les membres de l'école ont ainsi la possibilité de partager anonymement (ou pas) des situations de sexisme vécues au sein de leur école. Cela permet à la personne qui est la cible d'attitudes, de propos ou de comportements sexistes de trouver un canal de communication adéquat pour informer la direction de son école d'une situation survenue dans l'établissement, canal qui fait défaut à ce jour.

La collecte de ces témoignages permet de donner un aperçu de la situation dans les hautes écoles qui accueillent la campagne. Les directions des écoles concernées pourront ainsi saisir cette occasion pour mieux prévenir ce genre de comportement.

La plateforme internet est également une ressource comprenant des informations sur le sexisme, les stéréotypes de genre et les moyens d'action face à des situations sexistes (pour les personnes cibles et les témoins). ■

www.le-sexisme-c-est.ch



[ELLE] A
VOULU DEVENIR
PROF?
ELLE NE DOIT
PAS "BEAUCOUP"
VOIR SES
ENFANTS

AH,
>>>>> ELLE
L'OUVRE
ENCORE
L'AUTRE
HYSTÉRIQUE <<<

EST-CE QUE LES
"CRUCHES" DU
FOND DE LA
CLASSE
PEUVENT
ARRÊTER DE
CAQUETER ?

OH ÇA VA,
→ DÉTENDS-TOI,
C'EST
JUSTE UNE
BLAGUE ...



INNOVATION CHALLENGE 2021



Lauréate de l'Innovation Challenge 2021 de la HEG-FR et d'UBS, une app pour simplifier les relations entre locataires et régies.

PHOTOS: STEMUTZ.COM

Un temps mis en veilleuse à cause du Covid-19, la deuxième édition de l'Innovation Challenge lancé par la HEG-FR et UBS a couronné l'application ImmoConnect. Imaginée par un groupe pluridisciplinaire d'étudiants, elle vise à simplifier les relations entre locataires et régies dans un immeuble locatif. Le Prix de l'innovation durable de la Ville de Fribourg est pour sa part allé à Bouteka, un projet de paniers de produits locaux plus particulièrement destiné à la population estudiantine. ■

INNOVATION CHALLENGE 2021

Gewinner der Innovation Challenge 2021 der HSW-FR und UBS: eine App zur Vereinfachung der Beziehungen zwischen Mietern und Immobilienverwaltungen.

Die von der HSW-FR und der UBS lancierte 2. Innovation Challenge wurde wegen Covid-19 eine Weile auf Eis gelegt, doch nun steht der Gewinner fest, die Applikation ImmoConnect hat gewonnen. Es wurde von einer multidisziplinären Gruppe von Studierenden entwickelt und zielt darauf ab, die Beziehungen zwischen Mietern und Immobilienbüros in einem Mietobjekt zu vereinfachen. Der Preis für nachhaltige Innovation der Stadt Freiburg ging an Bouteka, ein Projekt, das lokale Produktkörbe für Studierende anbietet. ■

LA VIE DE L'ASSOCIATION

PRÉSIDENTE: PASSAGE DE TÉMOIN

Après cinq années passées à la tête des Alumni HEG/HSW, le président Pierre-Alain Brechbühl transmet les rênes à une nouvelle co-présidence. Un tout grand merci est adressé à Pierre-Alain pour sa contribution au développement de l'organisation.

PROPOS RECUEILLIS PAR: LUKAS SCHNWEUWLY

Vous quittez la présidence de l'Association des anciens étudiants après quatre années. Quels sont vos meilleurs souvenirs?

Je garde d'excellents souvenirs de la majorité des événements organisés. Mon coup de cœur revient sans doute à la conférence d'Alan Roura organisée au Golf de la Gruyère. Les récits étaient très prenants, nous étions sur les flots à ses côtés. Aussi, j'avoue que la soirée et surtout le repas qui s'en est suivi a été grandement apprécié, qui plus est accompagné par le son mélodieux du groupe Gypsy Tonic (jazz band). Le fait d'avoir pu privatiser les lieux pour cet événement d'envergure fut une aubaine.

La visite de Motorex à Langenthal reste aussi une sortie très riche. Son directeur nous a accueillis de manière très généreuse, aussi bien dans son discours et dans le temps dédié à la visite des lieux que dans les présents offerts lors de notre départ. Du reste, cela a été une opportunité pour nos membres situés en terre alémanique de nous rejoindre.

J'ai été également très heureux d'avoir pu organiser mon assemblée générale de 2020 au Palais fédéral, le tout après une visite privative des lieux sous la conduite de Christian Wasserfallen, l'ancien président de notre organisation faîtière FH-Suisse. Nos membres ont largement répondu présents à cette invitation, avec de nouvelles têtes qui venaient pour la première fois à l'un de nos événements. L'association génère de l'intérêt pour ses membres, ce qui est réjouissant et gratifiant.

Je ne pourrais pas non plus oublier la conférence animée par Joseph Deiss en 2017. Il nous a démontré ce que la technologie apportait à la société dans son ensemble, tout en décriant certains non-sens de lobbyiste face à une vue économique de l'évolution sociétale.

Il y avait également de nombreux défis à relever. A quoi ressemblaient-ils?

Les défis étaient grands, car l'association venait d'être nouvellement recréée en 2015 suite à la fusion de deux regroupements alumni, celui des Bachelors et celui des EMBA. Nous avions un capital financier confortable, avec déjà plusieurs centaines de membres. Toutefois, il manquait une vision à long terme et surtout la mise en place d'un programme annuel afin que les

membres puissent réserver assez tôt la date de nos événements dans leurs agendas. En effet, en 2016, les invitations étaient envoyées par e-mail trois à quatre semaines avant les événements. Heureusement, il y avait déjà une équipe qui venait régulièrement, ce qui assurait la vie dans l'association. D'expérience, les préparatifs pour l'envoi d'une invitation nécessitent aisément quatre semaines. Nous nous devons d'entreprendre assez tôt les opérations.

Pour cela, il a donc fallu nous professionnaliser dans l'organisation des événements ainsi que dans la mise en place de processus fluides dans le pilotage des activités. Ces sujets ont pris bien dix-huit mois pour se mettre en place. Le résultat est à présent satisfaisant; nous sommes rodés. Cela permet au comité de se concentrer sur de nouveaux défis, en particulier sur nos canaux de communication.

La tenue à jour de notre base de données a été très fastidieuse. En effet, les informations détenues étaient lacunaires. Ce chantier a nécessité de nombreuses journées de travail, de contrôle, de courriers aux membres ou de téléphones. A présent, la base de données est épurée, au risque d'avoir perdu quelques membres en route. Nous avons aussi repris la totalité de cette administration au sein de notre secrétariat, ce qui nous a évité la mise en conformité selon les principes légaux de la protection des données (LPD, RGPD), puisque la gestion était précédemment assurée par FH-Suisse (tiers).

Il me plaît d'avoir pu trouver le soutien de la direction de l'école pour nous accompagner dans nos travaux administratifs et logistiques. Ce soutien revêt une importance capitale pour pérenniser les missions de l'association. J'espère vivement que ce soutien pourra durer.

Pourquoi est-il maintenant temps de remettre le flambeau présidentiel?

Après cinq années au comité, il me semble préférable de laisser conduire l'évolution de l'association par de nouvelles idées et par une nouvelle énergie. C'est lorsque tout va bien qu'il faut savoir laisser la main. Nos finances sont saines, les membres répondent présents à nos invitations et le comité est constitué



d'excellentes personnes, toutes aussi volontaires que compétentes. Je suis très fier de cette situation.

Bien évidemment, j'avais encore une myriade d'idées pour les années à venir. Cela n'empêche en rien de transmettre ces dernières au comité pour une éventuelle considération. J'espère que des liens pourront être maintenus avec les autres associations de la région, notamment avec les autres lead alumni de la HES-SO Fribourg et des étudiants actuels de la HEG (MSO). Mon rêve est toujours de pouvoir proposer le Magic Pass des associations fribourgeoises! Les sujets liés à l'économie sont aujourd'hui tous plus interconnectés, ce qui justifie la création d'un écosystème au niveau des réseaux associatifs. Lorsque l'on parle d'entrepreneur, on pense également à l'innovation, et au bienfait de la sérendipité. Le Magic Pass répondrait à cette vision.

Quelle importance l'association des anciens étudiants prendra-t-elle à l'avenir selon vous?

L'association des Alumni HEG/HSW Fribourg va continuer de croître, de manière modérée sans doute. L'objectif n'est pas d'avoir plus de 100 nouveaux membres par année, mais plutôt d'intéresser nos actuels membres à participer davantage et à fréquenter nos manifestations. Dans ce sens, l'approche mar-

keting/communication a été révisée et devra être mise en place d'ici à 2022. Nous allons axer nos efforts sur les réseaux sociaux et les trentenaires. Ce chantier nécessitera de nombreuses heures de travail. Notre présence communicationnelle de manière continue et sur la durée est essentielle.

Qu'espérez-vous de la nouvelle présidence?

Mon souhait reste de garantir la collégialité et l'envie de bien faire au sein des membres du comité. Ce sont eux qui s'investissent grandement pour faire vivre l'association. Ils mettent à disposition de nombreuses heures, au détriment d'autres engagements professionnels ou familiaux. Cet engagement bénévole est à saluer!

Ensuite, grâce à la révision des statuts, il est à présent possible de répartir la présidence sur deux têtes. Anne Liechti et Brigitte Sprenger-Rime m'ont fortement réjoui lorsqu'elles se sont proposées à la reprise de la présidence. Aussi, je suis persuadé que ce choix assure la continuité quant aux missions entamées. Leurs compétences aussi bien humaines qu'organisationnelles sont évidentes, ce qui va profiter à tous les membres. Cette décision rejoint également la tendance en entreprise qui vise à créer des communautés d'intérêts, permettant de déléguer les décisions aux spécialistes. Ainsi, le rôle de la présidence doit être d'inspirer plutôt que de décider. L'essentiel est encore à fixer et à communiquer concernant les intentions, ce que les économistes appellent la *vision*.

Aussi, les chantiers principaux resteront l'organisation d'événements et la gestion administrative des membres. Cependant, un effort conséquent est attendu au niveau de la communication. Nous nous devons de mieux relayer les informations. Bien

d'autres chantiers sont possibles, les idées ne manquent pas. Le travail de Bachelor que nous avons mandaté nous a laissé de multiples possibilités. Le comité dispose de suffisamment de matière. Le plus difficile est de lisser les chantiers et la charge de travail sur la durée.

Enfin, notre association s'inscrit dans le contexte de l'organisation faîtière FH-Suisse. L'excellente collaboration doit perdurer, de manière à soutenir la valeur de notre diplôme HES. ■

www.fhschweiz.ch/event-alumni-heghsw-fribourg

PIERRE-ANDRÉ BRECHBÜHL

HEG-FR 2003-2007, Economiste d'entreprise HES
HEG-Valais 2006-2021, Master in Quality & Strategic
Management
IFCAM 2011, diplôme de chef de projets
Marié, 2 enfants (5 et 8 ans)



LORSQU'UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES RENCONTRE LE MONDE SOCIO-THÉRAPEUTIQUE

Sous l'égide des quatre Alumni de la HES-SO Fribourg, une conférence passionnante pleine d'émotions s'est déroulée dans les locaux du bâtiment Mozaïk à Fribourg, avec pour invités Pascual Palomares, directeur d'Addiction Valais, et Thomas Urben, responsable du secteur ambulatoire et membre de la direction.

Vendredi 2 octobre 2020, les quatre Alumni de la HES-SO Fribourg se sont retrouvés et ont co-organisé une conférence en partenariat avec Addiction Valais. Comment dynamiser une institution sociale en crise dans un milieu politique engagé? Tels ont été les défis qu'ont dû relever les membres de la direction. De la révision stratégique à l'acceptation des équipes et des parties prenantes externes, les deux invités ont livré les secrets de leur succès.

C'est avec un mélange d'humour et de passion que Pascual Palomares et Thomas Urben ont dévoilé les clés de la réorganisation radicale d'Addiction Valais. «Partie de loin» en passant par l'adaptation du modèle d'affaires et du panel de prestations

tout en étant confrontée à de la méfiance et de la réserve, la direction d'Addiction Valais a dû démontrer les bénéfices de son plan d'action novateur. En effet, par le passé, Addiction Valais a connu de multiples changements de direction, plusieurs pertes de partenaires importants et un «ras-le-bol général».

Cette conférence atypique a fait voyager les participants au cœur même de la transformation de cette institution. A l'aide de vidéos et d'anecdotes, les intervenants ont présenté les outils économiques mis en œuvre.

Après cette conférence épique, place aux échanges. Deux invités surprises (Cédric Fazan, directeur de la Fondation Le Tremplin,





et Nathalie Mondin, adjointe à la direction, responsable d'équipe au sein du centre d'accueil Le Radeau) se sont joints aux conférenciers afin d'entamer une table ronde. Prise en compte de l'opinion des collaborateurs-trices, impacts du nouveau modèle d'affaires sur le monde socio-thérapeutique et difficultés rencontrées ont été les principaux sujets de cette deuxième partie de l'événement.

Aperitif respectant les mesures sanitaires. La Fondation Le Tremplin et le centre d'accueil Le Radeau ont préparé spécialement pour l'occasion de succulentes lunch box individuelles contenant des produits frais faits maison. La fameuse bière du Tremplin, La Trampoline, a fait le plaisir de nos papilles et a permis de terminer cette soirée en beauté. ■■

EIN NEUES GESCHÄFTSMODELL IN DER WELT DER SUCHTHILFE

Unter der Leitung von vier Alumni der HES-SO Fribourg fand am 2. Oktober 2020 eine spannende Konferenz in den Räumlichkeiten des Mozaik-Gebäudes in Freiburg statt: zu Gast waren Pascual Palomares, Generaldirektor «Sucht Wallis» und Thomas Urben, Verantwortlicher des ambulanten Sektors und Mitglied der Geschäftsleitung.

Wie kann eine soziale Institution in der Krise in einem politisch engagierten Umfeld wiederbelebt werden? Mit solchen Herausforderungen sahen sich die Mitglieder der Geschäftsleitung konfrontiert. Von der Entwicklung einer neuen strategischen Vision und Anpassungen von Geschäftsmodell, Organisation und Dienstleistungsangebot lüfteten die beiden Gäste die Geheimnisse ihres Erfolgs.

Während der Umsetzung waren sie mit Misstrauen und Zurückhaltung konfrontiert und mussten den Nutzen ihres innovativen Aktionsplans unter Beweis stellen. «Sucht Wallis» hat in der Vergangenheit in der Tat mehrere Führungswechsel, Verluste wichtiger Partner und eine allgemeine Unzufriedenheit erlebt.

Diese atypische Konferenz brachte die Teilnehmer mitten in den Kern der Transformation dieser Institution. Mit Hilfe von Videos und Anekdoten stellten die Referenten die eingesetzten wirtschaftlichen Instrumente vor.

Nach der Konferenz gab es einen Austausch. Zwei Überraschungsgäste (Cédric Fazan, Direktor der Stiftung Le Tremplin – und Nathalie Mondin – Executive Assistant, Teamleiterin des Besucherzentrums Le Radeau) schlossen sich den Rednern an zu einer Diskussion am runden Tisch. Unter Berücksichtigung der Meinung der Mitarbeitenden waren die Auswirkungen des neuen Geschäftsmodells auf die Welt der Suchthilfe und die aufgetretenen Schwierigkeiten die Hauptthemen dieses zweiten Teils der Veranstaltung.

Aperitif unter Beachtung der Hygienemassnahmen. Die Stiftung Le Tremplin und die Anlaufstelle Le Radeau bereiteten speziell für diesen Anlass individuelle Lunchboxen mit frischen hausgemachten Produkten vor. Das berühmte Le Tremplin-Bier, La Trampoline, erfreute unsere Geschmacksnerven und liess den Abend stilvoll ausklingen. ■■

QUE SONT-ILS DEVENUS?

MAÏLA WYSSMÜLLER

Product Partner à Ginetta
et co-fondatrice de VESA Games



Créatrice dans l'âme.

«Se lancer dans l'inconnu» et toujours avoir une *to do list* à réaliser; telle est la philosophie de l'entrepreneure Maïla Wyssmüller. Après une enfance en terres gruériennes, la jeune femme commence son parcours professionnel avec une formation de Conceptrice en Multimédia à l'eikon Fribourg. Motivée à enrichir sa connaissance des langues, Maïla s'envole direction Brighton, en Angleterre, pour deux stages en développement web et design. Cette expérience l'encourage à se diriger vers le «pourquoi» et à poursuivre un bachelor en Design Management International, à Lucerne. Tout en suivant le programme en anglais et en classe internationale, Maïla explore l'autre côté du Röstigraben. Elle a ensuite appliqué de manière professionnelle l'état d'esprit, la méthodologie et la boîte à outils du *design thinking*.

Dans l'idée de «boucler la boucle», Maïla décide de parfaire ses connaissances en économie et en entrepreneuriat, et entame le MScBa en Entrepreneurship à la HEG-FR. Une admission pas facile, mais grâce à sa persévérance et la valorisation de son parcours aux bases solides, elle parvient à convaincre la direction de l'accepter! Durant le module «ViA Ventures in Action», elle et quatre pair·e·s créent VESA: une start-up qui propose des biens durables et éducatifs, notamment des jeux de cubes en bois qui permettent aux enfants d'apprendre en s'amusant. Leur slogan? «Mille et une façons de grandir l'esprit léger!» En effet, VESA rassemble des ressources sociales, locales et écologiques pour développer des produits entièrement suisses, dans un esprit enthousiaste, solidaire et intemporel. En plus de continuer cette aventure humaine et instructive, Maïla assume nouvellement le rôle de Product Partner au sein de l'agence digitale Ginetta à Berne et Zurich. ■

CHRISTOPH ROHRER

Abteilungsleiter
Gruppencontrolling & ICT



In seiner Funktion als Abteilungsleiter «Gruppencontrolling & ICT» steht heute Christoph Rohrer an verantwortungsvoller Stelle beim Dachverband der Lungenliga.

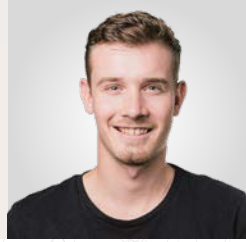
Nach seinem Bachelorstudium an der Fachhochschule Bern – und eingehenden Gesprächen mit der Studiengangsleitung – entschied er sich 2010 zu einem Masterstudium an der «HSW Freiburg». Dieser Entscheid war für ihn sowohl in privater wie auch beruflicher Hinsicht äusserst wegweisend und prägend. Während des Studiums konnte er sein betriebswirtschaftliches Wissen schärfen und gleichzeitig auch seine Fremdsprachenkenntnisse verbessern. Zudem lernte Christoph an der «HSW Freiburg» seine heutige Frau Andrea kennen. Noch heute pflegen beide einen schönen und regelmässigen Kontakt zu ihren ehemaligen Mitstudierenden.

Nach dem Masterstudium verbrachte das Paar einen mehrmonatigen Aufenthalt in Mexiko Stadt. Danach übernahm Christoph die herausfordernde Stelle als Gruppencontroller der «Lungenliga Schweiz». Im Laufe der letzten sechs Jahre wurde sein Aufgabenportfolio laufend angepasst und erweitert. Seit letztem Jahr leitet er das Gruppencontrolling und die ICT.

Christoph bezeichnet sich als Familienmensch. Seine Frau und er sind mittlerweile glückliche Eltern eines dreijährigen Sohnes und einer einjährigen Tochter. Nach wie vor ist er dem Sport (Fussball, Joggen und Tennis) sehr verbunden und die Familie trifft sich gerne im Freundeskreis. ■

VINCENT BRÜLHART

Associé dans l'agence de communication social media Up to you.



Son diplôme de Bachelor bilingue, Vincent Brühlhart l'a reçu par la poste en novembre dernier. La déception de ne pas avoir pu vivre cet instant entouré des collègues de classe et des proches a heureusement été compensée par la bonne ambiance de classe durant le dernier semestre d'études à distance. Actuellement, Vincent poursuit une carrière prometteuse de manager et associé dans l'agence de communication social media Up to you.

Après une maturité commerciale et un stage dans le domaine du marketing chez Nestlé, Vincent s'engage dans une année d'études passerelle en vue d'entrer à l'université. C'est à ce moment qu'il rencontre le fondateur de la société Up to you. Vincent renonce alors à son projet d'études à l'Université de Saint-Gall pour entrer à la HEG-FR, en travaillant parallèlement pour Up to you. «Nous étions deux au départ, dans un petit local de 10 m². Lorsque j'ai terminé mon Bachelor, notre agence comptait quinze personnes, et aujourd'hui nous sommes 32.» L'entreprise, désormais structurée en holding, est présente en Suisse romande avec des bureaux à Fribourg, Etoy et Martigny, et couvre des mandats au niveau national. «En tant que manager, mon activité est très variée. Nous nous intéressons beaucoup au bien-être au travail, à la santé des employés, que nous impliquons le plus possible.» Retour sur les études: «On développe de nombreuses compétences. Au début, il était surtout question de grandes entreprises, il n'était pas facile de faire la part des choses et le lien avec mon activité professionnelle. Mais, désormais, l'agence Up to you s'est développée et les modèles, l'enseignement de la HEG m'apportent beaucoup.» Vincent souligne également l'importance des liens tissés tout au long des études: «Aujourd'hui, certaines personnes me confient des mandats.» ■

MANON SCHMUTZ

Regionalverkaufsleiterin und Verantwortliche Kommunikation Westschweiz bei Aldi Suisse SA.



Kommunikation und Nutrition als Leidenschaft.

2017 hat Manon Schmutz nach dem vierjährigen berufs begleitenden zweisprachigen Studiengang mit dem B. Sc. in Betriebsökonomie an der HSW Freiburg abgeschlossen. Den DAS-Lehrgang in Kommunikationsmanagement durchläuft sie zurzeit an derselben Fachhochschule.

Seit 2017 leitet die Freiburgerin als regionale Verkaufsleiterin 5 Niederlassungen in den Kantonen Waadt, Freiburg und Wallis; u. a. war sie 2019 mit der Eröffnung der Aldi-Filiale in Monthey (VS) betraut. 2020 wurde ihr die Leitung der Kommunikation für die Westschweiz bei Adli Suisse übertragen. Sie intensiviert die Beziehungen zur Presse, um das Image von Aldi in der Region zu vertiefen.

In der Region Greyerz, wo sie lebt, engagiert sich Manon Schmutz vielfältig, etwa im Organisationskomitee BerGiBike oder in der Presse- und Medienabteilung des Musikfestivals Francomanias (Bulle). Einsitz hat sie ferner im Komitee der Schweizer Kader Organisation (Sektion Freiburg) ein.

In eine Weinhandels-Familie im Vully geboren, ist der geselligen HSW-Absolventin die Liebe zu Gastronomie und Wein quasi in die Wiege gelegt. So hat die passionierte Köchin mehrere Jahre im Familienbetrieb gearbeitet und Verkostungen, Kellereibesuche, Messen und externe Auftritte durchgeführt. Sie unterstützte ihre Familie überdies bei der Ausarbeitung von Verkaufs- und Kommunikationsstrategien. Ihre knapp bemessene Freizeit widmet sie Freunden, ihrer Familie und CrossFit. Die Philosophie der ehrgeizigen 27-Jährigen lautet, jeden Augenblick des Lebens zu geniessen und das Beste aus sich herauszuholen. ■

ALUMNI HEG-HSW FRIBOURG

PORTRAITS D'ALUMNI: PARTAGEZ VOTRE HISTOIRE!

Certains de nos diplômés partagent leurs histoires après leurs études Bachelor, Master ou EMBA à la HEG-FR. Aimerez-vous partager la vôtre? Faites-nous part de vos impressions, de vos ambitions, de vos expériences et de vos défis à heg-communication@hefr.ch. Nous nous réjouissons de vos contributions!

Voulez-vous entrer en contact avec l'un des anciens étudiants représentés? Veuillez envoyer un courriel à heg-alumni@hefr.ch.

ALUMNI-PORTRÄTS: TEILEN SIE IHRE ERINNERUNGEN!

Einige unserer Bachelor-, Master- oder EMBA-Absolventen berichten über ihren Weg und ihre Erfahrungen nach ihrem Studium an der HSW-FR. Möchten Sie Ihre Geschichte teilen? Schicken Sie uns ihre Eindrücke und Ambitionen sowie ihre Erfahrungen und Herausforderungen an heg-communication@hefr.ch. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Möchten Sie mit einem der portraitierten Alumni Kontakt aufnehmen? Bitte senden Sie eine E-Mail an heg-alumni@hefr.ch.

LE CHANGEMENT, C'EST MAINTENANT!

Formateur et coach indépendant, intervenant depuis une douzaine d'années à la HEG-FR, Philippe Vallat est un collègue stimulant. Impulsion pour repenser nos modes de vie et agir courageusement.

TEXTE: GÉRARD GUISSOLAN, Professeur HES associé

Un homme dont les paroles et les actes sont en cohérence, en phase avec enjeux du présent. Avec ce numéro du *HEG-FR Magazine* consacré aux «nouvelles tendances», c'est une opportunité de donner la parole à Philippe Vallat, spécialiste de la gestion des situations d'incertitude.

Pourquoi de nouvelles tendances émergent-elles?

Philippe Vallat. Parce que la réalité du monde ne nous laisse pas le choix! Nous avons à actualiser nos Weltanschauungen. L'innovation, c'est maintenant, pas quand l'économie sera à nouveau «stabilisée», pas quand on l'aura «re-lancée».

Un exemple?

Le discours sur l'aéronautique. Il faut avoir le courage d'abandonner ce qui est déjà mort! Car dans le cas contraire, qu'est-ce qu'on empêche de vivre comme nouvelles émergences?

N'est-ce pas quelque peu pessimiste?

Non, c'est lucide. Ce n'est pas du jugement, mais de l'observation objective. Notre environnement social et environnemental nous y contraint. On est donc loin de simples nouvelles modes managériales.

Si le monde aspire aux «nouvelles tendances», quelles sont alors les «anciennes»?

Un monde où il n'y a pas de limites, que des espaces et ressources infinies à exploiter. C'est la logique de la conquête des Amériques. Il ne s'agit pas de mettre la faute sur les générations passées, qui étaient dans un autre paradigme. Mais, aujourd'hui, plusieurs limites sont irrémédiablement dépassées: la donne est fondamentalement différente.

Des pistes de solutions, dans ce contexte de fin d'une ère?

D'abord, un deuil à faire: demain ne sera pas une amélioration d'aujourd'hui. L'enjeu collectif est de taille: comment co-construire un bien-vivre ensemble dans un environnement durablement dégradé? On est ici dans la thématique de la résilience. Trois capacités sont indispensables: d'abord, voir la réalité en face; ensuite, trouver du sens; enfin, improviser et s'adapter. La première est la clé: la réalité nous impose d'agir autrement.

La pandémie nous enseigne-t-elle quelque chose?

Oui, l'incertitude. Comment faire un business plan quand l'avenir, sur un trimestre, n'est même pas sûr? Elle nous enseigne aussi que tous les secteurs de la société sont interconnectés, avec des fragilités dramatiques, sur le modèle «effet papillon».

Comment l'humain peut-il rester motivé sans la croissance, processus optimiste?

L'énergie est le déterminant de toute croissance. C'est sa disponibilité qui dicte si croissance il y a et avec quelle ampleur. Nous restons pris dans une injonction paradoxale: nous devrions dogmatiquement désirer la croissance «pour toujours» et, en même temps, nous devons diviser rapidement nos émissions de CO₂ d'un facteur quatre. Arrêter de détruire notre base vitale n'est-il pas en soi une source de motivation suffisante?

Alors comment concilier les impératifs économiques et sociaux?

Par l'entrepreneuriat «régénératif». Il est trop tard pour le «durable»: les glaces fondues, les espèces disparues, le CO₂ émis sont des phénomènes irréversibles. L'enjeu est dorénavant de vivre ensemble dans des conditions de vie décentes, pour nous-mêmes et pour les générations futures. ■



Philippe Vallat, coach, formateur indépendant et accompagnateur de cadres, d'équipes dirigeantes et d'équipes de projet dans des situations à grande incertitude, dans une approche sur mesure. www.comitans.ch

Chargé de cours depuis une douzaine d'années à la HEG-FR, toujours dans le CAS en management public (complexité VUCA, la prise de décision en contexte politique, la gestion de projets publics). De 2008 à 2017, chargé de cours au niveau Bachelor pour la gestion de projet, le management des systèmes complexes.

Actuellement, et depuis plusieurs années, chargé de cours à la Berner Fachhochschule BFH et à l'Université de Lausanne - IDHEAP et GSE.

Intérêt avancé pour la systémique, la permaculture, l'intelligence collective. Publications en français et en allemand. www.linkedin.com/in/philippevallat/?originalSubdomain=ch



BACHELOR MASTER

FORMATION CONTINUE SERVICES DE CONSEIL ET DE RECHERCHE

Nous nous engageons à exercer un impact positif au moyen de programmes et activités proposés aux étudiants, aux participants et aux partenaires dans trois domaines clés :

L'ENTREPRENEURIAT, L'INNOVATION ET L'INTERNATIONALISATION.

EN SAVOIR PLUS SUR NOS OFFRES : WWW.HEG-FR.CH

create

your future!

