

Hes·SO

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



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

RAPPORT D'ACTIVITÉ HEG-FR
TÄTIGKEITSBERICHT HSW-FR

Jamestown

Foundation

iNNpuls
Colombia

0

School of
Management Fribourg

2

The
Kraft
Group

Dell

SMALL GOLD SPONSOR

EMC

SOM- MAIR- E

1. ÉDITORIAL	4	7. MANDATS ET PRESTATIONS	46
2. HEG-FR / HSW-FR	6	A. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016	47
A. CREATE YOUR FUTURE	7	B. INNOVATIONLAB	50
B. NOUVEAUTÉS À LA HEG	9	8. LA HEG-FR EN CHIFFRES	52
3. ÉVÉNEMENTS 2016	12	A. STATISTIQUES DES ÉTUDIANTS	53
A. CAMP ADOPRENEUR	13	B. STATISTIQUES DU PERSONNEL	56
B. KICK-OFF WEEK / SUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIP EVENT	14	C. FINANCE	57
C. EVENEMENTS HEG-FR EN 2016	15	IMPRESSUM	58
4. LES ASSOCIATIONS	16		
A. MSO	17		
B. ALUMNI HEG / HSW FRIBOURG	18		
5. LES FORMATIONS À LA HEG-FR	20		
A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	21		
B. MASTER OF SCIENCE HES-SO IN BUSINESS ADMINISTRATION, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP (INNOVATION & GROWTH)	30		
C. FORMATION CONTINUE	34		
6. Ra&D	40		
A. LES MARCHES DES PAYS EMERGENTS : UNE PRIORITE POUR LES EXPORTATIONS DE LA SUISSE	41		
B. LISTE DES PROJETS DE RECHERCHE	43		
C. MANDATS DE RECHERCHE	43		
D. RAPPORTS	44		
E. LIVRES ET CHAPITRES DE LIVRE	44		
F. ARTICLES SCIENTIFIQUES	45		
G. CONFÉRENCES INTERNATIONALES	45		

ÉDITORIAL

1



FR

2016 a été pour la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) une année dynamique, riche en événements, avec de nombreux échanges. L'évolution du nombre d'étudiants a été extrêmement positive à tous les niveaux. Dans le cadre de la formation continue, il a été possible de lancer de nouveaux programmes d'apprentissage et le nombre d'étudiants suivant un cursus Bachelor ou Master a continué d'augmenter. Il est important de noter que le nombre d'étudiants de langue allemande est en hausse, ce qui est indispensable à la tenue des cursus d'étude bilingues.

De plus, en septembre 2016, l'école a organisé pour la première fois une manifestation officielle de bienvenue pour les nouveaux étudiants en Bachelor. Celle-ci s'est terminée par une soirée d'entrepreneurs au Fri-Son Fribourg. Cette soirée a donné l'opportunité d'intensifier les contacts avec les entreprises partenaires et les anciens étudiants. L'organisation des anciens élèves a renforcé ses activités, ce qui est essentiel pour l'avenir de notre école. Le réseau Alumni constitue un lien important avec la pratique économique et complètent nos contacts avec les entreprises régionales et nationales.

Le camp des jeunes entrepreneurs organisé en juillet avec le GIF est représentatif de notre philosophie : élaborer et mettre en œuvre des prestations de services et des programmes de formation innovants avec des entreprises et des organisations. Dans ce contexte, il faut évoquer le nouveau « Immersion Program » qui, en plus des cours au sein de notre école, a permis à des étudiants de Singapour de travailler pour des start-ups de Fribourg. De plus, dans le cadre du programme « International Bootcamp », nos élèves ont la possibilité de participer à des projets d'entreprises suisses à Singapour, Hong Kong ou Shanghai.

L'année passée, la pratique du multilinguisme a une nouvelle fois été la marque de fabrique de toutes nos activités, et nous continuerons sur cette voie à l'avenir. L'importance croissante de la compréhension réciproque au niveau de l'économie et de la société, ainsi que la capacité à trouver des solutions sur la base de la coopération restent essentielles pour nous. Il est réjouissant de constater que le dialogue entre les collaborateurs, les professeurs et les étudiants a également pu être approfondi au sein de la HEG-FR. En plus de l'évolution globale de notre école, la concrétisation de cette communication accrue dans des projets communs constituera non seulement mon objectif pour 2017, mais également celui de l'ensemble de la communauté HEG-FR.

DE

2016 war ein ereignisreiches, dynamisches Jahr mit intensivem Austausch für die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR). Die Entwicklung der Studierendenzahlen war auf allen Ebenen äusserst erfreulich. In der Weiterbildung konnten neue Ausbildungsprogramme lanciert werden und die Anzahl von Bachelor- und Masterstudierenden, zuvor bereits auf hohem Niveau, konnte leicht gesteigert werden. Als wichtiges Faktum ist hierbei zu vermerken, dass sich die Anzahl deutschsprachiger Studierender erhöhte; was für die Durchführung der zweisprachigen Studiengänge unabdingbar ist.

Die Schule organisierte überdies im September 2016 ein erstes Mal eine offizielle Kick-off-Veranstaltung für die neuen Bachelor-Studierenden, die mit einem Unternehmerabend im Fri-Son abgeschlossen wurde. Der Unternehmerabend war eine Möglichkeit, den Kontakt mit Partnerunternehmen und den Ehemaligen zu intensivieren. Die Alumni-Organisation verstärkte

ihre Aktivitäten, was für die Zukunft unserer Schule wesentlich ist. Die Alumni bilden ein wichtiges Bindeglied zur Wirtschaftspraxis und komplementieren unsere Kontakte mit regionalen und nationalen Unternehmen.

Das im Juli mit dem GIF durchgeführte Camp für jugendliche Unternehmer ist ein Zeichen für unsere Philosophie: mit Unternehmen und Organisationen innovative Ausbildungsprogramme und Serviceleistungen zu konzipieren und realisieren. In diesem Kontext ist das neue « Immersion Programm » zu nennen, das Studierenden aus Singapur ermöglichte, neben den Kursen an unserer Hochschule in Freiburger Start-ups zu arbeiten. Ferner bieten unseren Studierenden die Möglichkeit, im Rahmen des Programms « International Bootcamp » für Schweizer Unternehmen Projekte in Singapur, Hongkong oder Shanghai durchzuführen.

Gelebte Mehrsprachigkeit war auch im vergangenen Jahr markant für all unser Tun, und wir werden diesbezüglich weiterhin investieren. Die zunehmende Bedeutung des gegenseitigen Verständnisses in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, Lösungen auf der Basis von Kooperation zu finden, bleiben für uns essentiell. Es ist erfreulich festzustellen, dass auch der Dialog an unserer Hochschule zwischen Mitarbeitern, Dozierenden und Studierenden vertieft wurde. Dass diese Kommunikation vermehrt in gemeinsame Projekte mündet, wird neben der grundsätzlichen Weiterentwicklung unserer Schule nicht nur mein Fokus für 2017 sein, sondern für alle der HSW-FR-Community.

HEG-FR/HSW-FR

2

A. CREATE YOUR FUTURE

EN

Vision HEG-FR

To be an agile and inspiring business school. Our entrepreneurial ecosystem supports, stimulates and works as a catalyst for the ideas of our future generation.

Mission HEG-FR

We support, prepare and empower leaders and international entrepreneurs to apply actionable executive skills to address global challenges faced in business and society.

We are committed to creating a positive impact through the students, participants and partners, all of whom will benefit from our programs and activities in three core areas: Entrepreneurship, Innovation and Internationalization.

Mission statements HEG-FR

- We provide students with an application-oriented tertiary education that prepares them well for their future jobs.
- We offer continuing new education programs directed towards the current and future needs of business and society, to ensure lifelong learning.
- We run practice-oriented research activities with the aim to facilitate new developments in the economy and to fuel our education activities.
- We provide consultancy services to companies and organizations alongside our teaching and research activities and anchor HEG-FR as a solid partner for SMEs and non-profit organizations in the mandate and fundraising business.
- HEG-FR develops effective and responsible leaders by creating insightful knowledge and inspiring minds in a continuous dialogue with the world around us.

FUTURE

LA HEG EN QUELQUES MOTS DIE HSW IN EINIGEN WORTEN

FR

Bâtir son avenir

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

Un passeport pour l'emploi

Très prisés des employeurs qui apprécient leur large éventail de compétences et leur approche pragmatique des problèmes, les diplômés de la HEG Fribourg ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle. En outre, en suivant les formations bilingue ou trilingue, ils augmentent de manière exponentielle leur intégration sur le marché du travail. Grâce aux partenariats en place avec les entreprises régionales, nationales et internationales, ainsi qu'avec les administrations et organisations, nos étudiants jouissent d'un riche réseau qui leur sera utile pour leur futur professionnel.

Dynamiser sa carrière

Dans le domaine de la formation continue, la HEG Fribourg occupe une place de leader, car elle

est le partenaire privilégié de l'Etat de Fribourg en offrant des cours de perfectionnement à ses employés. Depuis plusieurs années, nous proposons également des cours postgrades destinés aux cadres de l'économie privée. Ces programmes ont pour certains un caractère généraliste, alors que d'autres permettent aux participants de se spécialiser dans un domaine particulier.

DE

Die Zukunft mitgestalten

«CREATE YOUR FUTURE» lautet eines der Ziele der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR). Unter dem Dach der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) ist sie die einzige HSW der Schweiz, die einen dreisprachigen Bachelor-Studiengang in Betriebsökonomie (FR/ DE/ EN) anbietet. Ferner zeichnet sie sich durch einen Masterstudiengang in Entrepreneurship aus, der, wie es für Fachhochschulen charakteristisch ist, wissenschaftliche Erkenntnisse optimal mit konkreten Anwendungen verbindet.

Rascher Berufseinstieg

Die Absolventinnen und Absolventen der HSW-FR werden wegen ihres breiten Kompetenzspektrums und ihrer pragmatischen Lösungsansätze von den Arbeitgebern sehr geschätzt und haben die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mitzuwirken. Die Zwei- und

Dreisprachigkeit der Studiengänge erleichtern den Einstieg ins Berufsleben beträchtlich. Im Rahmen der Partnerschaften mit regionalen sowie in- und ausländischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und sonstigen Organisationen können die Studierenden auch später auf die Unterstützung eines engmaschigen Netzwerks zählen.

Geben Sie ihrer Karriere neuen Schwung

Die HSW-FR nimmt eine führende Stellung in der Weiterbildung ein. Als bevorzugter Partner des Staates Freiburg organisiert sie Lehrgänge für die Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung. Seit einigen Jahren bietet sie Führungskräften aus der Wirtschaft zudem Nachdiplomstudiengänge an, die sich etabliert haben. Diese Programme sind entweder allgemein gehalten oder ermöglichen den Teilnehmenden, sich in einem bestimmten Fachgebiet zu spezialisieren.

B. NOUVEAUTÉS À LA HEG

CAMPUS FRIBOURG



DE

CAMPUS Fribourg verbindet die Anspruchsgruppen der HSW Freiburg gezielt und fördert einen spontanen und professionellen Austausch.

Ziel der Plattform ist, das Netzwerk auch nach der Studienzeit aufrechtzuhalten respektive zu verstärken. Einfache Suchfunktionen erlauben, Personen rasch zu finden, Aufgaben oder Stelleninserate gezielt zu veröffentlichen und natürlich, keinen Event mehr zu verpassen.

Ein integriertes Job-Matching-Tool ermöglicht einen präzisen Abgleich mit den Studierenden der HSW Freiburg und fungiert für die Unternehmen als moderner Employer Branding-Kanal. CAMPUS Fribourg erleichtert den Studierenden sowie auf Wunsch den Alumni mithin den Zugang zur Arbeitswelt.

Bachelor- und Masterthesen oder kleinere Angelegenheiten wie Nachhilfestunden sowie andere Unterstützungsleistungen können einfach über CAMPUS Fribourg gesucht werden.

Die Plattform CAMPUS Fribourg ist eine Dienstleistung der HSW Freiburg. Registrieren Sie sich: www.campusfribourg.ch

FR

CAMPUS Fribourg met en relation les différentes parties prenantes de la HEG-FR de manière ciblée et favorise un échange spontané et professionnel.

L'objectif de la plateforme est de maintenir les réseaux créés durant les études et de les renforcer. Les fonctionnalités de recherche du site permettent de retrouver rapidement ses contacts, de publier des travaux ou des offres d'emploi ciblées et bien sûr, de ne plus manquer d'événements pertinents.

Un outil intégré de « job-matching », qui permet d'établir des correspondances précises entre les étudiants de la HEG-FR et les entreprises, offre un nouveau canal moderne et innovant de communication pour les employeurs. CAMPUS Fribourg facilite ainsi aux étudiants actuels ainsi qu'aux diplômés l'accès au monde du travail.

Il est également possible de consulter des propositions de travaux de Bachelor ou de Master, ainsi que des offres de cours particuliers ou d'autres formes d'aide sur CAMPUS Fribourg.

La plateforme CAMPUS Fribourg est un service de la HEG-FR.

NEWS

STUDIO PHOTO

FR

La HEG Fribourg est équipée d'un studio vidéo performant situé au sous-sol du bâtiment. Il s'étend sur deux étages et permet de réaliser des vidéos et photos sans difficultés techniques. Des productions haut de gamme sont également possibles. L'équipement nécessaire est mis à disposition. Des caméras mobiles sont prévues pour les prises de vue en dehors du studio. La pièce maîtresse du studio est sans nul doute le cyclorama (infinite wall). Il donne l'illusion d'un espace infini derrière les objets filmés et offre ainsi de nombreuses possibilités en post-production.

Avec cette nouvelle infrastructure, l'école développe son offre d'e-learning ou blended learning à tous les niveaux de formation (bachelor, master, formation postgrade). L'école se dote ainsi d'une communication plus dynamique dans la mesure où elle peut largement se servir du support vidéo pour promouvoir ses activités.

DE

Die HSW Freiburg verfügt im Souterrain des Gebäudes über ein modernes Video-Studio. Es erstreckt sich über zwei Etagen und erlaubt es, auf technisch einfache Art Videos oder Fotos zu erstellen; auch High-End-Produktionen sind möglich. Die dafür notwendige Ausrüstung steht zur Verfügung. Mobile Kameras stehen für Aufnahmen ausserhalb der Studio-Räumlichkeiten zur Verfügung. Das absolute Herzstück des Studios ist die Hohlkehle (infinite wall). Mit ihr wird die Illusion eines endlosen Raums hinter den gefilmten Objekten kreiert, was unzählige Optionen der Nachproduktion eröffnet.

Mit der neuen Infrastruktur entwickelt die Schule in allen Ausbildungsstufen (Bachelor, Master, Nachdiplom-Studiengänge) das Online Learning bzw. Blended Learning. Überdies kann damit die Kommunikation der Schule dynamischer gestaltet werden, insofern sie vermehrt mittels Videos über die Aktivitäten der Schule berichten kann.



ÉVÉNEMENTS 2016

3



A. CAMP ADOPRENEUR

FR

Le GIF-VFI, la Haute école de gestion Fribourg et la Haute école pédagogique de Fribourg ont uni leurs forces pour proposer la première édition du camp ADOpreneurs du 18 au 22 juillet 2016. 19 adolescents entre 13 et 16 ans ont vécu une semaine hors du commun dans les sous-sols de la HEG-FR, soit dans le nouveau InnovationLab sur le campus de Péroles.

Un programme bien diversifié pour faire découvrir les joies de l'entrepreneuriat aux futurs jeunes entrepreneurs était mis en place. Entre théorie et pratique, chacun a pu apprécier les différentes activités. On sait également que dans la vie, il n'y a pas que le travail. Le sport, la détente et la culture font partie intégrante de la réussite d'un entrepreneur.

Tout au long de la semaine, chaque journée a tourné autour d'un thème et a été alimentée par des visites d'entreprises de la région. De plus, une journée spéciale a été organisée le mercredi à Zurich, où les jeunes ont eu la chance de découvrir le géant Google.

Devant un public intéressé, les adolescents ont fait preuve de courage et ont livré de belles et authentiques présentations pour conclure leur projet et la fin du camp. Ainsi, c'est dans la joie et la bonne humeur que cette première édition s'achève pour ces adolescents qui ont su profiter des vacances scolaires pour rappeler aux professionnels que mêmes les plus jeunes pouvaient faire changer le monde avec des idées toutes autant originales que réalisables.

DE

Die Vereinigung der Freiburger Industrie (GIF-VFI), die Hochschule für Wirtschaft in Freiburg (HSW-FR) und die Pädagogische Hochschule Freiburg (PH-FR) haben zusammengespant, um vom 18. bis 22. Juli 2016 die erste Ausgabe des «ADOprenuers Camp» durchzuführen. 19 Jugendliche zwischen 13 und 16 Jahren verbrachten eine aussergewöhnliche Woche in den Untergeschossen der HSW-FR sowie im neuen InnovationLab auf dem Campus von Péroles.

Mit dem ADOpreneurs Camp wurde ein gut diversifiziertes Programm realisiert, das angehtan war, den zukünftigen Jungunternehmern Unternehmertum schmackhaft zu machen. Den Teilnehmenden standen verschiedene Aktivitäten aus Theorie und Praxis offen. Das Leben besteht jedoch nicht nur aus Arbeit. Sport, Entspannung und Kultur gehören gleichfalls zum Erfolg eines Unternehmers.

Jeden Tag wurde ein anderes Thema behandelt. Auch Besuche bei Unternehmen in der Region standen auf dem Programm, wobei ein besonderes Highlight hervorzuheben ist: Am Mittwoch erhielten die Jugendlichen Gelegenheit, in Zürich den Internet-Giganten Google kennenzulernen. Am letzten Tag des Camps überwandten die Jugendlichen ihr Lampenfieber und hielten zum Abschluss ihres Projekts vor einem interessierten Publikum packende und authentische Präsentationen. Die erste Auflage der Veranstaltung war durchweg von guter Stimmung geprägt. Die Jugendlichen nutzten während ihrer Schulferien die Gelegenheit, die Profis daran zu erinnern, dass auch junge Köpfe mit gleichermassen originellen wie realisierbaren Ideen die Welt verändern können.



B. KICK-OFF WEEK / SUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIP EVENT

FR

La rentrée Bachelor 2016 a été lancée en beauté avec la première édition de la « Kick-off week ». Il s'agissait d'une semaine entière dédiée aux nouveaux étudiants. Durant ces quelques jours, les « newbies » ont participé à de nombreuses activités en classe ou par groupe, ce qui leur a permis d'apprendre à se connaître, connaître leurs professeurs et la structure de l'école, le tout dans un cadre détendu. Le mot de la fin a été donné à l'ambassadrice des Etats-Unis, Madame Suzan Levine. Cette semaine, haute en rebondissement, a été clôturée par un événement signé HEG-FR.

« Produits phares » pensés et organisés par la HEG Fribourg, les « Successful Entrepreneurship Events » connaissent un succès grandissant. Avec un public toujours plus nombreux et éclectique, l'événement est devenu, au fil du temps, une soirée incontournable de rencontres et d'échanges sur le thème de l'entrepreneuriat et de l'innovation à Fribourg, voire plus loin.

Fidèle à ses valeurs, la HEG-FR s'est donné pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat et l'innovation au travers d'événements à la pointe de l'actualité avec comme invités, des personnalités emblématiques pour instruire, cultiver mais surtout inspirer.

Pour sa 5^{ème} édition, le « Successful Entrepreneurship Event » s'est, pour la première fois, exporté hors des murs de la HEG-FR pour

prendre place à Fri-Son, l'emblématique salle de concert fribourgeoise. A l'honneur, l'innovation disruptive et pour en parler, Elmar Mock de Creaholic, Nicolas Steiner de Level39 et enfin Matthias Meyer, chef communication Google CH.

Pour cette édition, c'est au final plus de 300 personnes qui se sont réunies à Fri-Son. Initialement ouvert aux étudiants HEG-FR, ce concept s'est peu à peu démocratisé pour s'adresser désormais à un public toujours plus large de curieux et autres amateurs.

DE

Der Bachelor-Studienbeginn 2016 startete fulminant mit der ersten Auflage der « Kick-off week ». Entsprechend war die gesamte Woche vor allem den neuen Studenten gewidmet. Die « Newbies » nahmen kurs- oder gruppenweise an zahlreichen Aktivitäten teil – ideal, um einander, die Dozierenden oder die Struktur der Einrichtung in entspannter Atmosphäre kennenzulernen. Für das Schlusswort gab sich die damalige Botschafterin der Vereinigten Staaten, Frau Suzan Levine, die Ehre. Ein Event unter der Federführung der HSW-FR rundete die Kick-off week mit ihren unzähligen Höhepunkten ab.

Die « Successful Entrepreneurship Events » sind ein Aushängeschild der HSW Freiburg, die sie in Eigenregie konzipiert und ausrichtet. Die abendliche Veranstaltungsreihe zieht immer mehr Teilnehmende aus verschiedenen Fachbereichen

an. Im Laufe der Zeit sind die Events zu einem unverzichtbaren Forum für Entrepreneurship und Innovation geworden, das sich weit über die Stadtgrenzen von Freiburg hinaus als Ort des Austauschs und der Begegnung profiliert hat.

Getreu ihren Werten hat es sich die HSW-FR zur Aufgabe gemacht, Entrepreneurship und Innovation zu fördern. Als wichtiges Vehikel hierzu dienen insbesondere Events, an denen bekannte Persönlichkeiten Referate zu brandaktuellen Themen halten, um Wissenswertes zu vermitteln und die Zuhörenden zu inspirieren.

Die fünfte Auflage des « Successful Entrepreneurship Event » fand zum ersten Mal ausserhalb der Mauern der HSW-FR statt, nämlich im bekannten Freiburger Konzert-Club Fri-Son. Gastreferenten zum Thema « Disruptive Innovation » waren Elmar Mock von Creaholic, Nicolas Steiner von Level39 und – last, but not least – Matthias Meyer, Leiter Kommunikation von Google Schweiz.

Mehr als 300 Personen fanden sich im Fri-Son ein. Ursprünglich war die Vortragsreihe eine exklusive Veranstaltung für Studenten der HSW-FR, mittlerweile sind die Events jedoch auch einem immer breiteren, interessierten Publikum zugänglich.

C. EVENEMENTS HEG-FR EN 2016



EN 2016	NOM DE L'ÉVÈNEMENT
10 mars	Innovation Club Event : Michael Brecht, Doodle CEO Conference
11 mars	Mass Challenge Switzerland – Roadshow
23 mars	Impact environnemental et sociétal d'une consommation responsable
20 avril	MSO Présente : le Management dans le domaine du luxe
28 avril	Business & Religion Event
11 mai	Organisation 2.0 : Les hiérarchies pyramidales restent-elles la norme dans les entreprises ?
20 mai	Garden Party des collaborateurs de la HEG-FR
8 juin	Assemblée Générale Alumni HEG/HSW Fribourg
28 juillet	Entrepreneurship Immersion Program – Closing Event
18 - 22 juillet	Youth Camp «ADOpreneurs»
15 - 26 août	Summer School EMBA
19 - 23 septembre	Kick-off Week Bachelor
22 septembre	Successful Entrepreneurship Event «Ideas in Motion: Technology breakthroughs to Product».
26 septembre	Tag der Zweisprachigkeit
4 novembre	Remise des diplômes Master
10 novembre	FH lunch
10 novembre	Long Night of Careers
11 novembre	Remise des diplômes Bachelor
21 novembre	The Big Innovation Bang
23 novembre	Alumni HEG/HSW FR : Visite de Motorex, Langenthal
30 novembre	Successful Marketing Strategies
17 décembre	60 Seconds Idea Pitch for Ventures in Action

LES ASSOCIATIONS

4



A. MSO

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

FR

Qu'est-ce que la MSO, ou « Management Student Opportunities », et que fait-elle concrètement? Cette association offre aux étudiants la possibilité de mettre en pratique la matière des cours et l'occasion d'étendre leur réseau. Enfin, c'est également une opportunité de partager des expériences, de faire germer de nouvelles idées, de nouvelles opportunités.

L'association est composée de trois clubs : Finance, Marketing et Communication, et International. Au travers de ces clubs, les membres sont amenés à travailler en groupe afin de réaliser différents projets.

Penchons-nous un peu plus sur les événements de l'année 2016.

Au mois de mars, les membres MSO ont pu assister à une séance du Grand Conseil fribourgeois et partager un moment avec des représentants des divers partis politiques présents à Fribourg. MSO a également accueilli les étudiants mexicains venant passer un semestre à la HEG-FR. Les membres ont organisé un repas canadien et partagé un moment avec ces étudiants à l'InnovationLab.

En avril, l'association a organisé une conférence sur le marketing dans le domaine du luxe. La conférence a eu lieu à la HEG-FR. Corum Watch ainsi que Luxe Diffusion étaient présents pour cet événement en tant qu'intervenants.

Durant le mois de mai a eu lieu l'assemblée

générale de l'association durant laquelle nous avons renouvelé le comité et passé une soirée avec les membres.

Le 19 septembre 2016 a été marqué par la rentrée académique, premier jour à la HEG-FR pour un grand nombre d'étudiants. Le 22 septembre 2016, la MSO était présente pour effectuer la mise en place, le service et le rangement de la soirée « Successful Entrepreneurs Event ». Elle a également organisé la soirée de clôture à Fri-Son.

Le 17 novembre 2016, le club Finance a organisé une visite à la BNS pour tous les étudiants de la HEG-FR qui désiraient s'y rendre.

Le 20 novembre 2016, le forum HEG a eu lieu à Neuchâtel. Une des membres du club Marketing et Communication était présente pour réaliser un feedback de cette journée, riche en conférences et en conseils donnés par des entreprises comme Qoqa, KPMG et la Loterie Romande. Afin de garder une trace écrite de ses différents événements, le club Marketing et Communication publie régulièrement des articles sur le blog de la HEG-FR et sur Facebook. De plus, une page Instagram a été créée pour promouvoir notre association.

Depuis quelques années déjà, la MSO propose deux événements qui sont devenus une tradition. Le premier est le thé de Noël. Le club International offre le thé aux étudiants de la HEG-FR en décembre. Cela permet de passer

un moment convivial et de faire la connaissance de nouvelles personnes. Le deuxième est la distribution de hot-dogs. Bien que la MSO ne soit pas une association à but lucratif, nous avons décidé de récolter des fonds pour les reverser à une association caritative. Nous avons mis à disposition une tirelire dans laquelle les étudiants pouvaient mettre le montant qu'ils souhaitaient en contrepartie d'un hot-dog. Cela nous a permis de reverser CHF 400.- à l'association « Porte-Bonheur » d'Yverdon.

En conclusion, la MSO est constituée d'étudiants de diverses années qui ont à cœur de faire bouger la Haute école de gestion Fribourg et de s'engager dans des projets bénéfiques à tous.



B. ALUMNI HEG / HSW FRIBOURG

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

FR

Les alumni ainsi que la direction tiennent à conserver des liens étroits avec tous les diplômés de l'école. C'est la raison pour laquelle l'Association Alumni HEG/HSW Fribourg a été fondée en juin 2015. Elle regroupe les alumni du bachelor, du master et de l'EMBA.

Notre comité est composé de membres de ces trois domaines. En résumé, les buts de l'association sont les suivants :

1. propager les valeurs de la HEG dont les aspects principaux sont la pratique, le multilinguisme et l'internationalisation, auprès des employeurs ;
2. favoriser le regroupement de ses membres en vue de créer un réseau d'échange par l'organisation d'événements et de conférences sur des thèmes d'actualité ;
3. faire bénéficier les alumni et les étudiant-e-s du savoir et de l'expérience des membres de l'association.

La nouvelle association a pleinement débuté ses activités en 2016 en collaboration avec l'école. Ses tâches concernent notamment les ressources internet, la plateforme Campus Fribourg, les événements organisés par l'école, la future accréditation, le magazine, les informations aux diplômés et aux étudiants bachelor, master et EMBA, etc.

Les événements principaux en 2016 ont été les suivants :

- 29 avril : concert de musique classique en compagnie des conjoints, salle Equilibre de Fribourg.
- 02 juin : première assemblée générale ordinaire de l'association Alumni HEG/HSW Fribourg. Après la séance, préparation d'un entraînement avec Gerd Zenhausern, BCF Arena, patinoire St- Léonard.
- 22 septembre : conférence-débat, Successful Entrepreneur, avec Elmar Mock (Creaholic), Matthias Meyer (Google Switzerland) et Nicolas Steiner (Level 39, London), Fri-Son. Organisation par la direction de la HEG.
- 10 novembre : FH-Lunch, Entrepreneuriat HES, café Le Mondial, Fribourg.
- 23 novembre : visite de l'entreprise MOTOREX, Langenthal.

Le nombre de membres fin 2016 était de 480, y compris les nouveaux diplômés. La gestion est en partie confiée à FH-Schweiz. Le comité a été renforcé, comptant au total 9 membres. Toutes les activités sont réalisées en français et en allemand.

L'année 2017 sera marquée par un lien plus étroit avec l'école et l'organisation d'événements d'envergure.

ALU

DE

Die Alumni und die Schulleitung sind bemüht, enge Beziehungen mit allen Diplomierten der Schule aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund wurde im Juni 2015 der Verein Alumni HEG/ HSW Fribourg gegründet. Er umfasst alle Alumni mit Bachelor, Master und EMBA.

Unser Komitee besteht aus Mitgliedern dieser drei Bereiche. Kurz gefasst hat der Verein folgende Ziele:

1. die Werte der HSW – vor allem Praxis, Mehrsprachigkeit und Internationalisierung – bei den Arbeitgebern bekanntmachen;
2. den Zusammenschluss seiner Mitglieder fördern, um vermittelst der Organisation von Anlässen und Konferenzen zu aktuellen Themen den Austausch zu fördern;
3. den Alumni und Studierenden die Fachkenntnisse und Erfahrungen der Vereinsmitglieder zugänglich machen.

Der neue Verein hat seine erstjährigen Tätigkeiten zuerst in Zusammenarbeit mit der Schule begonnen. Gemeinsam hat man folgende Projekte in Angriff genommen: Internet-Auftritt, Plattform Campus Freiburg, verschiedene von der HSW organisierte Events, zukünftige Akkreditierung, ein Magazin (in Papierform und online), Informationen zuhanden der Diplomierten und Studierenden der Bachelor-, Master- und EMBA-Studiengänge etc.

Die wichtigsten Ereignisse von 2016 waren:

- 29. April 2016: klassisches Konzert in Begleitung der Lebensgefährten im Equilibre Freiburg
- 02. Juni 2016: erste GV des Vereins Alumni HEG/HSW Freiburg; anschliessend Rundgang von Gerd Zenhäusern hinter die Kulissen der BCF Arena, St- Léonard und Erklärungen zum Ablauf eines Trainings/ zur Matchvorbereitung von Fribourg-Gottéron.
- 22. September 2016: Konferenz/Debatte «Successful Entrepreneur» mit Elmar Mock (Creaholic), Matthias Meyer (Google Switzerland) und Nicolas Steiner (Level 39, London), im Fri-Son; organisiert von der Direktion HSW.
- 10. November 2016: FH-Lunch, «Entrepreneuriat HES», Café Le Mondial, Freiburg
- 23. November 2016: Besuch der Firma MOTOREX, Langenthal.

Die Anzahl der Mitglieder Ende 2016 war 480, einschliesslich der neu Diplomierten. Die Verwaltung wird teilweise von der FH-Schweiz übernommen. Das Komitee ist mit 9 Mitgliedern verstärkt worden. Der Verein ist zweisprachig (f/d).

2017 wird die Organisation mit bedeutenden Events und einer noch engeren Anbindung an die Schule prägen.

M N I

LES FORMATIONS À LA HEG-FR

5



A. BACHELOR OF SCIENCE HES-SO EN ÉCONOMIE D'ENTREPRISE / BACHELOR OF SCIENCE HES-SO IN BETRIEBSÖKONOMIE

FR

Proche des réalités du terrain

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

Diplômé-e-s 2016

La HEG Fribourg a remis, le 11 novembre 2016, les diplômes de « Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise ». Ce titre récompense les efforts de 98 étudiant-e-s. 32 étudiant-e-s ont suivi une formation en emploi c'est-à-dire parallèlement à une activité professionnelle durant 4 ans, et 66 étudiants ont suivi le cursus à plein temps durant 3 ans. 40 étudiants ont suivi une formation bilingue en français et en allemand, et obtiennent un diplôme dit « bilingue ». 11 étudiants ont suivi une formation trilingue, à savoir en français, allemand et anglais.

Quelles sont les qualités des diplômé-e-s ?

Elles sont nombreuses, mais principalement :

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

Un passeport pour l'emploi

Grâce à leur formation et aux différents contacts et nombreux réseaux créés, nos étudiant-e-s ont la possibilité de participer activement à leur choix de carrière professionnelle. Nos diplômé-e-s seront des futurs collaborateurs très prisés dans le monde du travail. Dans une PME ou une grande entreprise, un service de l'administration publique ou une entreprise privée, les titulaires d'un Bachelor of Science HES-SO en économie d'entreprise peuvent aspirer à occuper des postes de management dans le domaine des ressources humaines, du marketing, dans l'organisation ou la logistique, dans un département des finances ou encore à participer à la création d'une entreprise.

DE

Berufsorientiert und Praxisnah

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

Absolventinnen und Absolventen 2016

Nach der Einführung des sogenannten Bologna-Systems im Jahr 2005 hat die HSW Freiburg am 11. November 2016 den «Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie» an ihre Absolventinnen und Absolventen vergeben. Insgesamt 98 Studierende haben diesen Abschluss erhalten;

32 absolvierten ein berufsbegleitendes Studium über vier Jahre, 66 ein Vollzeitstudium über drei Jahre. 40 Studierende haben eine vollständig zweisprachige Ausbildung in Deutsch und Französisch abgeschlossen und erhielten ein «zweisprachiges» Diplom, 11 haben eine dreisprachige Ausbildung erfolgreich abgeschlossen.

Wodurch zeichnen sich die Absolventinnen und Absolventen aus?

Unsere Absolventinnen und Absolventen verfügen über vielfältige Qualitäten, worunter folgende herausragen:

- **Unternehmergeist:** In unserer Ausbildung versuchen wir, unseren Studierenden unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln. Es bildet die zentrale Grundlage unserer Wirtschaft, denn wir brauchen nicht nur gute Verwaltungskräfte, sondern auch und vor allem unternehmerisch denkende und handelnde Menschen, die Mut zur Innovation beweisen und den gesellschaftlichen und technischen Wandel zu antizipieren vermögen.
- **Motivation und berufliche Kompetenzen:** Der Bachelor-Studiengang ist anspruchsvoll. Er entspricht einer Arbeitsbelastung von 5'400 Stunden. Da es sich um eine allgemeine Ausbildung mit den Vertiefungsrichtungen Betriebsführung, Marketing, Finanzmanagement und Personalwesen handelt, sind unsere Studierenden sowohl mit den theoretischen Konzepten als auch mit den praktischen Aspekten der Betriebsökonomie vertraut.

- **Soziale Kompetenzen und Führungskompetenz:** Der Studiengang umfasst eigene Veranstaltungen zur Förderung dieser Eigenschaften. Zudem haben unsere Absolventinnen und Absolventen intensiv zusammen studiert und konnten so ihre Fähigkeiten auf diesen Bereichen vertiefen.

Ein rascher Berufseinstieg

Dank ihrer Ausbildung und Kontakte sowie der aufgebauten Netzwerke haben unsere Studierenden die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mitzuwirken. Unsere Absolventinnen und Absolventen werden von den Unternehmen als künftige Mitarbeitende ausgesprochen geschätzt. Mit einem Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie verfügen sie über die besten Voraussetzungen, in einer mittelständischen Firma, einem Grossunternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung eine Leitungsfunktion in den Bereichen Human Resources oder Marketing, in der Organisation oder Logistik sowie in der Finanzverwaltung zu übernehmen oder sich an einem Start-up-Projekt zu beteiligen.



REMISE DES DIPLÔMES 2016 DIPLOMVERLEIHUNG 2016



CLASSE PLEIN TEMPS FRANCOPHONE VOLLZEITKLASSE FRANZÖSISCH 2013 - 2016

De gauche à droite : Gentsch David, Valvason Christophe, Balmat Julien, Corthésy Michaël, Haas Vincent, Ohrel Ron, Pires Victor, Gameiro Lopes Marco, Laufer Stéphane, Stirnimann Jonathan, Bersier Marina, de Loureiro Lopes Jonathan, Akdag Sevda, Vervaene Nicolas, Mauron Mélanie, Fontcuberta Maxime, Radisavljevic Mélanie, L'Homme Ludovic, Sampedro Julian, Frésard Nicolas, Oberson Céline, Pache Maxime, Prétôt Candy

Manquent : Jeanneret Yandira, Lagger Adeline



CLASSE PLEIN TEMPS FRANCOPHONE, BILINGUE ET TRILINGUE VOLLZEITKLASSE FRANZÖSISCH, ZWEISPRACHIG UND DREISPRACHIG 2013 - 2016

Devant de gauche à droite : Tétard Lucien, Dessibourg Guillaume, Angéloz Gaétan, Sansonnens Jeanne, Hoti Diana, Cotting Ephyse, Umaç Burçin, Aebischer Nadine, Lehmann Cindy, Giroud Fabienne

Derrière de gauche à droite : Sudan Matthieu, Egger Sullivan, Rosset Joël, Sugnaux Florent, Gilliéron Joël, Heimo Ludovic, Liechti Maxime, Siffert Matthieu, Yenni Anthon, Ackermann Tanguy, Moser Céline, Nicod Céline, Grandjean Jérémy, Thomet Mélanie, Parzanese Corinne

Manquent : Blondel Elisa, Chammartin Bibiane, Jaunin Astride

REMISE DES DIPLÔMES 2016 DIPLOMVERLEIHUNG 2016



CLASSE PLEIN TEMPS GERMANOPHONE ET BILINGUE VOLLZEITKLASSE DEUTSCH UND ZWEISPRACHIG 2013 - 2016

Devant de gauche à droite : Oppliger Iris, Krattinger Laura, Aebischer Christelle, du Réau Charlotte, Brühlhart Nadine

Derrière de gauche à droite : Boschung Flavio, Rütthemann Isabelle, Kabeya Larissa, Nuredini Artan, Aerschmann Elia, Wenig Simon, Kilchör Pascal, Providoli Joël



CLASSE EN EMPLOI FRANCOPHONE, BILINGUE ET TRILINGUE

BERUFSBEGLEITENDE KLASSE FRANZÖSISCH, ZWEISPRACHIG UND DREISPRACHIG 2012-2016

Devant de gauche à droite : Bouquet Michel, Jungo Melinda, Zosso Chantal, Yerly Camille, Wittlin Laurence, Brönnimann Morgane, Saccomano Red, Vonlanthen Adrian, Pereira Navina, Horner Marina

Derrière de gauche à droite : Schaller Ivan, Schmid Nadine, Tschopp Sebastian, Haymoz Stefan, Saez Mauricio, Ruffieux Samuel, Bonomi Lisa Sara, König Dominic, Hunsperger Patrick, Waeber Christin

REMISE DES DIPLÔMES 2016 DIPLOMVERLEIHUNG 2016



CLASSE EN EMPLOI FRANCOPHONE, BILINGUE BERUFSBEGLEITENDE KLASSE FRANZÖSISCH, ZWEISPRACHIG 2012 - 2016

Devant de gauche à droite : Pittet Lara, Cattin Morgane, Guillaume Camille, Fontaine Aude, Blanchard Laura, Beaud Elodie

Derrière de gauche à droite : Ruegsegger Joël, Luneau Joël, Grossrieder Christelle, Wölpert Giuliana, Décosterd Laetitia

Manque : Konrad Dylan



LAURÉATS ET SPONSORS PREISTRÄGER UND SPONSOR

Devant de gauche à droite : Betticher Patrick / Banque cantonale de Fribourg, Grandjean Jérémy, Rüthemann Isabelle, Beaud Elodie, Aebischer Nadine, Bersier Marina, Thomet Mélanie, Liehti Maxime

Derrière de gauche à droite : Achermann Urban / Groupe E, Furrer Patrick / HES-SO, Wuillemin Lucien / ancien directeur HEG-FR, Robin Chantal / CCIF, Jungo Melinda, Cattin Morgane, Pache Maxime, Heimo Ludovic, de Loureiro Lopes Jonathan, König Dominic

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

EN

Description

On the path towards innovation

Within the framework of the Master's degree from the Fribourg School of Management, entrepreneurship is defined as a process that looks at the quest for ideas and the search for innovative business opportunities through to commercialization. It centers around creative and commercial realization relating to established companies as well as the creation of new businesses. The success of entrepreneurship – whether in relation to small businesses, large international businesses or public organizations – is closely linked to the leaders' ability to respond pro-actively, innovatively and flexibly to the environmental changes affecting the business. Students acquire the necessary skills to develop new fields of activity within established businesses or start-up companies as part of the Master of Science in Business Administration, Major in Entrepreneurship from the Fribourg School of Management. By choosing the entrepreneurship option, the student looks in depth at a set of complementary modules from a content standpoint, which varies according to methodology. The classes and workshop cover the theoretical and scientific challenges of the discipline. In practice, the «action-learning» projects simulate the demands and difficulties faced in everyday professional situations. Lectures and discussions about businesses

and with businesses, as well as projects of a practical importance, enhance the individual's ability to anticipate and act. The course also includes a study placement overseas (different destinations with different lengths). The attractive program is rounded off by a team of teachers of international prestige.

Professional prospects

Fields and competence profiles

Entrepreneurship is a mindset that is frequently associated with innovation and growth. Successful entrepreneurship is a cohesive process of planning, idea development, creativity and risk-taking. The main reasons for studying entrepreneurship are to create entrepreneurial awareness, to develop analytical and creative skills, and to encourage students to transform themselves into entrepreneurs or entrepreneurial employees.

An additional feature of our Master Program is that it encourages part-time employment by the student. That's why we are convinced that all our future graduates have excellent prospects on the job market.

FR

Le voyage d'étude

Les étudiants Master en Entrepreneurship ont débuté leur 3^e semestre par un « Study Trip in Boston ». Ils ont d'abord été accueillis sur le campus du Worcester Polytechnic Institute (WPI) par le Prof. Jerry Schaufeld. Ils ont ensuite passé leur deuxième semaine à Cambridge (Boston) pour visiter des start-up, des incubateurs et des entreprises. Bien que très court, ce programme a permis aux étudiants de s'ouvrir à une culture entrepreneuriale différente, dans laquelle l'esprit d'entreprise est omniprésent.



MASTER STUDY TRIP



MASTERS GRADUATION CEREMONY



...ngill | Founder my2bikes AG

the next
preneur
n



MASTER THESIS

NOM	PRÉNOM	THÈME
ABENKOU ELLA	Marie Paule	Réussir la création d'un business model hybride pour une organisation intergouvernementale – Cas de l'UPU
COELHO DE OLIVEIRA	Pedro	Intranet : un outil pertinent de communication interne ?
REALE	Giuseppe	Quelle stratégie d'internationalisation vers les marchés émergents asiatiques peut adopter une « Globally born » start-up technologique ? Le cas helvétique de Geosatis SA
WORTMANN	Regine	Challenges to Innovation Dynamics: A life cycle model
BITSCHNAU	Hadrien	Est-ce que le Balanced Scorecard est le meilleur outil d'implémentation de la stratégie pour une PME à forte croissance ? Le cas de Tebicom SA.
CACHIN	Grégory	Nouvelles technologies de paiement: Quels impacts et conséquences sur les banques régionales suisses romandes ?
DUPRÉ	Guillaume	How the Sharing Economy Impacts the Swiss Regional Hotel and Tourism Industry in Terms of Innovation and Value Proposition?
GOULD	Thomas	The role of angel investor identity in Entrepreneurship
GURTNER	Pascal	Swiss Business Accelerators: an assessment of national acceleration models
HORII	Céline	Analyse benchmarking : qu'est-ce qui a manqué à la stratégie de marque de Qobuz pour que la start-up soit viable en comparaison avec la stratégie de marque de ses concurrents ?
KEHLHOFER	Adeline	Les impacts du branding sur la décision des investisseurs
KELLER	Anouk	Findings about Social Accelerators and Social Incubators in the Upper East Side of the United States
LAREDO	Daniel	Construction et évaluation de la performance extra financière des investissements durables sur la place genevoise
LAU	Ka Yan	Identification des facteurs clés de réussite et d'échec pour le lancement d'une start-up e-commerce en Suisse
LUZEMO-MALONGA	Kevin	Les FinTechs présentent-elles un business model alternatif aux banques suisses ?
MATSHOKO	Aristote	Best Practices in Social Media by Swiss Born Globals
MUNDWILLER	Morgane	How can Thermal/Mineral springs establishments adapt their Business Model to succeed on the Swiss market?
PIGUET	Jérôme	Approche agile et activités exploratoires, le cas des entreprises suisses romandes.
RABELO PIRES MARTINS	Larissa	How effective are Incubators focussed on women Entrepreneurship nowadays? A case study about the Incubators «Les Pionnières»
SAUCY	Laurie	Du point de vue des successeurs, quelle est la vision d'une fille d'une potentielle reprise de l'entreprise familiale par rapport à un garçon ?
ZHOU	Rong	How SEMs leverage E-commerce to accelerate the process of internationalization: A feasibility study for Chocolat Villars in China market

C. FORMATION CONTINUE

FR

Pourquoi suivre une formation postgrade ?

Parce que l'avenir n'appartient pas à ceux qui savent, mais à ceux qui continuent d'apprendre.

Face aux changements permanents de l'environnement, je pense que les candidats doivent surtout acquérir les compétences qui leur permettront d'appréhender ces changements suffisamment tôt et de les traduire efficacement dans l'entreprise. Le maître mot est « agilité ». Mais notre HEG doit aussi s'assurer que les formations tiennent compte des besoins futurs de nos participants. Les formations doivent s'adapter, voire même précéder l'évolution des fonctions managériales.

Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles à la formation postgrade ?

Parce que la formation est un levier important de la stratégie. L'entreprise doit organiser la montée en compétences de ses collaborateurs. Former les collaborateurs est devenu un enjeu stratégique, surtout pour les entreprises qui sont actives dans une branche en forte transformation. C'est un investissement à long terme. Dans mes contacts avec des directeurs RH, je constate qu'ils doivent répondre à des attentes grandissantes des unités opérationnelles alors que les ressources sont souvent limitées. Les entreprises sont souvent placées devant le dilemme suivant : quand les affaires vont très bien, tout le monde doit être sur le pont et on a de la peine à dégager du temps à consacrer à la

formation. Quand les affaires vont mal, ce sont les moyens financiers qui imposent des limites.

Pourquoi choisir la HEG Fribourg ?

Parce que la HEG Fribourg propose, depuis plusieurs années, des programmes de formation à caractère généraliste, ainsi que d'autres qui permettent de se spécialiser dans un domaine particulier. Les formations sont en général organisées en collaboration avec d'autres écoles ou avec des associations professionnelles reconnues. Les cours sont animés par des intervenants qui sont au bénéfice d'une solide expérience professionnelle et qui ont l'habitude d'enseigner à des adultes. Je recherche des professeurs qui ne viennent pas seulement dire comment il faut faire, mais qui viennent surtout dire comment ils font ! En ce qui concerne notre EMBA, il est le seul en Suisse à se faire en trois langues (français, anglais et allemand). C'est un critère de sélection qui nous assure une certaine homogénéité des participants qui ont tous la volonté de dépasser les limites de la francophonie.

Pourquoi favoriser l'approche multiculturelle ?

Parce que le monde devient de plus en plus global. Or dans un contexte interculturel international ou même interrégional, les responsables ont de plus en plus à gérer la diversité d'une équipe multiculturelle. Il est important que les participants aux formations prennent conscience

des différences culturelles et de leur impact sur les pratiques managériales. Nous joignons les actes à la parole, en intégrant des étudiants étrangers dans notre EMBA et en organisant un voyage d'étude en Chine ou aux USA.

La HEG-FR à la pointe dans la formation postgrade

2016 a permis à la HEG-FR de consolider son offre de formation continue en offrant des nouveaux programmes tels que le

- CAS – Rédaction stratégique
- CAS – Public Affairs & Lobbying
- MAS – Marketing Management



Eric Décosterd

Responsable Formation continue

UN
PRO

EMBA IN INTEGRATED MANAGEMENT

FR

Un programme unique

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

DE

Ein einzigartiges Programm

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

EN

A unique program

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

CAS

FR

CAS – GESTION D'ENTREPRISE

Les techniques de gestion

La plupart des fonctions de direction au sein de l'industrie, de l'administration ou du tertiaire nécessitent des connaissances étendues dans le domaine de la gestion d'entreprise. La globalisation, la compétitivité mondiale et les innovations technologiques incitent les entreprises à progresser continuellement. Elles doivent de plus en plus gérer la complexité et les contradictions. Cette tendance devrait encore se renforcer. La pression exercée sur les coûts et les budgets exige des dirigeants de mieux identifier les facteurs relevant d'une bonne gestion. Depuis quelques années, notre objectif est d'enseigner les connaissances de base, ainsi que les développements récents de la gestion. Nous avons ainsi développé, au fil des ans, un programme qui répond parfaitement à ces exigences. Le CAS en gestion d'entreprise a pour objectif de familiariser les participants avec les derniers développements des principales fonctions du management.

CAS – GESTION DE PROJET

Un sujet actuel

La globalisation, la compétitivité accrue, la nécessité d'une innovation continue, l'emballage technologique : autant de facteurs incontournables qui obligent toutes les organisations à revoir leurs modes de fonctionnement. Que ce soit dans l'industrie, dans le secteur tertiaire ou dans l'administration, cette remise en cause passe souvent par une évolution de l'entreprise dite verticale à une entreprise de plus en plus horizontale. Par entreprise horizontale, nous entendons une organisation transversale de l'entreprise articulée autour de flux de travail et de groupes de projets complets. L'entreprise horizontale entraîne donc un renforcement de la gestion de projet. La gestion de projet est aujourd'hui une discipline à part entière au cœur des métiers de l'entreprise. Ce sont les projets qui font bouger les lignes dans une entreprise. Ils influencent directement les performances. L'entreprise moderne peut se créer un avantage compétitif en renforçant ses compétences en gestion de projet.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Un facteur clé de succès

De plus en plus d'entreprises se rendent compte que la Supply Chain peut constituer un avantage compétitif important. Par Supply Chain, nous entendons la chaîne logistique globale, allant des achats à la distribution et au service après-vente, en passant par la production.

CAS

CAS – CORPORATE COMMUNICATION

Un facteur clé de succès

Nous sommes dans une société de communication. On peut parfois le regretter, mais on ne peut pas y échapper. Gérer des situations de communication de manière professionnelle est une exigence qui touche désormais toutes les organisations, qu'elles appartiennent aux domaines privé, public ou parapublic. Le développement des médias sociaux a accéléré cette obligation de prendre en charge avec pertinence toute question liée à l'image, sous peine d'être fortement sanctionné. La maîtrise de l'information a cédé le pas à la gestion du risque de réputation. Comment aborder ces questions, souvent complexes ou multidimensionnelles, et proposer les bonnes solutions aux décideurs ou aux directions d'entreprises ? C'est l'objectif général du CAS Corporate Communication, une formation orientée sur la mise en pratique des concepts modernes de management de la communication institutionnelle. Ce CAS est offert depuis 7 ans en collaboration avec le SPRI.

CAS – RÉDACTION STRATÉGIQUE

Une offre novatrice

C'est une première et elle est unique en Suisse romande ! Ce cours exclusivement consacré à la pratique rédactionnelle est le seul de la filière HES en Suisse romande à délivrer un Certificate of Advanced Studies dans le domaine varié et en pleine évolution de la communication écrite pour les entreprises et organisations.

CAS – PUBLIC MANAGEMENT

Une vision interdisciplinaire

Les cadres et les spécialistes du secteur public sont confrontés en permanence à des défis d'une complexité grandissante, ce qui exige la mise à jour de leurs compétences professionnelles dans de nombreux domaines tels que la gestion, la finance, la communication ou les connaissances politiques. Le développement des compétences personnelles, sociales et de conduite est primordial, notamment pour gérer une équipe avec succès dans la durée. L'activité au sein d'une administration publique demande également une capacité à s'adapter aux différents partenaires et une vision interdisciplinaire pour comprendre les interactions des différents secteurs.

CAS – MANAGEMENT DURABLE

Partenariat

La Haute école de gestion Fribourg et la Haute école d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud unissent leurs compétences dans le domaine du management durable pour mieux répondre aux exigences des entreprises et collectivités.

CAS – PUBLIC AFFAIRS & LOBBYING

Les activités de lobbying en Suisse font face aujourd'hui à de nouveaux défis. L'agenda politique suisse évolue rapidement alors que les normes et les lois se multiplient. Pour représenter efficacement des intérêts, il devient donc nécessaire de bien connaître les techniques du lobbying, le fonctionnement des institutions ainsi que les nouveaux médias.

MAS – MARKETING MANAGEMENT

Une vision interdisciplinaire

Ce MAS est une nouvelle formation organisée en collaboration avec la HEG Arc qui permet à des professionnels du domaine du marketing et de la communication de développer leurs compétences dans les divers champs d'application du marketing (biens de grande consommation, services et industrie).

DIPLÔMÉS 2016 (EMBA / CAS)

EMBA

Bigler Cédric, Courgeveaux; Caille Olivier, Epagny; Christinaz Fabien, Môtier; Coddet Olivier, Bienne; Cotting Karine, Cousset; Dafflon Christian, Estavayer-le-Gibloux; Dafflon Nicolas, Romont; Feyer Olivier, Schönenbuch; Ischi Sébastien, Berne; Lagler Philippe, Saint-Légier; Menoud Olivier, Romanens, Meuwly Christine, Bulle; Savary Laurent, Montévrax; Schaller Arnaud, Vionnaz; Strauss Yves, Neuchâtel; Winters Harjan, Avry-sur-Matran.

CAS – Gestion d’Entreprise

Jacques Bähler, Sylvain Bertschy, Frédéric Bourban, Pierre-Yves Delacrétaz, Alexandre Dumont, Rui Gaspar Oliveira, Gérard Jeanfavre, Jean-Philippe Koenig, Olivier Léchenne, Alexandre Marinkovic, Massimo Nuzzo, Emmanuel Oeuvray, François Parvex, Ricardo Pereira, Charles-André Philipona, Maxime Roth, Tissot-Daguette Alexandre.

CAS – Gestion de Projet

Muriel Gailhac Rousset, Stéphane Gavillet, Baptiste Morand, José Miguel Pariona, Thorben Philipp, Eric Roubaty, Sengler Sarah.

CAS – Supply Chain Management

Julien Berset, Tobie Fournier, Thierry Galvanetto, Raymond Gigandet, Hermann Jungo, Gabriel Micco, Tania Leyla Pastor, Giovanni Sellitto, Sylvain Stoller, Simplicetchokouani.

CAS – Corporate Communications

Zaccaria Ben Amor, Valentin Castella, Antonin Chiavi, Aline Deschenaux, Gisèle Ferrot, Hortense Gianini, Pascal Grosclaude, Micheline Guerry-Berchier, Marjorie Hayoz, Nathalie Hesse, Lukas Krienbuehl, Virginie Martin Nunez, Maimouna Mayoraz, Murielle Nussbaum, Nathalie Praz, Barbara Sartore, Patrice Scherly, Mathias Schlegel, Elisabeth Soumah Barry, Laure Treccani.

CAS – Rédaction stratégique en communication d’entreprise

Sunita Bovey, Romina Coi, Agnès Curchod, Isabelle Duperrex, Francine Farine Tatti, Denis Frenkel, Laure Gigandet, Isabelle Hefti, Eric Kröppli, Dimitri Lefrançois, Luca Pittet-Cugini, Samuel Ramuz, Françoise Sauser, Olivia Sellier, Michel Tatti, Valérie Tête, Lise-Line Viret, Nancy Zürcher.

CAS – Public Management

Steve Bessard, Anette Cetinjanin-Leuzinger, Sandrine Dénéreaz, Céline Elsig, Adrien Estoppey, Eric Grand, Giuseppina Greco, Gülseren Karakoç, Valérie Perriard, Jennifer Saurina, Guillaume Sterlin.

NOUVEAUTÉS 2016

FR

La HEG-FR adresse depuis 2016 le thème des innovations de rupture dans le cadre de ses cours de bachelor, master et des formations continues. Pour ces dernières, deux programmes ont vu le jour :

1. Disruptive innovation : un CAS qui adresse la problématique des innovations disruptives et leurs impacts sur les organisations. Les participants acquièrent les connaissances nécessaires pour comprendre les évolutions technologiques et leurs impacts sur les modèles d'affaires ainsi que sur les facteurs qui assurent une adaptation des organisations. Ce cours est développé en coopération avec le professeur Ankush Chopra, auteur de l'ouvrage «The Dark Side of Innovation».
2. Fintech Immersion : un programme de formation de 6 jours à Fribourg et à Londres qui a pour but de faire connaître les dernières nouveautés technologiques et leurs applications dans le domaine de la finance. Ce programme permet aux participants de percevoir les impacts des technologies sur le développement des secteurs de la finance et des assurances. Il est développé en coopération avec Nicolas Steiner, cofondateur de Level39 & FINTECH Circle et Paul Loeffler, entrepreneur dans le domaine de la Fintech ainsi que Level39 à Londres.

Ces programmes sont en test afin d'évaluer les besoins du marché et d'adapter l'enseignement à d'autres domaines et secteurs d'innovations disruptives tels que l'industrie, l'énergie et les transports.

EN

The HEG-FR has been tackling the subject of disruptive innovation in its Bachelor's and Master's degrees and continuous training courses since 2016. The latter have been covered in two programs:

- Managing disruptive innovation: a Certificate of Advanced Studies (CAS) that looks at the issue of disruptive innovation and its impact on organizations. Participants acquire the knowledge they need to understand technological developments and their impact on business models and the factors that ensure organizations can adapt. This course was developed in cooperation with Dr. Ankush Chopra, author of «The Dark Side of Innovation».
- FinTech Immersion: a six-day training course in Fribourg and London that aims to teach participants about the latest technological trends and their applications in the finance industry. This program enables participants to understand the impact of technology on trends in the financial and insurance sectors. It was developed in cooperation with Nicolas Steiner, founding member of Level39 & FINTECH Circle, FinTech entrepreneur Paul Loeffler and Level39 in London.

These programs are being tested to evaluate the needs of the market and adapt the content to other areas and sectors of disruptive innovation such as industry, energy and transport.



RA&D

6

INVITATION
1^{ERE} JOURNEE DE
LA RECHERCHE DE
DOMAINE ECONOMIE ET
SERVICES DE LA RESEAUX

ORGANISEE PAR LE FRSO (ECONOMIE
& MANAGEMENT) ET LE FRSO (RESEAUX)
21 OCTOBRE 2011 A RECHERCHES

WILEY
Number 2011-0657
Date 2011
Number of Pages

A. LES MARCHES DES PAYS EMERGENTS : UNE PRIORITE POUR LES EXPORTATIONS DE LA SUISSE

INTERNATIONALISATION DES PME FRIBOURGEOISES ET ROMANDES ET MARCHÉS DES PAYS ÉMERGENTS ASIATIQUES : QUELS SERVICES DE PROMOTION A L'HORIZON 2020 ?

FR

Dans le cadre de la coopération inter-régionale transfrontalière entre la Suisse et l'Union européenne, la HEG-FR a obtenu sur base compétitive un projet de Ra&D en partenariat avec un cabinet français de conseil à l'exportation de Lyon. Cette étude a été sélectionnée par la commission fédérale Inter-Reg à la Chaux-de-Fonds et par le SECO à Berne. Ce projet nourrit l'ambition de construire ou de renforcer des instruments et des services d'accompagnement public-privé des PME romandes et des PME Rhône-alpines/Franc-comtoises vers les marchés émergents asiatiques en croissance, mais distants et risqués. Il s'agit principalement des 9 pays émergents d'Asie du Sud-Est (dont l'Indonésie, membre du G20, la Malaisie, la Thaïlande, le Vietnam), de la Chine, et de l'Inde.

Cette recherche se compose de 3 phases successives analysant :

- la demande réelle de tels services d'accompagnement (interculturel et linguistique, logistique, financier, technique, marketing, juridique, fiscal, normatif, etc.),
- l'offre existante ou déficiente de ces services,
- des propositions concrètes de renforcement des instruments existants de promotion commerciale à l'export et à l'investissement accessibles par les PME de part et d'autre de la frontière, voire la création de nouveaux outils d'appui avec l'aide des nouvelles technologies de l'information et des incubateurs à l'innovation.

Le volet suisse du projet est conduit par la HEG-FR en collaboration avec la HEG-Genève et la HEIG-VD à Yverdon-les-Bains. Le volet français par le Cabinet Export' Ease à Lyon en collaboration avec Grenoble Ecole de Management et l'Université de Savoie-Mont Blanc (IREGE) à Annecy et Chambéry. Les partenaires français du projet sont financés par l'Union européenne (Fonds Feder pour le développement de l'économie régionale) et par les Régions Rhône-Alpes et Franche-Comté. Les partenaires suisses sont soutenus par la Confédération, par les services de coopération régionale et de promotion économique de trois cantons (Fribourg, Genève, Vaud), et par le rectorat de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO, domaine économie et services).

Dr. Philippe Regnier
Responsable Ra&D

RA&D

SWISS SMES AND EMERGING MARKETS IN EAST ASIA AND LATIN AMERICA: INTERNATIONAL BUSINESS BOOT CAMP PROJECT (2016-2017)

EN

Under the International Business Boot Camp project, both HEG-FR and ZHAW-SML (Winterthur) offer their students effective exposure through service to Swiss SMEs attracted by the growth and size of Asian and Latin American emerging markets. The project also enlarges the international expertise of the HEG-FR and ZHAW-SML, as well as the international skills of their faculty. The Boot Camp consists of interdisciplinary student teams, which explore business opportunities in collaboration with Swiss SMEs interested to explore target markets in these two emerging regions. The student teams conduct on-site market intelligence research under the co-supervision of HEG-FR/ZHAW-SML faculty and colleagues at local partner universities, such as the high profiled Singapore Management University in Singapore. The participating Swiss SMEs define specific research questions, which are tackled by student teams.

The Swiss economy has a strong international position, which is regularly confirmed by the World Economic Forum Competitiveness Index. It has ranked in first place for the last six years. Its advanced integration in global business is driven by both MNEs and SMEs, which have achieved a high level of internationalization. However, recent economic and financial developments have increased global competition pressure on Swiss firms, and SMEs in particular. Since early 2015, the sudden and sharp rise of the

Swiss Franc, and the general stagnation of most European and other OECD economies have affected Swiss industrial production and strained export capacity. More and more Swiss SMEs are obliged to expand their international activities beyond traditional destinations (Europe and North America), and to explore rapidly emerging markets in Asia and Latin America.

Despite strong growth and future potentials, Asian and Latin American emerging markets are distant and risky, especially for Swiss SMEs, which can mobilize only limited internal resources due to the modest size of their human and financial capital. About 28% of Swiss SMEs are already internationalized to European neighbor markets and 18% to North America (Swiss International Entrepreneurship Survey, HEG-FR and Postfinance, 2013). Due to their fairly high degree of niche specialization, they can potentially merge into emerging markets, but far distant and unknown internationalization to such new destinations can threaten their business existence if not conducted strategically and managed professionally. Most interested SMEs may have the capacity to afford «one shot» only to enter these markets, and they should therefore explore and rely on solid commercial information and credible demand from local customers. This project is sponsored by Swiss universities and the University of Applied Sciences, Western Switzerland. It was deployed

in Hong Kong, Singapore and Shanghai in 2016, and will expand into Brazil and Mexico in 2017.



Dr. Philippe Regnier
Head Ra & D

B. LISTE DES PROJETS DE RECHERCHE

Amann Wolfgang, Projet RSCO «Determinants and impact of speed in the internationalization process of Swiss companies»

Baldegger Rico, Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017

Baldegger Rico, Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey

Baldegger Rico, Promotion Entrepreneuriat Afrique Francophone

Baldegger Rico, Swiss International Entrepreneurship Survey 2016

Bubbenzer Philipp, Projet Horizon 2020 «CoachCom2020 – a coaching community enhancing impact of the H2020 SME Instrument»

Bubbenzer Philipp, Projet RSCO «Business Model Innovation and Organizational Identity- Concepts, relationships and implications»

DaSilva Carlos M., Projet RSCO «Business Model Innovation in incumbent firms: from practice to a conceptual model of context, antecedent and outcomes»

Dubosson Magali, Projet RSCO «Gestion des risques humains de files d'attente basée sur une approche originale d'éthologie humaine»

Gosdenoz Christoph, Projet RSCO «Price optimization in the divestment of a privately held company»

Pasquier Marilyne, Projet RSCO «De la surveillance stratégique du marché immobilier régional à un système d'informations avertisseur de menaces et source d'opportunités : Analyse et construction d'un observatoire du logement et immobilier pour le canton de Fribourg»

Régnier Philippe, Projet INTERREG V A France-Suisse «Internationalisation des PME fribourgeoises et romandes et marchés des pays émergents asiatiques : Quels services de promotion à l'horizon 2010 ?»

Régnier Philippe, Projet Swissuniversities – «Swiss SMEs and Emerging Markets in East Asia and Latin America International Business Boot Camp Project», en collaboration avec la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) de Winterthur.

Régnier Philippe, GEM Entrepreneurship Panel Switzerland

Tuchschnid Nils, Projet RSCO «The Influence of Banks on the Internationalization of Swiss SMEs: Blessing or Curse?»

Wild Pascal, Projet «Recyclage de pneus usagés polluant les villes africaines en vue de leur transformation en matériel de revêtement de sol» en partenariat avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg

C. MANDATS DE RECHERCHE

Rösti Jurg, Séminaires sur le nouveau droit comptable : Analyse et présentation des nouveautés/changements du nouveau droit comptable (application obligatoire à partir du 01.01.2015) lors des séminaires de WEKA à Lausanne

Tuchschnid Nils, Travaux d'analyse et de recherche sur les processus d'investissements de BSI Bank.

Villarroel Andrei, CTI Entrepreneurship: Organisation, contrôle du programme CTI Entrepreneurship avec InnovationPark de l'EPFL et enseignement dans les différents modules à Fribourg, Lausanne, Genève et Neuchâtel.

D. RAPPORTS

Baldegger, R. J., Alberton, S., Hacklin, F., Huber, A., Saglam, O., Wild, P., Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016 – Report on Switzerland, Fribourg, ISBN: 978-2-940384-35-8

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B., Swiss International Entrepreneurship Survey 2016: Results of the study on the internationalization of Swiss SMEs, PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA, ISBN: 978-3-906201-95-5

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B., Swiss International Entrepreneurship Survey 2016: Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses, PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA, ISBN: 978-3-906201-93-1

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B., Swiss International Entrepreneurship Survey 2016: Risultati dello studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere, PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA, ISBN: 978-3-906201-94-8

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B., Swiss International Entrepreneurship Survey 2016: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU, PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA, ISBN: 978-3-906201-92-4

E. LIVRES ET CHAPITRES DE LIVRE

Baldegger Rico, Management: Strategie – Struktur – Kultur, 2. Aufl., Growth-Publisher, Fribourg/Bern/New York, ISBN: 978-2-940384-40-2

Schmitt Christophe, Janssen Frank, Baldegger Rico, Giacomini Olivier, Entrepreneuriat et économie, Entreprendre – Une introduction à l'entrepreneuriat, chapitre 3, 2^{ème} édition, Edition de Boeck Supérieur, 2016, ISBN: 978-2-8041-9242-6

Chopra Ankush, A 60-Minute guide to disruption, A survival guide in the age of disruption, I am first giving it away to readers for free. The Amazon and other platforms will come later.

Hochreutener Inge, Münch Peter, Herren Jürg, Targeting Intellectual Property, IP-Herausforderungen in China, Hintergrund, Entwicklungen, Lösungsansätze, Growth Publisher Law, Bern 2016, ISBN: 978-3-906235-08-0

Régnier Philippe, Wild Pascal, Recent Trends in First-Class World Competitiveness: Singapore and Switzerland in Global entrepreneurship Rankings, Singapore and Switzerland, Secrets to Small State Success, Yvonne Guo, J J Woo, World Scientific Pub Co Inc, 330 pages, ISBN: 978-981-4651-39-4

Schüffel Patrick, Vadana Iustin, Financial Services and Open Innovation, In: A.-L. Mention & M. Torkkeli (Eds.), Open Innovation – A Multifaceted Perspective (Vol. 1, pp. 315-346). Singapore: World Scientific

Borzillo Stefano, Straub Thomas, Voicu-Dorobantu Roxana, Entrepreneurship and Ecosystems: Global Guidelines, Growth Publisher New York, Fribourg, Berne, ISBN: 978-2-940384-34-1

Wild Pascal, Profiling Family-Run Exporters: A Quantitative Study on the International Behavior of Family-Run Small and Medium-Sized Businesses, Editeur: LAP LAMBERT Academic Publishing, ISBN: 978-3-659-91254-2

F. ARTICLES SCIENTIFIQUES

Hikkerova Lubica, Ilouga Samuel Nyock, Sahut Jean-Michel, The entrepreneurship process and the model of volition, *Journal of Business Research* 69(5) 1868-1873

Sahut Jean-Michel, Mili Medhi, Tekayac Sana Ben, Teulon Frédéric, Financial Impacts and antecedents of CSR: a PLS Path Modelling Approach, *Economics Bulletin*, Volume 36, Issue 2, pages 736-751

Mili Medhi, Sahut Jean-Michel, Trimechec Hatem, Teulon Frédéric, Determinants of the capital adequacy ratio of foreign banks' subsidiaries: The role of interbank market and regulation, «Research in International Business and Finance, Available online 23 February 2016»

Sahut Jean-Michel, Hikkerova Lubica, Pupion Pierre-Charles, Perceived unfairness of prices resulting from yield management practices in hotels, November 2016, vol. 69, no. 11; *Journal of business research*»

Schüffel Patrick, Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech, *Journal of Innovation Management*, JIM 4, 4 (2016) 32-54

Sund Kristian J., Bogers Marcel, Villarroel Andrei, Foss Nicolai J., Managing Tensions Between New and Existing Business Models, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2016

G. CONFÉRENCES INTERNATIONALES

Amann Wolfgang, Baldegger Rico, Schueffel Patrick, Linking internationalization age and speed in Swiss SMEs, ACERE (Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange), Queensland, Australia, 2-5 février 2016

Xiaoying Ji Fiona, Baldegger Rico, Wales Bill, Pushing the Limits of International Scope Expansion within SMEs – Ambidexterity and Exploitation Considerations, BCERC 2016, Bodo, Norway, 8-11 juin 2016

Baldegger Rico, Schueffel Patrick, Hammer Markus, Hub Internationalization – How Born Globals Conquer Southeast Asia by Building Local Bridgeheads, AIB 2016 Annual Meeting, New Orleans, USA, 27-30 juin 2016

Xiaoying Ji Fiona, Bubenzer Philipp, Baldegger Rico, Wales Bill, Exploring International Growth of Swiss SMEs: The Role of Product Knowledge and Network, AIB 2016 Annual Meeting, New Orleans, USA, 27-30 juin 2016

Baldegger Rico, Pour un entrepreneuriat innovant et responsable, Conférence Projectique / ERIMA, Bidart, France, 8 juillet 2016

Bubenzer Philipp, Managing creativity for strategic renewal: The path to the best idea, Workshop on Strategic Renewal, Adaptation and Innovation, EHL Lausanne, 3-4 mars 2016

Bubenzer Philipp, Identifying with the firm: Effects on creative outcomes in open innovation, ISPIIM Innovation Forum, Boston, 13-16 mars 2016

Bubenzer Philipp, Baldegger Rico, Reconsidering performance effects of employee autonomy in the pursuit of entrepreneurial opportunities,

BCERC 2016, Bodo, Norway, 8-11 juin 2016

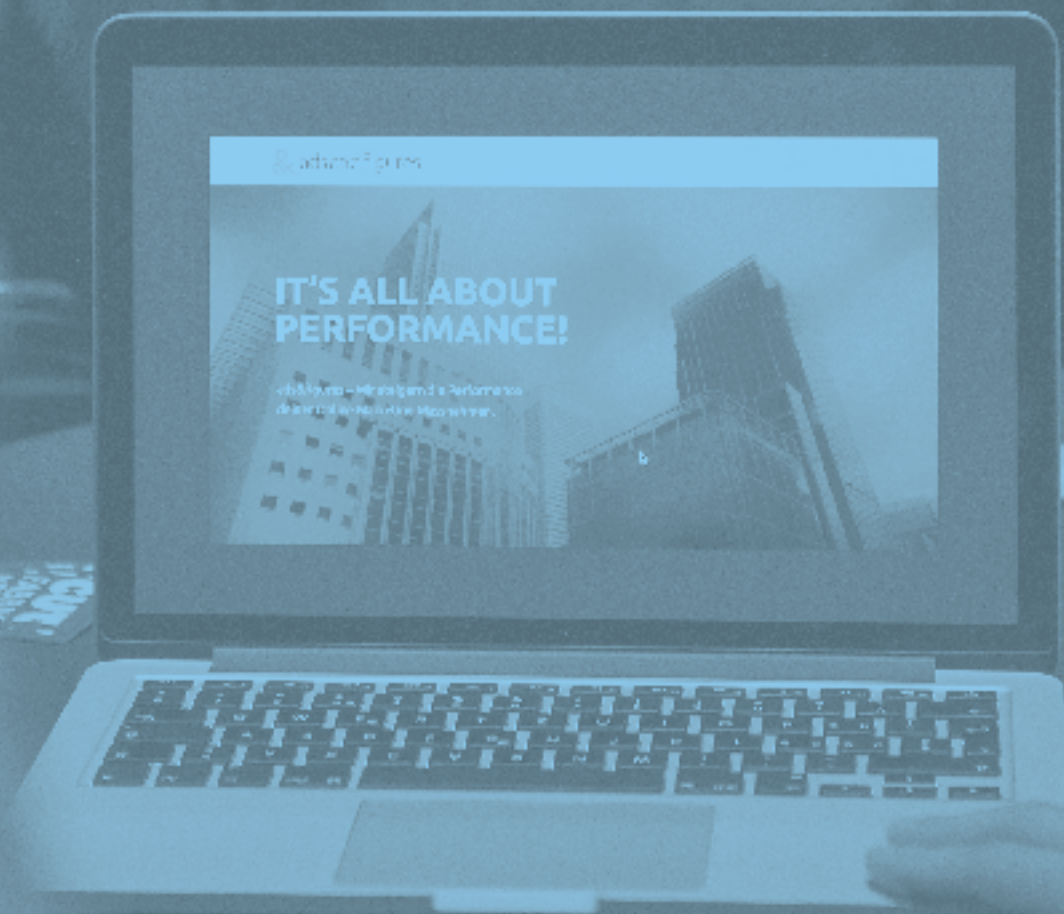
Grégoire Denis A., Bergmann Heiko, Bubenzer Philipp, A better measure of early-stage opportunity beliefs?, BCERC 2016, Bodo, Norway, 8-11 juin 2016

Stephan Anika, Fauchart Emmanuelle, Bubenzer Philipp, Bootlegging projects in a technology-driven organization – Overcoming internal challenges, EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies), Naples, Italie, 7-9 juillet 2016

Bubenzer Philipp, Shared leadership in teams: Exploring the effect of relational identification on in-role performance, AoM 2016, Academy of Management Conference, Anaheim, USA, 5-9 août 2016

MANDATS ET PRESTATIONS

7



A. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

FR

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

Les trois instituts (Institut Entrepreneuriat & PME, Institut Innovation sociale et publique & Gestion durable et Institut de Finance) jouent un rôle clé dans l'orientation stratégique de la HEG-FR et sont les garants d'une mise en application concrète de l'interdisciplinarité. L'étroite collaboration avec le département « Recherche appliquée » (Ra&D) a été approfondie au cours de l'année passée. Une nouvelle base pour l'avenir a ainsi été posée.

En tant que partenaires de tiers, les instituts fournissent des services dans différents domaines. Ils sont dirigés avec un esprit d'entreprise et augmentent leur volume de prestations chaque année. Leur but est d'assurer eux-mêmes la majeure partie de leur financement.

Concentrés sur leurs points forts et clairement positionnés, nos instituts coopèrent avec d'autres prestataires et organisations de formation.

Dans le cadre de leurs activités, ces instituts ne visent pas à concurrencer les entreprises de conseil privées.

Nous abordons la collaboration avec nos partenaires et clients sous un angle toujours pragmatique et axé sur leurs besoins spécifiques. Nous permettons à nos clients et partenaires de profiter de notre réseau étendu et ainsi de nos approches innovantes. Notre étroit réseau local, national et international de relations garantit un échange de connaissances rapide avec nos partenaires privés et publics. Nous envisageons d'offrir à nos clients et partenaires des solutions interdisciplinaires dans le cadre de nos collaborations en partenariat à long terme.

Les enseignants et collaborateurs participant aux projets s'illustrent par leurs compétences en matière de mise en application pratique des connaissances spécialisées. La forte interdisciplinarité, autrement dit l'excellente intégration des différents domaines spécialisés, est ainsi mise à profit et donne souvent naissance à des solutions innovantes et créatives. Nous sommes ainsi à la hauteur de notre mission de formation académique dans la mesure où nos étudiants sont impliqués dans une sélection de projets. De cette manière, nous préparons la relève en économie d'entreprise face aux défis concrets posés par l'ensemble des secteurs

économiques. La meilleure façon d'y parvenir est de proposer un engagement pratique dans des projets « réels », donc une mise en pratique de la théorie.

Nous accordons une grande importance au plurilinguisme, aux compétences interculturelles et à un mode de pensée global de nos étudiants, collaborateurs et enseignants.

En 2016, nous avons une nouvelle fois organisé le programme de formation continue des collaborateurs de l'Etat de Fribourg. Le renouvellement du contrat avec notre donneur d'ordre pour quatre années supplémentaires est une bonne nouvelle. Outre les divers autres mandats réalisés, nous avons aussi travaillé l'année dernière avec un client du secteur bancaire qui a pu profiter de notre expertise et savoir-faire.

En 2017, nous voulons nous concentrer sur le développement de nos compétences clés dans les domaines de la formation et du perfectionnement, approfondir et conclure de nouveaux partenariats.

Alfred Münger

Head of Industrial Liaisons

DE

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

Die drei Institute – Entrepreneurship-Institute, Institut für öffentliche Innovation & nachhaltiges Management und Finance-Institute – sind ein essentielles Element der strategischen Ausrichtung der HSW und ein Garant für konkret umgesetzte Interdisziplinarität. Die enge Zusammenarbeit mit dem Departement «Angewandte Forschung» (Ra&D) ist im vergangenen Jahr vertieft worden. Damit wurde eine neue Basis für die Zukunft gelegt.

Die Institute erbringen als Partner für Dritte Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen. Sie werden im unternehmerischen Geist geführt und steigern ihr Volumen an Dienstleistungen jährlich. Hierbei ist ihr Ziel, sich weitestgehend selbst zu finanzieren.

Unsere Institute sind auf ihre Stärken fokussiert, folgerichtig deutlich positioniert und kooperieren mit anderen Bildungsanbietern respektive Organisationen. Im Rahmen der vorgängig beschriebenen Aktivitäten wollen wir private Beratungsunternehmen nicht konkurrieren.

Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern ist konsequent auf deren Bedürfnisse ausgerichtet, mithin stets pragmatischen Charakters. Wir ermöglichen unseren Partnern und Kunden,

von unserem breitgefächerten Netzwerk und dergestalt von unseren innovativen Ansätzen zu profitieren. Das uns zur Verfügung stehende lokale, nationale und internationale dichte Beziehungsnetz gewährleistet einen entsprechend schnellen Wissensaustausch mit unseren privaten und öffentlichen Partnern. Wir beabsichtigen, unseren Kunden und Partnern in langfristiger und partnerschaftlicher Kollaborationen interdisziplinäre Lösungen anzubieten.

Die an Projekten beteiligten Dozierenden und Mitarbeitenden zeichnen sich durch ihre angewandte Fach- und Umsetzungskompetenz aus. Damit wird die ausgeprägte Interdisziplinarität, also die profunde Integration verschiedener Fachbereiche genutzt und ist häufig Ursprung innovativer und kreativer Lösungen. Wir werden insofern unserem akademischen Ausbildungsauftrag gerecht, als unsere Studierenden in ausgewählten Projekten miteinbezogen werden. Auf diese Weise bereiten wir den betriebswirtschaftlichen Nachwuchs auf konkrete Herausforderungen aller ökonomischen Sektoren vor. Mit praktischem Engagement in ‚realen‘ Projekte, i. e., mit einer angeleiteten Umsetzung der Theorie in die Praxis lässt sich dies am besten bewerkstelligen.

Wir legen grossen Wert auf Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kompetenz und das ganzheitliche Denken unserer Studierenden, Mitarbeitenden und Dozierenden.

Das Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende des Kantons Freiburg haben wir 2016 erneut erfolgreich organisiert. Erfreulicherweise konnten wir den Vertrag mit unserem Auftraggeber um weitere vier Jahre verlängern. Neben diversen

anderen realisierten Mandaten arbeiteten wir vergangenes Jahr u. a. mit einem Kunden des Bankensektors zusammen, den wir mit unserem Fach- und Sachwissen unterstützen konnten.

2017 konzentrieren wir uns auf den Ausbau unserer Kernkompetenzen im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie die Vertiefung und Erneuerung von Partnerschaften.



Alfred Münger
Head of Industrial Liaisons

Always deliver more than expected.

—
Larry Page

B. INNOVATIONLAB

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

FR

Situé dans le sous-sol de la Haute école de gestion Fribourg, l'InnoLab offre aux étudiants de la HEG la possibilité de développer des idées commerciales et de les démarrer rapidement dans un processus de pré-incubation. Les étudiants y trouvent un espace de co-working ainsi que du coaching pour travailler sur leurs projets entrepreneuriaux. La condition pour s'établir à l'InnoLab est l'engagement de la part des participants de travailler sur la base d'objectifs pré-établis en coopération avec les responsables de l'InnoLab.

Le comité de gouvernance de l'InnoLab est constitué des membres suivants :

- **Rico Baldegger** : président
- **Mike Baur** : vice-Président
- **Inge Hochreutener** : membre
- **Jean-Nicolas Aebischer** : membre
- **Carlos Marques Da Silva** : membre

L'équipe opérationnelle est constituée de Jean-Marie Ayer, directeur, et Xavier Bertschy, responsable de la communauté.

Espace d'incubation pour nouvelles entreprises

En 2016, l'InnoLab a accueilli 10 micro entreprises dont :

1. Oniroforge : oniroforge.ch. Réalisation d'un jeu multi-joueurs en réalité virtuelle. Un premier joueur utilise une tablette, un deuxième un casque de réalité virtuelle. Le but du jeu : s'échapper d'un labyrinthe lugubre. Immersion garantie. Sortie prévue en 2017.
2. Viajero coffee. Vente de café importé du Pérou. E-commerce.
3. Wildkiwi : twitter.com/WildKiwiStudio. Développement d'un jeu smartphone éducatif

(Math Me) pour aider à l'apprentissage des mathématiques.

4. Nydegger : Développement d'une offre technologique (ingénierie mécanique) pour la santé (sport).

Espace de réunion pour des associations

L'InnoLab est aussi un espace de réunion et permet à diverses associations d'organiser des activités de promotion de l'innovation :

1. Les formations CTI pour le canton de Fribourg (Business Concept) ont lieu à l'InnoLab.
2. Swiss Tech Association y organise ses événements fribourgeois : Swiss Tech Talks (www.swisstechassociation.com/talks) 4 fois par an.
3. Un « youth camp », session pour « ado-entrepreneurs » a été organisé en été 2016.
4. Le groupe Génération Nomination y organise des ateliers www.genomi.ch
5. L'organisation Go Job Sharing y organise des événements www.go-for-jobsharing.ch
6. Young Enterprise Switzerland. www.young-enterprise.ch y dispose d'une place de travail. Young Enterprise Switzerland est une organisation à but non lucratif qui conçoit et gère des programmes de formation visant à rapprocher l'économie de l'école.
7. Innovation Club. www.innovation-club.ch. Le Club s'adresse à tous les étudiants de Fribourg qui s'intéressent à l'innovation & entrepreneuriat.
8. Swiss Game Center. swissgamecenter.ch. Le Swiss Game Center est une association financée depuis 2014 par une équipe de professionnels passionnés dont l'objectif est

de promouvoir des talents pour construire l'avenir de l'industrie suisse du jeu.

Les événements sélectionnés pour intégrer le Lab sont ceux qui amènent des synergies avec les résidents ou les étudiants dans le but ultime de générer des idées entrepreneuriales.

Espace pour des cours de la HEG

L'InnoLab est un espace ouvert qui permet le travail en groupe. Il est notamment utilisé par les classes du Bachelor « Adventure HEG » ainsi que par le programme Venture in Action (VIA) du master.

Un nouveau site internet

Un nouveau site internet pour l'InnoLab a été développé : innolabfribourg.ch. Le site vise à promouvoir l'activité entrepreneuriale de la HEG. Le design du site ainsi que les slogans utilisés ont été développés par un groupe d'étudiants. L'InnoLab est aussi présent sur twitter : twitter.com/innolabfribourg, sur Facebook : www.facebook.com/innolabfribourg et sur Instagram : www.instagram.com/innolabfribourg.

Jean-Marie Ayer

Responsable InnovationLab

ACTIVITY REPORT 2016

EN

Located in the basement of the School of Management (HEG) Fribourg, the InnoLab allows HEG students to develop commercial ideas and launch them quickly via a pre-incubation process. It offers students a co-working and coaching space to work on their entrepreneurial projects. To set up in the InnoLab, participants must commit to working on the basis of pre-defined objectives in cooperation with InnoLab management.

The InnoLab governance committee comprises the following members:

- **Rico Baldegger** : chair
- **Mike Baur** : vice-chair
- **Inge Hochreutener** : member
- **Jean-Nicolas Aebischer** : member
- **Carlos Marques Da Silva** : member

The operations team consists of director Jean-Marie Ayer and community officer Xavier Bertschy.

Incubation space for new companies

The InnoLab welcomed 10 micro-companies in 2016, including:

1. Oniroforge: oniroforge.ch. Development of a multi-player virtual reality game. The first player uses a tablet, the second a virtual reality helmet. The aim of the game: to escape from a sinister labyrinth. Guaranteed immersion. Launch scheduled for 2017.
2. Viajero coffee. Sale of coffee imported from Peru. E-commerce.
3. Wildkiwi: twitter.com/WildKiwiStudio. Development of an educational smartphone game (Math Me) to help learn mathematics.
4. Nydegger: Development of a technology app (mechanical engineering) for health (sport).

Meeting space for associations

The InnoLab is also a meeting space that allows various associations to organize events to promote innovation:

1. CTI training for the Canton of Fribourg (business concept) takes place in the InnoLab.
2. The Swiss Tech Association stages its Fribourg events there: Swiss Tech Talks (www.swisstechassociation.com/talks) four times a year.
3. A «youth camp» session for «teen entrepreneurs» was organized in summer 2016.
4. The Génération Nomination group organizes workshops there www.genomi.ch.
5. The organization Go Job Sharing holds events there www.go-for-jobsharing.ch.
6. Young Enterprise Switzerland www.young-enterprise.ch has a workstation there. Young Enterprise Switzerland is a charitable organization that designs and runs training programs to bring the worlds of work and school closer together.
7. Innovation Club. www.innovation-club.ch. The club is aimed at all Fribourg students with an interest in innovation and entrepreneurship.
8. Swiss Game Center. swissgamecenter.ch. The Swiss Game Center is an association financed since 2014 by a team of passionate professionals seeking to promote talented young people to secure the future of the Swiss gaming industry.

The events selected for inclusion in the Lab are those that generate synergies with the residents or students, with the ultimate aim of developing entrepreneurial ideas.

Space for HEG courses

The InnoLab is an open space that is conducive to group work. It is used in particular by classes on the «Adventure HEG» Bachelor's degree and by the Master's level Venture in Action program (VIA).

A new website

A new website has been developed for the InnoLab: innolabfribourg.ch. The site looks to promote the HEG's entrepreneurial activities. The site design and the slogans used were developed by a group of students. The InnoLab is also on Twitter: twitter.com/innolabfribourg, on Facebook: www.facebook.com/innolabfribourg and on Instagram: www.instagram.com/innolabfribourg



Jean-Marie Ayer
Innovation Lab Director

LA HEG-FR EN CHIFFRES

8



A. STATISTIQUES DES ÉTUDIANTS

Formation de Bologne : nombre d'étudiants (2016 - 2017)

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	Master	Total formation de Bologne	Bachelor délivrés en 2016	Master délivrés en 2016
Economie d'entreprise à pleins temps	103	55	53	-	-	211	68	-
Economie d'entreprise en emploi	120	89	90	88	63	450	35	22
Total HEG-FR	223	144	143	88	63	661	103	22

Bachelor : évolution des effectifs

Années académiques	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'étudiant-e-s	353	416	415	478	465	563	510	598

Master : évolution des effectifs

Années académiques	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'étudiant-e-s	38	36	42	64	78	77	73	63

STATISTIK

Provenance des étudiants Bachelor et Master

	Bachelor	Master	Total
Fribourg	419	-	419
Berne	53	5	58
Genève	1	7	8
Jura	3	1	4
Neuchâtel	3	1	4
Tessin	3	0	3
Vaud	92	15	107
Valais	11	7	18
Autres cantons	9	2	11
Etrangers	4	13	17

RIQUES

EMBA

Années	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
Nombre de participants	14	12	23	16	16	12	18	15

CAS

Années	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Gestion d'entreprise	14	11	16	15	11	25	19	18
Gestion de projet	6	7	10	12	10	13	7	12
Supply Chain Management	-	-	-	-	8	0	11	0
Rédaction Stratégique	-	-	-	-	-	-	20	12

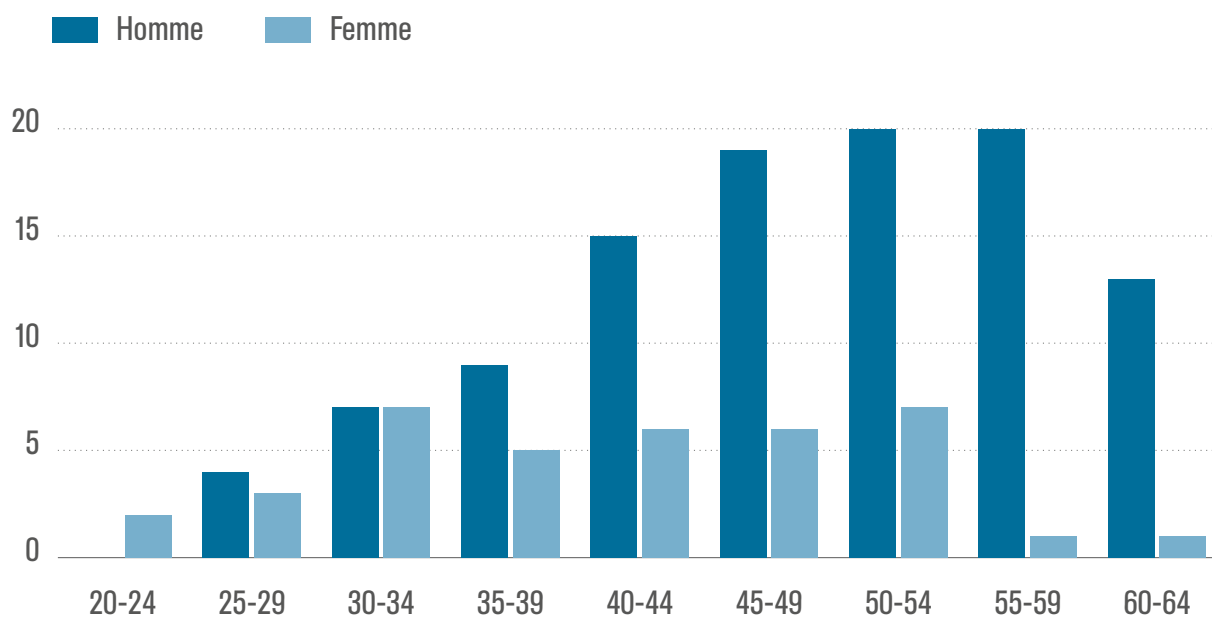
Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Corporate Communication	20	24	17	20	19	19	16	20
Public Management	6	7	10	14	19	18	20	20

FORMATION CONTINUE DE L'ETAT

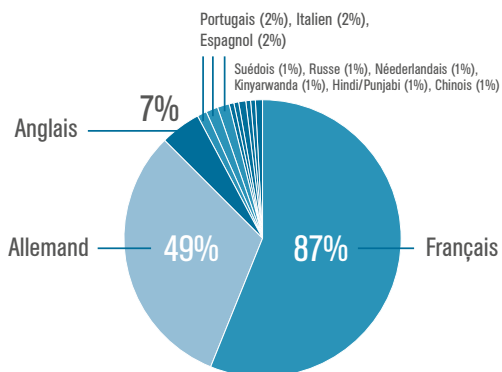
Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de participants	1136	1217	1167	1190	1108	1110	1306	1170

B. STATISTIQUES DU PERSONNEL

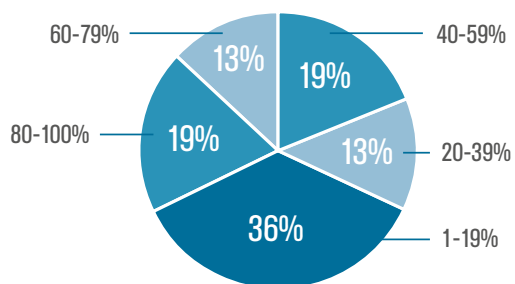
Pyramide des âges



Langue maternelle



Répartition du taux d'activité



C. FINANCE

COMPTES 2016

Compte de résultat de la Haute école de gestion Fribourg	Comptes 2016	Budget 2016	Comptes 2015
Charges par nature regroupée			
Salaires et autres charges de personnel	8'612'218	8'417'870	8'099'974
Biens, services et autres charges d'exploitation	3'746'635	3'435'600	4'616'956
Total des charges	12'358'853	11'853'470	12'716'930
Revenus par nature regroupée			
Subventions HES-SO pour la formation Bachelor et Master	-7'244'891	-7'032'700	-7'715'672
Ecolages annuels et forfaitaires pour la formation de base	-567'000	-521'000	-547'500
Subventions HES-SO pour la Ra&D et impulsions	-943'765	-930'000	-1'093'294
Subventions fédérales Ra&D et fonds de tiers	-2'901'250	-2'700'000	-2'498'622
Autres revenus divers	-82'167	-132'500	-207'346
Prélèvements sur les fonds et provisions	0	0	0
Total des revenus	-11'738'073	-11'316'200	-12'062'434
Résultat de fonctionnement	619'780	537'270	654'496
Résultat sur infrastructures			
Amortissements des immeubles et charges locatives	0	0	0
Subventions HES-SO pour les bâtiments et fédérales pour les locations	-926'805	-843'070	-924'427
Résultat sur infrastructures	-926'805	-843'070	-924'427
Résultat (- = excédent de revenus versé à l'Etat)	-303'025	-305'800	-269'931
Dépenses d'investissement			
Dépenses d'investissement	0	0	0
Effectif étudiants en formation Bachelor (sans diplômé)¹	554	521	548

¹Le nombre d'étudiants financés est calculé sur l'année civile à l'aide des relevés officiels du 15.04 et du 15.10.

IMPRES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

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

TÄTIGKEITSBERICHT 2016

HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FREIBURG

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

Responsable de rédaction / Verantwortlich für die Redaktion

Caroline Morisod

Conception graphique / Graphische Gestaltung

Asphalte Design // www.asphalte-design.ch

Impression / Druck

Imprimerie Saint-Paul

Boulevard de Pérolles 38

1700 Fribourg

Tél: +41 26 426 44 55

www.saint-paul.ch

SUM



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

