

HEG - FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Create your future!

N° 7
Hiver 2018-2019

DOSSIER SPÉCIAL
**THE SPIRIT
OF BANKING**

ALUMNI
ACTIVITÉS 2018

Ra&D
**OBSERVATOIRE
DU LOGEMENT**





Sans prise de tête

Simplement malin : nos paquets bancaires
pour jeunes et étudiants

Avec la variante Standard¹, dans UBS Generation et UBS Campus, tout est gratuit : comptes, cartes, retraits d'espèces à tous les Bancomat en Suisse, E-Banking et Mobile Banking ainsi qu'UBS KeyClub.

Ouvrez un paquet bancaire : ubs.com/paquets-bancaires

40 CHF
Cadeau de
bienvenue²



¹ Avec la variante Standard, l'envoi des documents bancaires et/ou du relevé de carte se fait au format électronique. Avec la variante Traditional, l'envoi s'effectue au format papier et il est payant.

² Sous forme de points KeyClub (1 point KeyClub = 1 franc). © UBS 2019. Tous droits réservés.

THE FUTURE OF BANKING

L'avenir des services financiers suscite actuellement de vives discussions en Suisse. Le secteur financier est incontestablement en pleine évolution – la crise financière n'en est pas l'unique raison – et des efforts doivent être consentis pour accroître la capacité d'innovation et d'adaptation du secteur. Les innovations telles que les cryptomonnaies, les différentes options de crédit et les modèles de prévoyance professionnelle remaniés ne sont que les signes précurseurs de changements parfois rampants, parfois fulgurants. Une étude menée par EFMA & Deloitte révèle la manière dont les acteurs de l'industrie de la finance se réorientent: 37% explorent la blockchain pour développer de nouveaux modèles ou idées d'affaires et des start-up, 20% le font pour des raisons de coût et d'efficacité, 16% veulent comprendre le «hype», 13% redoutent la disruption, 11% en raison de pressions concurrentielles et 2% craignent la fintech.

La Suisse occupe une place centrale dans le domaine de la finance et son potentiel d'innovation reconnu devrait lui permettre de tirer pleinement avantage de la fintech. On essaie aujourd'hui de rattraper un certain retard, parfois sous l'impulsion de projets internationaux. Dans cet élan, plusieurs organisations ont vu le jour: Swiss Crowdfunding Association, Swiss Fintech Innovation, Bitcoin Association Switzerland et Swiss Finance Startups. Wealthtech, Security, Crypto et Insurtech: ces domaines clés sont au centre de la scène fintech suisse.

Pour résumer, la Suisse, en tant que centre financier de l'Europe, n'a pas encore suffisamment tiré profit de sa capacité d'innovation et de son savoir-faire en matière de services financiers. En tant que haute école, nous sommes prêts à apporter notre contribution par le biais de la recherche et de l'enseignement. Nous investissons dans des projets de recherche, dans la coopération nationale et internationale et nous nous efforçons d'offrir aux étudiants une préparation optimale au futur du secteur bancaire, conformément à notre philosophie «Create your future». ■

Die Zukunft von Finanzdienstleistungen wird im Moment auch in der Schweiz intensiv diskutiert. Es ist unbestritten, dass im Finanzbereich – nicht erst seit der Finanzkrise – Veränderungen anstehen und Anstrengungen notwendig sind, um die Innovations- und Anpassungsfähigkeit des Sektors zu erhöhen. Neuerungen wie Kryptowährungen, andersartige Kreditmöglichkeiten sowie veränderte Pensionsversicherungsmodelle sind nur Zeichen für den teils schleichenden, teils rasanten Wandel. Eine Studie von EFMA & Deloitte zeigt, wie sich die Player der Finanzindustrie derzeit neu orientieren: 37% erforschen die Blockchain, um neue Geschäftsmodelle, Businessideen oder Start-ups zu entwickeln; 20% tun dies aus Kosten- und Effizienzgründen, 16% möchten den „Hype“ verstehen, 13% haben Angst vor Disruption, 11% tun es wegen des Wettbewerbsdrucks und 2% fürchten die Fintech.

Obwohl die Schweiz als Finanzzentrum und dank ihrer erwiesenen Innovationsfähigkeit eigentlich ideal platziert wäre, um beispielsweise Fintech optimal zu nutzen, hat die heimische Finanzwelt in den vergangenen Jahren Innovationen nur zurückhaltend umgesetzt. Mitunter angetrieben von internationalen Projekten, sucht sie auf der Fintech-Welle mitzureiten – indes mit erklecklichem Rückstand. In diesem Kontext sind nunmehr verschiedene Verbände entstanden, etwa die Swiss Crowdfunding Association, Swiss Fintech Innovation, die Bitcoin Association Switzerland oder Swiss Finance Startups. Als Kernbereiche der schweizerischen Fintech-Szene haben sich Wealthtech, Security, Crypto und Insurtech herauskristallisiert.

Zusammenfassend gilt anzumerken, dass die Schweiz als Finanzzentrum in Europa bisher noch nicht hinreichend Profit aus der inhärenten Innovationsfähigkeit und den Kompetenzen in Finanzdienstleistungen geschlagen hat. Wir als Hochschule sind bereit, unseren Teil in Forschung und Lehre beizutragen. Wir investieren in Forschungsprojekte, nationale und internationale Kooperationen und fokussieren uns darauf, die Studierenden optimal auf die Zukunft im Banking vorzubereiten, getreu unserer Philosophie «Create your future». ■

RICO BALDEGGER
Directeur



N°7

—
JANVIER
2019

8 > 19

DOSSIER SPÉCIAL
THE SPIRIT
OF BANKING

3 > 7

ACTUALITÉS
INFOS ET BRÈVES

20 > 21

KNOWLEDGE
RECHERCHE
ET PUBLICATIONS

22 > 23

TEACH DIFFERENT!
VOUS AVEZ INVERSÉ
LA CLASSE?
RENNERSONS-LA!

24 > 25

HEG-FR LIFESTYLE
CONCEPT SPACE
AND TRIP TO BOSTON

26

MSO
RENOUVELLEMENT
DU COMITÉ

27 > 29

ALUMNI
LA VIE
DE L'ASSOCIATION

30 > 31

QUE SONT-ILS DEVENUS?
AMBITION

32

FACTS
& FIGURES

HEG MAGAZINE

N° 7 — Hiver 2018-2019
*Create your future!*Le magazine de la Haute école
de gestion Fribourg (HEG-FR)The School of Management
Fribourg (HEG-FR) MagazineDas Magazin der Hochschule
für Wirtschaft Freiburg
(HSW-FR)→ www.heg-fr.ch/magazine

ÉDITEUR

Haute école de gestion
Fribourg (HEG-FR)
Chemin du Musée 4
1700 Fribourg
www.heg-fr.ch
heg-communication@hefr.chCHANGEMENT D'ADRESSE
OU DE DISTRIBUTION
heg-communication@hefr.chRESPONSABLE D'ÉDITION
Hanspeter Geisseler

COMITÉ DE RÉDACTION

Danièle Rüeger
Gérard Guisolan
Rudolf J. Merkle
Lukas Schneuwly

COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Nils Tuchschild
Beat Achermann
Lukas Schneuwly
Gérard Guisolan
Rudolf J. Merkle
Danièle Rüeger
Hanspeter Geisseler
Jérôme Deriaz
Pierre-André Brechbühl
Anne Liechti
Bérénice Friedli
Wendy Groell

PRODUCTION

Inédit Publications SA
Avenue de Rumine 37
Case postale 900
1001 Lausanne
www.inedit.ch

COORDINATION

Elodie Maître-Arnaud

CONCEPTION GRAPHIQUE

Xavier Cerdá

RELECTURE

Adeline Vanoverbeke

IMPRESSION

Imprimerie Saint-Paul
Boulevard de Pérolles 38
1700 Fribourg
www.saint-paul.ch

TIRAGE

1500 exemplaires

IMAGE DE COUVERTURE

©Kovak / Fotolia

Scan
this QR CODE
to download
the HEG-FR
Magazine App!

QUOI DE NEUF?



RENTÉE DE LA FORMATION CONTINUE

Pas moins de 82 participants se sont lancés en août-septembre dans divers programmes. A noter que le CAS Compensation & Benefit Management est proposé pour la première fois en allemand. Les programmes CAS connaissent un succès considérable: toutes les demandes n'ont pas pu être satisfaites et les listes pour 2019 sont déjà ouvertes. ■■



NOUVELLE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

La Haute école de gestion Fribourg lance la première formation en Suisse romande destinée aux entrepreneurs, dirigeants et managers d'entreprise dont le but premier est d'avoir un impact positif sur la société et non pas de viser la maximisation du profit. ■■



HEG-FR A FRANCHI LE CAP DES 700 ÉTUDIANT-E-S

Pour la première fois, plus de 700 étudiant-e-s Bachelor et Master ont été accueillis pour la rentrée de septembre 2018. En croissance soutenue, l'effectif total provisoire atteint près de 650 étudiant-e-s en Bachelor, alors que 60 sont inscrits en Master. Cela représente une augmentation du nombre total d'étudiant-e-s d'environ un tiers en cinq ans.

La formation Bachelor en économie d'entreprise a atteint un record en 2018, avec 207 étudiantes et étudiants. 42% d'entre eux ont choisi de poursuivre leurs études à plein temps sur trois ans; 58% effectueront leur formation à temps partiel en quatre ans. Au niveau du Master (MSc BA) orientation Entrepreneurship, 42 étudiants rejoignent les 24 étudiantes et étudiants de deuxième année pour approfondir leurs connaissances en management et en gestion entrepreneuriale. ■■



REMISE DES DIPLÔMES BACHELOR

Le 9 novembre 2018, la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a remis le titre de Bachelor of Science HES-SO en Economie d'entreprise à 123 étudiant-e-s.

Les diplômés ont été décernés par MM. Beat Achermann et Luca Perazzi, doyens et directeurs adjoints. M. Rico Baldegger, directeur, M. Olivier Curty, conseiller d'Etat, directeur de l'Economie et de l'emploi, et Yves Rey, vice-recteur Enseignement de la HES-SO, ont adressé les mots de félicitations et de remerciements d'usage.

Pour ce type de diplôme, la HEG-FR se distingue spécialement au niveau des langues et des cultures qui y sont rattachées, puisqu'elle propose avec succès des cursus en deux langues, le français et l'allemand, ou trilingue avec l'anglais en plus. La HEG tient à féliciter tous les diplômés et nous leur souhaitons une excellente continuation dans la suite de leur carrière! ■■



PRIX D'EXCELLENCE DE BACHELOR

Les prix d'excellence ont été offerts par:

- **La Banque cantonale de Fribourg**
Prix des meilleures moyennes des études unilingues
Laetitia Neff (Rossinière)
Annick Riedo (Oberschrot)
- **Le Groupe E**
Prix des meilleures moyennes des études bilingues
Angela Amrein (Fribourg)
Clélia Tinguely (Belfaux)
- **L'Union patronale du canton de Fribourg et HES-SO**
Prix des meilleurs travaux de Bachelor
Loïck Berset (Saint-Aubin)
Tamara Brunner (Ittigen)
Jacques Busch (La Roche)
Daphné Caverzasio (Tafers)
Robin Fasel (Autigny)
Bastien Jacquéroz (Fully)
Audrey Menoud (Fribourg)
Louise Sandoz (Granges-près-Marnand)
Nathalie Schafer (Heitenried)
- **Lucien et Irene Willemin**
Prix de la meilleure moyenne trilingue
Louise Sandoz (Granges-près-Marnand)

CÉRÉMONIE DE REMISE DE MASTER MSC BA

Début novembre 2018, vingt diplômées et diplômés ont reçu leur Master of Science HES-SO en Business Administration, orientation Entrepreneurship, à l'Ecole hôtelière de Lausanne. Leurs formations les ont préparés à occuper de nouvelles responsabilités et fonctions dirigeantes dans les secteurs privé, public, parapublic ou associatif. Le Prix Louis Jacques Filion HEG Fribourg a été remis à Charlotte Clerc et Michael Maurer. Toutes nos félicitations! ■■





ZUSAMMENARBEIT MIT ARBEITERGEBER- VERBAND KANTON FREIBURG

Die Partnerschaft mit dem Freiburger Arbeitgeberverband unterstreicht die Ambitionen der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR), den Austausch mit der Wirtschaft auf unterschiedlichen Ebenen zu intensivieren. Unser ureigenes Anliegen ist, die kantonalen kleinen- und mittleren Unternehmen zu unterstützen und Aus- und Weiterbildungsleistungen sowie Beratungsservices anzubieten, die ihren Bedürfnissen nachkommen.

Als ersten Schritt der Zusammenarbeit bietet die HSW-FR den Mitgliedern des Arbeitgeberverbandes verschiedene etablierte Weiterbildungsprogramme an. Die zweite Phase der Kooperation beginnt bereits 2019 und steht unter dem Motto „Konkretisierung der Digitalisierung“. Wir analysieren die Auswirkungen der Digitalisierung in allen Bereichen der Unternehmensführung und arbeiten entsprechende pragmatische Lösungsansätze aus. ■

NOUVELLE OPTION DIGITAL BUSINESS

Avec le nouveau cours à option Digital Business ouvert aux étudiants Bachelor de dernière année, la HEG-FR répond aux nouveaux défis de la gestion d'entreprise dans un environnement d'affaires de plus en plus numérisé. Les sujets suivants seront traités en profondeur: la 4^e révolution industrielle, les technologies émergentes et perturbatrices, la veille économique et le marketing numérique. ■

COOPÉRATION AVEC L'UNION PATRONALE DU CANTON DE FRIBOURG (UPCF)

Le partenariat avec l'Union patronale du canton de Fribourg souligne les efforts déployés par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) pour renforcer les échanges à différents niveaux. Il est important pour nous de soutenir les petites et moyennes entreprises du canton et d'offrir de la formation, du perfectionnement ainsi que des services de conseil adaptés.

La HEG-FR ouvre tout d'abord plusieurs programmes de formation aux membres de l'Union patronale. La deuxième phase de la coopération, intitulée «Concrétisation de la digitalisation», débute en 2019 déjà. L'objectif principal est l'analyse des effets de la digitalisation dans tous les domaines de la gestion d'entreprise et le développement de solutions appropriées. ■





LE FORUM HEG À FRIBOURG

Le 15 novembre 2018, la Haute école de gestion Fribourg a accueilli la 9^e édition du Forum HEG, le forum carrières HES-SO. Cette année encore, une trentaine d'entreprises ont rencontré les quelque 300 étudiants du domaine Economie et Services de la HES-SO présents. Au menu, des présentations d'entreprises ponctuées d'entretiens personnels, de séances de photographies professionnelles et d'un poste de maquillage et coiffure. Les étudiants ont aussi eu l'opportunité de découvrir les secrets d'une postulation optimale, d'en apprendre plus sur l'importance d'un réseau bien construit et de faire corriger leur CV ainsi que leur lettre de motivation. A chaque stand, les représentants des entreprises ont conseillé les jeunes sur les chances et opportunités qu'offrait un poste dans leur firme. Nous remercions toutes les partenaires engagées dans l'organisation de cette magnifique journée. ■

À VOS AGENDAS!



LE 16 MAI 2019

Alumni HEG/HSW:
Assemblée générale /
Generalversammlung

→ Plus d'informations:
www.heg-fr.ch / FR/HEG-FR/
Communication-et-evenements

BERICHTIGUNG

In der letzten Ausgabe des HEG Magazine über Sport haben wir zum Artikel über das Haus des Sports in Freiburg das Logo des Haus des Sports in Ittigen verwendet. Dafür entschuldigen wir uns. Die Stiftung Haus des Sports mit Sitz in Ittigen/Bern hat es sich mit dem Haus des Sports in Ittigen zur Aufgabe gemacht, dem Sport möglichst optimale Bedingungen fürs Management verschiedener Verbände zu schaffen. So ist das Haus des Sports in Kürze zu einem eigentlichen Begegnungszentrum für den Schweizer Sport geworden. ■

→ Mehr Informationen:
www.hausdessports.ch





HEG-FR CONNECTS LOCAL BUSINESSES WITH INTERNATIONAL TALENTS

With the aim of fostering the entrepreneurial spirit and promoting Swiss Start-ups and SMEs internationally, the School of Management Fribourg (HEG-FR) initiated an externship program specifically for international students.

TEXT: PRISCILLEA STETTLER-LENGKONG, International Office

Each year, we welcome these eager students and match them with local businesses where they will spend 10 weeks learning about Swiss innovation, entrepreneurship, work culture and mindset. In 2018, our students had the opportunity to extern in a variety of industries, from Cleantech to surveillance to coworking spaces and they came away with an invaluable experience. They even got to meet the Singaporean Minister of Education! 22-year-old business student, Sheryl Ng, from Singapore Management University was happy to take on a challenge: “This journey has helped me

to discover more about myself, allowed me to continuously challenge myself to step out of my comfort zone so as to accomplish many of my first attempts” It’s not just the students who benefit from the program though. Participating companies get a fresh pair of eyes and with it a new perspective into their companies. Xavier Bertschy, co-owner of Urbanfish coworking, found the experience to be rather eye opening, “The Singaporean students are very serious with their tasks. And it is very interesting how they can see the same things we see but from a completely different point of view.” When asked if he would take part in the program again, the answer was a resounding “Yes!” ■

«Entrepreneurial Immersion Program at a glance»

Duration: 10 weeks externship plus 2 weeks study

Period: May through July

Cost: Local travel expenses only (regional).

Would you like to host and mentor a student at your company too? For more information, contact Priscillea Stettler of the International Office: → priscillea.stettler-lengkong@hefr.ch

DOSSIER SPECIAL

FINTECH ET MONDE BANCAIRE: LE GRAND DÉFI?

Prenez le mot «fintech». Ajoutez-y «blockchain», «cryptoassets» ou encore ICOs (pour Initial Coin Offerings) et vous aurez certainement capté l'attention d'une grande partie de vos lecteurs.

TEXTE: NILS TUCHSCHMID, Professeur

Fintech à lui tout seul est un mot magique. Synonyme pour beaucoup d'une profonde transformation, d'un nouveau paradigme, d'un changement radical du secteur financier, de la mise à mort de nombreux établissements bancaires... et que sais-je encore! Mais sera-ce le cas? Bien malin qui pourra le dire! Laissons cependant la futurologie aux futurologues, car il est bien connu que «la prédiction est très difficile, surtout si elle concerne l'avenir» (une citation que l'on attribue souvent à Niels Bohr).

Que sont donc ces fintechs? Le terme regroupe des sociétés jeunes et pour la plupart de petite taille, à l'exception de quelques «unicorns» (unicorns doit ici se comprendre comme de jeunes start-up, mais dont les valeurs de marché sont imposantes et dépassent déjà le milliard de dollars américains), qui utilisent les avancées technologiques les plus récentes pour développer et vendre de nouveaux services, de nouvelles solutions ou de nouveaux produits financiers, etc. Une concurrence directe pour le secteur financier et les banques en particulier? Une menace donc? Pas nécessairement. Il faut d'abord se souvenir que les appelés sont nombreux mais qu'il y a peu d'élus. La très grande majorité des fintechs d'aujourd'hui auront disparu demain. Elles auront été absorbées ou elles auront mis la clé sous la porte, faute de clients. Il faut ensuite remarquer que toutes les fintechs ne cherchent pas à concurrencer les banques. Au contraire! Elles en vivent ou en vivront

dans tous les cas. Leur objectif est de proposer des solutions aux banques et non de les voir disparaître. D'autres, il est vrai, se présentent en réels concurrents. Elles entendent prendre des parts de marché. Des exemples? Les plateformes de «crowdfunding» ou de «crowdlending». Ces dernières proposent à leurs clients d'investir dans des projets en devenant respectivement soit des actionnaires soit des créanciers. Clairement une activité qui concurrence de front celle des banques d'investissement. Les «robo-advisors» peut-être? Offrant des solutions entièrement automatisées, vous pouvez maintenant investir votre épargne dans les marchés financiers et bénéficier d'un service professionnel sans avoir besoin de recourir aux conseils, payants bien entendu, d'un expert financier.

Ces nouveaux acteurs vont-ils transformer le paysage bancaire?

Une fois encore, seul l'avenir nous le dira. Soulignons cependant que le monde bancaire n'est pas un monolithe qui a traversé les âges, inaltéré. Les banques ont connu au fil des décennies et des siècles des changements importants et elles continueront à en connaître. Il est d'ailleurs peu probable que le paysage bancaire à la fin de ce siècle soit celui que nous connaissons aujourd'hui. Rappelons aussi que le rôle principal exercé par ces établissements est celui de la transformation. Transformation dans l'espace tout d'abord, et sur ce point, il est vrai que les récents développements technologiques mettent à mal les marges bénéficiaires. Transférer l'argent d'un point



NILS TUCHSCHMID



Nils Tuchschnid est professeur et directeur de l'Institut de Finance de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR). Avant de rejoindre HEG-FR, Nils était associé et responsable des stratégies de trading tactique chez Tages Group. Auparavant, il était co-responsable de l'équipe Alternative Funds Advisory chez UBS et responsable des portefeuilles multi-gestionnaires chez Credit-Suisse.

Titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Genève, il a publié de nombreux articles et travaux de recherche, notamment sur la gestion et l'allocation d'actifs, les placements alternatifs et la mesure des performances.

A à un point B est devenu monnaie courante, en quelque sorte. La concurrence est vive. Transformation dans le temps ensuite, que l'on comprend mieux en se référant par exemple aux activités de crédit. Ici aussi, nous trouvons de nombreux concurrents, de petites fintechs aux grandes compagnies – on cite souvent le cas des GAFAM (pour Google, Apple, Facebook et Amazon) ou, pour certains, GAFAM (en y rajoutant Microsoft) comme les futurs concurrents des banques. Alibaba et son service de crédit en ligne en est un parfait exemple. Mais, dans ce cas, ces mêmes établissements ne sont-ils pas devenus des «banques» ou, et plus simplement, ne sont-ils pas en train de remplir la plus importante des fonctions économiques que doit satisfaire la finance, et la banque en particulier, à savoir la capacité d'allouer du capital en prenant soin d'éliminer le plus possible les mauvais payeurs, les futures faillites, les cas de remboursements partiels et tardifs? En d'autres termes,

en prenant soin d'atténuer le plus possible les méfaits liés à des problèmes d'asymétrie d'information. En effet, entre le demandeur de fonds et celui qui est disposé à prêter, la qualité d'information ne peut pas être la même. Traiter de ces problèmes et en atténuer les méfaits exigent de l'expertise. De la même façon qu'un mécanicien est à même de distinguer la bonne occasion de la mauvaise voiture, le banquier doit être à même de distinguer le bon emprunteur du mauvais payeur. Cette expertise s'acquiert par l'éducation et par le travail.

Il est donc possible que le paysage bancaire se transforme radicalement. Il est toutefois peu probable que le métier de banquier disparaisse. Quel que soit le nom ou le label que l'on voudra lui donner ou même quelle que soit la façon avec laquelle il s'exercera, et l'on pensera ici aux effets induits par le «big data» et le «machine learning», le métier n'aura pas disparu et les besoins en formation seront encore présents. ■

LES BANQUES SUISSES – VUE D'ENSEMBLE

Si nos banques n'existaient pas déjà, il faudrait les inventer. Il est tout simplement unimaginable qu'une économie moderne, complexe et caractérisée par une forte division du travail puisse exister sans un système financier qui fonctionne. Sans nos banques, effectuer des paiements et des investissements, épargner ou emprunter s'avérerait difficile.

TEXTE: BEAT ACHERMANN, Doyen de la section germanophone

Fe système bancaire remplit d'importantes fonctions économiques. La collecte de l'épargne excédentaire et son transfert sous forme de prêts à ceux dont les dépenses dépassent leurs revenus, par exemple pour réaliser des investissements immobiliers ou assurer des capacités de production, représentent les tâches les plus importantes de l'ensemble du système. En outre, grâce au mécanisme de création de crédit, le système bancaire fournit en Suisse le principal moyen de paiement au secteur non bancaire, les fonds de crédit et la monnaie scripturale.

Un secteur financier tourné vers l'international. La Banque nationale suisse (BNS), la banque des banques, est chargée d'assurer le bon fonctionnement de notre système financier conformément à la Constitution

fédérale et à la loi sur la Banque nationale. Elle assure l'efficacité des opérations de paiement et la stabilité des prix, tout en surveillant de près le taux de change du franc suisse. En outre, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (Finma) s'emploie depuis 2009 à contrôler le respect des dispositions légales par la place financière suisse et les acteurs qui y participent activement, afin de protéger les clients de la place financière et le système financier tout entier. Cela est d'autant plus urgent en Suisse que notre secteur financier, vaste et orienté vers l'international, occupe une place plus importante qu'à l'étranger. Le secteur emploie plus de 200 000 personnes et représente environ 10% du PIB de la Suisse.

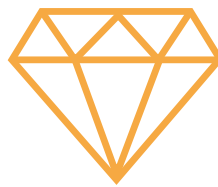
La place bancaire en bouleversement. La place bancaire suisse a connu des années, voire des décennies de turbulences et a fait la une des journaux internationaux à plusieurs

DIVERSITÉ DE LA PLACE FINANCIÈRE



A la fin de 2017, 253 banques opéraient en Suisse.

CHF 32 MILLIARDS



C'est la contribution des banques à la création brute de valeur.

CHF 10,3 MILLIARDS



Sur les 253 banques présentes en Suisse, 226 ont affiché un bénéfice annuel en 2017.

reprises. Les actifs perdus (affaire Meili), le secret bancaire ou le manuel sur l'évasion fiscale n'ont pas fait apparaître certaines banques sous un jour favorable. Entre-temps, la Suisse a introduit l'échange automatique d'informations AIA pour les clients étrangers. Les banques suisses se sont également engagées dans une stratégie de monnaie blanche pour cette même clientèle.

L'éclatement de la bulle spéculative sur le marché immobilier américain a amené le système financier mondial au bord de l'effondrement en 2007. Dans de nombreux pays, l'Etat a dû empêcher la faillite des banques avec des opérations de sauvetage coûteuses. Cet événement a démontré la vulnérabilité du système financier et a sensibilisé les autorités publiques à intervenir davantage pour éviter de telles catastrophes à l'avenir.

Le prochain défi était déjà imminent: la crise de l'euro. Le fort endettement de la Grèce, mais aussi d'autres pays du sud de l'Europe, a fait chuter la valeur de l'euro sur les marchés des changes. La BNS s'est efforcée d'éviter une hausse trop importante du franc suisse par des achats massifs d'euros. Cela a également conduit la BNS à mettre en œuvre une politique de taux d'intérêt bas et de taux d'intérêt négatifs afin de réduire l'attrait du franc suisse. Cette situation prévaut encore aujourd'hui et pose un problème de rentabilité à de nombreuses institutions financières dans un contexte de faibles taux d'intérêt.

Quelle est la prochaine étape pour la place bancaire suisse? Probablement pas beaucoup plus calme que par le passé. Des défis majeurs se font jour. Tout d'abord,

il convient de mentionner la numérisation. Les services bancaires en ligne existent depuis un certain temps déjà. D'autres services seront certainement transférés à leur tour dans l'espace numérique, de sorte que de nombreuses institutions bancaires repenseront leur réseau de succursales, engendrant des répercussions sur le nombre d'employés.

Les considérations politiques dans le domaine de la politique fiscale vont à nouveau dans le sens de l'abolition de la valeur locative imputée aux biens immobiliers occupés par leur propriétaire, tout en abolissant la déductibilité des intérêts hypothécaires. Si cette idée devait se concrétiser, elle aurait un impact majeur sur de nombreuses banques en Suisse, pour lesquelles les hypothèques représentent une grande partie de leurs activités. Elle permettrait en effet aux propriétaires immobiliers de rembourser leurs dettes hypothécaires plus rapidement, ce qui entraînerait une réduction du volume des créances hypothécaires en cours.

Demain, les cryptomonnaies? Outre l'équivalence boursière en Europe, la question de l'avenir des cryptomonnaies telles que le bitcoin constitue un autre défi. Quel rôle joueront-elles à l'avenir? Assumeront-elles le rôle des monnaies nationales? Les autorités monétaires nationales accepteront-elles d'abandonner leur monopole monétaire? Les cryptomonnaies vont-elles remplacer les dépôts bancaires des banques commerciales à l'avenir? Comment l'argent est-il censé être utilisé dans cette situation? Questions auxquelles il faut encore trouver des réponses. ■

LA SUISSE EST NUMÉRO 1



27,5%

des actifs sous gestion transfrontalière dans le monde sont gérés en Suisse.

CHF 7291,8 MILLIARDS



Actifs sous gestion en Suisse.

48,3%

Près de la moitié des actifs sous gestion proviennent de l'étranger.



DIE SCHWEIZER BANKEN – EIN ÜBERBLICK

Wenn es sie nicht schon gäbe, müsste man sie erfinden, unsere Banken. Es ist schlicht und einfach unvorstellbar, wie eine moderne, komplexe und höchst arbeitsteilige Volkswirtschaft ohne ein funktionierendes Finanzsystem existieren könnte. Zahlungen und Anlagen tätigen, sparen oder Kredite aufnehmen wären ohne unsere Banken in unserem Alltag eine schwierige Angelegenheit.

TEXT: BEAT ACHERMANN, Dekan der deutschsprachigen Sektion

Das Bankensystem übernimmt volkswirtschaftlich wichtige Funktionen. Es sammelt als wichtigste Aufgabe für das Gesamtsystem überschüssige Ersparnisse und gibt diese in Form von Krediten an jene weiter, deren Ausgaben die Einnahmen übersteigen, z.B. um Investitionen in Immobilien oder Produktionskapazitäten zu tätigen. Daneben stellt das Bankensystem über den Kreditschöpfungsmechanismus dem Nichtbankensektor das wichtigste Zahlungsmittel der Schweiz, das Kredit- oder Giralgeld, zur Verfügung.

Ein international ausgerichteter Finanzsektor. Die schweizerische Nationalbank SNB, quasi die Bank der Banken, wacht gemäss Auftrag in der Bundesverfassung sowie dem Nationalbankengesetz über einen geordneten Ablauf unseres Finanzsystems. Sie sorgt für einen effizienten Zahlungsverkehr, stabile Preise, hält aber auch ein waches Auge auf den Wechselkurs des Schweizer Frankens. Daneben arbeitet die eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA seit 2009 daran, den Schweizer Finanzplatz, respektive die aktiv daran beteiligten Akteure auf die Einhaltung der gesetzlichen Reglementierungen zu kontrollieren, um die Finanzmarktkunden sowie das Finanzsystem als Ganzes zu schützen. Dies ist in der Schweiz umso dringlicher, als unser Finanzsektor im internationalen Vergleich überdurchschnittlich gross und international ausgerichtet ist. Die Branche beschäftigt über 200'000 Personen und leistet rund 10 Prozent des schweizerischen Bruttoinlandsprodukts BIP.

Der Bankenplatz im Umbruch.

Der Schweizer Bankenplatz hat turbulente Jahre, wenn nicht Jahrzehnte hinter sich und hat international verschiedentlich für Schlagzeilen gesorgt. Nachrichtenlose Vermögen (Fall Meili), Bankgeheimnis oder die Handbietung zu Steuervermeidung liessen einige Bankhäuser in keinem guten Licht erscheinen. Mittlerweile hat die Schweiz jedoch den automatischen Informationsaustausch AIA für ausländische Kunden eingeführt. Zudem bekennen sich die Schweizer Bankhäuser zu einer Weissgeldstrategie für die gleiche Kundschaft.

Die geplatze Spekulationsblase auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt brachte 2007 weltweit das Finanzsystem an den Rand des Kollapses. In vielen Ländern musste der Staat mit teuren Rettungsaktionen den Bankrott von Banken verhindern. Dieses Ereignis zeigte die Verwundbarkeit des Finanzsystems und sensibilisierte die öffentliche Hand dafür, vermehrt regulativ einzugreifen, um inskünftig derartige Katastrophen zu vermeiden.

Noch nicht zur Ruhe gekommen, stand schon die nächste Herausforderung vor der Tür: Die Euro-Krise. Die hohe Verschuldung Griechenlands, aber auch anderer südeuropäischer Länder, liess den Wert des Euros an den Devisenmärkten fallen. Die SNB versuchte durch massive Aufkäufe von Euros den Wert des Schweizer Frankens nicht allzu sehr ansteigen zu lassen. Dies führte ebenfalls dazu, dass die SNB eine Tiefzinspolitik mit Negativzinsen durchsetzte, um die Attraktivität des Frankens zu reduzieren. Diese Situation herrscht gegenwärtig noch vor und stellt viele Finanzhäuser vor ein Rentabilitätsproblem in einer Situation tiefer Zinsen.

Wie geht es weiter mit dem Schweizer Bankenplatz? Wohl nicht viel ruhiger als in der Vergangenheit. Grosse Herausforderungen zeichnen sich ab. Dabei ist wohl zuerst die Digitalisierung zu nennen. Online-Banking hat bereits seit geraumer Zeit Einzug gehalten. Es ist abzusehen, dass weitere Dienstleistungen in den digitalen Raum verlagert werden, so dass viele Bankinstitute ihr Filialnetz überdenken werden mit Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen.

Politische Überlegungen in Sachen Steuerpolitik gehen immer wieder in Richtung Abschaffung des Eigenmietwerts selbst bewohnter Immobilien mit gleichzeitiger Abschaffung der Abzugsfähigkeit der Hypothekarzinsen. Sollte sich diese Idee früher oder später durchsetzen, hätte dies grosse Auswirkungen auf viele Banken in der Schweiz, für die das Hypothekengeschäft einen grossen Teil ihrer Aktivitäten darstellt, da dies Immobilienbesitzer veranlassen würde, ihre Hypothekarschulden schneller zurückzuzahlen, was zu einer Verringerung des Volumens der offenen Hypothekarschulden führen würde.

Kryptowährungen als Zukunft? Als weitere Herausforderung neben der Börsenäquivalenz im europäischen Raum stellt sich die Frage nach der Zukunft von Kryptowährungen wie Bitcoin. Welche Rolle werden diese in Zukunft spielen? Werden sie die Rolle der nationalen Währungen übernehmen? Werden die nationalen Währungshüter es akzeptieren, ihr Geldmonopol aufzugeben? Ersetzen sie in Zukunft das Giralgeld der Geschäftsbanken? Wie soll in dieser Situation Geldpolitik betrieben werden? Sie sehen, Fragen über Fragen, auf die noch Antworten gesucht werden müssen. ■

LA MICROFINANCE, UN SECTEUR BANCAIRE MÉCONNU!

Bien qu'il connaisse une croissance exponentielle, le secteur bancaire de la microfinance est assez méconnu dans les pays occidentaux. Il permet de favoriser des projets économiques et de sortir des millions de personnes d'une situation d'assistés exclus de l'offre des institutions financières classiques.

TEXTE: LAURENT HOUMARD, Professeur

La microfinance est une innovation ancienne! Lors la crise agricole de 1846-47, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, bourgmestre en Allemagne, prit conscience de la précarité dans laquelle vivaient les paysans. Afin de permettre à ces derniers d'acheter du bétail, il créa la première banque mutuelle. L'idée fut reprise en 1899 par le père Jean-Evangéliste Traber, qui créa la première association Raiffeisen en Suisse. L'histoire contemporaine de la microfinance débute avec des expériences menées en Asie dans les années 1970, et on a coutume d'attribuer la paternité de la microfinance à Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh et lauréat du Prix Nobel de la paix en 2006.

Un secteur dynamique en pleine mutation. De quoi s'agit-il? La microfinance est un ensemble de produits bancaires exclusivement dédiés aux personnes exclues du système bancaire traditionnel: octroi de prêts, produits d'épar-

gne, constitution sécurisée d'un patrimoine, etc. La microfinance recouvre tous les produits bancaires dont les personnes les plus pauvres ont le plus besoin. Les services de microfinance sont proposés par des associations, des ONG et des banques locales et s'adressent majoritairement aux pays du Sud, l'Asie notamment, qui connaît une croissance à vitesse exponentielle depuis trente ans. Dans les pays du Nord, la microfinance se développe aussi pour combattre le chômage de longue durée et favoriser la réintégration de personnes dans le tissu économique. On assiste ainsi à l'émergence de modèles innovants alliant des acteurs de la microfinance et des entreprises privées.

La microfinance en chiffres. En 2016, le domaine représente plus de 102 milliards de dollars de microcrédits à environ 132 millions de personnes dans le monde*. A titre d'exemple, le montant moyen d'un microcrédit octroyé en 2014 était de 718 dollars. Les 100 plus grandes institutions de microfinance (IMF) représentent 76% du marché global de portefeuille de crédits. Le secteur de la microfinance connaît une croissance annuelle moyenne de 9% du portefeuille global de prêts octroyés sur ces dernières années.

La microfranchise O2-ADIE: un exemple de co-création. La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) et Ashoka Suisse ont développé un cas pratique d'enseignement portant sur une institution de microfinance, ADIE, et une entreprise de services à la personne, O2. La microfranchise O2-ADIE (LMFOA) est une organisation active en France. Elle est le produit d'une co-création dont l'objectif est de permettre à des personnes au chômage ou sans emploi de devenir des entrepreneurs en ouvrant une franchise dans le domaine du jardinage (voir le cas pratique LMFOA développé par la Haute école de gestion Fribourg). LMFOA offre ainsi à moindre risque la possibilité à une personne d'exploiter un modèle d'affaires – une franchise – qui lui permet d'obtenir un crédit de démarrage et un soutien marketing et administratif. La co-création est un nouveau type d'alliance mutualisant les compétences complémentaires et les expertises des acteurs du secteur social, privé et public, afin de relever les défis sociétaux qu'aucun de ces acteurs n'aurait pu résoudre seul. ■

BAROMÈTRE DE LA CO-CRÉATION SOCIAL & BUSINESS EN SUISSE

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) et Ashoka Suisse ont lancé le premier baromètre de la Co-création Social & Business en Suisse afin de mieux comprendre les pratiques des entreprises à l'égard de leurs responsabilités sociétales, ainsi que leur démarche en termes de co-création avec des acteurs publics ou entrepreneurs sociaux. Un échantillon d'entreprises suisses alémaniques et suisses romandes ont été sélectionnées, provenant des grands secteurs de l'économie suisse. ■

L'étude est disponible en ligne sur le site de la HEG-FR:
→ <http://www.heg-fr.ch/FR/Recherche-mandats-et-instituts/projets-recherche/Pages/default.aspx>

Contact: laurent.houmard@hefr.ch

* Source: Baromètre 2017 de la microfinance, *Convergences*, www.convergences.org

MOBILES ZAHLEN VERDRÄNGT DAS SMARTPHONE DAS BARGELD?

Die Zeichen stehen auch in der Schweiz auf Veränderung. Während in anderen Ländern wie Dänemark oder Indien das Zahlen per Smartphone bereits Standard ist, machen in der Schweiz Zahlungen per Bezahl-Apps nur 0.5% aller Transaktionen aus. Der grösste Teil dieser mobilen Geldabwicklungen entfällt auf Twint.

TEXT: LUKAS SCHNEUWLY, Verantwortlicher Career Center

Als Mobile Payment bezeichnet man alle Transaktionen, die vom Zahlenden via Smartphone oder Tablet initiiert werden, entweder zwischen Nutzer und Nutzer, an der Ladenkasse oder im Onlinehandel.

Mit fast 70% aller Transaktionen (SNB, 2018) wird in der Schweiz immer noch mit Abstand am meisten mit Bargeld bezahlt, gefolgt von der Debit- und der Kreditkarte. Laut der Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern legen Bezahl-Apps wie Twint, Apple Pay und Samsung Pay jedoch beträchtliche Wachstumsraten hin. Mit über einer Million User ist Twint die wichtigste Bezahl-App in der Schweiz. Eine Ablösung des Bargeldes durch Mobile Payments ist jedoch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Welches der Bezahl-Apps sich jedoch durchsetzen wird, kann kaum vorhergesagt werden. Eine gewisse Konzentration der Anbieter hat in der Schweiz bereits stattgefunden. Nicht nur der Zusammenschluss zwischen Paymit und Twint von 2016 sorgte für einen Bereinigungseffekt, sondern auch die Tatsache, dass weniger neue Anbieter im Mobile Payments Bereich gegründet werden (IFZ FinTech Study, 2018). Hier spielt unter anderem der Netzwerk-Effekt eine grosse Rolle. Die Nutzer wählen einen Anbieter mit einer grossen Verbreitung und Verfügbarkeit, was eher gegen eine Vielzahl von Anbietern spricht. Wie sich Mobile Payment in einem Land oder Region durchsetzen kann, lässt sich an unterschiedlichen

Beispielen wie Dänemark, China oder anhand vieler Staaten in Afrika erklären. Dänemark erkannte bereits 2013 die Effizienz der mobilen Bezahlung. Dank aktiver und nachhaltiger Unterstützung des Staats bezahlen heute rund vier Millionen Dänen mit der Bezahl-App der Danske Bank.

Anders als bei uns war in Afrika das Zahlen mit Karte nie weit verbreitet und die Nutzer wechselten direkt von Bargeld auf Mobile Payments. Die Frage nach Effizienz und mit Zusatznutzen stellte sich gar nicht erst. Anders verhält es sich China. Mit WeChat und AliPay hat man zwei sehr bekannte Anbieter mit einer hohen Marktdurchdringung. Zudem ist die Integration so weit fortgeschritten, dass WeChat-User die App kaum verlassen müssen, egal ob um Flüge zu buchen, Essen zu bestellen oder eben zu bezahlen. Sogar die Löhne werden über WeChat überwiesen.

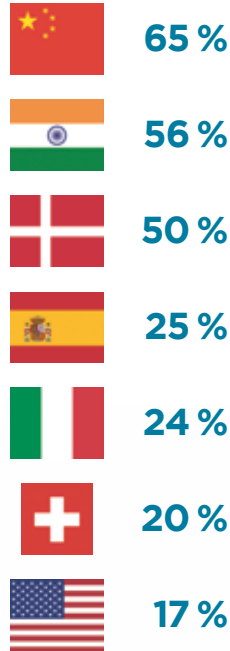
Verstecken muss sich die Schweiz jedoch nicht – die USA sind mit rund 17% der Bevölkerung, die mit dem Smartphone bezahlen, hinter der Schweiz klassiert. ■



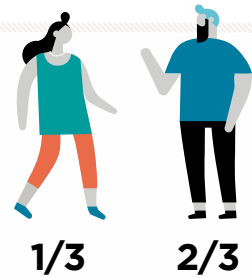
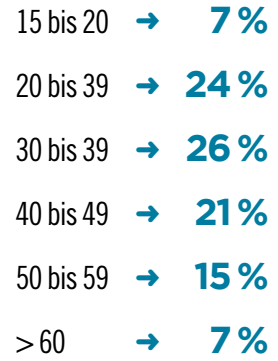


Wachstum

Nutzer, welche Zahlungen mit Smartphone tätigen.



Altersgruppen



Transaktionsanteil je Zahlungsmittel

Bargeld
Debitkarte
Kreditkarte
E-Banking
Andere Zahlarten
Zahlung Postschalter (bar oder Karte)
Internetbezahlverfahren
Bezahl-Apps

Nutzungsverhalten Mobile Payment

Nutzer zu Nutzer
47%
 Durchschnittlich CHF 78.-



Ladenkasse
39%
 Durchschnittlich CHF 28.-



Onlinehandel
14%
 Durchschnittlich CHF 117.-



UNE TOUCHE DE FANTASIE DONNE DU PIMENT À LA VIE

Marco Gorgoni, 25 ans, se taille déjà une belle notoriété. L'étudiant en 4^e année en emploi à la HEG-FR avait remporté, avec sa classe, le classement «écoles» du Grand concours boursier TTC en 2017 sur la RTS. Et le gestionnaire de fortune junior à la Banque Cantonale de Fribourg signe régulièrement la chronique boursière dans «La Liberté», non sans humour.

TEXTES: GÉRARD GUISSOLAN, Professeur

Quel rapport entre l'île aux chats au Japon, la Porte de l'Enfer au Turkménistan et l'ampoule centenaire dans la caserne des pompiers de Livermore aux Etats-Unis? «Les choses insolites m'intéressent», dit Marco Gorgoni, amusé par cette trilogie. L'insolite comme clé d'accès à la planète: une démarche qui ouvre l'esprit dans la bonne humeur. Vous brûlez d'impatience d'avoir des explications complémentaires sur ces singularités, alors rendez-vous sur votre moteur de recherche préféré.

Cet humour qui nécessite d'avoir quelques références culturelles en arrière-plan, Marco Gorgoni le fait passer dans la rubrique boursière de *La Liberté*. Par exemple, le lecteur apprend que «quasiment toutes les valeurs du SMI ont coulé, tel Jack se détachant du «radeau» de Rose». Une métaphore que les amoureux de phonétique et de cinéma auront décodée. En plus des faits et de l'analyse, le rédacteur au style vif lance des interprétations piquantes: «J'adore critiquer l'irrationalité de certains agents économiques, dont Trump», confie le conseiller en gestion de fortune. Il explique ce qui se passe, sans donner une leçon d'économie, et le lecteur attend qu'il émette un avis. Le message est adapté: le médecin, le restaurateur ou l'enseignant lit la chronique et accède à des données macroéconomiques. Des lecteurs réagissent, disant n'avoir rien compris: tant mieux, le mystère opère, la curiosité s'éveille.

La peur mauvaise conseillère. L'activité boursière est peut-être une forme de jeu, mais comment l'observateur ne serait-il pas perplexe face aux variations de cours? Pour Marco Gorgoni, «la bourse reflète la santé éco-

nomique des entreprises, mais pas de la macroéconomie». L'aspect psychologique joue un grand rôle. L'investisseur lit des nouvelles, il peut avoir peur et vouloir vendre. Reste que le marché est plutôt fair-play, vendeurs et acheteurs y ayant les mêmes droits. Les «stop trading», des interruptions de négoce pour quelques minutes, signalent d'ailleurs les excès de volatilité.

L'information joue un rôle majeur. «Il faut corréliser ce qui s'est passé avec les chiffres qu'on a à l'écran. Les chiffres parlent d'eux-mêmes et les infos viennent

AU PREMIER RANG DES TIFOSI

De la Coupe du monde de football en France en 1998 jusqu'au Mondial au Brésil en 2014, Marco Gorgoni a rempli tous les albums Panini. Et pourquoi pas d'album en 2018? Parce que l'Italie n'était pas dans la compétition! «Au tout début, la passion m'a été transmise par mon père pour l'Inter Milan. Quant à l'équipe d'Italie, mes deux parents criaient pendant les matchs», se rémémore-t-il.

Italien né en Suisse de parents immigrés, Marco Gorgoni a été élevé dans la culture italienne à la maison. Arrivé à l'école maternelle, à l'âge de 4 ans, il ne parlait pas un mot de français. Mais il a suivi tout le cursus de l'école publique. Il y a gagné une capacité à embrasser deux cultures.

Le football, Marco y a aussi joué depuis l'âge de 5 ans. Le latéral gauche évoque avec une nostalgie certaine ces années en Inter B et Inter A à Marly. Il a aussi entraîné une équipe de juniors E pendant une saison, un engagement énormément apprécié mais incompatible avec des études en cours d'emploi. Mais il se voit bien reprendre une équipe dès la fin des études.



«L'insolite comme clé d'accès à la planète: une démarche qui ouvre l'esprit dans la bonne humeur.»

les confirmer», explique Marco Gorgoni. Une erreur serait de ne prendre qu'une seule source d'information et de tabler là-dessus. Le gestionnaire de fortune reproche à certains journalistes de ne pas être neutres. La presse a une influence monumentale dans ce secteur, au point de pouvoir dérouter un marché financier.

L'information est capitale. Le fait d'être un professionnel de la gestion de fortune a-t-il offert un avantage comparatif dans le concours boursier de TTC? «Oui, à la banque nous disposons d'informations à l'avance et savoir dès l'été que le bitcoin allait devenir une bulle a été déterminant.» Le gestionnaire de fortune partage toutefois des critiques émises par des professionnels à l'encontre du concours: l'état d'esprit de la maximisation de la performance sans égard pour la durabilité n'a rien à voir avec la réalité du métier. «Diversifier est le mot d'ordre. Si je gérais les portefeuilles comme j'ai géré pour le concours, la plupart des clients m'auraient déjà quitté», assure Marco Gorgoni. Précisément, l'approche de la clientèle, dans sa diversité, est «le plus difficile et le plus intéressant». Être proche du client, trouver des solutions adaptées pour chaque cas: voilà qui donne du sens.

Que reste-t-il de l'expérience du concours, et plus particulièrement du voyage à Moscou fait au printemps? «Ce séjour a été court et intense et le «team spirit» reste vivant», confie Marco Gorgoni. Le groupe s'est pérennisé sous forme d'amicale, y compris avec le professeur Jean-Christophe Naudeix, qui avait coaché l'équipe. «Un camarade l'a dit et je peux reprendre ses mots: «Ce voyage, un de mes top 5», s'enthousiasme l'étudiant. ■

KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSEL — BANKEN GEWINNEN NEUKUNDEN

In einem schwierigen Umfeld sehen sich Banken der Herausforderung gegenüber, sich auf dem Markt zu behaupten. In diesem Zusammenhang spielt die Gewinnung neuer Kunden eine zentrale Rolle. Nicht erst seit gestern wissen die hiesigen Institute um die Bedeutung einer durchdachten Kommunikation, just mit Blick auf die Digitalisierung.

TEXT: RUDOLF J. MERKLE, Dozent

Vertrauenskrise, Abzockervorwürfe, zunehmende Regulierungen, Negativzinsen, politische und ökonomische Instabilität – das Klima für ein gedeihliches Business war für Banken auch schon günstiger. Insbesondere die juristischen Auflagen binden intern enorm viele Ressourcen, sodass der Kunde bisweilen aus dem Fokus geriet. Zwei Entwicklungen, abgesehen vom Megatrend Digitalisierung, sind für die Finanzinstitute absehbar. Zum einen werden die Geschäftsmodelle einem fundamentalen Umbruch unterliegen. Mit dem Ziel, eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen, werden die Banken ihre Anstrengungen in der Beratung verstärken müssen. Zum anderen dürfte die Abwicklung von Basistransaktionen zur Gänze outgesourct werden. Auf diesem Hintergrund hat Marc Aebischer, Absolvent des dreisprachigen berufsbegleitenden Studienganges Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie (d/e/f), 2018 eine Bachelor Thesis unter dem Titel «Kommunikationsstrategie zur Neukundengewinnung bei der Freiburger Kantonalbank» verfasst. Heute bei Raiffeisen als Firmenkundenberater tätig, arbeitete er während seiner Zeit an der HSW als Stabstellenmitarbeiter Division Markt bei der FKB. Die Arbeit hat Dozent Rudolf J. Merkle betreut.

Der Kunde im Fokus. Das Wesen des Kunden an sich und seine Bedürfnisse: diese beiden Grundthemen behandelte eine Umfrage Marc Aebischers, an der fast 350 Personen teilnahmen. Die ausserordentlich hohe Partizipation verdankt sich der tatkräftigen Mithilfe zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der

FKB und der wohlwollenden Unterstützung seitens Denis Galleys. Das Mitglied der Generaldirektion, zugleich Leiter der Division Markt, hat sich als Vorgesetzter Marc Aebischers für dessen Bachelorarbeit eingesetzt.

Um die Marktanteile der Kantonalbank zu vergrössern, hat sich Studie darauf verlegt, die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden zu eruieren. In Einklang mit der Gesamtstrategie der FKB wurde versucht, auf der Basis der erhobenen Daten eine Kundengewinnungsstrategie zu formulieren, die wiederum in einen Katalog konkret umsetzbarer Massnahmen mündete. Die Sondage ergab folgende essentielle Erkenntnisse: Erstens muss die Kundenkommunikation individuell gestaltet sein. Zweitens soll die Beratung gleichermaßen individualisiert und persönlich («face to face») erfolgen. Jüngere Kunden setzen freilich auf E- und Mobilbanking. Letztlich wird das Internet folgerichtig noch mehr von Belang sein.

Strategieanpassung als Pflicht. Die Homogenisierung des Produkte- und Dienstleistungsangebotes sowie die nachgerade explosive Durchdringung der sich rasant wandelnden Informationstechnologien hat die Schweizer Bankenlandschaft von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt gewandelt. Die Finanzinstitute müssen mithilfe einer integrativen, stimmigen und durchdachten Kommunikation auftreten, um den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern. Orientierungssysteme wie Werte, Marke, Image und Reputation sind unverzichtbar für den nachhaltigen Erfolg, wobei den digitalen Instrumenten zweifelsohne eine kaum zu überschätzende Bedeutung zukommt. Aber unabdingbar bleibt: Eine «Kaltakquisition» neuer Klienten ist kaum realisierbar. Der persönliche Kontakt wird weiterhin eine unentbehrliche Rolle.

Mit dem Ziel, eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen, werden die Banken ihre Anstrengungen in der Beratung verstärken müssen.



MARC AEBISCHER

Der Sensler Marc Aebischer hat 2014-2018 den Lehrgang Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie dreisprachig und berufsbegleitend an der HSW-FR absolviert; ein Semester hat er an der University of California San Diego/USA verbracht. Nach seiner Lehre bei der FKB arbeitete er bis Ende 2018 für die Bank, seit Anfang 2019 ist er Firmenkundenberater/Junior bei Raiffeisen Schweiz Genossenschaft Bern.

Auch die FKB wird nicht umhin können, die Investitionen sowohl in die digitalen Strukturen, gewissermassen die Hardware, als auch ins Personal, in die Software, zu erhöhen – trotz oder gerade wegen des schon jetzt hohen Kostendruckes. Überdies wird das etablierte Haus den Blick wenden müssen. Die Konzentration auf die Bank, ihre Produkte und die internen Prozesse, die Inside-Out-Perspektive, waren über lange Zeit fraglos eine tragende Säule des Erfolges. In Zukunft wird der Kunde indes noch stärker zu gewichten sein. Die Outside-In-Sicht wird die Freiburger Kantonalbank elementar verändern: Strukturen, Produkte, Personalrekrutierung und -ausbildung sind anzupassen; Agilität in allem Tun und für alle Akteure wird hierbei ein entscheidender Faktor sein, um sich auf dem kompetitiven Markt nicht zuletzt gegen zu erwartende neue Konkurrenten aus der virtuellen Welt (GEFAM) zu behaupten. Eine USP könnten die kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. ■

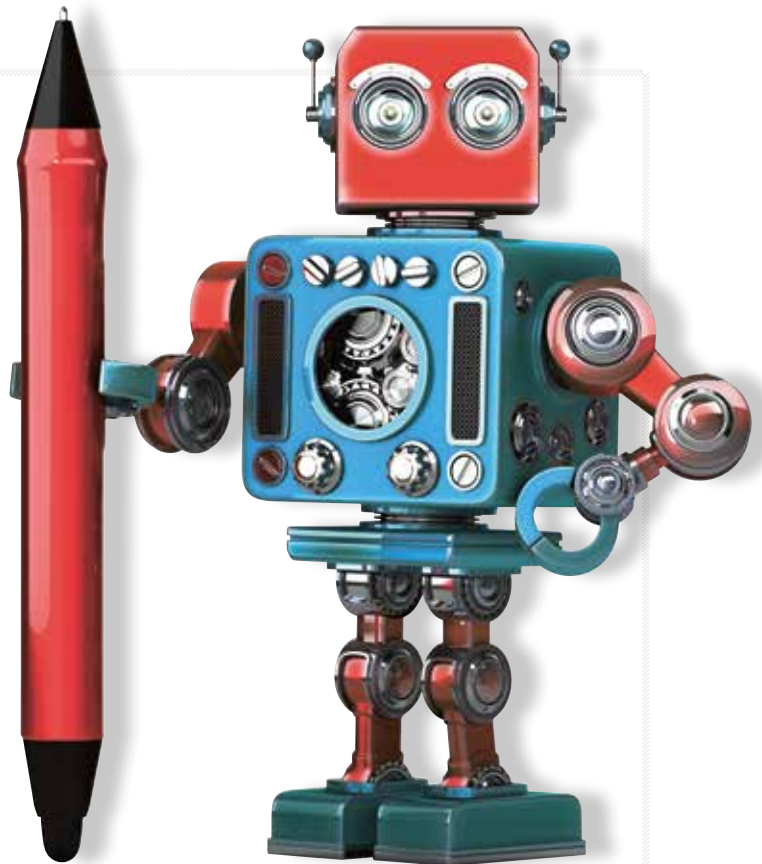
KNOWLEDGE

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

RECHERCHE

CRÉER LE JOURNAL DE DEMAIN: NOUVEAU PROJET AINEWS

Un consortium de quatre acteurs fribourgeois soutenu par Innosuisse, Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, développe une solution technologique utilisant l'intelligence artificielle et les applications de messagerie pour créer le journal de demain. AINews vise à introduire l'intelligence artificielle dans des chatbots dédiés au métier de la presse. Le recours à l'intelligence artificielle permettra de personnaliser le contenu pour le lecteur, d'interagir avec ce lecteur à travers des interfaces de dialogue comme les applications de messagerie qui deviennent de plus en plus populaires auprès du grand public, et finalement d'apporter les informations à la rédaction du journal pour innover dans les directions éditoriales. Le projet regroupe la HEIA-FR, la HEG-FR, DjeBots, société fribourgeoise spécialisée dans le développement de solutions chatbots, et *La Liberté*. ■



PUBLICATIONS



BAROMÈTRE DE LA CO-CRÉATION SOCIAL & BUSINESS EN SUISSE

La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) et Ashoka Suisse ont lancé le premier baromètre de la Co-création Social & Business en Suisse, afin de mieux comprendre les pratiques des entreprises à l'égard de leurs responsabilités sociétales ainsi que leur démarche en termes de co-création avec des acteurs publics ou entrepreneurs sociaux. Un échantillon d'entreprises suisses alémaniques et suisses romandes ont été sélectionnées, provenant des grands secteurs de l'économie suisse. ■



EIN WOHN- UND IMMOBILIENBAROMETER FÜR DEN KANTON FREIBURG

Am 30. August 2018 sind vierzehn private und öffentliche Akteure übereingekommen, sich in einem Verein zu organisieren, um das Freiburger Wohn- und Immobilienbarometer zu gründen. Der Auftrag des Vereins ist, Informationen bereitzustellen, die sich an den konkreten Bedürfnissen der lokalen Akteure auf dem Immobilienmarkt orientieren. Diese Daten dienen als Basis einerseits für die Bewertung der Wohnsituation, andererseits für Prognosen regionaler Ausrichtung. Die Projektführung obliegt der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR), die Projektleitung untersteht Prof. Marilyne Pasquier. ■

UN OBSERVATOIRE DU LOGEMENT ET IMMOBILIER POUR LE CANTON DE FRIBOURG

Le 30 août 2018, quatorze acteurs privés et publics ont décidé de se réunir en une association pour créer l'observatoire du logement et immobilier Fribourg. Sa mission est de fournir des informations répondant aux besoins concrets des acteurs locaux intervenant sur le marché immobilier pour dresser un bilan de la situation du logement et proposer des projections à l'échelle régionale. Sa gestion sera confiée à la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), sous la gestion de projet de la professeure Marilyne Pasquier. ■

RAPPORT NATIONAL DU GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITORS (GEM) 2017/2018

En Suisse, le taux de création d'entreprise (8,5%) reste inférieur à la moyenne des pays comparables (9,2%), malgré une culture de l'entrepreneuriat mature. Le dernier rapport national du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la plus vaste étude internationale sur l'entrepreneuriat, révèle deux faits: les attentes de croissance en termes d'emplois des entreprises nouvellement fondées sont importantes et les projets d'entreprise abandonnés en cours de route sont peu nombreux. L'édition 2017-2018 du GEM a été réalisée par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) en collaboration avec la SUPSI, la Swiss Start-up Factory (SSUF) et le Swiss Economic Forum (SEF). En Suisse, 2400 personnes ont été interrogées dans le cadre de cette enquête. ■



TEACH DIFFERENT!



VOUS AVEZ INVERSÉ LA CLASSE? MAINTENANT, RENVersonS-LA!

Avec bonheur, nous constatons qu'une créativité sans limite se déploie en réaction à ce modèle transmissif de l'éducation. Car il a maintes fois été démontré qu'exposer simplement l'étudiant au savoir ne suffisait pas pour qu'il apprenne.

TEXTE: DANIELÈ RÜEGER, Responsable DEVPRO

Récemment, dans la veine des pédagogies actives qui ont pour objectif de rendre l'apprenant acteur de ses apprentissages, la classe a été inversée. Cela signifie que le temps passé en classe est consacré aux activités cognitives complexes d'analyse, de synthèse et de créativité, alors que les

tâches de mémorisation et de compréhension sont réalisées en amont, hors de la classe. En bref: les cours à la maison et les devoirs en classe.

Une pédagogie du «do it yourself». La classe renversée fait un pas de plus: elle renverse les rôles. La matière du cours n'est plus mise à disposition par l'enseignant, mais ce sont les étudiantes et les étudiants qui préparent les ressources, le plus souvent en groupes sur un mode collaboratif. Durant cette phase, l'enseignant oriente et supervise. Dans un deuxième temps, l'étudiant présente le savoir et l'explique. Il sort ainsi d'une posture passive de consommation: ne dit-on pas que la meilleure manière d'apprendre est d'enseigner? Quant à l'enseignant, son rôle est de diriger les opérations.

SENS DES RESPONSABILITÉS

COLLABORATION

ESPRIT CRITIQUE

CRÉATIVITÉ

MOTIVATION À APPRENDRE

Cette pédagogie du «do it yourself», ou approche co-collaborative, a ceci d'intéressant que les étudiants s'exercent concrètement à des modes de fonctionnement usuels dans le monde du travail: coworking, codesign etc. Par ailleurs, dans la vie professionnelle, le savoir nécessaire à résoudre un problème n'est souvent pas donné, il doit être recherché et construit.

Un investissement nécessaire de part et d'autre. Les étudiants engagés dans ce type de dispositif d'apprentissage relèvent toutefois certaines contraintes, dont un investissement personnel plus intense et parfois des difficultés à s'entendre au sein des groupes. Pour ce qui est de l'enseignant, ce changement de posture nécessitera probablement de revisiter et de renforcer certaines compétences pédagogiques liées au suivi des apprentissages, à l'art de donner un feed-back efficace, à la dynamique de groupe et à l'évaluation.

Comment réussir à renverser sa classe? L'expérience nous apprend qu'il est impératif d'expliquer à la classe le but de cette manière d'enseigner et d'apprendre et, avant tout, d'exposer clairement son déroulement. Car il est essentiel que les étudiantes et les étudiants soient motivés à s'approprier le savoir différemment, en tirant avantage des avancées du numérique, qui rendent les contenus très accessibles et facilitent leur mise en forme. Il ressort par ailleurs que cette approche pédagogique se révèle plus efficace vers la fin d'un cursus qu'au début. ■



Pour en savoir plus:

«La classe renversée. L'innovation pédagogique par le changement de posture», de Jean-Charles Cailliez (2017), Ellipses Edition, Paris.

Visionnez également «TEDx Lille» (Février 2015):
→ www.youtube.com/watch?v=KMAONv3BPPh

À LA HEG-FR, ON RENVERSE LA CLASSE!



Le cours «Adventure HEG» du professeur **Jean-Marie Ayer** vient de démarrer en septembre. Pour les étudiantes et étudiants ayant choisi cette option, l'objectif du cours est de développer le business plan d'un projet d'entreprise, tout en s'appropriant les aspects théoriques qui y sont liés. Le cours a ceci de particulier qu'il intègre des étudiants aussi bien de la Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture que de la Haute école de gestion Fribourg. Le défi premier était donc d'adapter le cours à l'hétérogénéité de ces deux profils aux compétences différentes mais complémentaires.

Comment ça marche?

Chacun des thèmes de l'axe théorique du cours est confié à un groupe d'étudiants. Ceux-ci s'organisent entre eux pour rechercher et synthétiser l'information. Chaque semaine, un thème est ainsi présenté à la classe et fait l'objet d'un feed-back de la part du professeur. Le thème est ensuite approfondi par le groupe, puis mis à disposition de la classe sous la forme d'une vidéo.

L'aspect pratique est assuré par l'application, chaque semaine, du thème présenté au business plan du groupe. Les étudiants réaliseront également une vidéo qui résume l'intégralité de leur projet d'entreprise.

Concrètement, les quatre heures de cours hebdomadaires sont réparties entre travail de groupe, présentation théorique, feed-back du professeur et discussion.

HEG-FR LIFESTYLE



CONCEPT SPACE

In Partnerschaft mit der UBS hat die HSW-FR im Innovation Lab der HSW-FR einen neuen «Concept Space» eingerichtet. Für sechs bis acht Monate bietet dieser inspirierende Ort der Zusammenarbeit, Reflexion und Entwicklung den Studierenden einen flexiblen Arbeitsraum, um Wissenstransfer zu stimulieren und sozialen Austausch zu fördern.

In diesem Zusammenhang werden die HSW-FR und die UBS den Innovationswettbewerb «Accelerate the Future» lancieren, der Studierende aus dem gesamten Péroles-Plateau motivieren soll, interdisziplinäre und interinstitutionelle Projekte einzureichen. Dieser Innovationwettbewerb beinhaltet die Kategorien Bankwesen und Digitalisierung, Lebensmittel/Lebensmitteltechnik, Soziale Innovation sowie die Kategorie Andere. ■

En partenariat avec UBS, la HEG-FR a mis sur pied un «Concept Space», espace de travail temporaire, dans les locaux de l'Innovation Lab de la HEG-FR. Pendant six à huit mois, ce lieu de cotravail, de réflexion et de développement inspirant offre aux étudiant-e-s un espace flexible pour travailler ensemble afin de stimuler le transfert de connaissances et de favoriser les échanges.

D'autre part, en lien avec cet espace, la HEG-FR et UBS lanceront le concours d'innovation «Accelerate the Future». Cette initiative vise à motiver les étudiant-e-s de l'ensemble du plateau de Péroles à déposer des projets interdisciplinaires et interinstitutionnels. Ce concours réunit les catégories Banque et digitalisation, Food/Foodtech/Agriculture, Innovation sociale et Autres. ■

INNOVATIONSWETTBEWERB «ACCELERATE THE FUTURE»

Sie haben eine originelle Idee? Dann entwickeln Sie ein Projekt, gründen Sie Ihr Start-up!

Nehmen Sie am Innovationswettbewerb «Innovation Challenge» teil, den die HSW und UBS für Studentinnen und Studenten der HES und der Universität Freiburg veranstalten.

Während der gesamten Dauer des Wettbewerbs werden Ihnen im Concept Space Veranstaltungen vorgeschlagen, die sie bei Ihrer Arbeit inspirieren und unterstützen sollen.

Der Gewinnerin oder dem Gewinner winken eine Finanzierung der ersten Projektschritte bis zu einem Betrag von CHF 10'000.- und eine einjährige Projektbegleitung. ■

→ Anmeldung und Teilnahmebedingungen auf www.ubs.com/conceptspace

Vous avez une idée originale? Développez un projet, créez votre start-up!

Participez à l'Innovation Challenge, le concours d'innovation proposé par la HEG et UBS et réservé aux étudiants des HES et Universités de Fribourg.

Durant toute la période du concours, des événements vous seront proposés au Concept Space pour vous inspirer et vous aider dans votre travail.

A la clé pour le gagnant: le financement des premières étapes du projet jusqu'à CHF 10000.- et un accompagnement pendant un an. ■

→ Inscriptions et conditions de participation sur www.ubs.com/conceptspace





MSC BA STUDY TRIP TO BOSTON - DISCOVERING NEW MARKETS & TECHNOLOGY

Mid october, Master students majoring in Entrepreneurship spent an intense entrepreneurship week in Boston, USA. Upon arriving in Boston, Massachusetts, the students were immediately welcomed by a Swissnex Junior Project Manager at Irving House. This warm reception was followed by a tour of the Harvard Campus, which included the impressive Harvard Memorial Hall building, the Harvard Library and the statue of John Harvard, founder of the university. The real immersion was kick-started with an introduction to Swissnex, the network of science and technology outposts aimed at connecting Switzerland with the world's innovative hubs. Our students caught the inspiring pitches at "MassChallenge", where aspiring entrepreneurs are connected with established entrepreneurs and the resources needed to

launch their businesses and succeed. Later in the week, the students had the opportunity to take part in HUBweek, the first in a series of community conversations on precision medicine. At Johnson and Johnson's, they learned more about the developed innovation ecosystem, particularly Jlabs, which is widely viewed as a catalyst for health tech innovation. The group's itinerary for the remaining of the week was packed with company and university visits. The students learned about and connected with the ecosystem and entrepreneurs of Boston's Innovation hubs, such as the Massachusetts Institute of Technology (MIT). Masschallenge Innovation Lab gave a presentation on Bio Pharma Innovation while STEMgem, SOPHiA GENETICS and many other companies generously hosted our students on company visits. ■



HAPPY BIRTHDAY !

Le Master of Science HES-SO en Business Administration (MSc BA) orientation Entrepreneurship fête cette année son dixième anniversaire. 42 étudiants rejoignent les 24 étudiantes et étudiants de deuxième année pour approfondir leurs connaissances en management et en gestion entrepreneuriale. ■



TEXTES: BÉRÉNICE FRIEDLI ET WENDY GROELL

RENOUVELLEMENT DU COMITÉ ET ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 2018-2019

Après une année pleine d'activités et d'événements organisés par les membres de l'association, la MSO a renouvelé son comité lors de l'Assemblée générale en mai dernier. Cette séance a permis à l'ancien comité de tirer sa révérence et de faire place à la nouvelle équipe pour l'année 2018-2019. Samuel Bonvin prend la responsabilité de la présidence, assisté de Malik Firuz en tant que vice-président. Noé Harder occupe la place de caissier, Wendy Groell celle de responsable RH et Bérénice Friedli celle de responsable communication. La coordination de projet est désormais assurée par Anouchka Künzli et Maylis Gonthier.

Motivée, la MSO a d'ores et déjà commencé l'année avec différents projets et activités. Présente lors de la Kick-off, la MSO a pu, grâce à ses divers partenaires, accueillir les nouveaux étudiants avec les Student's bags remplis de goodies de la région fribourgeoise. Trois membres de l'association ont aussi collaboré avec l'Innovation Club afin d'organiser une conférence sur les blockchains et les cryptomonnaies.

La MSO souhaite aussi renouveler différentes activités telles que:

- la vente de hot-dogs, dont les bénéfices sont reversés à une association caritative;
- le fameux thé de Noël, qui permet aux étudiants de se réunir et de profiter de l'atmosphère hivernale;
- la séance photo, qui permet aux étudiants de perfectionner leur CV grâce à une photo prise en studio.

Au semestre de printemps, l'association se réjouit aussi d'accueillir les étudiants mexicains et singapouriens. En effet, chaque année, la MSO organise diverses activités leur permettant de découvrir la Suisse et de partager des moments d'échanges culturels.

La MSO a aussi le plaisir de compter parmi ses nouveaux partenaires le restaurant Le Voisin ainsi qu'Academic Work, deux sociétés qui représentent des valeurs chères à l'association: l'altruisme et le partage.

En résumé, la MSO est prête pour une nouvelle année remplie de projets et d'événements! ■



CONTRIBUTION À LA KICK-OFF

Durant les deux jours de Kick-off prévus pour accueillir les étudiants de première année, la MSO a mis la main à la pâte. En effet, sept membres de l'association se sont relayés pour accompagner les nouveaux étudiants dans leur découverte de ce nouvel environnement. La première journée leur a permis de faire connaissance avec leurs camarades grâce à différents jeux et activités. Le deuxième jour était lui consacré à la découverte de l'environnement dans lequel ils évolueront durant les prochains semestres.

Pour la deuxième année consécutive, les membres de la MSO ont profité de l'occasion pour offrir aux nouveaux étudiants le Student's bag, qui était rempli de différents bons, articles et brochures offerts par les commerçants de Fribourg afin de leur souhaiter la bienvenue à la HEG et dans la région fribourgeoise. Ce moment a aussi été propice aux premiers échanges entre les membres et les nouveaux étudiants.



Cela a permis à l'association de présenter ses différents projets et les activités qu'elle organise tout au long de l'année. ■

LA VIE DE L'ASSOCIATION



VISITE DE LA CENTRALE DE BIOGAZ DE GROUPE E GREENWATT

En septembre, l'énergie verte a été à l'honneur à l'occasion de la traditionnelle visite d'entreprise des Alumni, nous ouvrant les portes de la centrale de biogaz de Treize-Cantons, l'un des sites d'exploitation de Groupe E Greenwatt.

TEXTE: ANNE LIECHTI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg

Toutes filières confondues, Bachelor, Master et EMBA, quelque trente Alumni ont été chaleureusement accueillis par Pascal Joye, membre de la direction de Groupe E Greenwatt, et Marc Menoud, responsable du site. Nous avons pu découvrir, au travers d'une visite guidée, la plus grande centrale de biogaz agricole de Suisse, inaugurée en 2016.

Le site de Treize-Cantons, dans la Broye vaudoise, se trouve à quelques mètres de l'usine d'embouteillage d'Henniez (Nestlé Waters). Née d'un partenariat entre Groupe E Greenwatt et Nestlé Waters, cette centrale permet la production de biogaz par la valorisation de déchets agricoles (25 000 tonnes par an) provenant d'une trentaine d'exploitations agricoles de la région. Dans une moindre mesure, les déchets industriels servent également de matière première dans le processus de valorisation. A titre d'exemple, le marc de café issu des capsules Nespresso est séché dans de larges containers présents sur le site. Ce processus a été présenté aux participants.

Conviviale et décontractée, la seconde partie de la soirée s'est poursuivie à l'Hôtel de la Gare de Lucens, une excellente table de la région où les participants ont été conviés à un savoureux repas. Discussions et échanges entre anciens autour d'un dernier verre ont rythmé la fin de cette rencontre fort instructive.

Votre comité des Alumni se réjouit d'ores et déjà de vous rencontrer lors de l'un de ses prochains événements. ■

BESUCH DER BIOGAZ- ANLAGE DER GROUPE E GREENWATT

Unsere alljährliche Alumni-Firmenbesichtigung stand dieses Mal im Zeichen der nachhaltigen Energie. Dazu besuchten wir die Biogasanlage in Treize-Cantons, eine der Produktionsstätten der Groupe E Greenwatt.

TEXT: ANNE LIECHTI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg

Von Herrn Pascal Joye, dem Direktionsmitglied der Groupe E Greenwatt, und Standortverantwortlicher, wurden wir herzlich empfangen. Unsere Gruppe bestand aus 30 Alumni-Mitgliedern der verschiedenen Aus- und Weiterbildungslehrgänge (Bachelor, Master und EMBA) der HEG. Nach dem Empfang erhielten wir die Möglichkeit, den 2016 eingeweihten Komplex bei einer geführten Besichtigung, kennenzulernen. Der Betrieb entstand aus einer Partnerschaft zwischen der Groupe E Greenwatt und Nestlé Waters und erlaubt es heute, dank der Verwertung von landwirtschaftlichen Abfällen (25'000 Tonnen pro Jahr) von rund 30 Landwirten aus der Region, Biogas zu produzieren. In kleinerem Umfang werden auch Industrieabfälle verwertet, wie das Beispiel der Nespresso Kapseln zeigt. Die Teilnehmer konnten sehen, wie der Kaffeesatz der "alten" Kapseln in grossen Behältern getrocknet wird. Der Trocknungsprozess extrahiert pro Container jeweils bis zu 2'000 Liter Wasser.

Entspannt und in angenehmer Atmosphäre ging der Abend mit dem zweiten Teil weiter. Im Hotel de la Gare in Lucens wurden die Teilnehmer kulinarisch auf höchstem Niveau verwöhnt. Mit angeregten Diskussionen und dem Austausch unter Ehemaligen liessen wir den lehrreichen Abend ausklingen.

Der Alumni-Vorstand freut sich bereits jetzt, euch bei einer der nächsten Veranstaltung willkommen zu heissen. ■

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

C'est au Marly Innovation Center (MIC) que les membres de l'Association Alumni HEG/HSW se sont retrouvés à l'occasion de leur Assemblée générale en mai 2018. Placée sous le signe de l'innovation, cette rencontre aura été aussi instructive que gustative. Accueillis par l'entreprise 3D Systems, nous avons été véritablement conquis par le savoureux apéritif servi par le restaurant du MIC, inauguré récemment.

TEXTE: ANNE LIECHTLI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg

Q uoi de plus adéquat pour découvrir l'ampleur de ce campus technologique que de grimper à bord d'une navette autonome, un projet novateur porté notamment par les Transports publics fribourgeois (TPF) et le MIC? Cela a surtout été pour chacun d'entre nous l'occasion de tester, en préambule de cette soirée, une partie du parcours quotidien de la navette.

Au cœur de l'innovation fribourgeoise. Tel un véritable labyrinthe, le MIC nous a ensuite généreusement ouvert ses portes et nous a fait découvrir l'un de ses 150 locataires, l'une des filiales du leader mondial de l'impression en trois dimensions, 3D Systems, basé en Caroline du Sud (Etats-Unis). C'est en effet à Marly qu'est produite la matière première – résine, cire et poudre – nécessaire aux imprimantes 3D vendues par la firme. Sa clientèle industrielle réalise des objets tridimensionnels à des buts de prototypage ou de fabrication à faible volume. Pour chacun des participants, ce fut une occasion privilégiée de se familiariser avec de telles prouesses technologiques au contact des collaborateurs de l'entreprise!

Tout un programme. Partie officielle oblige, l'Assemblée générale, agrémentée d'une présentation du MIC par Jean-Marc Métrailler, le maître des lieux pour cette

soirée, fut rondement menée par son président, Pierre-André Brechbühl. L'occasion fut d'ailleurs toute choisie pour remercier très chaleureusement deux membres sortants du comité, Christophe Grandjean, vice-président, et Pascal Gurtner. Si l'année 2017-2018 fut riche en événements, comme l'a relevé le président, le programme 2018-2019 s'annonce réjouissant.

Découvrir, s'instruire, et surtout réseauter. Cette année, notre comité s'engage à redoubler de créativité pour concocter un programme de qualité pour les quelque 700 Alumni, dont les récents diplômés Bachelor, mais surtout pour accueillir et intégrer aussi bien qu'il le peut ses jeunes (et moins jeunes) membres. Autour d'un verre, au terme de ces soirées riches en rencontres et en découvertes, c'est bien là en effet que se parfait notre réseau, mais aussi, souvent, que l'on y recroise avec plaisir l'un ou l'autre collègue d'études, perdu de vue au fil des ans. ■

Nous rappelons que la cotisation à l'Association des Alumni est gracieusement offerte par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) aux diplômés Bachelor la première année.





GENERAL- VERSAMMLUNG

Anlässlich ihrer Generalversammlung im Mai 2018 hatten die Alumni-Mitglieder der HEG/HSW Freiburg das Privileg, sich im Marly Innovation Center (MIC) zu treffen. Die Zusammenkunft, die ganz im Zeichen der Innovation stand, war mit einer Begrüssung seitens des Unternehmens 3D Systems sowohl lehrreich, als auch köstlich dank eines leckeren Aperitifs im kürzlich eingeweihten MIC-Restaurant.

TEXT: ANNE LIECHTI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg

Was gäbe es Passenderes, als den Umfang dieses technologischen Campus an Bord eines autonomen Pendelbusses zu entdecken? Wir hatten die Gelegenheit, das innovative Projekt, das von der Freiburger Verkehrsbetriebe (TPF) und dem MIC gebaut wurde, im Vorfeld zu testen und an diesem Abend eine Teilstrecke des Shuttles zu fahren.

Im Herzen der Innovation in Freiburg – einem echten Labyrinth – öffnete das MIC grosszügig seine Türen und stellte uns einen seiner 150 Mieter vor: 3D Systems, eine der Tochtergesellschaften des Weltmarktführers für dreidimensionalen Druck, mit Sitz in South Carolina (USA). In Marly werden die Rohstoffe Harz, Wachs und Pulver hergestellt, die für die 3D-Drucker benötigt werden. Das Unternehmen verkauft diese Drucker an seine Industriekunden für die Herstellung von dreidimensionalen Objekten, für das Prototyping oder die Kleinserienfertigung. Es war ein Privileg für die Teilnehmer, sich im Kontakt mit den Mitarbeitern von 3D Systems mit solchen technologischen Errungenschaften vertraut zu machen.

Ein tolles Programm – danach zum offiziellen Teil: Die Generalversammlung, geschmückt mit einer Präsentation des MIC durch den Managing Director Jean-Marc Métrailler, wurde vom Präsidenten Pierre-André Brechbühl geleitet. Bei dieser Gelegenheit wurde auch den beiden scheidenden Ausschussmitgliedern Christophe Grandjean, Vizepräsident, und Pascal Gurtner herzlich gedankt. Nach einem ereignisreichen Jahr 2017-2018, wie der Präsident bemerkte, trumpfte das Programm 2018-2019 bereits auf mit einem Besuch des Greenwatt-Werks (Groupe E) in Henniez im September 2018, einer Konferenz zum Thema «Business Agility und Holacracy» im Oktober 2018 sowie einer Konferenz des Genfer Weltumseglers Alan Roura im Januar 2019.

Entdecken, lernen und vor allem networken. Mit nicht weniger als 700 Mitgliedern in seinen Reihen in diesem Jahr, darunter auch junge Bachelor-Absolvierenden, ist unser Komitee bestrebt, seine Kreativität zu verdoppeln, um ein qualitativ hochstehendes Programm zusammenzustellen, vor allem aber seine jungen (und nicht so jungen) Mitglieder so gut wie möglich aufzunehmen und zu integrieren. Ein Drink am Ende dieser begegnungs- und entdeckungsreichen Abende macht unser Netzwerk in der Tat perfekt. Oft trifft man indes auch den einen oder anderen Studienkollegen, den man im Laufe der Jahre aus den Augen verloren hat, gerne wieder. ■

Wir erinnern daran, dass für Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen der Mitgliederbeitrag für die Alumni-Vereinigung im ersten Jahr von der HSW Freiburg offeriert wird.

QUE SONT-ILS DEVENUS?

ARNAUD COTTET

Entrepreneur, skieur et media producer



Arnaud a terminé son Master of Science in Business Administration, orientation Entrepreneurship, à la HEG Fribourg en 2012.

Durant ses études de Master, il coproduit son premier film et crée l'agence de production Cause. Ses nombreux projets de films documentaires, liés principalement à la montagne, le mènent d'Iran en Afghanistan.

Suite à un projet de road trip pour la radio Couleur 3 qui le conduit de Suisse en Iran, il crée le projet We ride in Iran en 2013. Celui-ci a pour but de soutenir les sports de glisse dans le pays. En 2016, il crée l'entreprise Alpara avec son camarade de Master Benoît Goncerut. La société est active dans le domaine du sport et du tourisme en Iran et en Suisse. Parallèlement à ses activités entrepreneuriales, Arnaud réalise des expéditions à ski en haute montagne et juge des compétitions de ski halfpipe et slopestyle au niveau international. Cette activité l'a conduit aux Jeux olympiques d'hiver de Pyeongchang (Corée du Sud) en février 2018, où il a officié en tant que juge. ■

CHRISTOPHE EGGER

Doctor of Business Administration (DBA)



Avec un background d'études commerciales et en marketing, Christophe a poursuivi sa formation continue en gestion/économie d'entreprise à la HEG-FR. Il enchaîne sur le cursus 2007-2009 de l'Executive MBA. Parallèlement à ses années d'études, Christophe a occupé divers postes de cadre au sein de PME de différentes branches d'activité, avec des missions essentiellement dans le management, le développement stratégique et le marketing.

C'est après avoir obtenu son EMBA qu'une envie d'aller plus loin le prend, surtout en raison du fait que Christophe caresse un rêve: celui de pouvoir un jour enseigner et faire de la recherche en entrepreneuriat. Après une analyse exhaustive des différentes possibilités et les conseils avisés de certaines personnes importantes de la HEG-FR, Christophe se lance en octobre 2011 dans un programme doctoral. Ce travail de doctorat (en «part-time») s'est achevé par la rédaction d'une thèse de Doctorate in Business Administration (DBA) auprès de Grenoble Ecole de Management/GEM (école partenaire de la HEG-FR). Le travail de recherche traite de l'évolution de la performance dans la théorie des organisations et du contrôle de gestion, ainsi que de sa convergence vers une performance plurielle, multidimensionnelle et globale. Le travail empirique de terrain s'est déroulé dans des organisations suisses du commerce équitable dont les principes reposent entièrement sur les enjeux éthiques du développement durable. Aujourd'hui, c'est poussé par une immense envie de partager et de transmettre ses connaissances et ses expériences à la fois professionnelles et académiques à des étudiants que Christophe prépare une réorientation de carrière vers l'enseignement, la formation, la recherche et le conseil... cela, avec son doctorat en poche. ■

NICOLE KAESER MIRATA

Responsable du team
Compensation, La Mobilière



Nicole a étudié à la HEG Fribourg de 1999 à 2003, date à laquelle elle a obtenu son diplôme de Betriebsökonomin FH. Elle a suivi sa formation en bilingue et en cours d'emploi. A l'époque, elle occupait à Berne le poste de responsable de la formation à l'Office fédéral de la santé publique.

En 2005, elle accède au poste de chef de projet RH à La Mobilière. En mai de cette année 2018, on lui confie la responsabilité du team Compensation. Dans le cadre de cette fonction, Nicole est membre du groupe salaire de l'association SwissICT. Cette association met en réseau les grandes entreprises et a notamment pour objectif de décrire les (nouveaux) postes dans le domaine de l'informatique et de faire des enquêtes salariales auprès des employeurs de postes IT. Dans le cadre de son activité RH, elle anime aussi des formations pour les cadres. Nicole est également entrepreneure: parallèlement à son activité à La Mobilière, elle a créé deux entreprises, une blanchisserie et une entreprise dans le domaine du second œuvre de la construction. Les années passées à la HEG-FR sont pour elle une période mémorable, au sein d'une classe très unie! Le réseau est d'ailleurs resté assez vivant entre certains: les échanges se poursuivent, dans une ambiance festive comme au temps des études. Ce lien avec notre haute école a encore été ravivé: Nicole était dernièrement de retour dans nos murs pour suivre la formation menant au CAS Compensation & Benefit, qui lui a été délivré cet automne. ■

YANN STEULET

Managing Director
Residential Customers
chez Quickline AG



Celles et ceux qui, au début des années 2000, ont arpenté le seul étage qu'occupait alors la HEG-FR au chemin du Musée 4 ne peuvent avoir manqué Yann Steulet. Brillant étudiant, il a été assistant, puis chef de projet au sein de l'Institut PME, qu'il a fini par diriger.

Dès sa deuxième année d'études bilingues, Yann a été engagé à l'Institut PME, où son activité portait essentiellement sur des mandats. En 2006, Yann a géré l'organisation du 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Avec ce congrès scientifique de trois jours, la HEG-FR se positionnait dans la recherche pour la première fois de son histoire. Yann quittera la HEG pour assumer la responsabilité du marketing et développement à Homedia, une société de location de DVD par internet. Sa tâche sera d'accompagner l'entreprise vers la digitalisation par le biais d'un business model fondamentalement nouveau. Deux ans plus tard, Yann poursuit sa voie dans le domaine des télécoms. En tant que responsable marketing, il rejoint Wingo, la start-up qui sera à l'origine de l'opérateur virtuel M-Budget. L'objectif était de positionner des produits d'entrée de gamme pour protéger Swisscom des mouvements d'attaque de prix des concurrents. Actuellement, Yann occupe le poste de Managing Director Residential Customers chez Quickline AG, le troisième opérateur TV en Suisse. L'essentiel de son activité se focalise sur le lancement d'un fournisseur de contenu en ligne nouvelle génération, en collaboration avec Google. Le lancement est prévu pour fin mai et ne passera certainement pas inaperçu! ■

ALUMNI HEG-HSW FRIBOURG

PORTRAITS D'ALUMNI: PARTAGEZ-NOUS VOTRE HISTOIRE!

Certains de nos diplômés partagent leurs histoires après leurs études Bachelor, Master ou EMBA à la HEG-FR. Aimeriez-vous partager la vôtre? Faites-nous part de vos impressions, de vos ambitions, de vos expériences et de vos défis à heg-communication@hefr.ch. Voulez-vous entrer en contact avec l'un des anciens étudiants représentés? Veuillez envoyer un courriel à heg-alumni@hefr.ch.

ALUMNI-PORTRÄTS: IHRE GESCHICHTE!

Möchten Sie einige unserer Bachelor-, Master- oder EMBA-Absolventen, die mehr über ihren Weg und ihre Erfahrungen nach ihrem Studium an der HSW-FR berichten, treffen? Schicken Sie uns ihre Eindrücke und Ambitionen sowie ihre Erfahrungen und Herausforderungen an heg-communication@hefr.ch. Möchten Sie mit einem der portraitierten Alumni Kontakt aufnehmen? Bitte senden Sie eine E-Mail an heg-alumni@hefr.ch.

FACTS & FIGURES

DIPLÔMÉ-E-S BACHELOR 2018

Ce titre récompense les efforts de **123** étudiant-e-s.

74

étudiant-e-s ont suivi une formation en emploi, c'est-à-dire parallèlement à une activité professionnelle durant quatre ans, et...

49

étudiants ont suivi le cursus à plein temps durant trois ans.

26

étudiant-e-s ont suivi une formation bilingue en français et en allemand;

13

étudiant-e-s ont suivi une formation trilingue (français, allemand et anglais).

12

étudiant-e-s ont échoué aux examens ou au travail de bachelor.

32

personnes sont de langue maternelle allemande et...

91

de langue maternelle française.

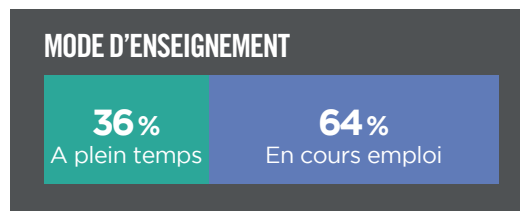
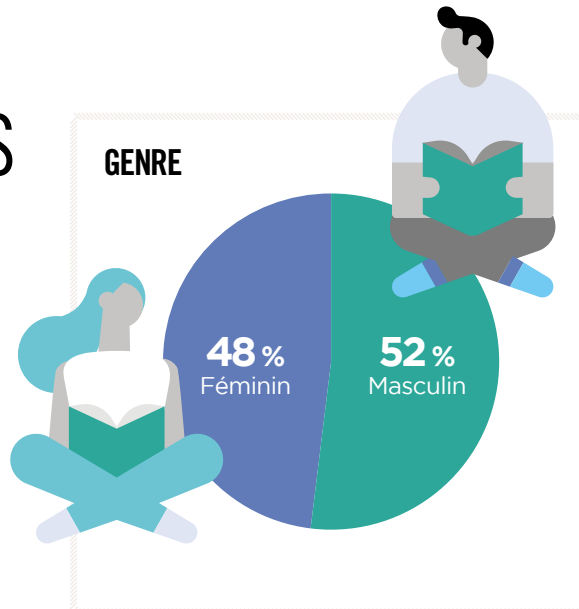
Sur les 123 nouveaux diplômés, nous comptons

67

femmes et...

56

hommes.



FORMATION DE BOLOGNE

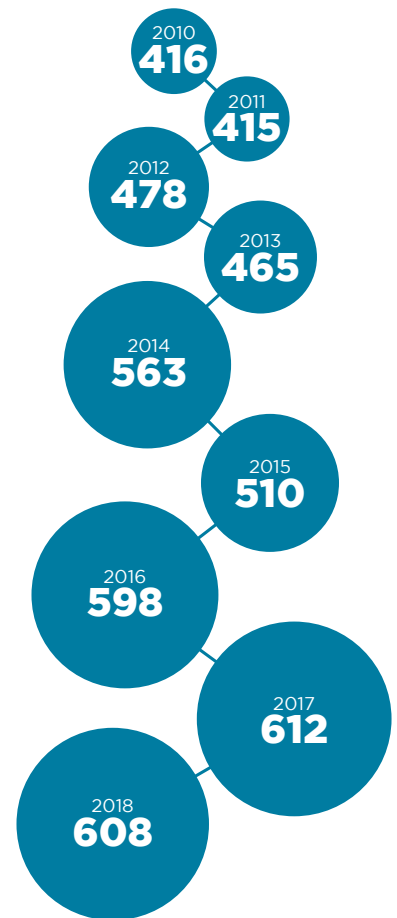
Nombre d'étudiants (2018-2019)

	Economie d'entreprise à plein temps	Economie d'entreprise en emploi	Total HEG-FR
Bachelor 1 ^{re} année	97	125	222
Bachelor 2 ^e année	65	85	150
Bachelor 3 ^e année	54	95	149
Bachelor 4 ^e année	×	87	87
Master 1 ^{re} année	×	30	30
Master 2 ^e année	×	26	26
Total formation de Bologne	216	448	664

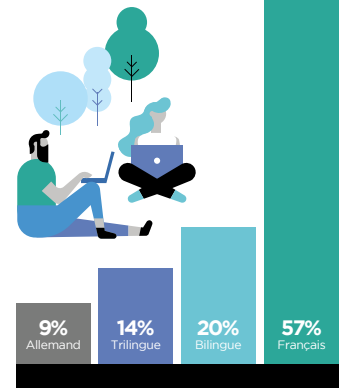
(Etudiants au 15 octobre 2018 / Diplômés au 31 décembre 2018)

BACHELOR: ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

(Chiffres au 15 octobre 2018)



LANGUE D'ÉTUDES



PROVENANCE DES DIPLÔMÉS

(En pourcentages)



69%

Moins de **1%**

1%

17%

1%

2%

8%

1%

Autres cantons 1%



FORMATIONS POSTGRADES

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

Investissez dans votre avenir!

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

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



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
 HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
 SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
 Freiburg

Hes·SO

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

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

create

your future!



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Chemin du Musée 4 | T +41 26 429 63 27
CH - 1700 Fribourg | W www.heg-fr.ch
E heg-communication@hefr.ch