

HEG-FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Create your future!

N° 1
Novembre 2015

DOSSIER SPÉCIAL

**INNOVATION
PAR LES START-UP**

START-UP

**FOCUS
ON SEEDSTARS
WORLD**

ENTREPRENEUR
AWARD

**HSW-FR STUDENTIN
AUSGEZEICHNET**



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



**Banque Cantonale
de Fribourg**

simplement ouvert

«LEARN FROM YESTERDAY, LIVE FOR TODAY, HOPE FOR TOMORROW. THE IMPORTANT THING IS **NOT TO STOP QUESTIONING.**»

Cette citation d'Albert Einstein illustre parfaitement l'intention du Magazine de la Haute Ecole de gestion Fribourg (HEG-FR): s'enrichir du passé, informer des nouveautés de notre école et conserver un lien entre les anciens étudiants, étudiants, enseignants et enseignantes. Dans ce sens, la nouvelle association Alumni HEG Fribourg offre aux diplômées et diplômés de la HEG-FR une plateforme vivante.

Ce premier numéro est consacré à l'innovation et au rôle des start-up innovantes. En septembre, la Suisse a une fois de plus été reconnue comme la championne de l'innovation sur le plan mondial. En effet, la Suisse, pays des inventeurs et détenteurs de brevets, offre d'excellentes conditions pour la réalisation de projets de recherche et développement, tant pour les PME que pour les grandes sociétés. Les conditions sont également très favorables à la création d'entreprises high-tech. Les entrepreneurs tournés vers le marché international triomphent avec des produits et des services innovants.

Or le passage de l'invention à l'innovation, puis à un succès sur le marché, doit être soutenu; la HEG-FR y contribue. L'innovation est centrale dans la formation, la recherche et le conseil: l'Innovation Lab Fribourg inauguré tout récemment en est un symbole fort.

Nous sommes convaincus que la pensée et l'action innovantes vont de pair avec un questionnement critique, une culture constructive de l'erreur et la concentration sur un objectif ambitieux à long terme. Le changement nécessite un esprit entrepreneurial innovant: «Create your future». ■

Dieses Zitat Albert Einsteins firmiert als Maxime für das vorliegende Magazin der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR). Es blickt allem voran zurück, informiert über Neuigkeiten unserer Hochschule und verbindet die ehemaligen Studierenden und Dozierenden. Den Absolventinnen und Absolventen stellen wir im Verein Alumni HSW/FR eine lebendige Plattform zur Verfügung.

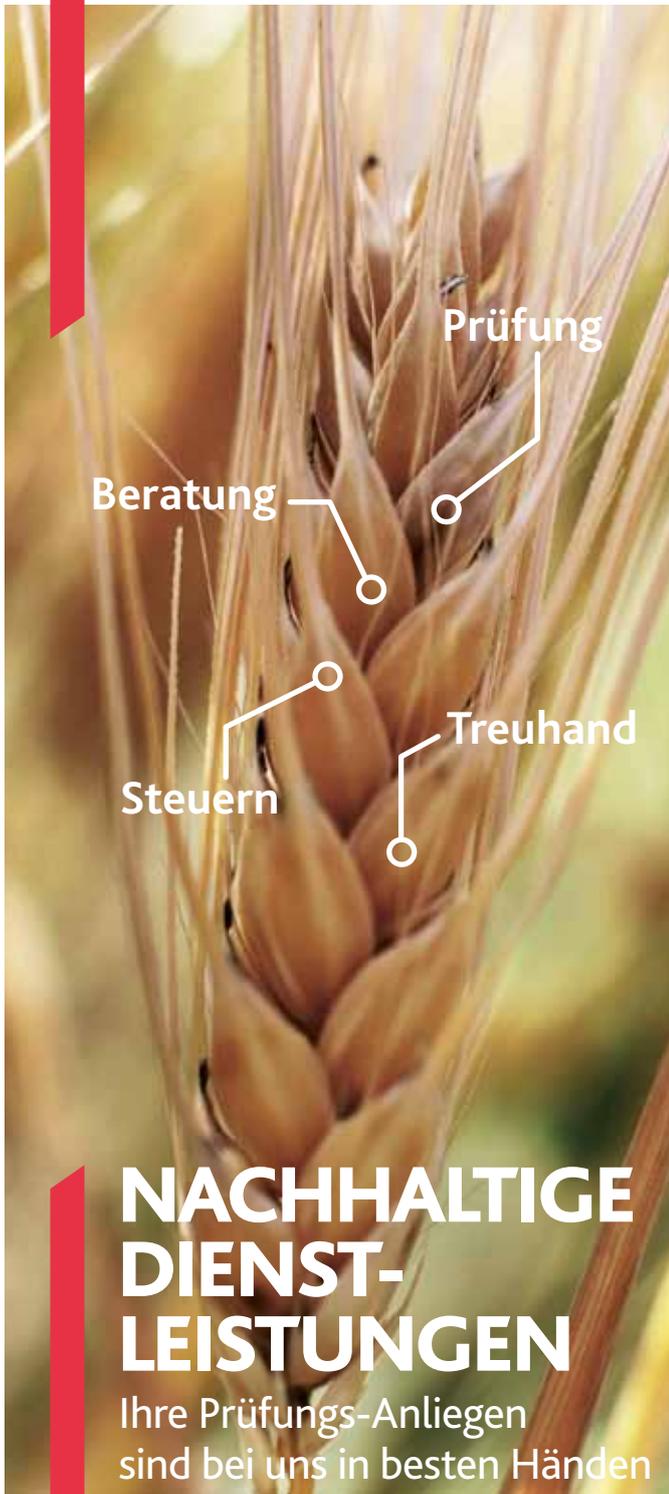
Die erste Ausgabe des Magazins widmet sich den Themata Innovation sowie der Rolle innovativer Start-ups. Innovationen sind in aller Munde, die Schweiz wurde im September 2015 neuerlich als Innovationsweltmeister ausgezeichnet. Sind wir also der vielzitierte Weltmeister der Innovation? Auf den ersten und zweiten Blick zweifelsohne.

Die Schweiz ist ein Land der Erfinder und Patentlieferanten. Die hiesigen ausgezeichneten Rahmenbedingungen unterstützen Projekte in Forschung und Entwicklung, gleichermassen in KMU und Konzernen sowie fördern Hightech-Gründungen ideal. International orientierte KMU feiern mit innovativen Produkten und Dienstleistungen Erfolge.

Bestätigt hat sich allerdings, dass die Umsetzung von Inventionen in Innovationen bzw. die Transformation von Wissen in Markterfolg ausbauwürdig sind. Die HSW-FR leistet hierzu ihren Beitrag. Wir bilden innovative Leader aus, in Lehre, Forschung und Beratung ist Innovation zentral; das jüngst eröffnete Innovation Lab Fribourg ist ein starkes Symbol dafür. Wir sind überzeugt, dass innovatives Denken und Handeln einhergehen mit kritischem Hinterfragen und einer ehrlichen Fehlerkultur. Ebenso ist essentiell, das langfristige, ambitionöse Ziel nie aus den Augen zu verlieren. Ein unternehmerischer Geist und ein innovatives Mindset sind letztlich unabdingbar, um Veränderungen auszulösen und umzusetzen: «Create your future». ■

RICO BALDEGGER
Directeur





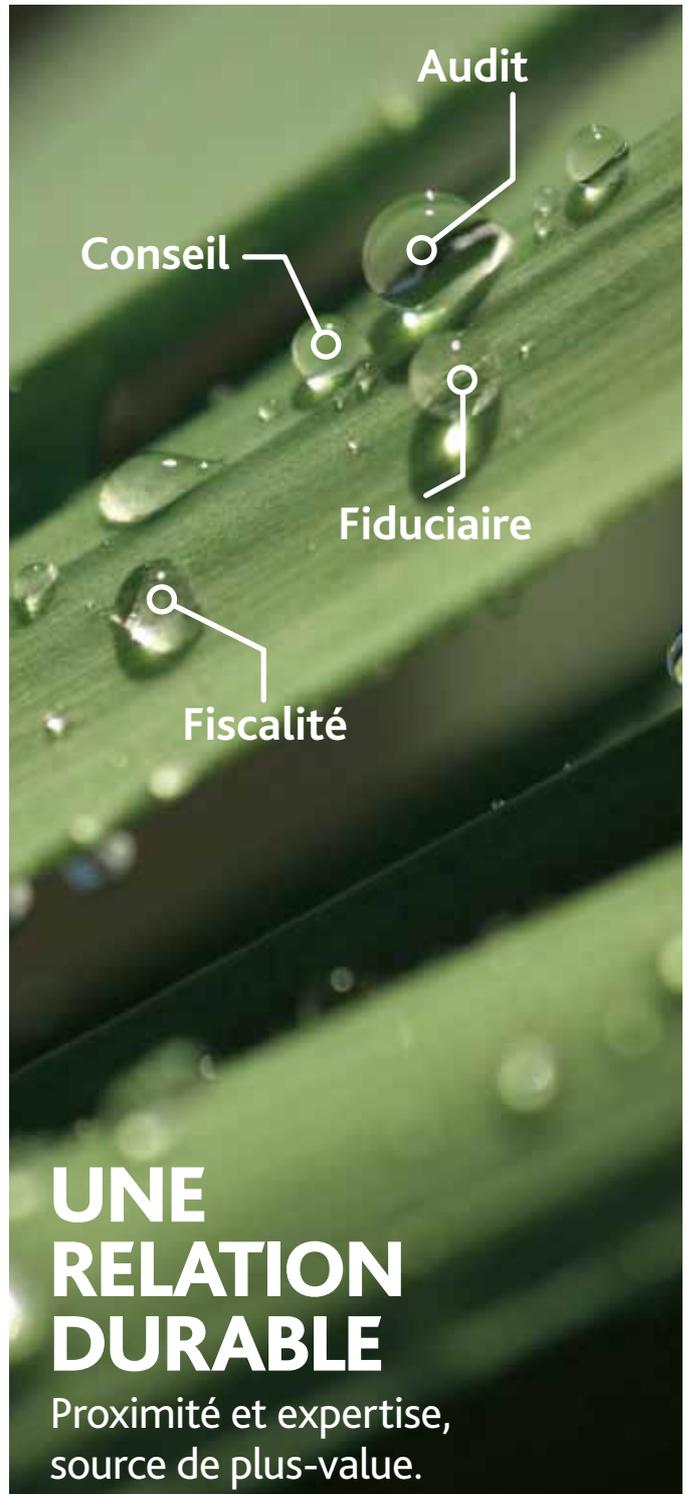
NACHHALTIGE DIENST- LEISTUNGEN

Ihre Prüfungs-Anliegen
sind bei uns in besten Händen

Kontaktieren Sie unsere Experten:

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

www.bdo.ch



UNE RELATION DURABLE

Proximité et expertise,
source de plus-value.

Plus d'informations auprès de nos spécialistes:

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

BDO



4 > 7
ACTUALITÉS
INFOS ET AGENDA



8 > 18
DOSSIER SPÉCIAL
INNOVATION

20 > 21
ENTREPRENEURSHIP
BOOSTER
L'INNOVATION



22 > 23
TEACH DIFFERENT
CLASSE INVERSÉE



24 > 25
ALUMNI
UNE NOUVELLE
ASSOCIATION

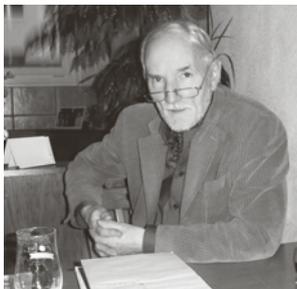


26 > 29
AMBITION
NOUVELLES
OPPORTUNITÉS

30 > 31
SAVOIRS
PROJETS
ET PUBLICATIONS



32
PEOPLE
MAURICE LEVRAT



HEG MAGAZINE
 N° 1 — Novembre 2015
Create your future!
 Le magazine de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)
 —
 The School of Management Fribourg Magazine
 —
 Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg Zeitschrift

ÉDITEUR
 Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)
 Chemin du Musée 4
 CH - 1700 Fribourg
 www.heg-fr.ch

RESPONSABLE D'ÉDITION
 Magali Dubosson

COMITÉ DE RÉDACTION
 Caroline Morisod
 Danièle Rueger
 Rico Baldegger
 Gérard Guisolan
 Rudy Merkle
 Lukas Schneuwly

PRODUCTION
 Inédit Publications
 Avenue Dapples 7
 Case postale 900
 CH - 1001 Lausanne
 www.inedit.ch

COORDINATION
 Elodie Maître-Arnaud

CONCEPTION ET MISE EN PAGE
 Xavier Cerdá
 Maeva Kühnel

PHOTOLITHOGRAPHIE
 Floriane Veya

RELECTURE
 Adeline Vanoverbeke

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

TIRAGE
 4000 exemplaires

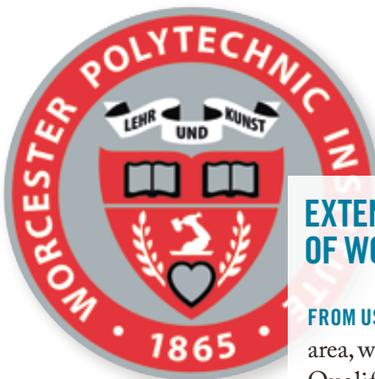
ILLUSTRATION DE COUVERTURE
 Freshidea / Fotolia



QUOI DE NEUF?



Le 3^e étage de notre bâtiment est maintenant dédié à la formation continue. Pour recevoir nos participants dans un environnement propice à l'échange entre responsables d'entreprise, nous avons conçu un espace-café en partenariat avec Nespresso.



EXTENDING A WELCOME TO THE STUDENTS OF WORCESTER POLYTECHNIC INSTITUTE (WPI)

FROM USA TO HEG-FR | We are a student team from WPI, Boston area, working with the HEG-FR to complete our Interdisciplinary Qualifying Project. We are enthusiastic about fulfilling our

project requirements by participating in the development of the new Management and Technology degree program. Over the course of our two-month stay in Switzerland, we interacted with many students here in Fribourg and showed students some information about WPI and why we are so passionate about our university! Our project sponsor, Rico Baldegger, has an incredible vision for the future of business education in Switzerland. The students here are intelligent, friendly and highly motivated – making our time here all the more enjoyable. We are grateful for the opportunity to work on such a fulfilling project! ■

LES ÉTUDIANTS MASTER À BOSTON (ÉTATS-UNIS)

VOYAGE | 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 permet aux étudiants de s'ouvrir à une culture entrepreneuriale différente, dans laquelle l'esprit d'entreprise est omniprésent. ■

RÉNOVATION DU BÂTIMENT

TRAVAUX | L'été à la HEG-FR a été profondément marqué par les travaux effectués dans notre bâtiment. Nous avons saisi cette opportunité pour renforcer la communication de notre stratégie au travers de la rénovation de notre infrastructure. En particulier, le hall d'entrée abritera dès cette année un mur des entrepreneurs. Les photos des entrepreneurs avec qui nous collaborons seront affichées, dans une volonté de mettre en avant ces personnes, sources d'inspiration. ■



LES CHIFFRES DE LA RENTRÉE

FORMATION CONTINUE

CAS Gestion d'entreprise
CAS Gestion de projet
CAS Supply Chain Management
CAS Corporate Communications
CAS Rédaction stratégique en communication

73 NEW!

NOUVEAUX PARTICIPANTS EN 2015

46 HOMMES • 27 FEMMES

CAS Public Management

19

PARTICIPANTS
10 HOMMES • 9 FEMMES

6 NEW!

nouvelles personnes rejoignent la formation pour le 2^e module

EMBA

46

ÉTUDIANTS
40 HOMMES • 6 FEMMES

18 NEW!

nouveaux étudiants en 2015

BACHELOR

177 NEW!

NOUVEAUX ÉTUDIANTS EN 2015

173 EN 1^{re} ANNÉE • 2 EN 2^e ANNÉE • 2 EN 3^e ANNÉE
(dont 1 en échange pour seulement un semestre)

	HOMMES	FEMMES
1 ^{re} ANNÉE	91	83
2 ^e ANNÉE	82	81
3 ^e ANNÉE	86	88
4 ^e ANNÉE	20	21
DIPLÔMANTS	73	72
TOTAL	352	345

697

ÉTUDIANTS AU TOTAL



Langue d'étude et proportion plein temps/ en emploi pour les nouveaux étudiants de 1^{re} année

	PLEIN TEMPS	EN EMPLOI
FRANÇAIS	41	37
DEUTSCH	6	13
BILINGUE	8	28
TRILINGUE	16	24
TOTAL	71	102

Langue d'étude et proportion plein temps/ en emploi pour la totalité des étudiants

	PLEIN TEMPS	EN EMPLOI	TOTAL
FRANÇAIS	175	180	355
DEUTSCH	30	46	76
BILINGUE	61	117	178
TRILINGUE	28	60	88
TOTAL	294	403	697

MASTER

NOMBRE DES ÉTUDIANTS MASTER EN 2015 • 1^{re} ANNÉE

40 NEW!

(29 HOMMES • 11 FEMMES)



NOMBRE DES ÉTUDIANTS MASTER EN 2015 • 2^e ANNÉE

24

(15 HOMMES • 9 FEMMES)



FORMATIONS POSTGRADES

SEANCE D'INFORMATION DE LA HEG FRIBOURG

JEUDI 17 MARS 2016 A 18H00

Investissez dans votre avenir !

- Executive MBA in Integrated Management
- CAS Gestion d'entreprise
- CAS Gestion de projet
- CAS Entreprise de l'ESS
- CAS Corporate Communication
- CAS Supply Chain Management
- CAS Public Management
- CAS Rédaction stratégique
- MAS Marketing Management

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

Inscriptions à la séance d'information :
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

AGENDA

ÉVÉNEMENTS HEG-FR

4 NOVEMBRE 2015

Conférence «Successful entrepreneurs»

Organisée en collaboration avec l'association des Alumni. Avec la participation de Carl Elsener (CEO and owner of Victorinox AG) et de Pascal Meyer (CEO de Qoqa.ch).

4 NOVEMBRE 2015

One-day e-commerce training

En partenariat avec NetComm, avec la participation de F. Forestier (Wide Agency), V. Tresno (e-commerce incubator of Zalando), V. Marchand (CominMag).

13 NOVEMBRE 2015

Remise des diplômes Master, à Lausanne

19 NOVEMBRE 2015

Forum HEG, à Neuchâtel

20 NOVEMBRE 2015

Remise des diplômes Bachelor

25 NOVEMBRE 2015

Swiss e-Commerce Conference, à Baden

En partenariat avec NetComm.

3 DÉCEMBRE 2015

Journée de réflexion sur les risques psychosociaux en entreprise

En partenariat avec le SECO.

ÉVÉNEMENT ASSOCIATION ALUMNI

17 NOVEMBRE 2015

Visite de Mifroma, Ursy (FR)



START-UP INNOVATION



«The continued vitality of the canton and city of Fribourg rests on our ability to innovate. Our goal is to create a more collaborative, creative and interdisciplinary campus. The Innovation Lab Fribourg is an expression of our vision.»

CARLOS DA SILVA
Professeur

DE LA DIFFICULTÉ DES GRANDES ENTREPRISES À CRÉER DE NOUVELLES ENTITÉS...

Les grandes entreprises sont notoirement mauvaises dans la création de nouvelles activités. Cela est dû au fait qu'elles sont structurellement incapables ou pas prêtes à investir dans l'avenir ou à être impiotables dans l'abandon (ou l'accélération) du projet à mi-chemin.

Les responsables de grandes entreprises ne veulent pas être associés à un échec; ainsi, ils veulent que toute nouvelle initiative soit entièrement financée, sans égard aux aspects positifs ou négatifs intervenant dans le développement de l'entreprise. Cependant, l'échec est un risque inhérent au monde des start-up.

Externalisation. Certaines entreprises créent des entités séparées régies par des structures de rémunération proches de celles du monde entrepreneurial. Les autres unités de l'entreprise peuvent alors devenir hostiles envers l'entité nouvellement créée, car elles associent la structure de rémunération et le style de direction qui lui sont liés comme un risque financier.

Comme il est difficile de renoncer à une nouvelle entité, les grandes entreprises préfèrent externaliser le développement de nouveaux produits ou services. Ainsi, elles achètent simplement de plus petites entreprises si elles apprécient leurs produits ou leur développement sur un marché. Ensuite, elles tirent avantage de leurs circuits de distribution, de leur infrastructure de production et de leur puissance financière pour fabriquer et vendre efficacement ces nouveaux produits.

Best practices. A la HEG Fribourg, nous analysons les relations entre les grandes entreprises et les start-up. Au-delà des modes traditionnels d'acquisition, il existe une autre manière pour les grandes entreprises de coopérer avec les start-up: elles peuvent aider ces dernières dans leur développement. De tels programmes sont conduits par des entreprises telles que Google, Disney ou Microsoft dans la Silicon Valley. Il est grand temps d'introduire ces programmes en Suisse en important les meilleures pratiques relatives aux accélérateurs d'entreprises. Intéressé? N'hésitez pas à nous contacter. ■

WHY CORPORATIONS FAIL IN CREATING NEW BUSINESSES AND HOW TO SOLVE THAT?

Large corporations are famously bad at creating new businesses. The main reason for this is that they are organizationally unwilling or unable to stage the investment with stepping-stones and to be ruthless about abandoning (or accelerating) the project midstream. Executives in corporations don't want to be associated with failure; therefore, they always want a new venture to be fully funded, regardless of the positives or negatives that might arise in the course of the company's development. However failure is an inherent risk in the start-up world.

Outsourcing. Some companies have tried to segregate new ventures in which compensation structures mirror those of executives in entrepreneurial ventures. Other established business units can become hostile to the new ventures, resenting the compensation schemes and the looser attitude to losing money.

As they are unable to kill early-stage ventures, many large corporations prefer to outsource new product and service development. Large corporations simply buy smaller companies if they like the products or their market growth. Then they leverage their distribution channels, their manufacturing infrastructure and their financial strength in order to produce and sell these new products efficiently.

Best prices. At HEG Fribourg, we analyze the relationships between large corporations and start-ups. Beyond traditional acquisitions of companies, there is another way for corporations to cooperate with start-ups: they can support independent start-ups in their development. Such programs are driven by companies such as Google, Disney, and Microsoft in Silicon Valley. It is time to bring such programs to Switzerland by applying best practices from corporate accelerators. Feel free to contact us at any time. ■

LES START-UP DE «CROWDSOURCING» : TOUT UN MONDE D'OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES

Le crowdsourcing est un concept organisationnel récent et en pleine évolution. Au sens le plus simple, il prévoit d'externaliser certaines activités de l'entreprise vers des individus – la foule, ou «the crowd».

Le crowdsourcing est rendu possible grâce à des plateformes en ligne qui permettent d'accéder aux ressources détenues par le nombre croissant d'internautes à travers le monde (plus de 3 milliards en 2015). Par exemple, une entreprise lance un appel aux internautes pour la résolution d'un problème. Des internautes – potentiellement du monde entier – soumettent des solutions en fonction de leur intérêt pour le problème et de leur capacité à le résoudre. Les solutions retenues sont parfois rémunérées par l'entreprise qui en bénéficie. Par ailleurs, le contributeur en bénéficie aussi, si ce n'est en argent, en visibilité, ou à se sentir utile ou encore à se distraire.

Le crowdsourcing est une des innovations les plus importantes du XXI^e siècle en termes d'organisation. Il est à la base de la création d'un très grand nombre de start-up appartenant à différents secteurs d'activité. Les nouveaux modèles d'affaires associés aux start-up de crowdsourcing ont donné naissance à toute une nouvelle génération d'organisations distribuées qui transcendent les barrières traditionnelles d'une entreprise – comme Uber, oDesk, Kickstarter, parmi d'autres. L'économie issue du crowdsourcing a connu une croissance très forte, comme le démontre le nombre d'entreprises de crowdfunding ayant vu le jour au cours des cinq dernières années, soit plus d'un millier de nouvelles sociétés créées. Le crowdsourcing participe donc, sous une forme particulière, à l'essor de l'économie collaborative.

L'exemple Uber. Tout entrepreneur devrait se rendre compte à quel point les start-up de crowdsourcing, grâce au développement phénoménal de leurs activités «distribuées», sont en train de prendre une place unique dans l'économie globale. Par exemple, Uber – entreprise fondée en 2009, soit il y a six ans – est aujourd'hui présente dans 58 pays et dans plus de 300 villes. Elle a ainsi pu atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars en 2014. Jusqu'en juillet 2015, elle avait obtenu 5 milliards de dollars de capital-risque et a été évaluée à plus de 50 milliards de dollars (*Wall Street Journal*, 31 juillet, 2015, voir annexe p. 12). Uber offre une plateforme en ligne permettant de

connecter, par le biais d'une application smartphone, les conducteurs de voiture et les personnes cherchant un moyen de locomotion. Toute personne intéressée (the crowd) ayant une voiture et un smartphone peut devenir un conducteur Uber.

Les dirigeants et les managers des entreprises qui cherchent à innover en faisant évoluer leur modèle d'affaires (business model innovation) devraient comprendre que le crowdsourcing – en qualité d'extension organisationnelle potentielle de leur entreprise – permet aux entreprises existantes de rationaliser leurs activités et fonctions traditionnelles.

Secteurs divers. Les effets du crowdsourcing vont de l'amélioration de l'efficacité des opérations quotidiennes, en passant par la résolution de problèmes R&D complexes, jusqu'à l'étude de nouveaux marchés. Les entreprises innovantes qui choisissent d'adopter le crowdsourcing obtiennent un avantage concurrentiel grâce au dialogue productif qu'elles entretiennent avec les foules (the crowds) présentes en ligne. Celles-ci, dans leur ensemble, sont détentrices de ressources inestimables – possédant des connaissances pointues (InnoCentive) ou offrant des services professionnels 24h/24 - 7j/7 sur demande (oDesk) –, dont les entreprises elles-mêmes ne pourraient pas disposer si elles restaient sur des logiques de concurrence traditionnelle.

Les modèles d'affaires associés au crowdsourcing touchent des secteurs d'activité très divers, allant de **1 |** la résolution d'un problème scientifique qui n'a pas de solution connue en échange d'un grand prix en argent comptant; **2 |** en passant par la conception d'un nouveau produit en collaboration massive avec d'autres; ou **3 |** permettant la mise en œuvre d'un projet à la demande par une équipe virtuelle; **4 |** jusqu'au financement collectif d'un projet de start-up ou d'un nouveau produit. Les plateformes de crowdsourcing permettent de mobiliser et d'assembler relativement rapidement des ressources disséminées et détenues par différents individus. Ainsi, ces ressources collectives prennent le plus souvent la forme de connaissances nouvelles, de services exceptionnels



TEXTE:
JUAN ANDREI
VILLARROEL,
Professeur



ou d'argent en grandes quantités. Ces ressources collectives s'avèrent souvent impossibles à obtenir par d'autres moyens.

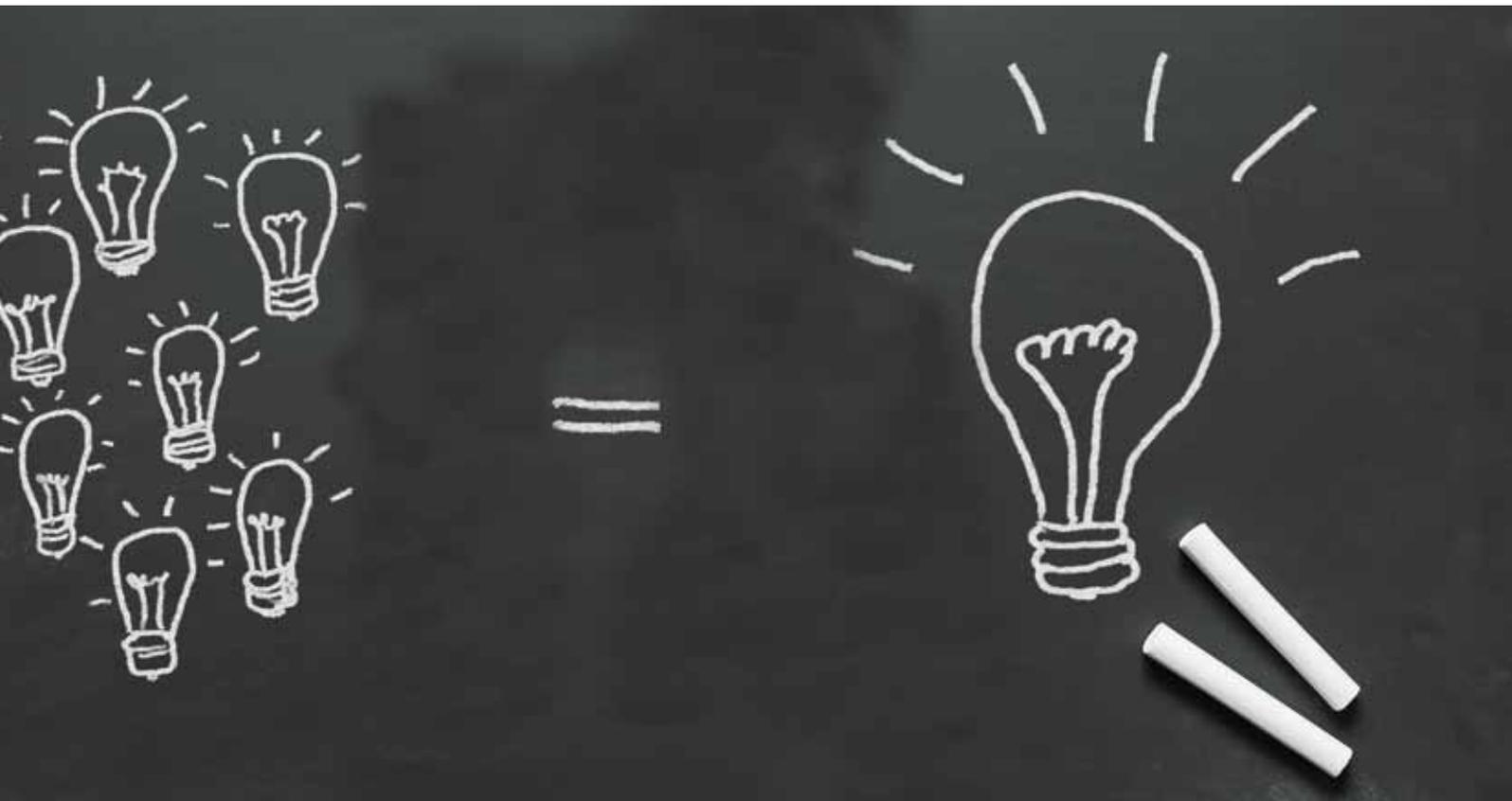
Millions de dollars. A part Uber qui a innové dans les transports, on peut trouver des exemples dans des domaines plus conventionnels.

R&D. InnoCentive permet aux organisations de toute taille de résoudre des problèmes cruciaux en R&D en les connectant à une foule de plus de 200 000 innovateurs hautement qualifiés du monde entier. Les problèmes résolus par la foule vont de la minimisation des dommages sur la couche de surface d'un enrobage de chocolat à la recherche d'un moyen pour séparer l'huile congelée de l'eau afin de nettoyer une zone subarctique après un déversement de pétrole dans la mer. La NASA, Procter&Gamble ou Roche ont tous collaboré avec InnoCentive. Ce système prévoit de décerner des récompenses financières aux solutions évaluées comme les plus probantes.

Design. Threadless produit des T-shirts et d'autres articles comprenant une impression de designs originaux. Ce qui rend Threadless unique dans le monde du textile est le fait que les participants à ce système soumettent tous les designs au public. Ces designs font l'objet d'un vote des autres membres de la foule, permettant ainsi d'établir un score final pour chacun d'entre eux. Threadless utilise cet indicateur pour choisir ce qu'elle décide de produire par la suite. Par ce système, les designs doivent d'abord être plébiscités et obtenir le soutien des consommateurs avant même que la production puisse démarrer.

Finance. Kickstarter est la plus importante plateforme de financement (crowdfunding) de projets créatifs par la foule dans le monde. Chaque semaine, des milliers de personnes prennent l'engagement de financer le développement de nouveaux projets en art, en technologie, en design ou dans d'autres domaines de la création, pour un équivalent de plusieurs millions de dollars. Les concepteurs des projets ayant du succès gardent la propriété et le contrôle sur leur produit, alors que les investisseurs bénéficient d'un accès privilégié à des produits, des services et des expériences uniques.

Révolution. De la même manière que la ligne d'assemblage a permis la révolution industrielle, le crowdsourcing est une révolution dans l'organisation. Il s'agit d'une redistribution de la créativité au-delà des frontières, comme on n'en a encore jamais connu. Ce sont des start-up qui ont donné naissance à toutes les initiatives de crowdsourcing décrites dans cet article, et à des milliers d'autres encore. Au fur et à mesure que des entrepreneurs adaptent le nouveau concept organisationnel distribué qu'est le crowdsourcing à d'autres secteurs d'activité, le tissu socio-économique se voit transformé à l'échelle globale. En espérant que cet article servira à donner un souffle de vie aux idées d'entreprise, l'auteur vous invite à essayer quelques-unes des plateformes de crowdsourcing de services proposées (*voir tableau en page 12*) ou encore à apprendre davantage en regardant la vidéo en ligne à ce sujet à l'adresse <http://strategic.crowdlabs.net>. ■



STUDY OF CROWDLABOR PLATFORMS (Villarroel J.A. 2014)

Crowdsourcing service companies. The decentralized business model of crowd-based service companies enables unprecedented efficiencies.

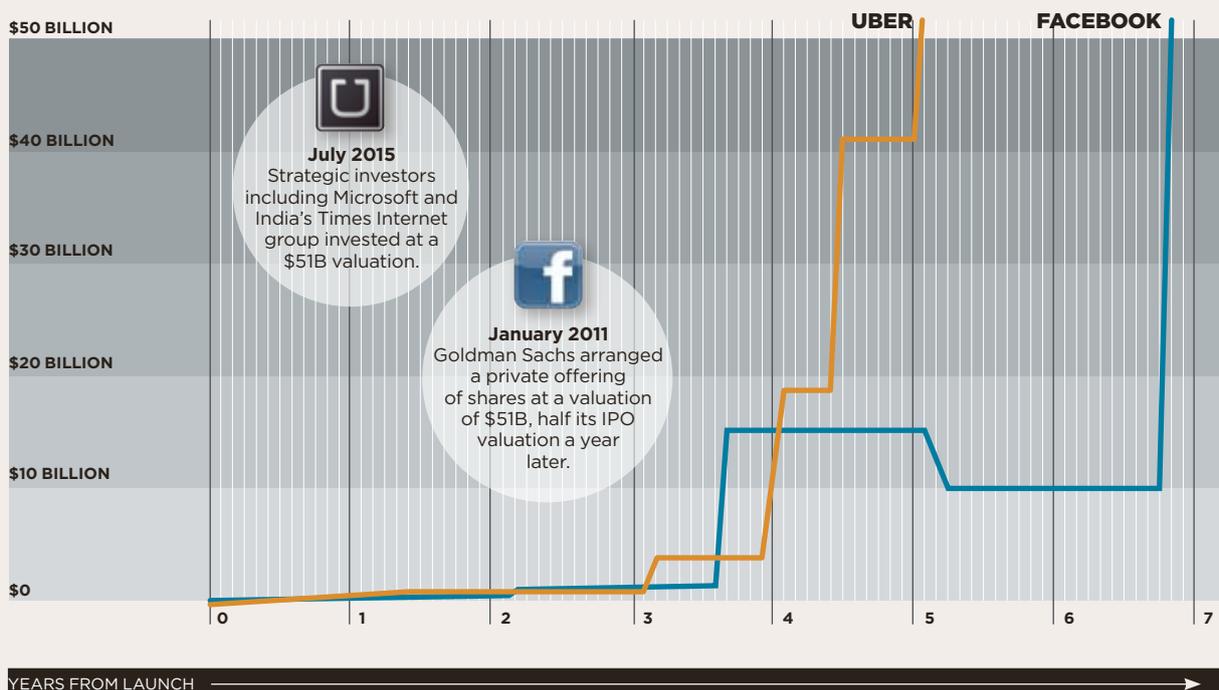
RANKING	PLATFORM	RESPONDENTS	%
1	Crowdfunder	420	31.46%
2	Crowdsourcing	344	25.77%
3	Freelancer	230	17.23%
4	Clickworker	230	17.23%
5	oDesk	220	16.48%
6	Mobileworks	200	14.98%
7	Shorttask	156	11.69%
8	Elnce	136	10.19%
9	Freelance	134	10.04%
10	Cloudfactory	108	8.09%
11	Project4hire	98	7.34%
12	Guru	91	6.82%
13	Freelancers	82	6.14%
14	Vworker	81	6.07%
15	Crowdspring	80	5.99%
16	Virtualbee	78	5.84%
17	Fiverr	77	5.77%
18	Copify	76	5.69%
19	Readyforce	72	5.39%

RANKING	PLATFORM	RESPONDENTS	%
20	Peopleperhour	71	5.32%
21	Samasource	69	5.17%
22	Witmart	68	5.09%
23	Taskcity	66	4.94%
24	Freelanced	63	4.72%
25	Trada	63	4.72%
26	Ifreelance	61	4.57%
27	Codeur	60	4.49%
28	Rentacoder	58	4.34%
29	Appenbutlerhill	57	4.27%
30	Voicebunny	55	4.12%
31	Twago	48	3.60%
32	Joomlancers	47	3.52%
33	Freelanceswitch	39	2.92%
34	Trabajofreelance	38	2.85%
	Others	213	15.96%
	Total	3989	100%

THE \$50 BILLION CLUB

Crowdsourcing company Uber outpaces Facebook in valuation. The decentralized business model of crowd-based companies enables unprecedented growth opportunities.

Only two venture-capital-backed startups have surpassed a \$50 billion valuation. Uber did it nearly two years faster than Facebook.



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

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

Wir sind einfach Bank.

VALIANT

SEEDSTARS WORLD: SEARCHING FOR THE BEST STARTUPS IN EMERGING MARKETS



Seedstars World is an exclusive seed-stage startup competition focused on emerging markets and fast growing startup scenes. Their mission is to discover the best startups beyond Silicon Valley, London and Berlin in order to help them grow and succeed.

TEXT: ALISÉE DE TONNAC, CEO et Co-founder

Seedstars World is an exclusive seed-stage startup competition focused on emerging markets and fast growing startup scenes. Their mission is to discover the best startups beyond Silicon Valley, London and Berlin in order to help them grow and succeed. The company is also looking to positively impact economic development and job creation in these regions by promoting entrepreneurship.

The third edition of the Seedstars World competition kicked off in May and will end in December. During

these 7 months, the Seedstars World regional teams are looking for the best locally-grown startups all over the world, hosting local competitions and events in 55 countries. The regional winners will be invited back to Switzerland in March 2016 to compete for up to USD 1.5M in equity investment and various other prizes.

55 countries. More than 1,500 startups from Eastern and Central Europe, Africa, the Middle East, Asia and Latin America had previously applied to participate in Seedstars World. After 36 countries last year, Seedstars World will cover 55 countries in total this year. Countries such as Algeria, Bangladesh, Bulgaria, Ecuador, Egypt, Ethiopia, Hong Kong, Ivory Coast, Mozambique, Myanmar, Panama, Pakistan, Saudi Arabia, Tanzania, Ukraine and Uruguay have been added to the 2015 roster. The first event took place in Maputo, Mozambique, on May 26th 2015.

In order to scale the business in a sustainable manner and keep its focus on promoting, connecting and investing in entrepreneurship in emerging markets, Seedstars World has adjusted its structure to work more directly with the local players. The company started running a new ambassador program, naming



a local ambassador for each city to represent its startup ecosystem and act as a Seedstars World local representative on the ground.

Prizes. Another new addition to the competition this year is the Investments Tracks. Seedstars World has partnered with the iconic brand lastminute.com group to source the best travel startups, and with a top financial institution (to be announced soon) to find the most innovative fintech company. Each of these Investment Tracks will have a USD 500K equity prize for its winner, with the association of one of the biggest players in the industries as an added bonus. “We have always thought about doing industry-specific tracks to add more value to the participating startups. lastminute.com group is the “perfect partner to develop our first track” explains Alisée de Tonnac, Seedstars World CEO. There are also prizes to win in parallel, such as the Space Prize. Seedstars World has partnered with Inmarsat and AP-Swiss to find the best startup that uses satellite technologies in an innovative way. The partners will award a USD 50K grant to the winner. Other prizes such as the Women Entrepreneur Prize and the Innovation Prize will also be awarded at the ceremony.

Bootcamp. The Final Event will take place on March 3rd, 2016 at the SwissTech Convention Centre, located at the heart of the École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Seedstars World will be hosting a three-day bootcamp prior to the ceremony, which will consist in training and mentoring sessions by international investors, mentors from top accelerators, business strategy consultants and top CEOs. The 55 competing startups promise to be innovative and disruptive: From Armenians who created an eye care app to Iranians analysing greenhouse-related health issues, the mix and diversity of the startups has been astonishing so far!

To know more about the competing entrepreneurs, check out the Seedstars World web page here (www.seedstarsworld.com) and click on the city you are interested in. ■

Final Event Ticket Sales

Super Early Bird registration until the end of September on the Seedstars World Final Event website (www.seedstarsworld.com/final-event/)

Follow Seedstars World on Twitter @SeedstarsWorld

ES WAR EINMAL...

... ein Planet mit beschränkten Ressourcen, wessen sich die Bewohner nur langsam bewusst wurden. In dieser Epoche haben sich vier wackere Ritter aus der heilen Schweiz zusammengetan, um gegen den Öldrachen zu kämpfen. Schwert und Schild waren nachhaltige Produkte aus Naturfasern, das Schlachttross ihre Firma in Freiburg i. Üe.

TEXT: CYRILLE BOINAY, Managing Director Markets

Für die Bcomp sind Kommunikationsinhalte die wichtigsten Grundpfeiler der B2B-Strategie. Sie bietet ihren Kunden Geschichten, die gruppengerecht weiterzählt werden können. Die Storys sind teils gewagt, jedoch mit Fakten unterlegt. Diese Verbindung der Inhalte mit der fassbaren Realität ist wichtig, sonst bleiben sie nur ein Märchen.

Ein Startup ermangelt selten differenzierender und relevanter Geschichten, da der Gründungsidee quasi gezwungenermassen eine Innovation und ein latentes Bedürfnis eignen. In dieser Situation ist es schwieriger, die Inhalte zu kommunizieren, die das Vertrauen der Investoren sowie der Kunden in die Businessidee fördern und das Ansehen des Unternehmens steigern. Der Bcomp halfen hierzu die interdisziplinäre Zusammenstellung und Erfahrungen des Gründerteams.

Leidenschaft als Ursprung. Vor etlichen Jahren trat cYrille Boinay als Gründer einer Skimarke (dpskis) mit einem Vibrationsproblem an die beiden EPFL Doktoranden

Christian Fischer und Julien Rion heran. Während des Lösungsfindungsprozesses stiessen die Forscher auf ausserordentliche Dämpfungseigenschaften von Naturfasern.

Dies und eine umfassende Trend- und Marktanalyse über nachhaltige Materialien stiessen die Entwicklung zweier Technologien an, welche die Vorteile von Naturfasern nutzen. Das Team ergänzte der Betriebswirtschaftler Andreas Brüllhart (HSW Freiburg). Es erarbeitete einen Business-Plan, und brachte die beiden patentierten Technologien in die 2011 gegründete Bcomp ein. Dank der Leidenschaft des Gründerteams, Pulverschneehänge hinunterzugleiten, war es naheliegend, zuerst den Skimarkt zu erobern.

Werkstoff vom Acker. Dampfende Surfboards aus Flachs, ultraleichte Kerne und Naturfaser-Laminat in den Skis erwiesen, dass der Werkstoff vom Acker funktioniert. Dies war relevant, zumal die Naturfaserverbundwerkstoffe schon früher wegen guter mechanischer Eigenschaften vermehrt Aufmerksamkeit erhielten, die Verbundwerkstoffindustrie jedoch nicht zu überzeugen vermochten. Bcomp beschäftigte sich intensiv mit den Eigenschaften von Naturfasern und entwickelte Lösungen mit überzeugenden Vorteilen: Gewichtreduktion, verbesserte Dämpfung und erhöhte Biegefestigkeit.

Mit dem Image-Transfer aus dem Sportmarkt und den erwiesenen Leistungsmerkmalen erweiterte sich der Kundenstamm der Bcomp schnell in andere Industrien. Neben Karosserie- und Interieurteilen an und in verschiedenen Fahrzeugen, Musikinstrumenten und Design-Objekten hat Bcomp heute weitere erfolgversprechende Projekte in der Pipeline. Diese Produkte generieren wieder Mehrwerte, sodass noch mehr nachwachsende Verbundwerkstoffe genutzt werden. Bcomp zählt heute zu den erfolgreichsten Startups der Schweiz (fünfter Rang in den TOP 100; etliche Unternehmer- und Produkteauszeichnungen).

Zur Person. cYrille Boinay, einer der beiden Geschäftsführer der Bcomp AG, ist Betriebswirtschaftler der Schmiede HSW Freiburg. Der leidenschaftliche Inter- und Entrepreneur ist spezialisiert auf die Positionierung von Marken und Firmen. Sein Wissen und Können im Unternehmertum vertiefte er in der Leitung von Geschäftsfeldern in Grossunternehmen (fenaco, Underberg AG) aber auch in KMU (Pearlwater AG, Hess Holding, BAT Entrepreneurship SA). Neben der Bcomp AG gründete er eine Skimarke (dpskis), ein Grafiker-Netzwerk in Argentinien (GrafixsNetwork) und den FreelineJam in Norwegen. Er durchquerte per 4x4 Afrika und Südamerika und befuhr Couloirs mit Skis und Snowboards auf allen Kontinenten. Heutzutage stillt er seine Abenteuerlust im nahen Gebirge, auf Entdeckungsausflügen mit dem »Bulli« und natürlich mit dem Aufbau von Bcomp. Er ist Vater zweier Buben und lebt wieder in Bern. ■



HOW TO COMPETE WITH LARGER COMPANIES AS A STARTUP?



Received wisdom says that if you are a small firm, you are no match for the mighty Goliaths with deep pockets.



TEXT:
ANKUSH
CHOPRA,
Professor

Examples of firms such as Tivo, who create a new category but lose out to larger players, is often shown as the example of small companies at a big disadvantage. But there is some good news for startups: Does every Goliath have a psychological chink in its armor that makes him vulnerable? When you hit this chink, will Goliath behave like a deer in the headlights?

When large firms face two choices – embrace an innovation that lowers its profits or avoid it and risk dying – firms behave in a less than rational manner. The rational behavior would be to take the lesser of the two evils (live with a lower profit) but firms resist this path with all their might. In doing so they demonstrate the psychological chink in their armor that can stun them into inactivity. This is what I have termed the Dark Side of Innovation.

Best returns. The rise of Vanguard from being a small peripheral firm to being the leader in the mutual fund industry is a tale of how one firm used this psychological chink in Goliath's armor to win in a mature, difficult and fragmented industry.

Before 1975, all mutual funds used to be active funds. The fund managers used to regularly trade securities to beat their benchmark index such as S&P 500. The belief was that if you can get in and out of the market at the right times you could be ahead of the index. For this strategy, fund managers used to charge high management fees. The business was quite lucrative.

Vanguard's CEO Jack Bogle found that on average the entire mutual funds industry underperforms the index. This was because the average fund performs in line with the index but the high fees lower the final returns to the investor. The fund management fees of active mutual funds do not bring the promised return. He offered a better solution: why not just buy the entire index (and hold it). This would reduce management fees and give you better returns than the average fund investor. His promise – 80% lower fees on index funds.

Psychological chink. This path spelled disaster for major fund houses. If they followed him and converted their funds into index funds they would deliberately cut their revenues by over 80%. If they didn't, it was likely that investors would not want to buy these funds and this problem would go away. Their choice was to embrace a profit destroying innovation or ignore it. They not only ignored it but also berated Bogle for the mediocrity he was peddling. They didn't believe anyone would buy such a poor product that offers 'average' performance. And in doing so they exposed their psychological chink that made them underestimate the power of the dark side of innovation. As a result, when Vanguard offered index funds, competitors did not follow and let Vanguard rise to be the leader of the industry.

Belief chance. So what is the secret of finding this psychological chink in Goliath's armor? You have to create a profit destroying innovation. Vanguard used one method to create such an innovation – by changing a deep rooted belief in the industry. The belief that you can consistently beat the index was at the heart of the profits of the mutual fund industry. When Bogle assaulted this belief, he created a profit destroying innovation. Which deep rooted belief holds the key to the profits in your industry? Can you change it to expose the chink in Goliath's armor in your industry? ■■

L'INNOVATION LAB: UNE CAVE À INNOVATION



L'Innovation Lab, situé dans le sous-sol de la Haute Ecole de gestion Fribourg, est un lieu de rencontre, de création et de travail dédié à des associations, groupes ou individus qui ont pour objectif de développer des projets novateurs.

Avec son allure de halle bien aérée, ses hauts plafonds et ses bureaux en open space, des tables pour groupes bien espacées, une salle de réunion, une autre salle de présentation, des tableaux noirs, des coins de récréation, et même une ancienne télécabine qui va servir de refuge à ceux qui veulent s'isoler, l'Innovation Lab Fribourg est désormais prêt à favoriser l'éclosion de mille idées qui vont faire notre futur.

La HEG-FR dédie une partie de sa formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat, et l'Innovation Lab permet de tirer un trait d'union entre diverses activités portées sur l'innovation qui ont déjà lieu au sein des hautes écoles. En leur fournissant un lieu d'accueil, nous espérons que le nombre de ces activités innovantes va croître et qu'un état d'esprit tourné vers l'innovation se répande.

Ouvert à tous. Le but de l'Innovation Lab est de développer un terreau pour de nouvelles idées et d'accompagner leurs auteurs pour les faire progresser. Un effort complémentaire aux cursus d'études divers qui apportera des résultats pendant ou juste après les

études ou au cours de la vie professionnelle. Ce qui est appris restera ancré pour toujours et portera ses fruits tôt ou tard. A l'Innovation Lab, les étudiants peuvent débattre de leurs idées, affiner leur projet par des échanges et trouver des conseils auprès de coachs expérimentés. L'Innovation Lab est ouvert à tous les étudiants de toutes formations et il se doit d'être un lieu de rencontre entre personnes de différentes perspectives et compétences. Une complémentarité qui devrait être source de créativité et de succès. Une lorgnette d'étudiant permet d'observer la planète avec un regard frais, de la voir sans formatage, de questionner des orthodoxies bien établies et d'identifier de réelles opportunités de produits ou services. Un moment idéal pour générer des idées brillantes qui peuvent révolutionner le monde ou, plus modestement, définir une trajectoire de vie unique pour leurs auteurs.

L'union fait la force. Mais il faut y travailler; le succès ne tombe pas du ciel. Même si l'entrepreneuriat est un état d'esprit, il reste que l'entrepreneur doit apprendre à gérer le risque de son projet et à se connecter pour trouver les ressources nécessaires: la course d'obstacles démarre d'une idée, se prolonge par la création d'un produit adapté à un marché jusqu'à son déploiement à plus large échelle. Il vaut mieux procéder avec méthode, se faire conseiller, savoir gérer les priorités et aller chercher les ressources au bon endroit. Seul, il est difficile d'amener des idées à bon port.

Une cave à vin conserve le vin. Notre cave à innovation vise à faire sortir les bonnes bouteilles le plus vite possible. Pas de conservation, mais une accélération de la maturation. Alors venez-y nombreux. ■

www.innovationlabs.ch



TEXTE:
JEAN-MARIE
AYER,
Professeur

ALUMNI BUSINESS TRIP HEG FRIBOURG



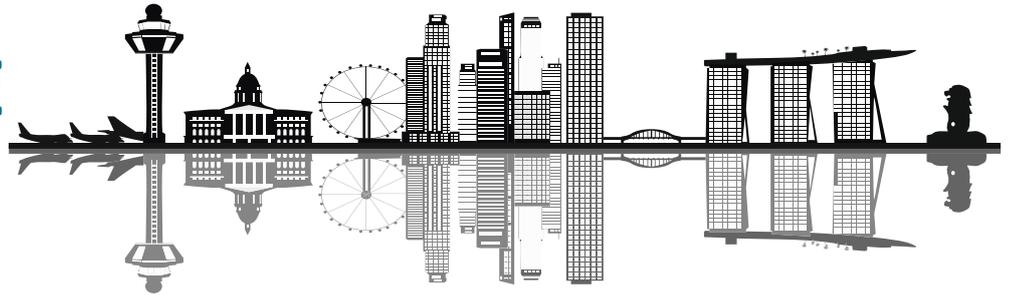
HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

VISIT LOCAL AND INTERNATIONAL COMPANIES
GET IN TOUCH WITH ENTREPRENEURS
FEEL THE START-UP SPIRIT

CULTURAL AND SOCIAL BEHAVIOUR
VISIT OF UNIVERSITIES CAMPUS

SINGAPORE MARCH 2016



SAN FRANCISCO MAY 2016



BOSTON OCTOBER 2016



Approx. CHF 1'950.00 (excl. Flight and personal expenses)

PRE-INSCRIPTION

www.heg-fr.ch/alumni-trip



BREAK-THROUGH



Antoinette Musard et Samuel Schmid.

UNE ÉTUDIANTE DE LA HEG FRIBOURG REMPORTE LA DEUXIÈME PLACE DE L'ENTREPRENEUR AWARD 2015

Dans le but de promouvoir l'industrie auprès des jeunes diplômés, la quatrième édition de l'Entrepreneur Award 2015 s'est déroulée le 19 juin dernier à Riedholz (Soleure). Remis par l'ancien conseiller fédéral Samuel Schmid, les prix ont été décernés parmi des étudiants de niveau Bachelor, Master et EMBA ayant écrit une thèse dans le domaine de l'entrepreneuriat ou du leadership. Les dossiers ont été déposés par huit hautes écoles de Suisse.

Un prix prestigieux. Antoinette Musard, étudiante de la Haute Ecole de gestion Fribourg, a remporté le second prix grâce à son travail de Master «Mentoring relationships: mentors' skills & best practices for startup companies». Elle a eu l'honneur de recevoir un chèque, des heures de coaching avec un entrepreneur de son choix et une année d'adhésion à l'Entrepreneur Club, grâce auquel elle aura l'opportunité de créer de nombreux contacts.

Ce n'est pas la première fois qu'une étudiante de la Haute Ecole de gestion Fribourg reçoit un Entrepreneur Award. En 2012, Sabine Suter avait remporté la première place grâce à son travail de Master «A perception of the entrepreneurial environment at Imperial College». ■

HSW FREIBURG STUDENTIN WIRD AM ENTREPRENEUR AWARD 2015 AUSGEZEICHNET

Zur Förderung aufstrebender Hochschulabsolventen aus dem Wirtschaftsbereich wurde am 19. Juni in Riedholz, Solothurn, der vierte Entrepreneur Award von alt Bundesrat Samuel Schmid verliehen. Prämiert wurden drei herausragende Bachelor-, MBA- und EMBA-Diplomarbeiten im Bereich Leader- oder Entrepreneurship, die 2015 von acht Schweizer Fachhochschulen eingereicht worden sind.

Renommierter Award. Den zweiten Platz erzielte Antoinette Musard, Absolventin der HSW-FR mit ihrer Masterarbeit über Mentorenrollen in Start-up-Firmen „Mentoring relationships: mentors' skills & best practices for startup companies“. Die ausgezeichneten Studierenden erhalten ein stattliches Preisgeld, Coaching-Stunden bei einem Entrepreneur-Mentor ihrer Wahl und eine Jahresmitgliedschaft im Entrepreneur Club, wo sie dank eines exklusiven Netzwerkes wertvolle Kontakte knüpfen können. Im Jahr 2012 gewann schon einmal eine HSW-Studentin: Sabine Suter holte mit ihrer Masterarbeit zum Thema Entrepreneurial Ecosystem den Preis nach Freiburg. ■

AN ACCELERATOR MODEL WITH **HIGH IMPACT** AND NO EQUITY

Launched in 2010, MassChallenge (MC) is the world's largest startup accelerator. In contrast to other startup accelerators, this model does not take equity: nor are there any strings attached to participating startups. It claims to be the first of its kind to support high-impact and growing markets.

TEXT: FRANCESCA CERZA,
Project Junior Manager in Innovation and Entrepreneurship at Swissnex Boston



In the past twenty years, global accelerator programs (falling within Pitchbook's criteria) have increased from less than 100 to nearly 1,000. The obvious reason for this huge growth is that firstly, accelerators have a proven track record of helping startups succeed. Secondly, the startup universe has grown exponentially and thus the need for hands-on development is enormous. Ranking this huge group of accelerators is quite difficult as there are numerous metrics to take into consideration, many of which are hard to quantify—brand value, for instance. Every year MassChallenge selects 128 early stage startups, meaning that they have received up to but not more than \$500,000 of equity-based funding and have not generated more than \$1 million in annual revenue. MC accepts startups from all industries, anywhere in the world, that show significant potential to create value for the economic system. This four-month accelerator program is designed to cover the seed-stage investment gap and bring the startups to the next financial round.

2225 applicants in 2015. Past finalists have raised \$947 million in capital since 2010 and created more than 5'000 jobs. MassChallenge offers office space, mentorship, and prizes backed by public and private money. MassChallenge's sponsors from Switzerland include Buehler and the School of Management Fribourg. Last April, a record 2225 startups from all over the world applied to the MassChallenge 2015 program, with half of the applicants coming from the United States. 25 applicants came from Switzerland, which was among the top most represented countries in the competition, along with Mexico, Columbia, India and Canada. 230 of the most promising startups were invited to participate in the MassChallenge 2015 accelerator program as finalists : 128 in Boston,

90 in London and 12 in Israel. A total of seven Swiss startups managed to get into the group of finalists and four of them went to Boston. Biowatch aims at changing the way we authenticate ourselves through vein recognition, Goodwall helps high school students identify the right university, MagnebotiX creates the next generation of crystallography systems and PB&B helps your own cells to cover wrinkles and signs of aging.

Female entrepreneurs. Looking at some of its initiatives, an interesting one has to be mentioned. That is the Women in MassChallenge (WiMC). Indeed, the lack of gender equality is common across all startup ecosystems and no ecosystem comes close to an equal share of male and female founders. WiMC, a women's network that hosts regular meetings as well as an annual event, was founded by MassChallenge alumni in 2012. Its goal is to provide better access, education and support for the unique challenges faced by female founders. Overall, the number of female entrepreneurs is on the rise. Recently, Boston and London were named the best cities in the world for female entrepreneurs. Of the startups participating in the MassChallenge Boston Finalist Class, 44% has at least one woman founder. MassChallenge is based in the heart of the innovation district and with more than 26,000 square feet of space, it supports startups with over 200 desks, lounge area, conference rooms, phone booths, lockers, kitchen, event space, color printer, Wi-Fi and more. The open environment encourages communication and teamwork, and startups from every industry work together. The desks are clustered in small groups to foster small team collaboration. MC: an amazing co-working innovative space, which needs to be visited! Next applications for the 4-month program, April 2nd, 2016. ■



PHOTO: IGOR HOJZES / FOTOLIA

TEACH DIFFERENT!

«Savoir ce qu'on va faire permet d'avoir une réflexion avant le cours»

«La parole est davantage donnée aux étudiants»

«On avance beaucoup plus vite et on reçoit plus de conseils pratiques en classe»

«On dépasse la situation où le prof parle devant les étudiants»

«L'ambiance est plus agréable pour tout le monde»

«Cette manière d'enseigner se prête bien au marketing»

«Cela peut aider les étudiants à travailler durant l'année»

«Au moment de préparer l'examen, je n'avais plus de question»

INVERSER L'ENSEIGNEMENT OU LA CLASSE SENS DESSUS DESSOUS !

Les idées ne manquent pas aux enseignants qui cherchent à enrichir l'expérience d'apprentissage de leurs étudiants. Le point sur le concept de Flipped Classroom.



«Si le programme est lourd, cela permet au prof de ne pas trop speeder»

«Les discussions sont plus intéressantes»

«Les activités sont plus ludiques au cours»

«C'est obligatoire de s'investir personnellement. Sans préparation, on est largué au cours!»

On innove aussi dans la manière d'enseigner et d'apprendre à la HEG-FR: le concept de Flipped Classroom, ou classe inversée, fait son entrée dans l'école et plaît aux étudiants.

La classe inversée, qu'est-ce que c'est?

Inverser la classe, c'est repenser l'articulation entre activités pédagogiques en classe et hors de la classe, en vue d'augmenter l'efficacité de l'apprentissage. La part de la transmission des connaissances qui ne nécessite pas la présence de l'enseignant est sortie de la classe pour être confiée à un média, généralement sous forme de capsule vidéo. Mais pas seulement: il peut s'agir de textes, de documentations diverses, de consignes de recherche d'informations. Cette activité structurée permet aux étudiants de se préparer aux activités qui auront lieu en classe. C'est le premier temps de la classe inversée.

Le deuxième temps se passe en présentiel et se fonde sur le travail effectué au préalable. Les situations d'apprentissage du temps passé en classe favorisent l'activité et l'interactivité entre pairs ou avec l'enseignant.

Conseils d'étudiants aux professeurs qui se lanceraient

- Le cours en classe doit être structuré.
- Il faut faire des petits rappels en classe car il n'est pas toujours possible de lire la veille.
- Attention au risque de submerger les étudiants avec trop de matière!
- Le support doit être adapté au travail personnel. à la maison, la structure de la matière doit être bien visible.

Finalement, ce qu'on inverse, c'est le modèle classique de l'enseignement qui privilégie la transmission du savoir en présentiel et relègue les exercices d'application et de réflexion hors de la classe, sous forme de devoirs par exemple.

Essai réussi au printemps 2015

L'analyse de marché a été enseignée en classe inversée au semestre de printemps 2015. Le cours était traditionnellement fondé sur une transmission des concepts et de la théorie en classe, agrémentée d'exercices de mise en pratique. La partie théorique était accueillie avec des niveaux de motivation et de participation très divers, selon les publics et l'atmosphère régnant en classe. Les nouvelles connaissances sont désormais introduites avant le cours par la mise à disposition de différents matériels pédagogiques, dont les slides du support de cours et des vidéos. Lors de la session en classe, un certain temps est prévu pour répondre aux questions, et l'enseignante vérifie que la matière a été bien comprise. Des sujets se prêtant au débat sont proposés et des jeux de rôle renforcent la dynamique. Dans certains cas, des exercices vérifient la bonne utilisation des outils. Enfin, le temps en classe est avant tout dévolu au travail en groupe sur un mandat d'analyse de marché. ■

Se former à la classe inversée?

La classe inversée suscite beaucoup d'intérêt, en particulier dans l'enseignement supérieur. Le Centre de développement professionnel (DevPro) de la HEG-FR propose chaque année plusieurs journées de formation sur cette thématique, et le mandat de l'innovation pédagogique pour l'année académique 2014-2015 a été consacré à ce projet. Il se poursuivra dès janvier 2016 par la constitution d'une communauté de pratique.

La HEG-FR abrite le Centre DevPro, qui a pour mission de soutenir le développement professionnel du personnel d'enseignement des 28 hautes écoles de la HES-SO, principalement dans le domaine pédagogique et didactique. Son offre propose aussi de la formation destinée à différents personnels de la HES-SO, notamment autour des axes «recherche» et «politique et management de l'enseignement supérieur».

→ devpro.hes-so.ch

ANCIENS ETUDIANTS

NOUVEL ÉLAN POUR LES ASSOCIATIONS DE DIPLÔMÉS

Le 28 mai dernier, une nouvelle association des diplômés de la Haute Ecole de gestion Fribourg a été créée, sous le nom de Alumni HEG/HSW Fribourg. Cette association est issue de la fusion de deux associations existantes, à savoir l'Alumni MBA Berne-Fribourg (étudiants EMBA) et l'Alumni HEG (étudiants Bachelor).

TEXTE: CAROLINE MORISOD (Responsable Alumni HEG-FR) ET LUCIEN WUILLEMIN (Président de l'association Alumni)

Pour quelles raisons les deux associations ont-elles fusionné? La nouvelle association unique permet de regrouper les alumni de toutes les filières de la HEG; Bachelor, EMBA (y compris les diplômés du cursus de la HSW Berne jusqu'en 2012) et également Master. Par ailleurs, les collaboratrices et collaborateurs anciens et actuels pourront également en être membres.

Ces groupes étaient en fait trop restreints pour avoir chacun leur association avec des comités et des programmes respectifs. De nombreuses synergies peuvent être ainsi créées et utilisées sans perdre certaines spécificités.

Les objectifs de la nouvelle association sont:

- propager les valeurs de la HEG-FR, dont les aspects principaux sont la pratique, le multilinguisme et l'internationalisation; à cet effet, un contact étroit devra être établi et maintenu entre l'association et la direction de l'école; les alumni sont aussi un partenaire fidèle de l'école et sont bien placés pour la représenter;
- favoriser le regroupement de ses membres en vue de créer un réseau d'échange et de projets; l'objectif

de base de l'association sera atteint, entre autres, par les réunions et manifestations;

- faire bénéficier les alumni et les étudiants du savoir et de l'expérience des membres de l'association.

Alumni HEG/HSW Fribourg fait partie de l'organisation suisse FH-Suisse, dont les membres bénéficient de nombreux avantages (voir à ce sujet www.fhsuisse.ch).

Un premier événement Speed dating Network a eu lieu à Muntelier le 8 septembre dernier. Deux autres sont prévus en 2015, soit Successful Entrepreneur à Fribourg le 4 novembre et la visite de Mifroma à Ursy le 17 novembre.

Le comité de l'association compte huit membres: Bernard Frossard, Pascal Graber, Christophe Grandjean, Pietro Meloni, Caroline Morisod, Florence Meyer, Dominique Chappuis Waeber et Lucien Wuillemin. ■

Pour tout renseignement:
Caroline Morisod, secrétariat → caroline.morisod@hefr.ch
Lucien Wuillemin, président → lucien.wuillemin@bluewin.ch





Dominique Chappuis Waeber est vice-présidente et membre fondatrice de l'ancienne Alumni EMBA Berne-Fribourg. Elle est de langue maternelle allemande et a effectué le EMBA à Berne en 2001. Elle est actuellement directrice d'Andrey Voyages au Mouret. Elle est responsable des finances dans la nouvelle association.



Christophe Grandjean est également vice-président. Diplômé de la HEG-FR en 2005, il a travaillé de 2005 à 2013 dans le département Audit de la société PricewaterhouseCoopers et obtenu le titre d'expert-comptable diplômé en 2009. Il est actuellement responsable Comptabilité et Credit Management au sein de Groupe E SA.



Lucien Willemin est le président. Docteur en sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, il a donné des cours dès la création de l'école en 1991, puis a été directeur de l'ESCEA/HWV devenue HEG/HSW Fribourg de 1995 à 2011. Auparavant, il a travaillé en qualité de sous-directeur à la Société de Banque Suisse (SBS/SBV) à Bâle de 1982 à 1997.

PORTRAITS

SERVICES

MSO — MANAGEMENT STUDENT OPPORTUNITIES



C'est la rentrée! Il est temps de retourner étudier, oui, mais pas seulement.

Envie de t'investir au sein de la HEG-FR et de partager de nouvelles expériences? Il est temps de rejoindre MSO (Management Student Opportunities).

TEXTE: FABIENNE GIROUD, Présidente MSO

Notre association estudiantine à but non lucratif, créée en 2012 par des étudiants, offre l'opportunité aux étudiants de développer un réseau et d'évoluer dans le monde économique. L'association permet également de mettre en pratique les théories vues en cours et de s'entraîner. Gérée par une présidente et un vice-président, l'association est divisée en trois clubs distincts: finance, marketing et communication, international. Un club leader se trouvant à la tête de chaque club est responsable du bon fonctionnement de celui-ci. Il doit également assurer la communication avec ses membres. De plus, une caissière, un réviseur et un membre du Conseil représentatif HES-SO font partie du comité de l'association. Tous se réunissent chaque mois pour assurer l'homogénéité de tous ces organes.

Une association, trois clubs. Des tâches bien définies sont confiées à chaque club. Le club finance participe à des concours boursiers tels que le concours TTC de la RTS, avec un voyage à la clé. Il s'occupe également de la gestion du budget de l'association ainsi que de l'organisation d'événements/conférences en rapport avec le milieu financier. Le club international gère l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers venant à la HEG-FR pour un semestre ou une année. Il s'occupe aussi de recueillir des témoignages d'étudiants suisses partis à l'étranger afin de pouvoir renseigner au mieux ceux qui seraient intéressés à vivre la même expérience. Enfin, le club marketing et communication (MARCOM) est en charge de la promotion des divers événements et conférences organisés par MSO en créant des affiches et des flyers. La présence sur les réseaux sociaux est également importante. C'est pourquoi le club s'occupe de la mise à jour de la page Facebook ainsi que de la rubrique MSO du site internet de la HEG-FR.

Rejoignez-nous! Depuis sa création en 2012, l'association était au stade du développement. Désormais, elle est en phase d'expansion et c'est pour cela que nous recherchons activement de nouveaux membres motivés à nous rejoindre dans cette aventure! Tous les membres du comité se feront un plaisir de répondre à tes questions et de t'accueillir au sein de notre association en écrivant à l'adresse e-mail mso@hefr.ch. N'oublie pas de «liker» notre page Facebook! ■

CAREER CENTER — CREATE YOUR FUTURE



Notre Career Center se définit comme partenaire et prestataire de services pour les étudiants et les entreprises sur notre campus.

Nous soutenons les étudiants dans la réalisation de leur plan de carrière et nous leur offrons une plateforme pour faciliter leur intégration dans le monde professionnel. Nous nous engageons à mettre en relation les entreprises partenaires de la HEG Fribourg avec nos futurs diplômés et facilitons également les échanges entre les candidats, les alumni et les entreprises. Cette dynamique permet à nos futurs diplômés de créer ou de consolider leur réseau professionnel avec nos partenaires régionaux et internationaux. ■

NOS PRESTATIONS

Guide de candidature | Analyse de personnalité, présentation de cas concrets, conseils pour une bonne candidature
Offres d'emploi | Page internet pour les annonces de stage et d'emploi
Coaching personnalisé | Analyse du potentiel, plan de carrière, conseils pour le CV
Événements | Participation aux foires professionnelles, aux tables rondes et aux séminaires.

Notre objectif premier est de favoriser l'insertion de nos candidats dans un environnement professionnel adéquat. Mais comment trouver un emploi motivant et exigeant? Le Career Center de la HEG-FR est là pour vous aider. Nous offrons aux étudiants un accompagnement personnalisé tout au long du processus de recrutement.

Le service Career Center (Salle 416, 4^e étage) est ouvert les lundi, mercredi et vendredi de 9h à 12h. Pour des entretiens privés, veuillez écrire à l'adresse e-mail career@hefr.ch

Contact | Lukas Schneuwly, Career Center
 E-mail: career@hefr.ch • T. +41 26 429 63 55

Unser Career Center versteht sich als Partner und Dienstleister für Studierende und Firmen auf unserem Campus.

Mit unserem Beratungsangebot unterstützen wir Studierende bei ihrer Karriereplanung und bieten eine Plattform für den Berufseinstieg. Wir engagieren uns dafür, dass Unternehmen an der HSW Freiburg präsent sind und mit den passenden Talenten in Kontakt treten können. Wir schaffen Austauschmöglichkeiten zwischen Studierenden, Alumni und Unternehmensvertretern, damit sich Studierende ihr eigenes Netzwerk aufbauen können. Hierzu nutzen wir das Netzwerk der HSW-FR, die regionalen und internationalen Partner sowie die HSW-Alumni Verbindung. ■

UNSERE SERVICES

Bewerbungsratgeber | Persönlichkeitsanalyse, Fallbeispiele, Bewerbungstipps
Stellenangebote | Webseite mit den aktuellen Praktika und Jobs
Individuelle Beratung | Potentialanalyse, Karriereplanung, CV Check
Karriereveranstaltungen | Jobmessen, Round Table Events, Ateliers.

Das Ziel der Stellensuche ist eine passende und herausfordernde Tätigkeit in einem Umfeld zu finden, das zum Kandidaten passt. Doch was ist eine motivierende und fordernde Tätigkeit? Das HSW-Career Center soll dabei helfen. Den Studierenden bieten wir eine Begleitung während des Rekrutierungsprozesses und beraten sie individuell und engagiert zu einem nahtlosen Übertritt in die Berufswelt.

Das CareerCenter (416) ist am Montag, Mittwoch und Freitag von 9h bis 12h geöffnet. Für individuelle Beratungen können Terminvereinbarungen über career@hefr.ch vereinbart werden.

Ihr Kontakt | Lukas Schneuwly, Career Center
 E-mail: career@hefr.ch • T. +41 26 429 63 55

QUE SONT-ILS DEVENUS?



LILIANE KRAMER

Unternehmerin, Joggi

Arbeit und Schule verknüpfen, das war der Grund für das berufsbegleitende Studium an der HSW Fribourg von 1999-2003.

Seit 2011 bin ich Inhaberin und Geschäftsführerin der Joggi AG Murten, einem regionalen Familienbetrieb. 2013 wurde aufgrund einer Nachfolgeregelung die Mäder Werkzeuge AG akquiriert. Total beschäftigen die zwei Firmen rund 60 Mitarbeitende, davon rund 10 Lernende. Es ist ein grosses Privileg, einem KMU vorstehen zu dürfen und die Verantwortung zu übernehmen. Marketing, Personalführung, Finanzen und Verkauf sind allgegenwärtig. Strategisches und operatives Denken ist ein Muss. Ich erfreue mich täglich an der Vielseitigkeit aber auch an der Flexibilität, die meine Arbeit beinhaltet. ■



BERNARD FROSSARD

Partenaire de swisspro et CEO de swisspro SR et swisspro Solutions

Depuis 2011, Bernard Frossard (EMBA volée 2009 et membre du comité de l'association Alumni HEG) est partenaire de swisspro et CEO de swisspro SR et swisspro Solutions. Auparavant, il a été le fondateur et PDG de connectis et directeur Business Services chez Sunrise.

Bernard Frossard a choisi de faire un EMBA à la HEG de Fribourg, après avoir travaillé quelques années dans le domaine des TIC et obtenu un bachelor d'ingénieur en électronique. Il a participé intensivement au développement de swisspro, qui est passé en quinze ans de 19 employés à près de 800 collaborateurs. Aujourd'hui, son entreprise regroupe cinq sociétés anonymes: swisspro AG (pour la région est et le Tessin), swisspro NW (Bâle et Berne), swisspro SR (Suisse romande) et swisspro Solutions (solutions TIC pour les grandes entreprises). L'entreprise gère la planification, la réalisation, la maintenance et la gestion de solutions de haute technologie dans le domaine des TIC, du BCT et des installations électriques. ■



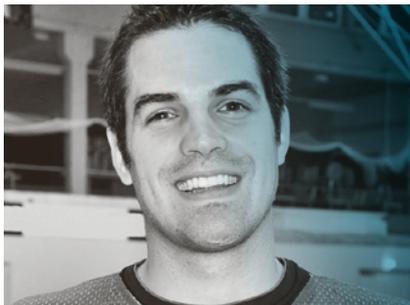
MANUELA JUNGO

Freestyle-Kite- und Wakestyle-Surferin sowie und u. a. Repräsentantin von Mercedes

Manuela Jungo gehört zu den weltbesten Kite-Surferinnen. Nach dem Betriebsökonomiestudium an der HSW Freiburg arbeitete sie als Brandmanagerin einer Luxusuhrenfirma. Heute übt sie ihren Sport aus, repräsentiert Sponsoren und befasst sich intensiv mit Social Media.

Während eines Sprachaufenthaltes auf Hawaii für das Bachelorstudium und eines Praktikums als Marketing-Assistentin in der Dominikanischen Republik erlernte sie das Kitesurfen. Talent und Leidenschaft ergänzten sich ideal.

Zuerst nur Hobby, wurde Kitesurfen für die Düringerin während einer Auszeit im Freestyle World Cup zum Beruf. Sportlich und persönlich prägt Manuela Jungo gegenwärtig die gesamte Kitesurfszene (manuelajungo.com), trotzdem wechselt sie auf den Wakestyle. Die häufig reisende Unternehmerin ist auf gesunde, nachhaltige Ernährung bedacht und arbeitet u. a. als Mercedes-Botschafterin. Ihr Motto lautet: Wer hart arbeitet, wird seine Träume verwirklichen. ■



VALENTIN WEGMANN

Country Manager chez Dartfish

La HEG Fribourg m'a offert une formation supérieure orientée pratique avec un plan d'études très varié.

Je peux aujourd'hui appliquer et mettre en œuvre dans ma fonction de Country Manager chez Dartfish les connaissances générales que j'ai acquises dans les domaines du marketing, des ventes, de la finance ou encore de l'informatique. Au sein d'une petite équipe, nous devons être efficace, flexible et dynamique afin de survivre dans un environnement de marché concurrentiel. ■



RAPHAËL GAUDART

Executive Director MSc BA,
major in Entrepreneurship

Als Verantwortlicher des Master-Lehrganges in Unternehmertum an der HSW Freiburg kann ich meine Interessen „Innovation & Technology“ ideal kombinieren.

2007 schloss ich erfolgreich das Bachelor-Studium an der HSW Freiburg ab. Schnell konnte ich spannende Aufgaben in regionalen Unternehmen übernehmen u.a. als Leiter HR bei der Element AG oder Leiter Admin&Operations bei der EP Sahli AG. Mein Ziel: Meine unternehmerische Arbeitshaltung auch unseren Studenten weiterzugeben. ■



SABINE SUTER

CEO and Owner Cascina San Giovanni

Since 2 years I am the owner and managing director of the Fine Food Company Cascina San Giovanni with a production site in Italy and worldwide distribution channels.

After my successful completion of the Ecole hôtelière de Lausanne in 2009 and of the Master in Entrepreneurship at the School of Management in Fribourg I took in 2012 the opportunity and started my own entrepreneurial activities. The high-quality food sector combines my two studies fields perfectly and motivates me every day to persist as an entrepreneur. ■



GRÉGOIRE DEISS

Chef du département Assurance
auprès de l'ECAB

Diplômé en 2001, Grégoire Deiss a rejoint, le 1^{er} novembre 2015, l'Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments de Fribourg en qualité de chef du département Assurance.

Après sa formation à la HEG-FR, Grégoire avait débuté sa carrière auprès de CPT Assurance (caisse-maladie online) comme responsable controlling prestations. Il a ensuite exercé la fonction de Credit Analyst Entreprise au Credit Suisse, puis celle de responsable d'agence à la banque Raiffeisen. ■



CHRISTIAN CHENAUX

CEO de Securitas Direct SA
au 1^{er} janvier 2016

Après avoir obtenu son diplôme en 2003, Christian Chenaux avait rejoint le comité de direction de Securitas Direct, entreprise dont il deviendra le CEO en janvier 2016.

Au bénéfice de plusieurs années d'expérience bancaire, Christian Chenaux avait rejoint la HEG-FR avant de poursuivre sa carrière auprès de Securitas Direct. En 2007, il suit différents programmes postgrades dans les universités de Saint-Gall, de Santa Clara (Californie) et de Jiao Tong à Shanghai (EMBA en Business Engineering). Il a été nommé CEO de Securitas, le leader européen de la sécurité domiciliaire. ■



MATTHIAS HILDEBRANDT

Leiter Wirtschaftsprüfung der BDO in Bern

An der HEG Fribourg war stets der Fokus auf die Praxis und der Bezug zur realen Wirtschaft spürbar.

Dieser Geist des Entrepreneurship und der Praxisnähe kam mir entgegen und hat mich während meines berufs begleitenden Studiums geprägt und unterstützt, Erlerntes in der täglichen Arbeit einzubringen und umzusetzen. Genau dazu sollte ein Studium da sein: Fitness für die Wirtschaft trainieren. In diesem Sinne: Danke und weiter so! ■

KNOWLEDGE

PROJETS DE RECHERCHE TERMINÉS



SANTÉ DES ENTREPRENEURS

«Créer une entreprise met-il votre santé en danger?» Etat de santé des entrepreneurs, indépendants et chefs d'entreprise (PME), comparaison avec l'état de santé des employés en Suisse.

Résumé du projet

Les conditions dans lesquelles le travail est exercé font partie des déterminants de la santé. Quels en sont les impacts sur la santé des entrepreneurs?

Contact: Mathias Rossi

RANKING 3RD PILLAR

«Performance measurement and analysis system for investment products of the Swiss pension framework»

Project Summary

Investors can clearly identify the best performing products in the marketplace. Asset managers of 3a investment products face an increased competitive environment that triggers lower management fees and a better performance of the products.

Contact: Alexander Kaiser

ACS – ATTRACTIVITY COMMERCIAL SPACE

«Analyse de l'impact des politiques urbaines sur la mise en place d'une nouvelle conception de l'attractivité commerciale des centres-villes»

Résumé du projet

Ce projet a pour but de contribuer à mieux comprendre l'impact de politiques urbaines sur l'attractivité d'une zone commerciale et urbaine.

Contact: Laurent Houmard

BOOKS

LA SÉLECTION DE HEG MAG

MANAGEMENT

La discussion autour de la stratégie, la structure et la culture – la trilogie magique – considère naturellement l'innovation et le changement en profondeur. Une entreprise ne peut être viable à long terme que si elle intègre les caractéristiques liées à l'innovation et au changement. Actuellement, la seule certitude dans la gestion d'entreprise est l'incertitude. Les dirigeants doivent alors disposer de concepts, instruments ou méthodes pour réduire la complexité liée à cette incertitude. Toutefois, ils doivent aussi posséder des compétences personnelles – comme l'intuition ou le lâcher-prise –, indispensables pour diriger et gérer l'entreprise dans l'unité de cette complexité.

La structure s'oriente autour de l'intégration de l'innovation et du changement. L'ouvrage offre toutes les notions de base du management pour apprendre à réfléchir et à se comporter face à la complexité entourant le système vivant qu'est l'entreprise.

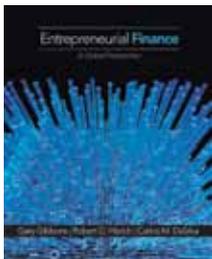
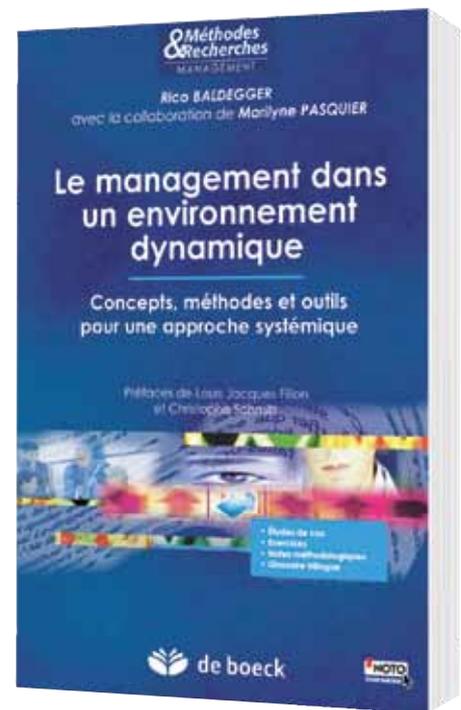
Ce livre fournit les bases du management aux étudiants. Ces dernières pourront aussi être utilisées par des praticiens pour leur permettre d'obtenir une meilleure compréhension du management dans son application.

Le management dans un environnement dynamique.

Concepts, méthodes et outils pour une approche systémique

Par Rico Baldegger, avec la collaboration de Marilyne Pasquier.

Décembre 2014, éditions De Boeck



FINANCE

“Entrepreneurial Finance provides readers with the fundamental knowledge to finance, start, grow, and value new ventures, without the complex finance terms and calculations. This comprehensive yet practical approach incorporates a global perspective that

appeals to entrepreneurs, investors, and students with diverse backgrounds, knowledge, and experience. From Facebook to Camera+, the authors use real-world examples and their own professional experiences to bring concepts to life.”

(cf. *sage website*)

Entrepreneurial Finance: A Global Perspective

By Garry Gibbons (Thunderbird School of Global Management)

Robert D. Hisrich (Thunderbird School of Global Management)

and Carlos Da Silva (School of Management Fribourg).

January 2015, Sage Publications



INNOVATION

“Innovation is usually considered the engine of business success. But innovation can have a dark side. The once-powerful Kodak toppled despite its massive response to the threat of a new innovation - digital photography. Even with patents, major investments, and a 20-year lead time, Kodak eventually

succumbed to the value-destroying innovation that upended the photography industry. In *The Dark Side of Innovation*, author Ankush Chopra presents stories of success and failure of dozens of businesses that faced innovations impacting their profitability. He outlines methods for businesses to predict industry change and protect businesses against profit-destroying innovations. Armed with Chopra's techniques, companies can be ready for the dark side of innovation”

(cf. *Amazon*)

The Dark Side of Innovation

By Ankush Chopra, August 2013, Raphael Marketing

UN ESPRIT UNIVERSEL SE NOURRIT DE CONTACTS HUMAINS

Maurice Levrat a transmis son expérience aux étudiants de la HEG-FR, après un riche parcours dans le secteur industriel.

TEXTE: GÉRARD GUISSOLAN, Professeur

Le monde de l'industrie, Maurice Levrat l'a aimé. Trente ans dans le milieu avec différentes fonctions dans la vente, le marketing, la communication, l'export. Des rencontres multiples que le storyteller fait revivre au travers d'une galerie de portraits. L'industrie réunit des compétences diverses, amène à coopérer en dehors des relations hiérarchiques. Une saine tension entre les solidarités et les obligations, sans rien de stratifié ni d'étanche. Maurice Levrat ne paraît pas tenir rigueur à ce monde de l'en avoir éloigné, au gré de rachats et restructurations.

Le monde de l'enseignement, Maurice Levrat aurait pu s'y incruster tout jeune. Déjà pendant ses études, il a donné des cours à l'école secondaire et au collège. Un poste lui était offert au collège, mais il a préféré devenir secrétaire général d'une organisation patronale, au niveau cantonal, pour un salaire plus modeste. «C'est vrai, la boucle a été bouclée», résume-t-il en rapprochant début et fin de carrière. Se retrouver devant une classe, finalement, n'était «ni nouveau, ni étrange».

Un début en douceur. Les débuts à la Haute Ecole de gestion? Maurice Levrat n'a pas vraiment envie de se souvenir d'une date précise. Un flou cultivé par nombre de retraités, comme si le parcours d'une vie, trop rivé à la chronologie, devenait le brouillon d'une nécrologie. Disons que c'était au tournant du siècle. Une riche expérience dans l'industrie à faire passer dans un cours à option de 70 heures avec 70 étudiants. «Un début en douceur», dit-il, avec tout de même le souvenir de l'intensive élaboration d'un cours en un été. Les bons échos ont conduit au renouvellement de l'expérience. D'autres cours suivront, également à l'école d'ingénieurs et d'architectes.

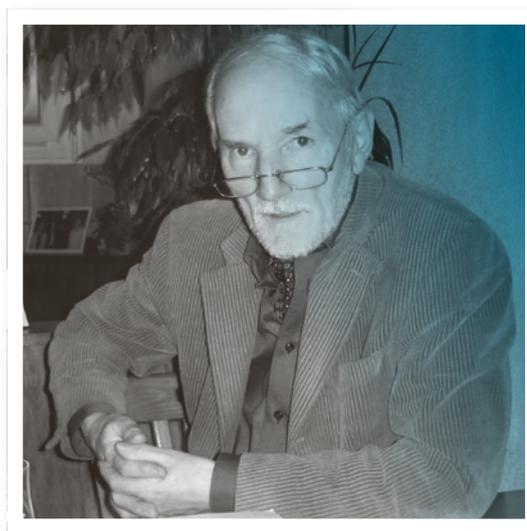
Maurice Levrat, l'amoureux des contacts, a ressenti une certaine solitude dans l'enseignement. Toute personne qui s'est retrouvée devant des piles de

documents à corriger comprend trop bien, sans compter le chacun pour soi des collègues dans leur propre matière. Le professeur s'est vraiment épanoui dans la direction de travaux. «Je ne comptais pas mon temps pour les travaux de diplôme», se souvient-il. Dans cette expérience très formatrice pour l'étudiant, le directeur du travail insistait énormément sur l'information: comment y accéder en développant des stratégies, comment lever les obstacles, comment évaluer qualitativement une nouvelle? «Le contenu des livres, ce n'est pas la réalité, laquelle est moins savante», observe Maurice Levrat. D'où l'importance de s'immerger dans les entreprises.

Initiatives. Autre activité majeure, le développement de l'Institut PME. Les étudiants étaient associés à la réalisation des mandats. Ils étaient rétribués correctement pour mener des enquêtes, par exemple pour jouer les «clients mystères». Toujours l'importance capitale de l'information utilisable, sa collecte, son traitement. «Des étudiants se révélaient, prenaient des initiatives, étaient plutôt crédibles», se remémore Maurice Levrat.

Connexions. Et puis il y a cette énigme à résoudre: comment l'anglophile distingué pouvait-il rouler en Alfa Romeo? Aucun paradoxe. Deux ans à Londres comme chef de bureau d'un grossiste dans la distribution horlogère l'ont positivement influencé: «J'ai beaucoup apprécié l'esprit et la courtoisie des Anglais. Je me suis pris au jeu à vivre avec eux.» Et puis l'Italie? «J'avais eu un professeur de collège qui nous avait expliqué la Renaissance, le Cinquecento. Il avait réussi à nous faire aimer un pays, une époque qu'on ne connaissait pas», raconte-t-il avec émotion. Une passion renouvelée depuis deux ans par des cours d'italien et des séjours réguliers dans la Botte.

Aimant relier les mondes, Maurice Levrat croit au cercle vertueux des connexions: «1 élément + 1 autre, ce n'est pas une simple addition, il y a un effet combinatoire, une force!» ■



CORE

Treuhand Cotting
Cotting Revision
Fiduciaire Revicor
Spörri MAS Treuhand



Wenn es um die Zukunft geht, zählt Erfahrung.

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

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

Treuhand

Wirtschaftsprüfung

Steuern

Unternehmensberatung

Öffentliche Verwaltung / NPO

Management / Outsourcing

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

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

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

Fiduciaire

Révisions de comptes

Fiscalité

Conseils en gestion d'entreprise

Administration publique / NPO

Management / Outsourcing



Partner Partenaires

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

Düringen

Chännelmattstrasse 9
3186 Düringen
T +41 26 492 78 78

Fribourg

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

Bern

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

Liebefeld

Falkenstrasse 5
3097 Liebefeld
T +41 31 978 42 42

www.core-partner.ch

create

your future!

