

# HEG-FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

*Create your future!*

N° 8  
Été 2019

DOSSIER SPÉCIAL  
**NUTRITION**

ALUMNI  
**CONFÉRENCE/  
KONFERENZ  
ALAN ROURA**

PEOPLE  
**JONATHAN KLEIN**





# BACHELOR MASTER

# FORMATION CONTINUE SERVICES DE CONSEIL ET DE RECHERCHE

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

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

**EN SAVOIR PLUS SUR NOS OFFRES : [WWW.HEG-FR.CH](http://WWW.HEG-FR.CH)**

## FOOD INNOVATION



«**F**rom farm to fork» est le slogan inspiré de la future orientation stratégique du canton de Fribourg, région étroitement liée à l'agriculture et à l'industrie alimentaire par le passé et encore actuellement. La présence d'entreprises nationales et internationales aux marques connues et le fait que les exportations de biens du secteur alimentaire représentent 400 millions de francs témoignent de la force économique de ce secteur.

L'évolution rapide de l'agriculture et de l'industrie alimentaire ainsi que le positionnement du canton ont incité la HEG-FR à lancer des projets dans le secteur de l'alimentation et à créer un Food Ecosystem Institute». Cela d'autant plus que, ces dernières années, plusieurs start-up ont non seulement été fondées, mais connaissent le succès aujourd'hui.

La Haute école de gestion Fribourg définit ses activités le long de la chaîne de valeur allant du secteur agricole à la gastronomie, en passant par la production alimentaire. Plusieurs instituts et centres de compétences de la HEG-FR sont impliqués dans de nombreuses innovations dans le secteur de l'alimentation et de la nutrition: développement de produits durables, support technologique de la chaîne de valeur ou start-up dans le domaine alimentaire.

Tous les efforts de la HEG-FR sont motivés par le souhait du consommateur de disposer de produits de haute qualité. La chaîne de valeur de la semence à la bouche est longue et complexe, et sa compréhension représente une valeur ajoutée pour l'économie et la société.

Positionner Fribourg dans le secteur alimentaire ne peut être mis en œuvre sans efforts communs. Le corporate venture et le capital-risque activent le changement dans le secteur agroalimentaire, car la foodtech n'est plus une niche, mais un marché de plusieurs milliards. Il s'avère donc indispensable d'inclure un fonds foodtech dans la stratégie cantonale pour compenser le manque de financement des foodtechs et agrotechs au stade précoce. ■

## FOOD INNOVATIONEN

«**F**rom farm to fork» lautet der Slogan des Kantons Freiburg in der zukünftigen strategischen Ausrichtung – notabene in einer Region, die aufgrund ihrer Geschichte eng mit der Landwirtschaft und der Nahrungsmittelindustrie verbunden ist und war. Nationale und internationale Unternehmen mit bekannten Marken und die Tatsache, dass der Export von Gütern aus dem Lebensmittelsektor 400 Millionen Franken umfasst, belegen die markante Wirtschaftskraft dieses Sektors.

Der rasante Wandel in Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie sowie die kantonale Positionierung haben die HSW-FR bewogen, Projekte im Ernährungsbereich zu initiieren und ein «Food Eco System Institut» zu gründen, umso mehr, als in den letzten Jahren verschiedene Food-Start-ups von Studierenden nicht nur gegründet wurden, sondern heute erfolgreich geführt werden.

Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg definiert ihre Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette vom Agrarbereich, der Nahrungsmittelproduktion über den Endverbraucher bis hin zur Gastronomie. Mit Blick auf etliche Innovationen im Nahrungsmittel- und Ernährungsbereich sind verschiedene Institute und Kompetenzzentren der HSW-FR involviert. Zu denken ist an nachhaltige Produktentwicklungen, technologische Unterstützung der Wertschöpfungskette oder die Thematik von Food-Start-ups.

Angetrieben sind alle Bestrebungen der HSW-FR vom Wunsch des Verbrauchers, ein hochwertiges Produkt zu konsumieren. Die Wertschöpfungskette vom Saatgut bis in den Mund ist lang und komplex, das Verständnis für sie ist ein Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Vision der Positionierung Freiburgs im Foodbereich kann nur mit vereinten Kräften umgesetzt werden. Corporate Ventures und Risikokapital treiben den Wandel im Agrar und Nahrungsmittelbereich voran, denn FoodTech ist keine Nische mehr, sondern ein Multi-Milliarden-Markt. Mithin wäre die Einbettung eines Foodtech-Fonds in die kantonale Strategie unabdingbar, um die Finanzierungslücke in der Frühphase von Agro- und Foodtech zu schliessen. ■

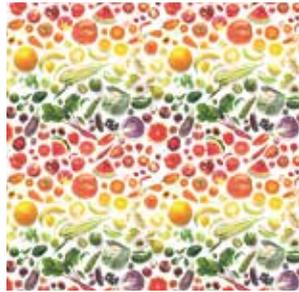
RICO BALDEGGER  
Directeur



N° 8

ÉTÉ  
2019

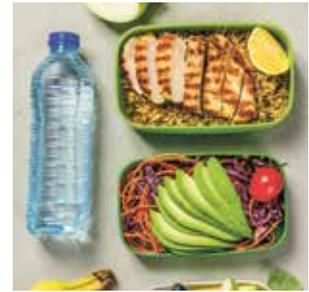
8 &gt; 21

DOSSIER SPÉCIAL  
XXXXX

3 &gt; 7

QUOI DE NEUF?  
INFOS, BRÈVES,  
FACTS & FIGURES  
ET AGENDA

22 &gt; 23

TEACH DIFFERENT!  
ALIMENTATION  
ET ENSEIGNEMENT

24 &gt; 25

KNOWLEDGE  
PUBLICATIONS  
ET PROJETS  
DE RECHERCHE

26

HEG-FR LIFESTYLE  
EMBA EN CHINE

27

ALUMNI  
MATCH  
HC GOTTÉRON –  
HC AMBRI-PIOTTA

28 &gt; 29

ALUMNI  
CONFÉRENCE  
D'ALAN ROURA

30 &gt; 31

QUE SONT-ILS DEVENUS?  
AMBITION

32

PEOPLE  
JONATHAN KLEIN

## HEG MAGAZINE

N° 8 — Été 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](http://www.heg-fr.ch/magazine)

## ÉDITEUR

Haute école de gestion  
Fribourg (HEG-FR)  
Chemin du Musée 4  
1700 Fribourg  
[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)  
[heg-communication@hefr.ch](mailto:heg-communication@hefr.ch)CHANGEMENT D'ADRESSE  
OU DE DISTRIBUTION[heg-communication@hefr.ch](mailto:heg-communication@hefr.ch)

## RESPONSABLE D'ÉDITION

Hanspeter Geisseler

## COMITÉ DE RÉDACTION

Danièle Rüeger  
Gérard Guisolan  
Rudolf J. Merkle  
Lukas Schneuwly

## COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Christine Demen-Meier  
Gérard Guisolan  
Rudolf J. Merkle  
Danièle Rüeger  
Laurent Houmard  
Lukas Schneuwly  
Seraina Zahner  
Anja Jenny  
Hanspeter Geisseler  
Pierre-André Brechbühl  
Brigitte Springer-Rime  
Anne Liechti

## PRODUCTION

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

## TIRAGE

1500 exemplaires

## IMAGE DE COUVERTURE

© Tatiana Morozova /  
[stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)Publié avec le soutien  
de la HES-SO.

# QUOI DE NEUF?



## REVUE DE PRESSE

**On parle de nous dans la presse.  
Voici quelques apparitions dans les médias.**

*„Einige Unternehmen haben keine ausgefeilte Strategie zur Digitalisierung.“*

**09.05.2019 (SRF)** • Digitalisierung in Unternehmen - Freiburger KMU haben Nachholbedarf

*„Gemäss dem Global Entrepreneurship Monitor sind die generellen Rahmenbedingungen der Schweiz im „Allgemeinen besser als diejenigen der anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften.“*

**24.04.2019 (NZZ)** • „Wachstum braucht Unternehmergeist“

*«Il s'agit de construire un modèle économiquement viable, mais le but n'est pas de faire du profit.»*

**21.04.2019 (RTS)** • Une formation pour apprendre aux entrepreneurs à réinvestir les profits

*“Food is a major preoccupation for society today.”*

**25.03.2019 (Fribourg Network)** • Christine Demen Meier: Food Ecosystem Institute

*«A l'heure où le système actuel montre ses limites, il est important d'agir et de proposer des solutions innovantes.»*

**16.03.2019 (Journal du Jura et ArcInfo)** • Entrepreneuriat social, une autre voie pour le monde de demain?

*«La création d'un service ou d'un produit répondra à un triple objectif: limiter ou réduire les impacts écologiques, avoir un impact social fort, tout en développant un modèle économique pérenne.»*

**11.02.2019 (La Liberté)** • Entrepreneuriat social. Une autre manière de voir l'économie



## www.immolab-fr.ch

L'Association de l'Observatoire du logement et immobilier Fribourg s'est dotée d'un site internet, [www.immolab-fr.ch](http://www.immolab-fr.ch). Le site a été créé pour, d'une part, rendre visible le partenariat public-privé soutenant la mise en œuvre de l'observatoire et, d'autre part, présenter sa mission, ses contours, ses conditions-cadres, son origine et ses livrables. L'idée d'un observatoire du logement et immobilier est née d'un projet de recherche mené à la HEG-FR sous la direction de la Prof. Marilyne Pasquier. ■

*Der Verein Freiburger Wohnungs- und Immobilienmonitor hat eine neue Webseite — [www.immolab-fr.ch](http://www.immolab-fr.ch) — eingerichtet, um einerseits die öffentlich-private Partnerschaft, welche die Umsetzung des Monitors unterstützt, sichtbar zu gestalten und andererseits ihre Mission, ihre Gliederungen, ihre Rahmenbedingungen, ihre Herkunft und ihre Ergebnisse darzustellen. Die Idee eines Wohnungs- und Immobilienmonitors ist aus einem Forschungsprojekt der HSW unter der Leitung von Prof. Marilyne Pasquier entstanden. ■*



### ABOUT SEEDSTARS AND SCHOOL OF MANAGEMENT FRIBOURG

The partnership between the School of Management Fribourg (HEG-FR) and Seedstars stems from our common vision to create positive impact through our students and partners, who benefit from our programs and activities in three core areas: Entrepreneurship, Innovation and Internationalization." Seedstars supports all three pillars. As a business school, we believe it is imperative that our students and the leaders of tomorrow be multi-cultural and sensitized to the new and emerging markets, as well as be engaged with the developments that arise from them. This will be highly important for many of their future jobs. ■

# AGENDA 2019



## ÉVÉNEMENTS HEG-FR

**7 JUIN 2019**

Soirée du personnel / Personalabend

**DU 17 AU 22 JUIN 2019**

Examens / Prüfungen

**DU 1<sup>er</sup> AU 12 JUILLET 2019**

Summer school «Entrepreneurship & Innovation across cultures»

**DU 9 AU 12 JUILLET 2019**

ADOpreneurs – Camp de jeunes entrepreneurs

**DU 15 AU 26 JUILLET 2019**

Summer school «Digital finance & Fintech for entrepreneurs»

**11 ET 12 SEPTEMBRE 2019**

Bachelor Kick Off Days

**16 SEPTEMBRE 2019**

Rentrée 2019-2020 / Beginn Schuljahr 2019-2020 (Semestre d'automne / Herbstsemester)

**30 OCTOBRE 2019**

Alumni HEG/HSW Fribourg: conférence

**8 NOVEMBRE 2019**

Cérémonie de remise des diplômes Bachelor

**11 NOVEMBRE 2019**

Rencontre HEG-FR et CCIF: HEG-FR et les entreprises fribourgeoises



→ Plus d'informations sur le site [www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements](http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements)

PHOTOS: ©ANTONIO GUILLEMY / STOCKADOBEE.COM, HEG-FR ET DR.

## “FAILURES HAPPEN BUT THAT DOESN'T MEAN YOU WON'T BE SUCCESSFUL”

**This January, the School of Management Fribourg HEG-FR celebrated the 10-year anniversary of its MSc BA, major in Entrepreneurship, with an event featuring three entrepreneurs.**

The insightful keynote speeches by Elmer Mock, Alisée de Tonnac and Cornelius Robin provided a real-world perspective into the characterization of successful entrepreneurs, often seen as role models for students and young entrepreneurs. But what about failure? Could success and failure be just two sides of the “entrepreneur” coin? The fruitful discussion around the topic allowed for more insights into the ways the entrepreneurs expressed their self-confidence, their reactions to failure and how they drew the right conclusions without losing motivation. The event ended with a delightful aperitif at the Innovation-Lab/Concept Space+ where former and current professors, alumni and students had the opportunity to network, meet their peers and friends, and share on their own experiences. ■■



# SEEDSTARS SUMMIT 2019

**S**eedstars World, the biggest startup competition focusing on emerging markets and fast-growing startup scenes, held its grand finale with the sixth edition of the Global Seedstars Summit. Over 1000 people attended the event held at the beginning of April in Lausanne, Switzerland, together with startups, investors, mentors, and corporates, from all over the globe. After covering 80+ countries throughout 2018 with local and regional competitions, Seedstars invited all the winners to Switzerland. The annual Seedstars Summit is not only a conference but an opportunity for stakeholders active in impact investment, tech and entrepreneurship to network and benefit from a unique hands-on growth experience. On April 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup>, startups participated in a two-day bootcamp with more than 60 experts supporting them in achieving their next milestones. During the private Investor Forum on April 4<sup>th</sup>, 12 finalists were selected to compete on the main stage. On the day of the Summit — April 5<sup>th</sup> — the startups each delivered 3-minute pitches on the main stage in front of more than 1,000 hand-picked ecosystem builders, corporates, investors, startup enthusiasts representing some of the most prominent names of tech and entrepreneurship in emerging markets. ■



## TRANSFORMING EDUCATION PRIZE, BY HEG-FR AND TRECC

Lableskey / Schoolap, from the Democratic Republic of the Congo, won the Transforming Education Prize by TRECC and the School of Management Fribourg (HEG-FR), winning access to the Seedstars Growth Program. The online platform provides tools to improve the education system with school administration management modules. ■

## ACCREDITATION INSTITUTIONNELLE DE LA HES-SO

La HES-SO, dont la Haute école de gestion Fribourg fait partie, confirme sa place dans le paysage suisse de l'enseignement supérieur. Le Conseil suisse d'accréditation (CSA) a octroyé l'accréditation institutionnelle à la HES-SO, consacrant ainsi sa capacité à assurer et développer elle-même la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de service. L'accréditation souligne la maturité institutionnelle de la HES-SO. ■

## INSTITUTIONELLE AKKREDITIERUNG DER HES-SO

Die Fachhochschule Westschweiz HES-SO, darunter die Hochschule für Wirtschaft Freiburg, bestätigt ihren Platz in der Schweizer Hochschullandschaft. Der Schweizer Akkreditierungsrat (SAR) hat der HES-SO die institutionelle Akkreditierung erteilt und damit ihre Fähigkeit bestätigt, die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen selbst zu sichern und zu entwickeln. Mit der Akkreditierung wird die institutionelle Reife der HES-SO unterstrichen. ■





# FORUM START! 2019

## LE VILLAGE DES QUATRE ÉCOLES HES-SO FRIBOURG

Les quatre hautes écoles de la HES-SO Fribourg se sont présentées au jeune public lors du dernier START, forum des métiers, au début février 2019 à Forum Fribourg. A cette fin, un petit village a accueilli les intéressé-e-s avec un bâtiment central et des stands en containers pour les quatre hautes écoles, afin de faire connaître le monde de la formation tertiaire. Les élèves ont ainsi pu découvrir de façon ludique les 11 formations Bachelor disponibles à Fribourg. Toutes ces formations dispensent un enseignement proche de la pratique et favorisent une approche en lien avec le monde professionnel. Tous les deux ans, ce salon permet aux jeunes et à leurs parents de se renseigner sur les nombreuses voies de formation et de rencontrer des professionnels représentant plus de 230 métiers. ■

### UNE ALLIANCE POUR ACCOMPAGNER LES PME FRIBOURGEOISES DANS LA TRANSITION DIGITALE

Alors que l'ère du digital bat son plein, l'Union patronale du canton de Fribourg (UPCF) et la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) s'allient pour soutenir les PME fribourgeoises dans cette transition. Fruit de cette nouvelle collaboration, le projet FriDigital4PME vise à proposer des mesures concrètes aux entreprises du canton. En début d'année 2019, l'UPCF et la HEG-FR ont lancé la première action de leur projet commun en transmettant un sondage aux PME fribourgeoises membres de l'association faitière cantonale. Le choix des questions visait, d'une part, à comprendre l'environnement des entreprises et, d'autre part, à connaître leur perception des enjeux de la digitalisation ainsi que leurs besoins. Lors de l'événement FriDigital4PME, début mai 2019, les résultats du sondage ainsi que les mesures mises en place par l'UPCF et la HEG-FR ont été présentés aux quelque 120 entrepreneurs présents. A cette occasion, trois entrepreneurs ont également témoigné de leur expérience en matière de transition digitale dans leur propre firme. ■



### NOUVELLE FORMATION CERTIFICAT ASFC «LEADERSHIP»

En automne 2019 débutera à la Haute école de gestion Fribourg une nouvelle formation préparant à cet examen. Le programme de 12 jours de cette formation offre aux participants une approche adéquate et efficace de la thématique de la conduite. Deux certificats peuvent être obtenus: le Certificat ASFC «Leadership» et le Certificat ASFC «Management». Il est nécessaire d'avoir réussi tous les modules pour se présenter au brevet fédéral dans le but d'obtenir le titre protégé de «Spécialiste de la conduite d'équipe». Cette formation s'adresse principalement aux personnes diplômées en économie qui souhaitent occuper des postes de cadre et éventuellement s'orienter plus tard vers le Brevet fédéral de spécialiste de la conduite d'un groupe. ■

# FACTS & FIGURES 2018



**Users**  
70,657

## SITE WEB



**Page views**  
512,005

## COUNTRY

1.		Switzerland	53,941	75.64%
2.		Germany	3,990	5.59%
3.		United States	3,736	5.24%
4.		France	1,455	2.04%
5.		United Kingdom	630	0.88%
6.		Australia	568	0.80%
7.		Austria	484	0.68%
8.		India	350	0.49%
9.		Canada	338	0.47%
10.		Italy	278	0.39%

## SOCIAL MEDIA



**LinkedIn**  
2,696 followers



**Facebook**  
1,051 followers



**Twitter**  
823 followers



## NOMBRE D'ÉTUDIANT-E-S (Etat au 15.10.2018)

<b>Total formation de Bologne</b>	<b>664</b>
<b>Bachelor</b>	<b>608</b>
<b>Master</b>	<b>56</b>
Diplômes Bachelor délivrés en 2018	138
Diplômes Master délivrés en 2018	20

## RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-E-S BACHELOR

<b>48% d'hommes</b>	<b>64% en emploi</b>
<b>52% de femmes</b>	<b>36% à plein temps</b>

## LANGUE D'ÉTUDES

<b>Allemand</b>	<b>9%</b>	<b>Français</b>	<b>57%</b>
<b>Bilingue</b>	<b>20%</b>	<b>Trilingue</b>	<b>14%</b>

## NOMBRE DE PARTICIPANT-E-S DE LA FORMATION CONTINUE

Formation continue (EMBA, DAS, CAS)	302
Formation continue de l'Etat de Fribourg	1252

## PERSONNEL DE LA HEG-FR EPT 2018

(Chiffres au 23.04.2019)

Personnel administratif	5,4 EPT
Personnel technique	7,01 EPT
Personnel enseignant	41,07 EPT



## NEWS ET ACTUALITÉS

<b>News/actualités et communiqués de presse</b>	<b>43</b>
<b>Mentions dans la presse</b>	<b>214</b>
<b>Articles concernant la recherche et les mandats</b>	<b>126</b>
Articles concernant GEM 2017-18	34
Articles concernant d'autres GEM	5
Articles concernant Anews	24
Articles concernant 3a Fonds-Studie	14
Articles concernant l'Observatoire du logement	12
Autres articles	7

# DOSSIER SPECIAL

## NUTRITION

**Les industries agricoles et alimentaires sont également bousculées par la digitalisation. La nécessité de rester compétitives, de devenir plus productives et de concevoir des modes de production durables est bien connue des parties prenantes.**

TEXTE: RICO BALDEGGER, Directeur

**D'**une part, le désir de manger des produits sains et sans danger est une mégatendance mondiale. S'assurer que notre nourriture n'est au minimum pas malsaine, après tous les scandales alimentaires du passé, est essentiel pour le secteur de l'alimentation. BoMill, par exemple, permet d'éliminer les mycotoxines des céréales. Cette technologie innovante est essentielle pour la sécurité alimentaire, car ces toxines ne sont détruites ni par le processus de mouture, ni par la cuisson. La traçabilité est tout aussi importante: elle rend transparentes la provenance des produits et leurs conditions de transport.

D'autre part, manger représente aujourd'hui beaucoup plus que juste s'alimenter; les différents besoins des personnes dans différentes situations de la vie attendent d'être comblés. Aliments fonctionnels pour athlètes et aliments pour bébés et enfants sont des domaines dans lesquels la société Yooji ([www.yooji.fr](http://www.yooji.fr)) est active. On constate qu'une partie des consommateurs n'accordent plus leur confiance à certaines marques bien connues. En conséquence, le marché s'est ouvert à de nouveaux acteurs. Les marques renommées doivent absolument continuer à développer leurs processus, voire leurs produits et services, si elles veulent rester convaincantes. Communiquer différemment ne suffira pas. ■

**Auch die Landwirtschaft- und Ernährungsindustrie wird von der Digitalisierung durchgerüttelt. Die Notwendigkeit, wettbewerbsfähig zu bleiben und produktiver zu werden sowie nachhaltige Produktionsmethoden zu designen, ist den relevanten Akteuren bewusst.**

TEXT: RICO BALDEGGER, Direktor

**E**inerseits ist der Wunsch, ein gesundes und sicheres Produkt zu essen, ein globaler Megatrend. Zu gewährleisten, dass unsere Nahrung zumindest nicht schädlich ist, ist nach all den Lebensmittelskandalen der Vergangenheit für das Nutrition-Business existentiell. BoMill zum Beispiel ermöglicht die Entfernung von Mykotoxinen aus Getreide. Die innovative Technik ist für die Lebensmittelsicherheit wesentlich, da diese Toxine weder beim Mahlen noch Backen zerstört. Gleichermassen bedeutsam ist die Rückverfolgbarkeit, was die Herkunft der Produkte und deren Transportbedingungen transparent macht.

Andererseits ist Essen heute weitaus mehr als 'nur' Ernährung; es muss unterschiedliche Bedürfnisse von Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen befriedigen. Funktionale Lebensmittel für Sportler und Lebensmittel für Babys und Kinder sind Bereiche, in denen beispielsweise das Unternehmen Yooji [www.yooji.fr](http://www.yooji.fr) aktiv ist. Zu konstatieren ist, dass die Verbraucher ihr Vertrauen in renommierte Marken teils verloren haben. Als Folge hat sich der Markt für neue Akteure geöffnet. Namhafte Marken müssen ihre Prozesse, vielleicht gar ihre Produkte und Dienstleistungen grundsätzlich weiterentwickeln, wenn sie relevant bleiben wollen. Nur anders zu kommunizieren, wird nicht ausreichen. ■



## ecorobotix

Ecorobotix besitzt ein starkes Team und eine leistungsfähige Technologie. Der Einsatz von Robotern in der Landwirtschaft und die Reduzierung von Arbeitskräften ist unvermeidlich. Ecorobotix und Naïo, ein weiteres unserer Portfoliounternehmen, werden mit ihrer Technologie, ihrem Know-how und der Bekanntheit ihrer Marken inskünftig zu den herausragenden Partnern der Industrieunternehmen der Branche gehören.

## CAPAGRO

Capagro wurde 2014 als erste französische (und europäische) Venture Capital-Gesellschaft gegründet, die sich mit Lebensmitteln und Landwirtschaft beschäftigt. Das Konsortium hat 124 Millionen Euro in ihrem ersten Fonds aufgenommen. Anfang April 2019 waren rund die Hälfte investiert, 11 Unternehmen gehören ins Portfolio. Capagro plant, die restlichen finanziellen Mittel in den nächsten zwei Jahren zu investieren. Capagro ist auf das Heimatgebiet fokussiert, kann aber bis zu 30% des Fonds ausserhalb Frankreichs investieren. Zu den Investoren von Capagro gehören sowohl Finanzinvestoren als auch andere Kapitalgeber.

# LE FOOD ÉCOSYSTÈME : À L'ÉVIDENCE, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRENEURS!

Depuis quelques années maintenant, nous voyons des start-up du domaine alimentaire fleurir un peu partout et sous différentes formes. Elles dynamisent les traditionnelles chaînes alimentaires et les transforment en véritable écosystème.

TEXTE: D<sup>r</sup> CHRISTINE DEMEN-MEIER, Professeure et responsable du Food Ecosystem Institute

**C**e food écosystème rassemble des compétences diverses et fait interagir des métiers différents mais souvent complémentaires, qui ont en commun le besoin de régénérer l'industrie agro-alimentaire à travers l'utilisation des nouvelles technologies et grâce à des approches innovantes, tout en cristallisant souvent des idées iconoclastes. Quelles opportunités offre ce phénomène nouveau aux entrepreneurs de notre pays? Telle est la question à laquelle nous devons nous intéresser aujourd'hui.

**L'entrepreneuriat et les food écosystèmes.** Si l'on étudie l'évolution de l'industrie agroalimentaire au cours des siècles, nous pouvons constater que les principaux changements ont été réalisés essentiellement par des actions entrepreneuriales. Bien que le champ de l'entrepreneuriat ne soit véritablement étudié que depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, principalement par les économistes, le rôle des behavioristes<sup>(1)</sup> est loin d'être négligeable. Chacun des deux clans a élaboré des définitions différentes selon les prémisses de leur discipline. C'est Jacques Filion<sup>(2)</sup>, une référence dans l'étude du champ entrepreneurial, qui a retenu une définition rassemblant les éléments communs à toutes les perspectives. «Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial» (Filion, 1988). En se référant à cette définition, nous comprenons qu'une nouvelle approche du domaine agroalimentaire à travers

le prisme du food écosystème ne peut qu'être attractive pour de nouveaux entrepreneurs.

**Participation aux révolutions industrielles.** L'histoire nous montre que c'est bien cette dimension entrepreneuriale qui a poussé la plupart des acteurs de la chaîne alimentaire à apporter des réponses adaptées et originales à la demande de la population des pays industrialisés, dès la révolution industrielle, mais surtout après la Deuxième Guerre mondiale. Cette population qui, grâce à des moyens en augmentation, voulait plus de choix, un meilleur accès à l'offre, une meilleure qualité nutritive et, surtout, des prix accessibles. Aujourd'hui, deux phénomènes incitent à l'apparition d'entrepreneurs anticonformistes dans le food écosystème: il s'agit, d'une part, des changements comportementaux des consommateurs et, d'autre part, de la montée en puissance des nouvelles technologies. En effet, il ne se passe pas un jour sans qu'une émission de radio ou de TV, qu'un article dans un journal ou un post sur les médias sociaux relaie le mantra «farm to fork». Le raccourcissement de la chaîne producteur-consommateur est l'illustration même d'une exigence indéniable de produits sains, locaux, bio et, si possible, dotés de qualités nutritionnelles incontestables. A cela s'ajoute le désir de l'authentique et du socialement responsable. L'autre changement vient des progrès technologiques et de l'avènement de la nouvelle révolution 4.0. Avec les nouvelles technologies digitales, tout ou presque est dorénavant possible pour satisfaire les besoins des consommateurs et pour leur faciliter la vie.

**Nouvelles opportunités.** Il n'est donc pas étonnant que de nouvelles start-up apparaissent inopinément mais régulièrement à tous les niveaux du food écosystème.

1. Le behaviorisme, behaviorisme ou comportementalisme est un paradigme de la psychologie scientifique selon lequel le comportement observable est essentiellement conditionné soit par les mécanismes de réponse réflexe à un stimulus donné, soit par l'histoire des interactions de l'individu avec son environnement.

2. Louis Jacques Filion est professeur honoraire à HEC Montréal. Il bénéficie d'une expérience diversifiée en entrepreneuriat et en gestion. Il a créé des entreprises et dirigé des PME. Conseiller en gestion, il a été rattaché au bureau de Montréal de Ernst & Young.



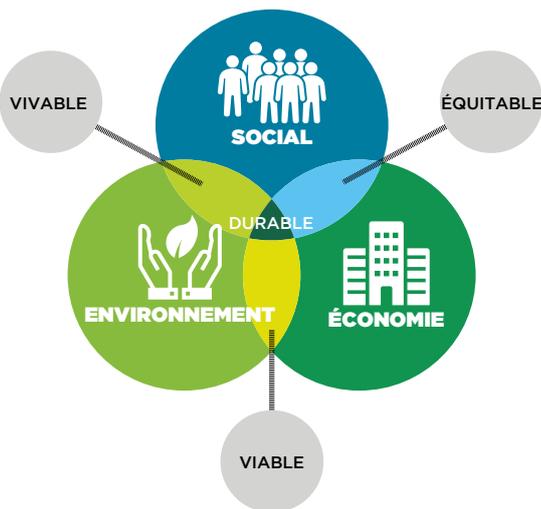
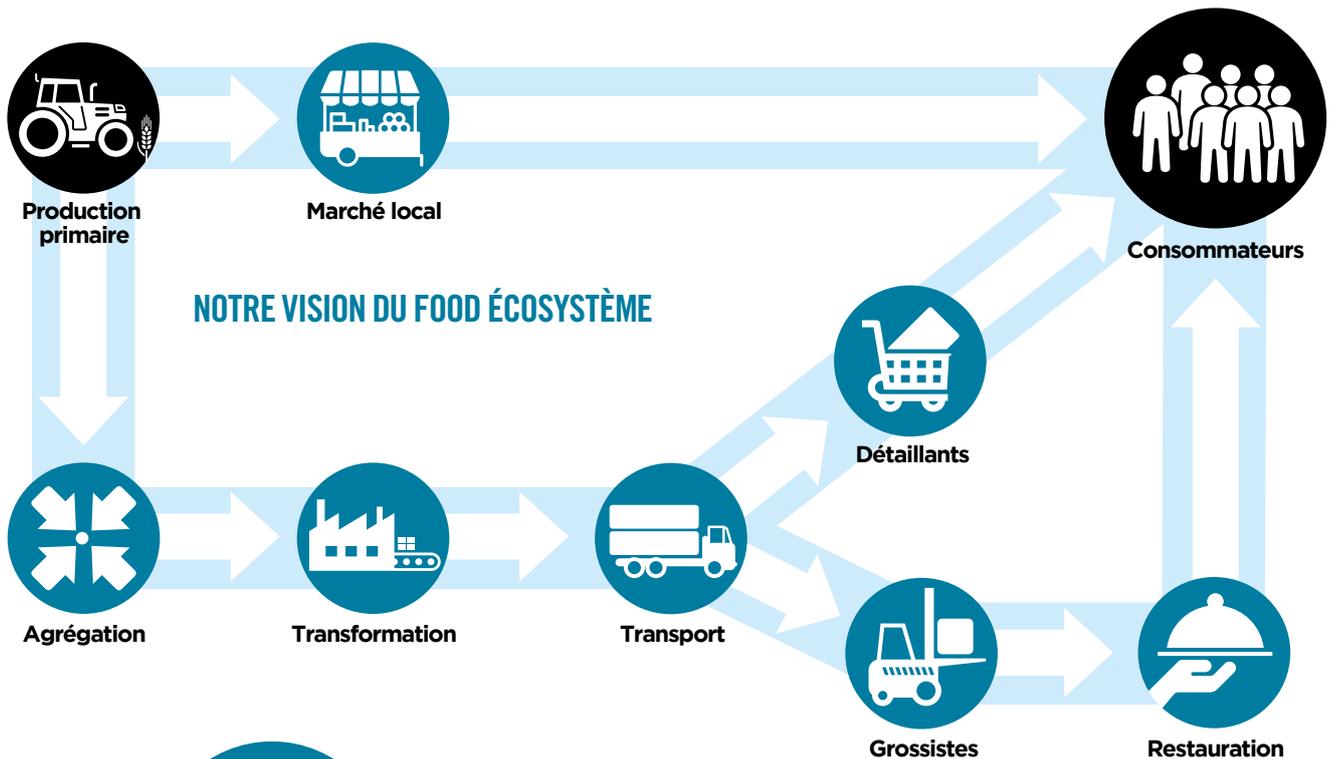
Ces courants innovants contribuent de plus en plus fortement au développement économique des régions conscientes de cette opportunité et de ses impacts sur l'économie locale. Prenons ainsi deux exemples situés aux deux extrémités de la chaîne de valeur du food écosystème: la production primaire et l'acte de consommation.

**1. Au niveau de la production primaire.** Thomas Wyssa est maraîcher à Galmiz, au cœur du Seeland. Il a imaginé une smart farm au sein de cette région située au carrefour des cantons de Fribourg, Vaud et Berne, devenue le potager de la Suisse, avec un quart de la production suisse de légumes. Depuis quelque temps, il teste un tracteur équipé d'un robot arroseur-désherbeur programmable depuis la cabine du véhicule. Cette machine automatisée est équipée de caméras de reconnaissance fixées au ras du sol. Ces caméras guident des lames qui coupent les mauvaises herbes et dirigent des gicleurs qui distribuent avec une redoutable précision la microdose de produit phytosanitaire nécessaire à chaque salade. Même si l'engin, d'origine hollandaise, n'est que dans une phase de test, le résultat est probant. Il pulvérisera neuf fois moins de produit qu'un épandage traditionnel et trois fois moins qu'un épandage par ligne, sans parler des épandages par avion ou hélicoptère, qui restent tout de même rares en Suisse.

L'exemple de la smart farm n'est pas unique. Aujourd'hui, la robotisation de l'agriculture propose toute une série de nouvelles solutions, comme des drones capables de cibler les traitements phytosanitaires au centimètre près ou des tracteurs avec conduite assistée et pratiquement autonomes. Il existe également de nombreux exemples intéressants, comme l'urban farm, qui est d'une efficacité redoutable pour ce qui concerne l'utilisation économique des ressources, tout en évitant l'utilisation des pesticides ou des fongicides. Les champions dans ces domaines innovatifs semblent être les Hollandais. Ils organisent d'ailleurs deux jours de conférences au Brightlands Campus à Venlo, sous le nom d'Agri Food Innovation Event (26 et 27 juin 2019). Cet événement couvre différents sujets présentés lors de plusieurs conférences, parmi lesquelles la «Smart Farming Conference», la «Healthy Nutrition Conference» ou la «Vertical Farming Conference».

**2. Au niveau de l'acte de consommation.** Beaucoup de start-up se développent autour de la création d'applications qui devraient permettre de faciliter la vie des consommateurs et même de donner du sens à leur consommation alimentaire.

Un sujet qui préoccupe de plus en plus nos concitoyens est le gaspillage alimentaire. Nous savons qu'il représente environ 30% de la nourriture produite en



Suisse. Quelques start-up sont déjà actives dans ce domaine. Certaines se concentrent sur la distribution (environ 10% du gaspillage), comme Too Good To Go, qui permet aux petits détaillants comme les boulangeries, traiteurs ou restaurateurs de proposer, en fin de journée, les invendus à prix réduits via une application. D'autres se sont focalisés sur les processus de fabrication (également 10% du gaspillage), comme Kitro. Kitro offre une solution complète pour peser et analyser les déchets produits par les restaurants. Cette start-up propose ensuite des actions efficaces pour diminuer déchets de manière drastique. Même les grands acteurs de la distribution sont sur le coup. La plupart se prévalent de proposer des applications «socialement responsables». Il en est ainsi de la Migros, qui a développé son application collaborative Amigos, qui met en relation des personnes désireuses d'aider d'autres personnes dans l'incapacité de se déplacer, pour effectuer leurs achats alimentaires principalement.

La qualité nutritionnelle fait également partie des inquiétudes actuelles. Dans ce domaine, de nouvelles applications apparaissent, ayant pour objectif de répondre au besoin d'être rassuré. Elles utilisent pratiquement toutes le nutriscore du Professeur Serge Hercberg. Yuka, Nutriscan, Open Food Facts, Scan-up sont aujourd'hui bien présentes sur ce marché. Il en est de même pour la petite dernière, l'app de la FRC (Fédération romande des consommateurs) qui identifie tous les additifs.

L'autre sujet sensible actuellement est la traçabilité. C'est ce domaine que la blockchain apportera probablement une grande plus-value. Mais, pour l'instant, tout reste encore à inventer.

Toutes ces solutions innovantes devront faire face à plusieurs défis. Elles devront intégrer l'ensemble des acteurs du food écosystème de manière fiable, automatique, économique et conviviale. Par ailleurs, comme pour toute activité économique, il est probable que certains acteurs se trouveront rapidement confrontés à des problèmes de consolidation de leurs activités.

Il est évident qu'avec l'évolution rapide du développement technologique, nous ne sommes qu'au début de la digitalisation du food écosystème. C'est pourquoi les prochaines années ne manqueront pas d'apporter leur lot de surprises et d'innovations entrepreneuriales dans ce domaine. ■

**Christine Demen-Meier** est professeure affiliée à la HEG-FR, et responsable du Food Ecosystem Institute. Après des études à l'EHL, un EMBA de la HEG Fribourg et un doctorat en sciences de gestion, le D<sup>r</sup> Demen Meier a concentré son énergie sur la création et la gestion de plusieurs entreprises. A l'EHL à Lausanne, elle a dirigé le département Entrepreneuriat et Innovation, la chaire Saviva F&B et la chaire Metro Innovation de 2010 à 2018.

# ENJEUX D'UNE ÉTHIQUE ALIMENTAIRE

**Eric Maeder est maître d'enseignement en éthique à la Haute école de gestion de Genève et de Fribourg et consultant en éthique des affaires. Il est également membre de plusieurs comités en lien avec l'éthique à la HES-SO.**

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT HOUMARD, Professeur HEG-FR

**HEG-FR: Quels sont les grands enjeux d'une éthique alimentaire?**

**Eric Maeder:** J'en dénombre trois, qu'on pourrait synthétiser autour de trois idées: «bien se nourrir», «mieux se nourrir» et «vivre de». «Bien se nourrir» se penche d'abord sur la question de la faim. Aujourd'hui, malgré une production alimentaire globalement suffisante pour nourrir 7,7 milliards d'individus, 841 millions souffrent encore de la faim, dont 15 millions dans les pays développés. La malnutrition touche ensuite près de 2 milliards de personnes. Enfin, la précarité alimentaire touche en Europe près d'une personne sur cinq. Près de la moitié de l'humanité vit ainsi au quotidien dans l'insécurité alimentaire. Pas besoin d'avoir une formation en éthique pour comprendre que s'il est de notre pouvoir d'éviter ses crises alimentaires, nous devons, moralement, le faire. L'ONU identifie l'accès à une nourriture suffisante à la fois comme un droit de l'individu et une responsabilité collective.

**Qu'en est-il de la seconde idée: «mieux se nourrir»?**

Elle se décentre des besoins humains pour questionner les conséquences humaines, animalières et écologiques de nos modes de production. En somme, elle se demande paradoxalement ce que nous détruisons pour produire notre alimentation. Selon l'OMS, ce sont, par exemple, entre 2 et 5 millions de travailleurs qui sont victimes chaque année d'intoxications par les pesticides, dont 40 000 sont mortelles. Les salaires ensuite ne permettent généralement pas de sortir de la pauvreté. Dans la filière du cacao par exemple, les salaires ne correspondent qu'à 30% d'un salaire de subsistance. Et on estime à 2,1 millions le nombre d'enfants travaillant dans les plantations en Afrique de l'Ouest, dont certains en situation d'esclavage.

**Par rapport à ces enjeux globaux, que peut faire le consommateur?**

Adopter la devise du développement durable: «penser global et agir local». Car manger, ce n'est pas simplement s'alimenter. C'est un acte culturel, mais aussi politique et éthique. Manger, c'est afficher et partager des valeurs. Le consommateur doit donc se poser des questions. Exiger plus de transparence. Acheter des produits locaux ou labellisés. Mais agir individuelle-

ment ne suffira que si nous agissons tous ensemble. Or, même en Suisse, la part des produits labellisés bio ou fairtrade n'atteint que 10% à peine des parts de marché. Il ne serait d'ailleurs par correct de faire peser sur les seuls consommateurs, qu'on informe mal, la responsabilité de résoudre ces enjeux planétaires. A problèmes globaux, solutions globales. Le pouvoir et la responsabilité de ces enjeux incombent d'abord aux Etats, à travers la régulation, les incitations et la prévention.

**Et le monde des entreprises peut-il faire partie de la solution?**

Oui, bien sûr. Les Etats ne peuvent que fixer le cadre. Les solutions viendront soit du changement de comportement des consommateurs, soit des innovations des entreprises. Si possible des deux.

**Quelles sont les conséquences animalières et écologiques de notre consommation animalière?**

La production de produits animaliers est au cœur des problèmes de conservation des écosystèmes terrestres et de la diversité biologique que nous rencontrons aujourd'hui. La production animale produit 14,5% du total d'émissions de CO<sub>2</sub> et elle devance celles des énergies fossiles. Elle est aussi la première cause de perte d'habitat et donc de biodiversité. Manger de la viande ou du fromage pose par ailleurs de plus en plus de problèmes d'éthique à de nombreux consommateurs. En lien avec l'animal, l'une des principales questions qu'ils nous adressent est la suivante: mon plaisir – de manger de la viande, du beurre, etc. – vaut-il sa peine, sa souffrance, sa mort? Si nous avons la possibilité d'obtenir des protéines autrement et au vu de tout ce que nous savons aujourd'hui sur l'intelligence, les émotions ou les souffrances animales, comme le dit le primatologue Frans de Waal: «Nous n'avons plus aucune excuse pour continuer à les traiter comme nous le faisons.»

**Qu'en est-il enfin de «vivre de»?**

Cette idée me vient de l'éthique de la philosophe Corine Pelluchon, qui nous rappelle que nous sommes toujours en interaction avec les milieux qui nous entourent et avec les autres vivants. Qu'exister, c'est toujours coexister. Ainsi, se nourrir, ce n'est pas simplement penser l'aliment comme une ressource extérieure qu'il suffirait de produire. C'est se réintégrer dans l'interdépendance qui nous lie au monde. C'est comprendre que l'on «vit toujours de», et que choisir sa vie, c'est toujours choisir la place et la valeur que l'on accorde à soi à travers la place et les valeurs que l'on accorde aux autres vivants et aux milieux qui nous entourent. ■



Eric Maeder



## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) FÜR DIE GASTRONOMIE UND HOTELLERIE

# ÜBERZEUGUNG ALLER BETEILIGTER ALS CONDITIO SINE QUA NON

Die Top-Gastronomie der Schweiz erfreut sich national wie international seit Jahrzehnten einer ausgezeichneten Reputation. Indes sieht auch sie sich seit geraumer Zeit einem rauerem Wind ausgesetzt. Ein Aspekt der notwendigen Differenzierungsstrategie kann sein, dem Bewusstsein für Corporate Social Responsibility einer steigenden Anzahl Kunden Rechnung zu tragen. Diese Strategie hat Seraina Zahner in einem Konzept mit besonderem Blick auf die Kommunikation für das Hotel Schweizerhof Bern & THE SPA in in einer Bachelorarbeit am Ende ihres vierjährigen berufsbegleitenden Studiums 2017 ausgearbeitet. TEXT: SERAINA ZAHNER

**S**eraina Zahner arbeitet mit einem Unterbruch, während dessen sie in Zürich im weltbekannten Hotel Baur au Lac sowie für eine kleines Unternehmen im Online-Marketing tätig war, seit 2013 für das 5-Sterne-Superior Hotel Schweizerhof Bern & THE SPA (HSB). Nach dem Abschluss ihres Studiums an der HSW-FR hat sich die Pferdeliebhaberin in der Hotellerie und Gastronomie mit einem CAS in Tourismusökonomie an der Universität Bern gezielt weitergebildet. An der Berner Fachhochschule absolviert sie zurzeit ein CAS in Leadership (Abschluss 2019). Als Themen für die Bachelorarbeit ihres Betriebsökonomie-Studiums an der HSW-FR durchdachte die heute 27-jährige Wahlbernerin mehrere thematische Optionen: Hippologie, Lancierung eines Start-ups in der Gastronomie, CSR.

**CSR-Konzept für die Gastronomie und Hotellerie sowie dessen Kommunikation als Bachelorarbeit.** Ihr Interesse für die CSR-Idee, Marketing und interne Kommunikation sowie die Möglichkeit, dies in einem konkreten Projekt für ihren Arbeitgeber umzusetzen, erleichterten ihr die Wahl. Diese inhaltliche Breite bedingte allerdings, dass sie den Fokus der Arbeit einerseits nicht aus den Augen verlor, andererseits die vielen Einsichten, die sie nicht direkt für die Untersuchung verwenden konnte, trotzdem systematisch registrierte.

Ziel der Bachelorarbeit war die Ausarbeitung und Umsetzung einer CSR-Strategie für das HSB sowie deren effiziente Kommunikation für die internen und externen Stakeholder.

**Wettbewerb als Antreiber.** Das HSB ist nicht nur einer starken regionalen, sondern auch nationalen und internationalen Konkurrenz ausgesetzt. Eine neue CSR-Strategie, die mit den Nachhaltig-

keitsprinzipien in der Gesamtstrategie des Hotels harmonieren, soll, so die Überzeugung des Managements, einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Im Wissen darum, wie etliche Studien zeigen, dass CSR, im breitesten Sinne zu übersetzen mit «Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung», nicht zuletzt für eine gut begüterte reisende Klientel steigende Relevanz hat, versucht sich das HSB im Markt entsprechend zu positionieren.

Die Bestandsaufnahme hinsichtlich einer gesamtbetrieblichen Lancierung der CSR-Idee im Betrieb hat Seraina Zahner mittels etlicher Interviews und Workshops mit den Mitarbeitenden sowie Gesprächen mit dem Management-Team erhoben. Die Meinungen der Gäste des HSB hat sie mit einer mehrsprachigen Umfrage eruiert. Die Analyse gliederte die CSR-Verantwortliche in drei Hauptengagements des Hauses, nämlich für die Mitarbeitenden (z. B. Weiterbildungen/Schulungen, betriebliches Gesundheitsmanagement), die Umwelt (z. B. Ressourceneffizienz, Klimaschutz, «Food Waste») sowie Gesellschaft/Markt (z. B. soziales Engagement, Lieferanten, Kooperation).

Besonders für die Thematiken «Food Waste» und klimaneutrale Übernachtung interessierte sie sich. Auf der Basis der Resultate aller Gespräche und der Umfrage sowie eigener Beobachtungen hat Seraina Zahner in Zusammenarbeit mit dem Management eine CSR-Philosophie definiert, die integraler Teil der Unternehmensstrategie ist.

**Interesse an Umsetzung.** Das umfassende Realisierungskonzept beinhaltet zwar die drei genannten Sphären, allerdings konzentrierte sich die damalige HSW-Studentin bei der Implementierung auf die Umwelt-Problematik, um den Rahmen der Bachelor-Thesis nicht zu sprengen. Hierzu hob sie die Umweltgruppe «The Green Busters» aus der Taufe, die sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der meisten Abteilungen



Seraina Zahner

des HSB (Food & Beverage, Housekeeping, Technik, Einkauf, Sales & Marketing, Human Resources) konstituiert. Die Inklusion des Personals in seiner gesamten Funktionsbreite und auf allen Hierarchiestufen hat sich schon früh als Schlüssel für den Erfolg herauskristallisiert. Der Wert der Kommunikation ist laut Zahner für die Verwirklichung einer derartigen Idee nicht zu überschätzen. Die Überzeugung aller ist Bedingung, dass die Ziele erreicht werden. Daher investierte die angehende Betriebsökonomin Zeit, um ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, dessen Fahrplan fünf Haltestellen bildeten: Situationsanalyse – Zielgruppen – Kommunikationsziele – Botschaft – Massnahmenkatalog – Erfolgskontrolle. Sie hebt hervor, letztlich seien die Kommunikation der Erfolgskontrolle in einem alle drei Jahre publizierten CSR-Report, die permanente Kommunikation der Bemühungen über Social Media, Homepage etc. sowie die Verankerung der CSR-Philosophie in den Köpfen aller unabdingbar. Seraina Zahner meint: „In der sich rasant wandelnden Gesellschaft ist CSR ein Differenzierungsmerkmal des modernen Unternehmens. CSR

ruht auf den Säulen Qualität, Kreativität, Erlebnis und vor allem Leidenschaft.“

**Erfolg über den Betrieb hinaus.** Die Erkenntnisse ihrer Bachelorarbeit hat die HSW-Absolventin also im HSB unmittelbar umzusetzen die Gelegenheit gehabt. Als Quality & CSR Manager hat sie diese Aufgabe offenkundig insofern erfolgreich ausgeführt, dass die Schweizer Nobeladresse für Hotellerie und Gastronomie 2019 auch dank ihr mit dem renommierten myclimate Award «Vorreiter ganzheitliche Nachhaltigkeit im Hotelbetrieb» an der ITB in Berlin ausgezeichnet worden ist. Zweifelsfrei gefreut haben dürfte, die umtriebige Alumna der HSW-FR überdies, dass sie u. a. von der Umweltgruppe des Hotels Royal Savoy Lausanne in Sachen Best Practice CSR kontaktiert worden ist. Ferner hat sie bereits im Rahmen des CAS in Tourismusökonomie der Universität Bern als Dozentin ihr CSR-Wissen weitergegeben. Diese Tätigkeit möchte Seraina Zahner auch in Zukunft übernehmen. Ihre Bachelorarbeit hat augenscheinlich breite und nachhaltige Wirkung. ■

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) FOR THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRIES

# CONVINCING ALL PARTIES CONCERNED AS A MUST

**Switzerland's top restaurants have enjoyed an excellent reputation both nationally and internationally for decades. However, things haven't been going quite so smoothly for them for some time. One aspect of the need to differentiate themselves from their peers can be taking account of the awareness for corporate social responsibility for an increasing number of guests. Seraina Zahner developed this strategy in 2017 in a concept with a particular focus on communication for the Hotel Schweizerhof Bern & THE SPA as part of her dissertation at the end of her four-year bachelor's degree course, which she studied for alongside her job.** TEXT: SERAINA ZAHNER

**S**eraina Zahner has worked for the five-star superior Hotel Schweizerhof Bern & THE SPA (HSB) since 2013, with one interruption while she worked in Zurich at the world-renowned Hotel Baur au Lac, as well as for a small online marketing company. After finishing her degree at the School of Management Fribourg, the horse lover specialised in the hotel and restaurant industry further with a postgrad qualification in Tourism and Economics at the University of Bern. She is also currently finishing a postgrad qualification in Leadership at the Bern University of Applied Sciences. The 27-year-old Bern resident considered a wide range of topics for the dissertation as part of her degree in Business Administration at the School of Management Fribourg: something horse-related, launching a start-up in the restaurant industry, or CSR.

**Writing a dissertation on a CSR concept for the hotel and restaurant industries, as well as how to communicate it.** The interest she had in CSR, marketing and internal communication, as well as the opportunity to implement this in a real-life project for her employer made her choice an easy one. However, this breadth of content meant that she couldn't lose sight of the focus of her work on the one hand, but on the other hand she still systematically made a note of all the new insights that she couldn't use directly in her research. The aim of the dissertation was to develop and implement a CSR strategy for HSB, as well as efficiently communicate it to internal and external stakeholders.

**Competition as a driving force.** HSB doesn't just face strong competition from within the local region, but also nationally and internationally. Management is convinced that a new CSR strategy which harmonises with the principles of sustainability





The Jack's Brasserie at the Hotel Schweizerhof Bern & THE SPA (HSB).

in the hotel's overall strategy should create a competitive advantage. Knowing that CSR, as countless studies show, is more and more relevant to a well-off travelling clientèle, HSB is trying to position itself accordingly.

Seraina Zahner raised the idea of introducing CSR across the company by means of a number of interviews and workshops with the employees, as well as in conversations with the management team. She found out what HSB's guests thought by creating a survey, which was translated into a number of languages. As the person responsible for CSR, Seraina Zahner divided her analysis into three main areas relevant to the company, namely the staff (e.g. further training, occupational health management), the environment (e.g. resource efficiency, climate protection, food waste) and social/market-related issues (e.g. social engagement, suppliers, collaboration). She was especially interested in the topics of food waste and climate-neutral hotels. Based on the results of all the conversations and the questionnaire, as well as her own observations, Seraina Zahner defined a CSR philosophy together with management which is an integral part of the company strategy.

**Interest in implementing the concept.** The wide-ranging implementation blueprint actually covers all three of the spheres named above, but the then School of Management Fribourg student concentrated on the environmental issue in order not to go beyond the scope of her dissertation. For this purpose, she founded the environmental group "The Green Busters", which is made up of employees from most departments at HSB (Food & Beverage, Housekeeping, Technology, Purchasing, Sales & Marketing, Human Resources). It soon became clear that including staff from across the whole range of functions and from all levels in the hierarchy was the key to success. Seraina Zahner firmly believes that the value of communication in

turning an idea like CSR into reality cannot be overestimated. Everybody needs to be won over in order for the aims to be achieved. Therefore, the prospective business economist invested her time in developing a communications concept which had five different stages on route to achieving it: situation analysis – target groups – communication goals – message – catalogue of measures – monitoring success. She emphasises that reporting on the monitoring of success in a CSR report published every three years and constantly publishing details of the work carried out on social media and the web page etc. is a must, as well as anchoring the CSR philosophy in people's minds. Seraina Zahner believes that "In this fast-changing modern world, CSR is a way for companies to differentiate themselves from one another. CSR is based on the pillars of quality, creativity, experience and above all else passion."

**Success outside the company.** The School of Management Fribourg graduate had the opportunity to implement the findings of her dissertation at HSB straight afterwards. As Quality & CSR Manager her efforts clearly paid off, since, thanks to her hard work and that of others, in 2019 the premium Swiss hotel and restaurant received the renowned myclimate "Pioneer for Holistic Sustainability in the Hotel Business" award at the ITB tourism trade fair in Berlin. The busy School of Management Fribourg alumna no doubt had more reasons to be pleased, because she had been contacted by the environmental group at the Hotel Royal Savoy Lausanne among others about best practice in CSR. On top of this, she has already passed on her CSR knowledge to others as a lecturer at the University of Bern as part of her postgrad studies in Tourism and Economics. Seraina Zahner would like to carry on teaching the next generation in future. Her dissertation has obviously had a broad and sustainable impact. ■

## LA PHOTOGRAPHIE CULINAIRE À L'ÈRE D'INSTAGRAM

## #FOODPHOTOGRAPHY

Gâteau en forme de licorne, toast à l'avocat, cookies, eau aromatisée, autant de délices photographiés et postés sur l'application de partage d'images Instagram. La tendance #foodphotography fait des ravages et remplit autant nos yeux que nos estomacs. Décryptage.

TEXTE: ANJA JENNY, Graphiste

Les classifications «#food photography» et «#foodporn», ne vous disent rien? Ou, au contraire, êtes-vous adeptes de l'esthétique gourmande ou «over-grasse» des posts Instagram? Car il y en a pour tous les goûts. Chefs étoilés, photographes, stylistes culinaires ou influenceurs, ces foodistas utilisent Instagram comme vitrine créative pour susciter un sentiment bien précis: l'envie.

A cette époque où les médias sociaux sont rois, la photographie culinaire est un véritable phénomène de tendance (le hashtag «#foodphotography» compte plus de 37 millions de publications). Mais cette discipline puise ses origines dans un mouvement artistique bien plus ancien: la nature morte de la peinture flamande,

appelée aussi «stilleven». A l'heure des réseaux sociaux, ces origines flamandes ne cessent d'inspirer les créatifs. Comme @stilllifewithcake, qui nous rappelle l'œuvre du peintre Hendrik de Fromantou au XVI<sup>e</sup> siècle (1670-1680).

Ces fins gourmets de la photographie créative mettent en œuvre des clichés «social media friendly» dont le but n'est pas de reporter la réalité, mais bien de la rendre la plus attractive possible. De véritables œuvres d'art capturent le goût: image captivante au premier regard, mise en scène soignée, composition, colorimétrie et post-production hyper léchées. Tout est permis pour atteindre un résultat iconique. En illustration, une sélection de comptes Instagram incontournables, insolites, tendance et régionaux à suivre sans modération... ■



@cedricgrolet

Le chef pâtissier Cédric Grolet dévoile les coulisses de ses cuisines et affiche ses créations majoritairement sans mise en scène, privilégiant des clichés «pris sur le vif».



@naturally.jo

Naturally.jo, dont le mantra est «life's too short to eat boring food», propose à ses followers une série de photos de gâteaux surréalistes et loufoques.



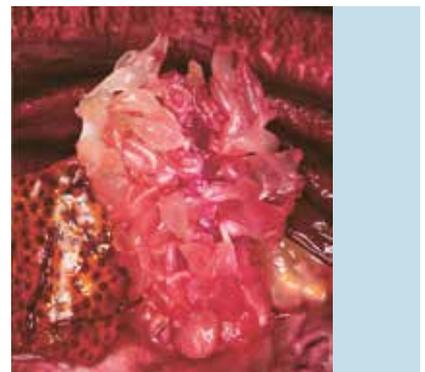
@chocolatvillars

Dans notre région, les photos du compte Chocolat Villars ne sont pas en reste. Bernoise d'adoption, la photographe mexicaine Daniela Constantini nous emmène dans son univers féérique, bucolique et cosy. Les couleurs chaudes des séries photo mettent parfaitement en avant les moments d'exception que nous vivons grâce à un bon chocolat chaud de chez Chocolat Villars.



@marthastewart

A la tête d'un empire de la gastronomie, l'Américaine Martha Stewart met en avant un contenu «healthy food». Ici, une photo de Smørrebrød (tartine scandinave) au poulet poché, à la ricotta et à la crème de petits pois.



@maisiecousins

Ces photos jouent essentiellement sur les textures des aliments en affichant des images glossy, gluantes, aussi attractives que repoussantes.

# ÄSS-BAR

Seit Juli 2016 erfreut sich Freiburg der nachhaltigen Dienste der Äss-Bar. Getreu dem Motto «Frisch von gestern» holen Xavier und sein Team jeweils frühmorgens nicht verkaufte Produkte bei regionalen Bäckereien und bringen sie ins Lokal der Äss-Bar neben dem Kollegium St. Michel an der Rue du Lycée.

TEXT: LUKAS SCHNEUWLY, Verantwortlicher Career Center

**D**em Faktum, dass jährlich zirka zwei Millionen Tonnen einwandfreie Lebensmittel weggeworfen werden, was rund 117 Kilogramm pro Einwohner entspricht, gilt es entgegenzuwirken, zum Beispiel mit Konzepten wie demjenigen der Äss-Bar. Zurzeit sind die Unternehmer in acht Schweizer Städten mit Verkaufsstellen vertreten. Wir haben uns mit dem Verantwortlichen der Äss-Bar Fribourg, Xavier Ballansat, unterhalten, um Einblicke in seine tägliche Arbeit zu erhalten.

**HEG-FR:** Seit etwas mehr als zweieinhalb Jahren seid Ihr nun in Freiburg mit einem Lokal präsent. Seid Ihr zufrieden?

**Xavier Ballansat:** Wir sind sehr zufrieden. Wir konnten eine sehr treue Kundschaft aufbauen und haben zudem mit den Bäckereien ein dichtes Netzwerk eingerichtet. Seit den Anfängen verzeichnen wir ein Wachstum und die Message kommt bei den Leuten an.

**Wer ist Euer typische Kunde?**

Den gibt es nicht. Unsere Kundschaft ist sehr vielfältig. Wir haben Rentner, Hausfrauen und -männer und aufgrund unseres Standortes natürlich auch viele Studenten. Ob jemand bei uns aufgrund der Kosteneinsparungen einkauft oder gegen die Wegwerfgesellschaft kämpfen will, können wir nicht abschliessend beurteilen.

**Wie reagierten die Bäckereien, die ja gewissermassen Eure Lieferanten und Konkurrenten zugleich sind?**

Wir pflegen mit den Bäckereien ein partnerschaftliches Verhältnis. Sie sind sehr froh, dass ihre Ware noch einen Tag länger zum Verkauf angeboten werden kann. Nebst einem kleinen Anteil am Umsatz erhalten die Bäckereien zudem grosse Wertschätzung für ihre Produkte.

**Gibt es auch Tage, an dem Ihr zu wenig im Angebot habt?**

Es gibt natürlich Produkte, die besser laufen als andere. Unsere Kunden wissen jedoch, dass es eine gewisse Flexibilität braucht. Und falls einmal etwas ausverkauft ist, ist das Ziel erreicht – kein Food Waste.



**Welche sind die Lieblingsprodukte?**

Vegi-Sandwiches, feine Patisserie und Cuchaule sind die Renner. Da bleibt selten etwas übrig am Abend.

**Was macht Ihr mit den nicht verkauften Backwaren?**

Wir können die Produkte nur an einem Tag verkaufen. Danach sind wir verpflichtet, nicht abgesetzte Produkte in eine Biogasanlage zu geben.

**Wie geht es weiter mit der Äss-Bar?**

Ein interessantes Konzept haben wir aktuell an der OS Jolimont in Freiburg. Dort bieten wir den Schülern mit unserem Fahrrad eine Pausenverpflegung an. Ein grösseres Projekt ist der Ausbau in der Westschweiz. Wir haben eine Crowdfunding-Kampagne gestartet, um in Lausanne ein Lokal zu eröffnen. Die Kampagne läuft unter dem Namen «Frais de la veille» auf wemakeit.com. ■

→ Mehr Infos unter: [www.aess-bar.ch](http://www.aess-bar.ch)



## TOO GOOD TO GO, DIE DIGITALE VERSION!

Rund ein Drittel aller produzierten Lebensmittel landet schweizweit im Müll. Too Good To Go heisst «zu gut zum Wegwerfen» und ist eine App zur Lebensmittelrettung. Die Erfinder aus Dänemark wollen damit überschüssiges Essen an den Kunden bringen, um der Verschwendung Einhalt zu gebieten. So funktioniert's: App kostenlos herunterladen und via GPS-Standort oder Suchfunktion Essen in der Nähe

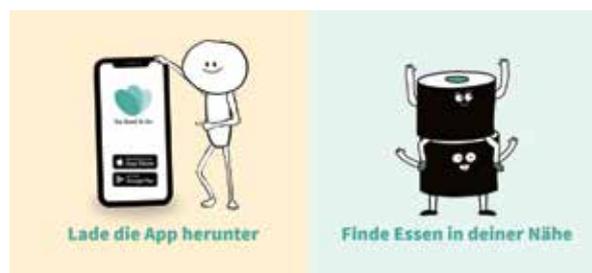
finden. Über die App kann man bei den Anbietern eine sogenannte «Wundertüte» kaufen und sie im vorgegebenen Zeitrahmen, meist abends, abholen. Die Vorteile liegen auf der Hand: tolles Essen zu vergünstigtem Preis und zugleich die Umwelt schonen. Das Start-up hat vor zwei Monaten europaweit den Meilenstein von 10 Millionen geretteten Mahlzeiten erreicht. Die Schweiz ist ebenfalls auf gutem Weg: Über 150,000 Mahlzeiten wurden vor der Tonne bewahrt. Hierzulande beteiligen sich bereits Grossunternehmen wie Migros, Manor, Alnatura, Tibits oder

Globus. Landesweit haben sich 600 Betriebe in über 10 Städten und 180'000 Nutzer über die App angemeldet. In der Stadt Freiburg sind bisher rund zehn Anbieter aktiv, zum Beispiel das Vapiano, das Chinatown sowie mehrere Bäckereien.

Betriebe, die als Partner mitmachen wollen, können sich registrieren und ab sofort ihre überschüssigen Waren über Too Good To Go verkaufen, damit diese nicht weggeworfen werden müssen. ■■

→ [www.toogoodtogo.ch](http://www.toogoodtogo.ch)

## WIE FUNKTIONIERT TOO GOOD TO GO?



Lade die App herunter

Finde Essen in deiner Nähe

Hol deine Portion ab



# ERNÄHRUNG IM MITTELALTER

## – MAN ISST, WAS MAN IST

Was man wann, wie und wo, mit wem im Mittelalter ass, war primär eine Sache des sozialen Standards. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen waren enorm.

TEXT: RUDOLF J. MERKLE

**Lob und Erlaubnis Gottes.** Vielleicht vermögen folgende Zitate der wichtigsten Autorität der Zeit, der Bibel, aufzuzeigen, dass Ernährung auch im Mittelalter nicht nur einer physischen Notwendigkeit entsprach.

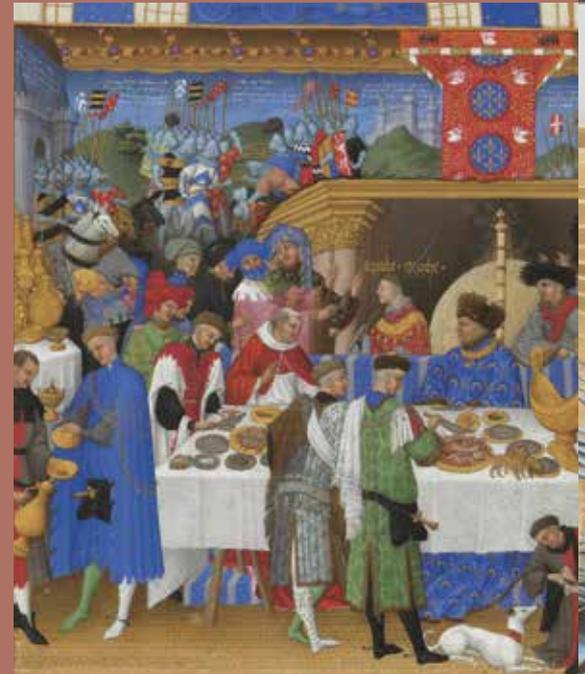
„Ob ihr nun esst oder trinkt [...], das alles tut zu Ehren Gottes.“ (1 Kor 10,3) Die Verbundenheit zu Gott zeigte sich zu Tisch, und der Dank, dass man etwas auf demselben hatte, ging immer in die Höhe. Diese Sitte hat in einigen Familien bis heute offenkundig Bestand.

Speis und Trank mussten die Menschen im Mittelalter der Natur mühselig abtrotzen, Angst vor Hunger war allgegenwärtig. Mit höchstem Einverständnis durfte man sich der Ressourcen der Natur bedienen: „Und Gott sprach: Sehet da, ich habe euch gegeben alle Pflanzen, die Samen bringen, auf der ganzen Erde, und alle Bäume mit Früchten, die Samen bringen, zu eurer Speise.“ (Gen 1,29)

**Landwirtschaft als wichtigster Wirtschaftssektor.** Etwa achtzig Prozent aller Leute arbeiteten in der Landwirtschaft, mithin in der Nahrungsmittelproduktion – notabene nicht nur ländliche Bäuerinnen und Bauern. Städtisches Bürgerbauerntum war durchaus keine Ausnahme.

Allerdings wurden besonders Getreide und Fleisch des städtischen Marktes meist im Umland produziert. Bisweilen wurden Abgaben an die Herren statt mit Geld mit Naturalien geleistet. Da die mittelalterliche Landwirtschaft erst im Spätmittelalter wesentliche Erträge generierte, bedeutete jede Missernte unmittelbar wirtschaftliche Not und akuten Hunger.

**Eintönigkeit für die Untertanen.** Zumeist waren Mahlzeiten der einfachen Leute kärglich, obwohl sie etwa drei Viertel ihres Budgets dafür aufwandten. Übergewicht war ausschliesslich ein Problem der kleinen Elite sowie der Mönche. Paläopathologisch-anthropologische Untersuchungen zeigen, dass just in Klöstern Adipositas häufig war. Auf dem Teller des Grossteils der Bevölkerung fand sich mit Kräutern gewürzter oder mit Honig gesüsster Getreidebrei, Fleisch fast nie und nur qualitativ schlecht oder gar vergammelt; überdies Gemüse und Früchte von Wald, Feld, Wiese und Garten. Getrunken wurden Molke, mit Ochsgalle, Schafgarbe oder Nelke versetzter Gerstensaft, der geschmacklich nichts gemein hatte mit heutigem Bier, sowie Met, eine Art Honigwein, oder schlicht Wasser. Freilich hatte die breite Masse, Frau und Mann, Spiegeltrinkerqualitäten: Täglich



becherte man zwei bis drei Liter Alkohol, primär gesüßten Wein.

Gekocht wurde normalerweise in einem einzigen Kessel über offenem Feuer, was eine Küche kulinarischer Feinheiten kaum zuließ. Normalerweise fehlten die der Oberschicht vorbehaltenen Esswaren Fleisch, Eier, und Milch auf dem Speisezettel. Frischer Fisch konnte nur selten kredenzt werden, da Fischen wie heute ein rechtlich geschütztes Privileg war und Fisch wegen aufwendiger Logistik (Zucht, Fang, Transport) grundsätzlich ein Luxusgut war wie die meisten Gewürze. Die Konservierung der Speisen war ein Transportproblem und wegen des unabdingbaren Salzes extrem teuer.

**Finesse für die Noblesse.** In der Nordostschweiz taten sich die Adligen auf Burgen Landsitzen im Hoch- und Spätmittelalter Pasteten, Fisch, Wild, Geflügel (die klassische Abgabe der Bauern) und Schweinefleisch zugute. Weniger zugetan war man vor allem in Suppen zubereitetem Rindfleisch. In Städten dieser Region lebende Patrizier verspeisten in dieser Epoche offenbar bevorzugt Schafe und Ziegen. Im Verlauf des Hoch- zum Spätmittelalters scheinen Tiere tendenziell eher später geschlachtet worden zu sein, nichtsdestoweniger galt: junges Fleisch für die Aristokratie, älteres für die breite Masse. Das Establishment zelebrierte seine soziale Überlegenheit nicht zuletzt mit mondämem Essverhalten: Man beeindruckte in erlauchten Kreisen mit eingelegten Bärenatzen wie mit Blattgold überzogenem Kuchen. Noblesse oblige.

Archäologisch ist für das Hochmittelalter nachgewiesen, dass der Adel mediterrane Früchte wie Mandeln, Feigen und Datteln verzehrte. Die Verwendung damals exklusiver Gewürze seitens der Nobilität beweist, dass die Ess- und Trinkbedürfnisse des Adels für den Tausch überregionaler Güter, den Fernhandel und letztlich «internationale» Kontakte zentral waren.

**Brot des Lebens.** Seit dem 13. Jahrhundert ist Brot (aus Roggen, Dinkel, Einkorn) neben Kraut und Rüben in der Ernährung der Durchschnittsbevölkerung Standard. Im Spätmittelalter lag der jährliche Pro-Kopf-Brotverbrauch bei ca. 200 kg, heute beläuft er sich in unseren Breitengraden auf ungefähr 57 kg. Helles beziehungsweise weisses Brot, das aus für den Anbau anspruchsvollem Weizen gebacken wurde, konnte sich nur die Elite leisten. Primär war Roggenbrot verbreitet. Zum Schutz gegen Schimmel wurde es derart heiss und lange gebacken, dass es steinhart war. Erst im Spätmittelalter setzte sich voluminöses Sauerteigbrot durch; zuvor hatten die Brote üblicherweise die Konsistenz flacher Fladen. Brot trat ab dem 11. Jahrhundert seinen Siegeszug an. Seit Mitte des 14. Jahrhunderts reduzierte sich der Getreidepreis für über 150 Jahre kontinuierlich bis um etwa die Hälfte, danach verteuerte sich die Ressource wieder deutlich. Im 14. und 15. Jahrhundert überzogen Hungersnöte und Pestepidemien Europa, was die Bevölkerung insgesamt um einen Drittel minimiert haben dürfte. Weniger Produzenten und weniger Konsumenten stoppten die Nahrungsmittelproduktion, viel Kulturland verwilderte im eigentlichen Sinne des Wortes.

Alles in allem ist zu konstatieren, dass im Mittelalter kluge Köpfe in Sachen Essen und Trinken konkrete Tipps zu geben wussten, welche die Trophologie, i. e., die Ernährungswissenschaft, heutigentags fraglos bestätigen würde. So meinte die von Papst Benedikt XVI. 2012 mit dem Ehrentitel *Doctor Ecclesiae Universalis* ausgezeichnete Hildegard von Bingen (1098–1179) gewiss zur Freude der aktuellen Ärzteschaft und Krankenkassen: «Die Seele liebt in allen Dingen das diskrete Mass. Wann auch immer der Körper des Menschen ohne Diskretion isst und trinkt oder etwas anderes dieser Art verrichtet, so werden die Kräfte der Seele verletzt.» ■

# TEACH DIFFERENT!

## ALIMENTATION ET ENSEIGNEMENT, OU COMMENT SE PRÉPARER À UN MARATHON EN SALLE!



**Entretien avec D<sup>re</sup> Dominique Truchot-Cardot, intervenante Devpro, médecin nutritionniste, vice-doyenne de l'innovation et responsable du Source Innovation Lab (SILAB) à l'Institut et Haute Ecole de santé La Source.**

PROPOS RECUEILLIS PAR DANIELLE RÜEGER

**HEG-FR: Comment considérer l'activité enseignante sous l'angle de la nutrition?**

**D<sup>re</sup> Dominique Truchot-Cardot:** On doit voir l'enseignant-e comme un sportif d'endurance qui doit entretenir son corps et son esprit. Le paradoxe: son activité s'effectue en milieu clos et restreint! En effet, l'enseignant prépare ses cours, fait de la recherche et dispense son enseignement dans des espaces confinés et sur de longues périodes.

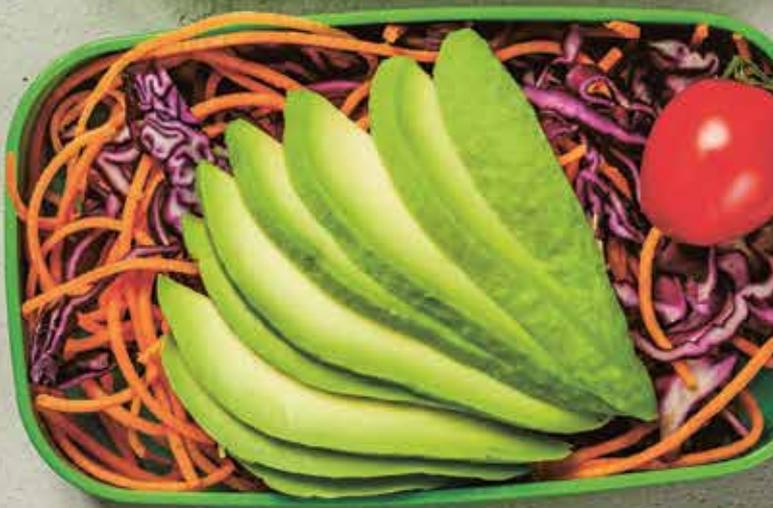
**L'enseignant-e pense en particulier à pallier fatigue ou perte de vigilance intellectuelle. Y parvient-on par le biais de l'alimentation?**

Le cerveau est un muscle. Il travaille tout particulièrement chez les enseignants et a besoin de nutriments de qualité. Pour éviter les carences, on sait que varier l'alimentation est important. Or varier la provenance géographique des aliments compte aussi, car les lieux de production ont des carences différentes selon les sols. Manger local et de saison est préférable: le froid et le transport provoquent la perte d'oligoéléments et de vitamines, fragiles par nature.

Il faut souligner l'importance d'un juste équilibre entre les acides gras mono-insaturés (oméga-9), poly-insaturés (les célèbres oméga-3 et oméga-6) et saturés. Ce sont des sources d'énergie indispensables au bon fonctionnement de notre organisme et de notre cerveau.

La vitamine D est également essentielle pour le cerveau, et nous en manquons souvent. S'exposer aux rayonnements solaires est une solution simple pour pallier ce déficit. Rien de tel donc qu'une marche en pleine lumière durant la pause de midi pour se détendre et s'oxygéner. On s'en trouvera beaucoup mieux l'après-midi, grâce notamment à notre mélatonine.





Mais également parce que le cerveau ne s'entretient pas qu'avec l'alimentation: il a besoin de beaucoup d'oxygène. Or l'homme moderne respire généralement très mal (milieu confiné, pollution, stress). Les enseignants qui veulent être performants et moins stressés peuvent faire des exercices d'oxygénation, notamment en s'aidant d'applications sur smartphone. Il est bon en outre, pour compléter cela, de faire une activité physique régulièrement et de marcher réellement durant le cours afin d'éviter le piétinement et donc les douleurs lombaires et articulaires.

#### Que dire du café et du thé? Boostent-ils les facultés cérébrales?

Ils sont agréables gustativement et ont montré une certaine efficacité. La théine et la caféine sont des antioxydants, donc des éléments protecteurs, si on évite le sucre blanc et la crème! Quant à la quantité, difficile d'en abuser sans s'en rendre compte le soir... Il en va différemment des boissons énergisantes surdosées en caféine et en taurine. Si celles-ci deviennent indispensables pour maintenir le cap, cela signifie qu'on a atteint un seuil de fatigue qui nécessite du repos. Aucun nutriment ne remplace la détente et le sommeil.

«Les nouveaux neurones naissent dans l'assiette.» Selon Erwan Deweze, consultant en neurosciences, les cellules du cerveau se régénèrent encore après l'âge de 20 ans, contrairement à une idée reçue.

**Comment organiser au mieux son alimentation durant la journée, sachant que les enseignants donnent parfois des cours sur le temps de midi ou ne disposent que d'une courte pause?**

Durant la journée, le mieux est de manger quand on a faim et uniquement faim, peu importe l'heure. Pour cela, il suffit d'écouter sa voix intérieure. Si l'on se décide pour un repas de midi, prendre le temps de manger est nécessaire pour permettre la satiété. Ainsi, un repas devrait durer 25 minutes au minimum. Si ce n'est pas possible, il vaut mieux prendre des collations (oléagineux, fruits ou fruits secs) afin d'éviter le grignotage «vide» qui provoque ces contretemps hypoglycémiques que redoute tant le cerveau!

**Que peut-on retenir des recherches récentes sur le cerveau en lien avec la nutrition?**

On a découvert que notre deuxième cerveau était notre intestin. Par conséquent, pour être en forme, il est impératif de l'entretenir. Notre intestin a besoin d'équilibre, de diversité et il n'aime pas les produits ultra raffinés, source d'inflammation et de perturbations hormonales.

**L'institution peut-elle jouer un rôle?**

Pourquoi pas, en adoptant par exemple le «nudging», ces incitations à modifier son comportement par le biais de l'amusement... On connaît l'expérience du ticket de métro gratuit à Moscou après avoir effectué dix flexions, ou la possibilité de charger gratuitement son portable en pédalant dans certains aéroports. La nutrition s'y prête tout à fait. ■

#### Pour en savoir plus...

Site web de la Société suisse de nutrition:  
→ [www.sge-ssn.ch/fr/](http://www.sge-ssn.ch/fr/)

**Intéressé-e par la nutrition hors des sentiers battus?** Participez à «Toque et Doc», causerie médico-culinaire proposée par la Haute Ecole de santé La Source, la clinique La Source et l'Alimentarium. Événement ouvert au public, sur inscription. Prochaine édition «ultra protéinée» le 5 septembre 2019.  
→ [www.ecolelasource.ch](http://www.ecolelasource.ch)

# KNOWLEDGE

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

## BOOKS AND PUBLICATIONS

### LES ICO «INDUSTRIELLES», OBSTACLES AU TRANSFERT D'ACTIONS SUR LA BLOCKCHAIN ET ALTERNATIVES

Cet article écrit par Bruno Pasquier et Jean-Marie Ayer et paru dans *AJP/PJA* 4/2019 traite d'un nouveau type d'ICO, appelé par les auteurs ICO «industrielle». La recherche à la base de cet article a été effectuée dans le cadre du projet «Smart Contrats dans le domaine économie et services» de la Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

Dans ce genre de financement participatif, l'émetteur du token promet une contrepartie sans lien nécessaire avec une application blockchain, cette technologie servant uniquement à faciliter le transfert de cette contrepartie, comme des actions ou le produit d'une vente. Ce texte décrit ce nouveau phénomène, discute l'émission d'actions ainsi qu'un modèle alternatif et s'intéresse au token comme objet du contrat. L'obstacle principal du transfert de droits représentés par des tokens réside dans les exigences de forme. L'article arrive à la conclusion que les pistes explorées par la doctrine pour justifier *de lege lata* un transfert de créances ou d'actions sur la blockchain sans déclaration écrite ne sont pas concluantes. En particulier, le transfert du contrat nécessite le consentement (pas automatique sur la blockchain) de toutes les parties, et est exclu pour les droits de sociétariat (surtout actions). ■



### ALTERNATIVE RISK PREMIA: IS THE SELECTION PROCESS IMPORTANT?

Francisc Naya and Nils S. Tuchschild, in *The Journal of Wealth Management* Summer 2019, 22 (1) 25-38.

Alternative Risk Premia (ARP) are rule-based strategies. They should reward investors exposed to non-traditional systematic risk factors. Yet, allocation to ARP is not straightforward. First, there are many ARP indices proposed by different providers that claim to capture the same underlying risk premia. Second, a proposed index may not automatically mimic an existing risk premium whose performance is sustainable or persistent. Our findings confirm these suspicions. If some categories of indices show risk-return characteristics that are rather homogeneous, others are highly heterogeneous. Stated otherwise, performance is provider dependent making the choice of an index an important component of the allocation process. Differences between simulated past results and live data are then calculated. Results are indisputable. There is a significant overfitting bias. Once launched, the performance of ARP indices dropped significantly, thus questioning their sustainability. To summarize, this research paper shows that investors should take no short cuts. When it comes to allocating capital to ARP, an extensive due diligence process is required. ■

→ <https://jwm.ijournals.com/content/22/1/25>

## PROJETS DE RECHERCHE

### PROMOTION DES PME RÉGIONALES VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS ASIATIQUES

Le programme européen Interreg V a soutenu en 2016-2018 un gros projet de recherche franco-suisse sur les modes de soutien aux PME régionales en matière d'internationalisation vers les marchés asiatiques en forte croissance mais difficiles d'accès. Respectivement 25% et 14% des PME romandes et rhône-alpines sont déjà présentes en Asie.

Ce projet a été conduit côté romand par la HEG-FR en collaboration avec la HEG de Genève et la HEIG-VD, et côté rhône-alpin, par un cabinet de conseil export à Lyon, avec l'Université de Savoie et l'École supérieure de management à Grenoble. Il s'est décomposé en trois volets: l'analyse des besoins des PME, l'identification des services de soutien existants et l'exploration ou le renforcement d'outils concrets d'accompagnement des PME.

Le projet a pu établir que la demande des PME est très hétérogène et affronte des difficultés à identifier et utiliser les services de soutien existants, qu'ils soient le plus souvent parapublics dans le cas français, ou essentiellement privés dans le cas romand. Ces services recouvrent une large palette de compétences distinctes pour accompagner les PME vers les marchés asiatiques: études des économies et des marchés, analyse des risques, psychologie et communication interculturelle, droit et pratique des contrats, logistique commerciale, barrières tarifaires et non tarifaires, normes et standards, assurance, crédit export, transport, distribution, après-vente. ■



### DÉFIS DE LA DIGITALISATION

En début d'année 2019, l'UPCF et la HEG-FR ont lancé la première action en transmettant un sondage aux PME fribourgeoises membres de l'association faitière cantonale. Le choix des questions visait, d'une part, à comprendre l'environnement des entreprises et, d'autre part, leur perception des enjeux de la digitalisation ainsi que leurs besoins. 266 entrepreneurs, âgés entre 27 et 75 ans et employant 1 à 250 collaborateurs, ont répondu à cette initiative.

Les résultats du sondage démontrent que la transition digitale est un enjeu primordial pour la majorité des entreprises sondées. Plusieurs domaines d'activité, allant de la gestion administrative à la production en passant par la vente et les achats, sont directement impactés par la digitalisation. Malgré l'importance soulignée de cette thématique, de nombreuses PME fribourgeoises disent rencontrer des obstacles dans la mise en œuvre de projets de digitalisation. Ces derniers sont principalement dus aux investissements à consentir, au manque de compétences ou au manque de temps. ■

# HEG-FR LIFESTYLE

W E L C O M E

## STUDENTS OF THE DIPLOMA IN FINANCIAL MANAGEMENT !

**T**he Diploma in Financial Management 2019 class kicked off in February with a bang! We, at the School of Management Fribourg, warmly welcome the exchange students who will be spending their spring semester with us. Each year, we receive students from around the world into our Diploma in Financial Management program, which was specifically built for international exchange and visiting students. This year, we have the pleasure of hosting students from Mexico, Brazil and Bolivia. Barely here and already they're diving in head first into the Swiss experience with fondue and sledging! Many thanks to the MSO for joining us, as well as for making our international students feel at home. We also thank our partners, ITESM in Mexico and ESPM in Brazil for placing their trust in us. We wish the students a wonderful and unforgettable experience! ■

## «MURDER IN PÉROLLES», UN ESCAPE ROOM TEMPORAIRE

Dans le cadre du Master en entrepreneuriat, un groupe a créé un escape room, un jeu grandeur nature, à la HEG-FR. «Ventures in Action» est un cours de Master innovant et axé sur la pratique. Ce dernier vise à former de véritables entrepreneurs en proposant aux étudiants de créer leur propre start-up. L'objectif: lancer la start-up puis la faire croître. Un des groupes a choisi le concept «Techscape» en s'inspirant des modèles de l'escape room. L'innovation consiste à le dédier aux organisations et entreprises (modèle B2B), qui l'utiliseront à des fins de recrutement, de team-building ou de marketing.

Avec le titre «Murder in Pérolles», le jeu est situé au rez-de-chaussée de l'école. Le but: élucider le mystère du meurtre du Prof. Philippe Aeby. Les tueurs, encore inconnus, sont partis sans laisser de traces. D'après les enquêteurs, le professeur aurait été cruellement tué, d'une façon trop barbare pour être révélée. Le corps a été déplacé ensuite ailleurs, mais personne ne sait où. Des rumeurs disent que l'assassin l'aurait amené par un passage secret situé dans le bureau. Vous êtes les détectives, retrouvez les traces du corps du Prof. Philippe Aeby! ■



## L'EMBA DE LA HEG-FR EN VOYAGE D'ÉTUDES EN CHINE

Comme chaque année, le voyage commence à l'ambassade de Suisse à Pékin, avec les exposés de représentants des autorités diplomatiques et économiques. Le responsable du Swiss Business Hub et le chef de la section économique ont brossé un tableau de l'économie chinoise ainsi que des conditions-cadres qui président à la collaboration entre les deux pays. Un grand merci à l'ambassade et à swissnex China. La suite du programme offre de riches possibilités d'échanges et de visites d'entreprises, puis se poursuit à Shanghai. ■



## «GO GREEN OR GO HOME», UNE ACTION SOCIALE DES ÉTUDIANTS BACHELOR

**D**ans le cadre d'un cours d'action sociale suivi à la Haute école de gestion Fribourg, six étudiantes et étudiants ont décidé de ramasser les déchets de la forêt située sur le boulevard de Pérolles, en face de la place du Domino, à Fribourg, le samedi 6 avril. Les étudiants ont choisi d'orienter leur action en faveur de la biodiversité et l'ont nommée «Go green or go home». Tous issus de la région fribourgeoise, ils ne veulent plus que l'espace vert ait l'allure d'un dépotoir. Encadrée par la Haute école de gestion, cette action avait pour but de sensibiliser les riverains à la pollution. Résultat: 17 sacs-poubelle remplis! ■

# LA VIE DE L'ASSOCIATION

## HC FRIBOURG-GOTTÉRON – HC AMBRI-PIOTTA

**L'événement de cet hiver a été «sportif» pour l'Association des Alumni HEG/HSW Fribourg. Nous avons participé au match de hockey opposant Fribourg-Gottéron au HC Ambri-Piotta.**

TEXTE: BRIGITTE SPRENGER-RIME, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg

**V**endredi 22 février 2019, quelques privilégiés ont eu la chance de participer au match de hockey passionnant entre Fribourg et Ambri. En ouverture, nous avons partagé une fondue en compagnie de Gerd Zenhäusern, membre Alumni, ancien joueur et entraîneur. Remplis d'énergie, nous sommes *ready for the game!* Les billets étant distribués au hasard, nous faisons connaissance avec d'autres membres.

Au cœur de l'ancre des Dragons, l'ambiance monte, les équipes sont prêtes à en découdre pour notre plus grand plaisir. Après sept minutes de jeu à peine, Lukas Lhotak, ancien Léventin, ouvre la marque. Il réussira à doubler la mise sur un service de Bykov au début de la deuxième période. Nathan Marchon inscrit quant à lui le troisième but dans la cage vide. Reto Berra a tenu la barre et n'a cédé qu'à une seule reprise en toute fin de match.

**Les tiers-temps, pauses bien méritées.** Les équipes sont renvoyées aux vestiaires et, pendant ce temps, quelques déplacements stratégiques s'opèrent. On en profite pour discuter, échanger et faire des amalgames entre le sport et notre quotidien professionnel. Après quelques changements de siège, les Alumni reprennent place. Les minutes s'écoulent et Gottéron nous propose un match à la hauteur de nos attentes: animé, passionnant et engagé.

Les Fribourgeois s'imposent 3-1 contre les Léventins et s'octroient provisoirement une place au-dessus de la barre fatidique, place qu'ils ne conserveront malheureusement pas au terme d'une saison en dents de scie.

**Après match, échange et réseautage.** Les Alumni se retrouvent au Restaurant New Work pour un débriefing autour d'un verre. Rencontre des présidents — lors de cet événement, nous avons eu la bonne surprise de compter parmi nous plusieurs anciens présidents de notre association, dont Lucien Wuillemin et Lionel Salomon.

Quel événement riche en émotions et en échanges! Le comité se réjouit de continuer l'année sur cette lancée et de partager d'autres moments en bonne compagnie. ■



**Der Winteranlass der Alumni Vereinigung HEG/HSW Freiburg war «sportlich». Wir besuchten das Eishockeyspiel zwischen Fribourg-Gottéron und dem HC Ambri-Piotta.**

TEXT: BRIGITTE SPRENGER-RIME, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg  
ÜBERSETZUNG: LUKAS SCHNEUWLY

«**D**er Schnellere ist der Geschwindere» – das war das Motto für die Vergabe der exklusiven VIP-Tickets. Ein gemeinsames Fondue mit Ex-Gottéron-Spieler und -Trainer Gerd Zenhäusern, ebenfalls Alumni HEG/HSW, eröffnete einen Abend mit vielen angeregten Gesprächen, grossen Spieltheorien und natürlich dem Kennenlernen der neuen Alumni.

**Im Herzen der Drachenhöhle.** Die Stimmung stieg, die Teams waren bereit, um die letzten Playoffplätze zu kämpfen. Nach nur 7 Minuten Spielzeit eröffnete Lukas Lhotak, ein ehemaliger Leventiner, bereits das Skore. Nach einem mustergültigen Assist von Bykov war es wiederum Lhotak, der das zweite Tor erzielte. Für das dritte und entscheidende Tor sorgte Nathan Marchon. Reto Berra musste lediglich einmal hinter sich greifen.

**Zwischen den Dritteln – wohlverdiente Pausen.** Die Teams verschwanden in den Umkleieräumen, um neue Kraft zu schöpfen und sich auf die nächsten Aufgaben vorzubereiten. Die Alumni durften sich in angenehmem Ambiente verpflegen und mit Kaffee und Desserts stärken, bevor es wieder zurück auf die Plätze ging. Wir durften wirklich ein spannendes, hochstehendes Spiel sehen.

Das Alumni Komitee freut sich auf die kommenden Events mit interessanten Begegnungen. ■



# «RÊVER, OSER, **ENTREPRENDRE**» AVEC ALAN ROURA

**Cette année 2019 a débuté sous le signe de l'aventure avec les récits du navigateur suisse Alan Roura au Golf de la Gruyère. Quelque 60 Alumni se sont réunis en janvier 2019 à Pont-la-Ville pour une soirée où rêve et exploit ont été les maîtres mots.**

TEXTE: ANNE LIECHTI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg.

**A**u travers de ses anecdotes, Alan Roura nous a emmenés sur son voilier le temps d'une soirée, nous faisant tantôt sourire, nous donnant tantôt quelques frissons. Plus jeune navigateur suisse ayant terminé le Vendée Globe – à la 7<sup>e</sup> place en 2018 –, Alan Roura n'en est pas moins un sportif aguerri, connaissant la valeur de l'exploit et du dépassement de soi. Par son naturel et son franc-parler, il a brillamment réussi à partager la passion qui l'anime avec un public tout à fait captivé. Les récits de ses périples, échecs ou exploits, de ses déceptions et de ses soulagements, sont autant de mots qui ont parfaitement illustré le titre de cette conférence: «Rêver, oser, entreprendre».



Une ronde de questions mêlées d'admiration et de curiosité a clos la première partie de cette soirée. Chacun a encore pu questionner à sa guise notre invité lors du repas qui a suivi et auquel il nous a fait le grand plaisir de participer. Accompagnés de leurs conjoints, pas moins de 60 Alumni ont pu échanger lors d'un dîner gastronomique au Restaurant du Golf de la Gruyère, réservé pour l'occasion à notre association. Des membres fidèles, mais également de jeunes membres fraîchement diplômés, ont pris part à ce bel événement. Le comité des Alumni, dont le souhait est de favoriser davantage le réseautage au sein de l'association, s'en réjouit.

Qu'importe le domaine, l'envie d'entreprendre prend souvent sa source dans un rêve, parfois inaccessible. Si l'on en croit les récits d'Alan Roura, c'est toutefois en trouvant le courage de le réaliser que l'on finit par accomplir un exploit. ■



# «TRÄUMEN, WAGEN, UNTERNEHMEN» MIT ALAN ROURA

**Für unsere erste Veranstaltung des Jahres 2019 galt das Motto «Abenteuer». Um den Ausführungen des Schweizer Seefahrers Alan Roura zu folgen, fanden wir uns im kleinen, aber feinen Rahmen des Golfclubs de la Gruyère ein. 60 Alumni trafen sich in Pont-la-Ville für einen Abend, dessen Schlagwörter «Traum» und «Erfolg» waren.**

TEXT: ANNE LIECHTI, Comité Alumni HEG/HSW Fribourg.

**A**lan Roura nahm uns für einen Abend mit auf sein Segelboot, um seine Erlebnisse auf den Weiten der Ozeane mit uns zu teilen. Er brachte uns zum Lächeln, erzeugte Gänsehautstimmung und schuf Platz für Weitblick. Der jüngste Schweizer Segler überhaupt, der je die Vendée Globe beendete, erreichte in diesem Wettbewerb 2018 den hervorragenden siebten Platz, gleichwohl kennt der erfahrene Sportler Alan Roura

den Wert des Erfolges und des ständigen Über-sich-selbst-Hinauswachsens. Dank seiner Natürlichkeit und Offenheit ist es ihm gelungen, seine Leidenschaft und Begeisterung auf das Publikum zu übertragen. Die Geschichten über seine Reisen, Rückschläge und Erfolge, Enttäuschungen und Erleichterungen haben den Titel des Vortrages thematisch ausgezeichnet auf den Punkt gebracht: «träumen, wagen, unternehmen».

Auch in der Fragerunde, die den ersten Teil des Abends beschloss, spürte man die Faszination, die dieser Sport auslöst. Während des anschliessenden Essens, an dem der Seefahrer zu unserer Freude ebenfalls teilnahm, konnten wir uns mit ihm unterhalten. Nicht weniger als 60 Alumni genossen in Begleitung ihrer Partner ein erstklassiges Dinner im Restaurant du Golf de la Gruyère.

Unabhängig vom Betätigungsfeld hat der Wunsch, ein Unternehmen zu gründen, oft seinen Ursprung in einem Traum, der unerfüllbar scheint. Indem wir jedoch den Mut finden, ebendiesen Traum zu verfolgen, werden wir vielleicht erfolgreich sein, wie Alan Rouras Geschichten zeigen. ■

# QUE SONT-ILS DEVENUS?

## SARAINA KOBELT

Banking/Fundraising/dipl. Hip-Hop und Salsa-Tanzlehrerin



Während ihres berufsbegleitenden Bachelor-Studiums von 2011 bis 2015 an der HSW arbeitete Saraina Kobelt als Privatkundenberaterin bei der UBS. Nach dem Erhalt des Diploms des Bachelor of Science HES-SO in Betriebsökonomie blieb sie noch kurz in Bern, um einige Monate später intern als Kundenberaterin KMU (Handlungsbevollmächtigte) nach Burgdorf zu wechseln. Ihr Weg führte sie danach weg vom Bankenbusiness in gänzlich neue Gefilde.

Das Wintersemester ihres Wirtschaftsstudiums hat Saraina Kobelt im Santa Monica College in Los Angeles absolviert. Dieser Auslandsaufenthalt ist nur ein Ausdruck ihrer ausgesprochen breitgefächerten Interessen. Nach der Matura am Gymnasium St. Michel in Freiburg (2009) krönte sie die 18-monatige Allround-Ausbildung bei der UBS mit einem sehr guten Abschluss. Unmittelbar anschliessend immatrikulierte sie sich an der HSW-FR. 2016 kann womöglich als berufliche Zäsur in der Karriere der Senslerin gelten. Im Sommer desselben Jahres begab sie sich als Volunteer für «Villa of Hope Children's Home» nach Südafrika. Nicht zuletzt diese prägende Erfahrung motivierte sie, Ende 2016 der Bankenwelt den Rücken zu kehren und in Bern bei der Stiftung FAIRMED, ehemals Leprahilfe Emmaus Schweiz, als Verantwortliche für das institutionelle Fundraising anzuhauern.

Eine der ganz grossen Leidenschaften der ausnehmend engagierten Frau gehört indes dem Hip-Hop-Tanz. Schon als 17-Jährige unterrichtete sie in Bösing Kinder im Tanzen. Aktuell forciert die in Hip-Hop und Salsa ausgebildete Lehrerin ihre professionelle Tanzkarriere und absolviert verschiedene Auftritte im Ausland. Ihre Präsenz in den Social Media manifestiert das feine Gespür Saraina Kobelts für Kommunikation, das ihr sowohl in ihren beruflichen als auch künstlerischen Aktivitäten zugute kommt. ■

## DAVID SEYDOUX

Sous-directeur à la Croix-Rouge fribourgeoise



Après avoir obtenu sa maturité au Collège du Sud, David commence des études de droit à l'Université de Fribourg. Il quittera cette voie pour s'inscrire à l'École supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA), davantage axée sur la pratique et la réalité économique.

Son diplôme en poche en 1999, il exercera une activité professionnelle dans le domaine du marketing. L'ESCEA devenue HEG, David y reviendra en tant que collaborateur scientifique entre 2002 et 2003. Il a organisé notamment le symposium économique et effectué des mandats pour le compte de la promotion économique du canton, tout en encadrant le travail de Bachelor d'une étudiante.

Or son souhait était de travailler un jour pour une ONG. Son prédécesseur, M. Etienne Rumo, actuellement professeur à la HEG-FR, l'a informé de la création d'un poste à la Croix-Rouge fribourgeoise. Il s'est présenté et a été engagé. C'était il y a seize ans déjà...

Actuellement, David cumule deux fonctions. Il est sous-directeur à la Croix-Rouge fribourgeoise, où il gère le service des Activités sociales, qui propose différentes activités en faveur des aînés et de la jeunesse, des prestations essentiellement fournies par des bénévoles. Il assume également la fonction de responsable des ressources humaines de l'institution, qui compte près de 140 collaborateurs et collaboratrices.

En parallèle, David est engagé en politique comme conseiller communal à Bulle, depuis 2006. ■

## MARIE-HÉLÈNE KOLLY BIELMANN

Cheffe du Centre de conseils agricoles, Institut agricole de l'Etat de Fribourg/Grangeneuve



**Formée à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich et à la HEG-FR, Marie-Hélène est aujourd'hui active dans les domaines de la gestion du personnel, de la stratégie d'entreprise et de l'innovation.**

En 2007, Marie-Hélène Kolly Biemann obtient son master en agronomie de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (ETHZ) avec spécialisation en production animale. Passionnée par le monde laitier, elle a l'opportunité de travailler durant cinq ans au sein du Groupe Elsa-Mifroma, entreprise du groupe Migros. En tant que product manager, puis responsable marketing produits laitiers, elle participe au développement de l'offre de produits laitiers Migros au niveau national et international et est chargée d'organiser la participation du groupe aux salons agroalimentaires internationaux. Par cette expérience, elle acquiert de nouvelles compétences, notamment en gestion de projet, marketing, communication et vente. En 2012, Marie-Hélène Kolly Biemann fait le choix de rejoindre l'Institut agricole de l'Etat de Fribourg en tant que cheffe du Centre de conseils agricoles et membre de la direction. Ses premiers chantiers sont notamment la fusion de deux entités présentes au sein de l'Institut en un unique Centre de conseils agricoles, la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle et décisionnelle, l'acquisition et la gestion de nouveaux talents. Depuis six ans, elle gère une équipe d'une septantaine de personnes actives dans le conseil et la formation initiale, supérieure et continue agricoles, et développe l'offre de prestations à disposition des agriculteurs fribourgeois. Entre 2015 et 2017, elle complète sa formation initiale en suivant la formation eMBA de la HEG-FR. Curieuse et créative, elle a aujourd'hui comme nouvelle vision de développer la culture de l'innovation et de l'agilité au sein de Grangeneuve, son employeur actuel. ■

## MORGANE MUNDWILLER

Customer relations manager, Forever Institut (Geneva)



**A Bachelor in Management from Ecole hôtelière de Lausanne and a Master in Business Administration from HEG Fribourg in hand, Morgane is now responsible of customer relations at Forever Institut, a renowned aesthetic medicine clinic in Geneva.**

During a 5-month internship in Bangkok in a company developing wellness centers and Destination Spa in Asia, Morgane was able to coordinate the development of market studies, business plans and the creation of a website. With this experience, she dedicated her master's thesis on the analysis of how thermal springs establishments can adapt their business model to succeed on the swiss market.

During her Master studies, Morgane developed, with two colleagues, a start-up (Blendy) whose products are now sold in Switzerland. The creation and management of this company allowed her to put into practice all her administrative and entrepreneurial knowledge acquired during her studies.

During her one-year internship at Forever Institut while completing her Master degree, Morgane was tasked with assisting the management team in the realization of various projects such as the creation of a new brand image for the company with a complete website makeover, the organization and promotion of numerous events as well as the creation of various marketing campaigns. Subsequently, she was offered a full-time position in 2017 when she completed the internship. ■

## 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. Aimerez-vous partager la vôtre? Faites-nous part de vos impressions, de vos ambitions, de vos expériences et de vos défis à [heg-communication@hefr.ch](mailto:heg-communication@hefr.ch). Nous nous réjouissons de vos contributions!

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

### ALUMNI-PORTRÄTS: TEILEN SIE IHRE ERINNERUNGEN!

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

Möchten Sie mit einem der portraitierten Alumni Kontakt aufnehmen? Bitte senden Sie eine E-Mail an [heg-alumni@hefr.ch](mailto:heg-alumni@hefr.ch).

# «LE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE VA ME MANQUER»

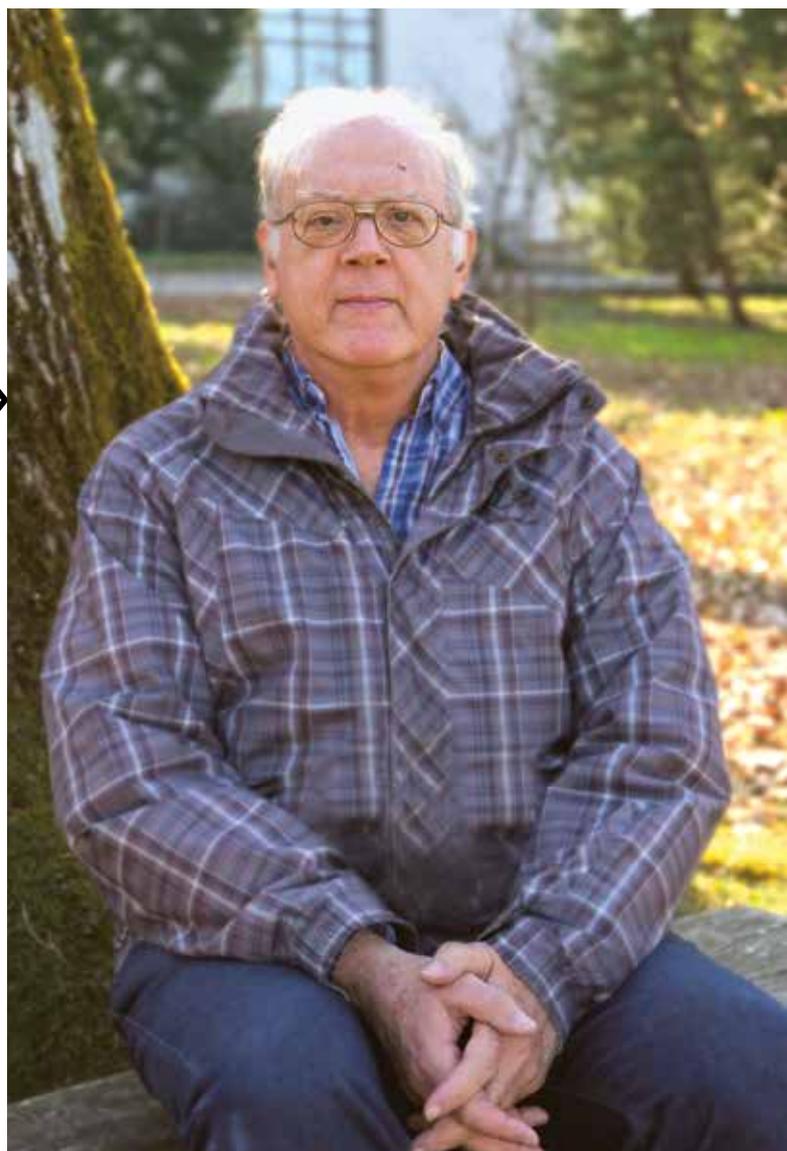
**Pas une sinécure, le poste de répondant santé et sécurité des personnes. Que ce soit à la HES-SO//FR ou ailleurs. Rencontre avec Jonathan Klein, avant son départ à la retraite, en août.**

TEXTE: GÉRARD GUISSOLAN, Professeur • PHOTO: ANJA JENNY

**V**raiment indispensable. Mais est-il enviable, le poste de Jonathan Klein [que nous tous appelons Jon]? Pour avoir accueilli plusieurs fois en classe le répondant santé et sécurité des personnes de la HES-SO//FR, en tournée d'information sur le service «HELP» auprès des étudiant-e-s de la HEG-FR, j'ai pu saisir le caractère complexe et exposé du poste. Quand Jon est amené à préciser ses «nourritures intellectuelles», il mentionne Gustave Le Bon, et cette idée que ce n'est pas seulement ce que l'on mange qui nourrit, mais ce que l'on digère. Il évoque aussi les facultés affectives, les liens entre les personnes. Les auteurs cités, métaphoriquement, sont pareils à des alpinistes encordés qui se donnent une garantie de sécurité dans la solidarité.

**Des cas de contraintes.** Le mandat du répondant santé et sécurité s'articule autour de plusieurs missions: assurer un lien entre les quatre écoles de la HES-SO//FR (étudiants et personnels) et le réseau socio-sanitaire fribourgeois, assurer une aide de premier niveau pour les problèmes de santé, physique, psychique et /ou sociale, et puis gérer les situations d'urgence.

Dans la réalité de la pratique, depuis 2009, Jon Klein a rencontré 1600 personnes, dont 150 professeurs. Parmi ces derniers, principalement des cas d'épuisement, de burn out, et quelques situations de harcèlement sexuel. Pour les élèves, des cas d'abus sexuels et de violences subies par des étudiantes, aussi dans le contexte du couple, où elles sont contraintes d'accepter certaines pratiques. L'un ou l'autre cas de menaces, et puis «beaucoup de choses sur la mort», dit Jon. Et quand les personnes se sentent mal, que les difficultés sont en lien avec leur propre perception de la situation, l'objectif est de les aider à chercher des ressources pour changer leur vision du monde. S'inspirant de Tolkien, Jon situe l'enjeu: «Toujours au coin de la rue, il peut y avoir une nouvelle route ou une porte secrète. Mon travail: aider à trouver cette porte secrète!» Après pareil engagement, le ressourcement du psychologue est indispen-



Marié et père de deux enfants adultes, Jonathan Klein habite à Lausanne.

**1954** Naissance à New York.

**1984** Diplôme de l'école de soins infirmiers Le Bon Secours à Genève.

**1988** Licence en psychologie à l'Université de Genève.

**1990** Diplôme de spécialisation en psychologie.

**1991** Maîtrise en PNL à Paris.

**1991** Certificat en Gestalt appliquée.

**1997** Diplôme en éthique clinique.

**2009** Répondant santé et sécurité des personnes auprès de la HES-SO//FR.

sable: «C'est fondamental de s'occuper de soi, de faire quelque chose qui nous plaît. Ce que je préfère, c'est me balader en forêt. J'y retrouve beaucoup de calme et de sérénité», confie Jon.

**Une retraite active.** «L'enseignement et le soutien psychologique vont me manquer. Pour cette raison, je continue dans cette direction-là», assure-t-il en évoquant sa future vie de retraité. Des collègues psychologues lui ont fait une demande pour des collaborations ponctuelles, des supervisions dans différentes équipes. Et puis les passions restent. Le théâtre aux multiples potentialités. Et aussi la pêche au gros, pour le ressenti, pour avoir essayé différentes stratégies, pour une victoire même si le poisson est relâché! ■



## FORMATIONS POSTGRADES

PLUS DE DÉTAILS SUR LES DIFFÉRENTS COURS:  
[WWW.HEG-FR.CH](http://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](http://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](http://www.heg-fr.ch)  
E [heg-communication@hefr.ch](mailto:heg-communication@hefr.ch)