

HEG- FR MAGAZINE



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Create your future!

N° 14

ÉTÉ
2026

DOSSIER SPÉCIAL

EVALUATION

TEACH DIFFERENT!

EVOLUTION
DURCH EVALUATION!
L'ÉVOLUTION
PAR L'ÉVALUATION!

ALUMNI HEG/HSW

LA VIE
DE L'ASSOCIATION





FORMATIONS POSTGRADES

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

Investissez dans votre avenir !

DAS

- **DAS** Leadership stratégique et influence organisationnelle
- **DAS** Management d'entreprise
- **DAS** Management de la communication
- **DAS** Management des organisations publiques

CAS

- **CAS** Communication institutionnelle
- **CAS** Communication publicitaire
- **CAS** Compensation and Benefits Management FR
- **CAS** Compensation and Benefits Management DE
- **CAS** Gestion d'entreprise
- **CAS** Gestion de la supply chain

- **CAS** Gestion de projet
- **CAS** Management de la transformation digitale
- **CAS** Public management
- **CAS** Rédaction en communication d'entreprise

Formations courtes

- **FC** Présence et influence
- **FC** Leadership intergénérationnel

Microcertifications

- **MC** Fonction communication
- **MC** Communication digitale
- **MC** IA & métiers : se positionner et agir à l'ère de l'intelligence artificielle

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



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·so

EVALUATIONS OMNIPRÉSENTES À LA HEG

À la HEG Fribourg, les évaluations sont omniprésentes. En effet, avant même de commencer leurs études chez nous, les étudiants et étudiantes, les participants et participantes à la formation continue ont passé en revue plusieurs filières et établissements d'enseignement supérieur pour enfin nous choisir en fonction de leurs propres critères. À peine les cours commencés, ils plongent dans un cycle qui s'étend souvent sur plusieurs années, composé d'examens semestriels, de présentations et de travaux de groupe, au cours duquel on les évalue. Parallèlement, ils ont également la possibilité d'évaluer les cours suivis et leurs enseignantes et enseignants à la fin de chaque semestre. Ces retours sont pris en compte dans les évaluations de la qualité pédagogique ainsi que des contenus de notre enseignement, et soutiennent le travail des responsables de filière et des responsables pédagogiques.

En tant que directeur, je poursuis ce cycle d'évaluation en évaluant moi-même les responsables de filière et responsables d'autres unités, afin d'aligner nos objectifs et de contribuer ensemble au développement de notre haute école. Quiconque pense qu'il est possible d'échapper à toute évaluation au plus haut niveau de direction se trompe! Entre les enquêtes de satisfaction du personnel, les feedback bottom-up, l'évolution de la demande en formations académiques et continues, les indicateurs financiers et, surtout, les évaluations régulières menées par les instances dirigeantes de la HES-SO, un directeur est en permanence confronté à de multiples formes d'évaluation émanant de son environnement.

L'une des évaluations les plus importantes de ces dernières années est sans aucun doute l'accréditation AACSB que nous avons obtenue en 2024. Je peux reconnaître avec une certaine ironie que pour y parvenir, nous avons dû créer et mettre en œuvre de nouveaux processus d'évaluation. L'idée fondamentale qui sous-tend ces processus est intéressante: il s'agit du principe des «Continuous Improvements». Celui-ci stipule qu'il est plus important de se remettre régulièrement en question et de créer de nouveaux potentiels de développement que d'être parfait ou de se proclamer le meilleur. Si nous pouvons définir et évaluer nous-mêmes une grande partie des critères sur lesquels repose l'évaluation, nous sommes toutefois jugés sur la qualité de leur définition et sur notre capacité, en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, à nous améliorer réellement. Les bonnes évaluations ne se contentent donc pas d'apporter des réponses, elles suscitent de nouvelles perspectives et de nouvelles questions. C'est peut-être pour cette raison qu'il vaut la peine de considérer les évaluations non pas comme un moyen de contrôle, mais comme une occasion d'apprendre. Dans cet esprit, je vous souhaite une lecture enrichissante et j'espère que vous pourrez y découvrir de nouvelles perspectives sur la «folie des évaluations» qui nous entoure. Et qui sait, peut-être en tirerez-vous quelques enseignements pour votre quotidien.

Pascal Wild

Directeur, Haute école de gestion Fribourg

EVALUATIONEN ALLGEGENWÄRTIG AN DER HSW

Im Umfeld der HSW Freiburg sind Evaluationen allgegenwärtig. Bereits bevor die Studierenden und Weiterbildungsteilnehmer ihr Studium bei uns aufnehmen, haben sie potentielle Studienrichtungen und Hochschulen evaluiert, und sich aufgrund ihrer individuellen Kriterien für uns entschieden. Kaum mit den Kursen begonnen, geraten sie in einen oft mehrjährigen Zyklus von Semesterprüfungen, Vorträgen und Gruppenarbeiten, in dem sie nun selbst evaluiert werden. Gleichzeitig dürfen sie auch am Ende jedes Semesters die besuchten Kurse und deren Dozierende evaluieren. Diese Rückmeldungen fliessen wiederum in die Evaluationen der pädagogischen und fachlichen Qualität unserer Lehre ein und unterstützen die Studiengangleitenden und die pädagogische Verantwortliche bei ihrer Arbeit.

Als Direktor setze ich diesen Evaluationskreislauf fort, insofern ich die nun mir unterstellten Studiengangleiter und Verantwortlichen selber evaluieren muss, um gemeinsame Ziele festzulegen und die Hochschule weiterzuentwickeln. Wer nun meint, dass man sich auf der höchsten Führungsebene innerhalb der HSW jeglichen Evaluationen entziehen kann, hat sich getäuscht. Durch die Zufriedenheitsumfragen bei den Mitarbeitern, Bottom-up-Feedbacks, der Entwicklung der Nachfrage an unserem Studien- und Weiterbildungsangebot, den finanziellen Kennzahlen und nicht zuletzt durch die regelmässige Beurteilung durch übergeordnete Führungsgremien der HES-SO scheint es, als sei man als Direktor fast ununterbrochen Evaluationen aus der gesamten Umwelt ausgesetzt.

Eine der bedeutendsten Evaluationen der jüngeren Vergangenheit ist zweifellos die AACSB-Akkreditierung, die wir 2024 erfolgreich bestanden haben. Mit einer gewissen Ironie kann ich sagen, dass wir hierfür hauptsächlich neue Evaluationsprozesse schaffen und umsetzen mussten. Interessant ist aber der Grundgedanke dieser Evaluationsprozesse, nämlich das Prinzip des «Continuous Improvements». Es besagt, dass ein sich regelmässiges Hinterfragen und das Erstellen von neuen Entwicklungspotentialen wichtiger ist, als perfekt zu sein oder sich als Besten zu bezeichnen. Einen grossen Teil der Massstäbe, nach denen qualifiziert wird, können wir dabei selber festlegen und beurteilen. Wir werden aber danach evaluiert, wie gut wir diese festlegen und ob wir uns dabei als Hochschule auch wirklich verbessern. Gute Evaluationen liefern deshalb nicht nur Antworten, sondern regen neue Perspektiven und Fragen an. Vielleicht lohnt es sich deshalb, Evaluationen nicht primär als Kontrolle, sondern als Gelegenheit zum Lernen zu betrachten. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen nun eine anregende Lektüre und hoffe, dass sie einige neue Einsichten auf den alltäglichen «Evaluationswahnsinn» gewinnen können. Und wer weiss, vielleicht können sie ein paar Erkenntnisse für ihren Alltag mitnehmen.

Pascal Wild

Direktor, Hochschule für Wirtschaft Freiburg



5 > 9

QUOI DE NEUF ?
INFOS, REMISE DES
DIPLÔMES 2025,
FACTS & FIGURES



10 > 21

DOSSIER SPÉCIAL
EVALUATION



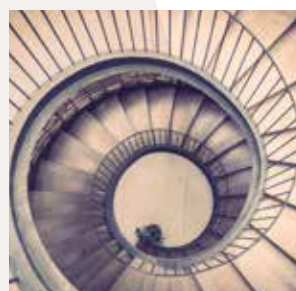
22 > 23

KNOWLEDGE
SWISS
ENTREPRENEURSHIP



26

ALUMNI
CARLO FALLICO
PARLE DE
LEADERSHIP



24 > 25

TEACH DIFFERENT!
EVOLUTION DURCH
EVALUATION!



28 > 29

ALUMNI
QUE SONT-ILS
DEVENUS ?



27

ALUMNI
LA VIE DE
L'ASSOCIATION



30

PEOPLE
INTERVIEW AVEC
DALIP REXHEPI



HEG MAGAZINE

N° 14 ÉTÉ 2026

CREATE YOUR FUTURE!

Le magazine de la Haute école
de gestion Fribourg (HEG-FR)

Das Magazin der Hochschule
für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)

The School of Management
Fribourg (HEG-FR) Magazine



ÉDITEUR

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

CHANGEMENT D'ADRESSE OU DE DISTRIBUTION

heg-communication@hefr.ch

RESPONSABLE D'ÉDITION

Hanspeter Geisseler
Lukas Schneuwly

COMITÉ DE RÉDACTION

Hanspeter Geisseler
Rudolf J. Merkle
Lukas Schneuwly

COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Danièle Rüeger
Rudolf J. Merkle
Hanspeter Geisseler
Maurizio Caon
Gaby Probst
Alfred Mürger
Lukas Schneuwly
Jürg Rösti

PRODUCTION

millefeuilles ag
Bonnstrasse 18
3186 Düringen
www.millefeuilles.ch

CONCEPTION GRAPHIQUE

millefeuilles ag

IMPRESSION

media f imprimerie SA
Boulevard de Pérolles 38
1700 Fribourg
www.media-f.ch

TIRAGE

2000 exemplaires

IMAGE DE COUVERTURE

© AdobeStock

Publié avec le soutien
de la HES-SO.

Hes·SO

QUOI DE NEUF ?

LA HEG FRIBOURG OBTIENT UNE CHAIRE UNESCO INTERDISCIPLINAIRE SUR LA DURABILITÉ ET LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Cette reconnaissance internationale distingue l'expertise développée à Fribourg et au sein du Domaine Économie et Services de la HES-SO dans l'accompagnement des organisations face aux défis économiques, sociaux et environnementaux. Cette Chaire se distingue notamment par son ambition d'associer directement les entreprises aux objectifs de développement durable portés par l'UNESCO.

NOUVEAU WALL OF FAME À LA HEG!

An der HSW wurde eine neue WALL OF FAME eingeweiht. Sie rückt diejenigen ins Rampenlicht, die das Herzstück der Hochschule ausmachen: ihre Diplomierten. Absolvierenden aus den unterschiedlichsten Ausbildungsgängen – Bachelor, Master, Weiterbildung und EMBA – erzählen von ihren Werdegängen und zeigen eindrücklich, wie vielfältig die beruflichen Wege nach einem Studium an der HSW sein können.

Les portraits illustrent la richesse des parcours professionnels et prouvent qu'une formation à la HEG ouvre des portes dans des domaines très variés. Que ce soit dans la finance, le management, l'entrepreneuriat ou encore le secteur public – les diplômés témoignent de carrières aussi diverses qu'inspirantes.



THE FIRST-YEAR MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION STUDENTS, MAJOR IN ENTREPRENEURSHIP, HAD THE HONOR OF VISITING THE INTERNATIONAL INNOVATION EXHIBITION AND ENGAGING DIRECTLY WITH THE FOREFRONT OF INNOVATIVE RESEARCH AND ENTREPRENEURIAL PRACTICE.

The International Exhibition of Inventions of Geneva, a renowned platform for advancing creative and technological solutions, offered our students an immersive experience into the world of invention.



EVENTS

Le 12 mars dernier, la HEG Fribourg a accueilli le général Philippe Boutinaud dans le cadre de la conférence « Conduire l'action en situations extrêmes – Le cas des attentats de Paris en 2015 ».

À partir de ce retour d'expérience, l'ancien commandant de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris a proposé une analyse à la fois claire et engagée, mettant en lumière des enseignements directement transposables aux défis managériaux et aux transformations organisationnelles. Ceux-ci offrent des clés concrètes pour renforcer la capacité de résilience des organisations face aux crises.

QUELQUES POINTS CLÉS À RETENIR DE SON INTERVENTION :

- Le chaos est inévitable, mais la préparation permet d'y faire face sans s'y perdre.
- L'anticipation développe des réflexes, plus qu'elle ne permet de prédire les crises.
- Les structures doivent favoriser l'autonomie, les systèmes trop rigides montrant rapidement leurs limites sur le terrain.
- La gestion de l'information est critique : expliquer les décisions est aussi important que les prendre.
- Le retour d'expérience est essentiel pour apprendre et progresser durablement.



- La connaissance de ses vulnérabilités constitue un levier de lucidité stratégique.
- La résilience se construit dans l'épreuve, avec exigence, humilité et accompagnement.

Nous adressons nos sincères remerciements au général Philippe Boutinaud pour la qualité de son intervention, ainsi qu'au public, venu nombreux, pour son intérêt et sa participation.



La Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) a inauguré Seed, un nouvel espace d'expérimentation entrepreneuriale au cœur de l'école. Plus qu'un lieu, Seed marque l'ouverture d'une intention forte : offrir aux étudiant·es un cadre où l'on peut apprendre en faisant, tester des idées, se tromper, recommencer – et parfois réussir.

Seed n'est ni un incubateur classique, ni un coworking de plus, ni un programme à cases à cocher. C'est un espace ouvert où l'on a le droit de ne pas savoir exactement où l'on va, mais où l'on est encouragé à avancer quand même.

La deuxième édition du CEO Breakfast organisée par la HEG Fribourg a réuni de nombreux membres de la communauté de la Formation Continue – participant·es actuels, alumni et intervenant·es – autour d'un moment d'échanges inspirants et conviviaux.

Après un accueil chaleureux autour de cafés et croissants, M. Vincent Ducrot, CEO de CFF SA, a partagé son expérience sur le Leadership collaboratif aux CFF.





FAMILIENUNTERNEHMEN IM FOKUS DES 2. WIRTSCHAFTSFORUMS

Das zweite Wirtschaftsforum Deutschfreiburg/Sense-See fand auf Initiative der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) in Düdingen statt. Die Veranstaltung widmete sich der Frage, welche Bedeutung familiengeführte Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region haben.

BEDEUTUNG IM KANTONALEN KONTEXT

Staatsrat Olivier Curty sowie Jerry Krattiger, Direktor der Wirtschaftsförderung des Kantons Freiburg, und Pascal Wild, Direktor der HSW-FR, ordneten die Rolle von Familienunternehmen aus wirtschaftspolitischer und strategischer Perspektive ein. Sie zeigten auf, dass familiengeführte Unternehmen einen zentralen Beitrag zu Stabilität, Innovationskraft und nachhaltiger Wertschöpfung im Kanton Freiburg leisten.

PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS

Mit Beiträgen von lokalen Familienunternehmen brachte die HSW-FR gezielt die Perspektive regionaler Unternehmen ein. Liliane Kramer (Joggi AG) sowie Dominic Aebi und Dora Aebi-Küpfer (Aebi-Kaderli Garten-Center AG) verdeutlichten, dass insbesondere langfristiges Denken, generationenübergreifende Verantwortung und eine starke regionale Verankerung wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen.



WISSENSCHAFTLICHE FUNDIERUNG

Ergänzend präsentierte Jürgen Fritz, Leiter Beziehungen zur Industrie sowie Forschung & Entwicklung an der HSW-FR, aktuelle Erkenntnisse zu Familienunternehmen in der Westschweiz. Die vorgestellten Analysen unterstrichen deren wirtschaftliche Relevanz sowie ihre besondere Resilienz.

PLATTFORM FÜR AUSTAUSCH UND WISSENSTRANSFER

Mit dem Wirtschaftsforum stärkt die HSW-FR den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Forschung und leistet einen Beitrag zur fundierten Diskussion wirtschaftlicher Schlüsselthemen in der Region Deutschfreiburg/Sense-See.

Am 7. Februar 2026 fand an der HSW Freiburg bereits zum vierten Mal die Pitch Competition von YES (Young Enterprise Switzerland) statt – und sie war ein voller Erfolg! 21 Miniunternehmen, getragen von rund hundert Jugendlichen im Alter von 16 bis 20 Jahren, nahmen teil. Dank der Zusammenarbeit zwischen YES und dem Seed: Lab füllte diese Veranstaltung den Hörsaal der HSW-FR.





REMISE DES *DIPLÔMES* 2025

FÉLICITATIONS AUX 77 DIPLOMÉ-ES BACHELOR DE LA HEG FRIBOURG !

HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH AN DIE 77 BACHELOR-ABSOLVIERENDEN DER HSW FREIBURG!

La 18^{ème} volée de Bachelor en chiffres:

Der 18. Bachelor-Lehrgang in Zahlen:

- 41 étudiant·es ont suivi une formation en emploi, c'est-à-dire parallèlement à une activité professionnelle, durant 4 ans;
- 35 absolvierten das Vollzeitstudium während drei Jahren und 1 Studierender absolvierte das Teilzeitstudium während vier Jahren;
- 12 étudiant·es ont effectué une formation bilingue en français et en allemand, obtenant un diplôme dit « bilingue »;
- 7 Studierende haben eine dreisprachige Ausbildung gemacht;
- 6 personnes sont de langue allemande et 52 de langue française;
- Von 77 Studierenden sind 30 Frauen und 47 Männer.



DÉBUT DÉCEMBRE 2025, LES DIPLOMÉ-ES DES MASTERS
EN BUSINESS ADMINISTRATION, DONT LES DIPLOMÉ-ES
DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURSHIP À LA HEG-FR,
ONT REÇU LEUR TITRE LORS D'UNE CÉRÉMONIE ORGANISÉE
PAR HES-SO MASTER À LAUSANNE.



FACTS & FIGURES

CHIFFRES DE LA *RENTÉE* ACADÉMIQUE 2026–2027

169 nouvelles inscriptions Bachelor

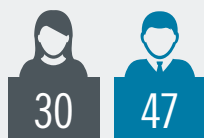
466 étudiant-es Bachelor en 2026–27

30 inscriptions au Master Business Administration
(14 femmes et 16 hommes)

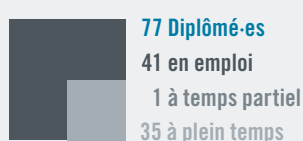
REMISE DES DIPLÔMES / DIPLOMFEIER 2025

DIPLÔMÉ-ES BACHELOR EN 2025 RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-ES

Genre



Mode d'enseignement



Langue d'études



DIPLÔMÉ-ES MASTER EN 2025

17 diplômé-es du Master of Science
HES-SO en Business Administration
(MScBA), orientation Entrepreneurship

Genre



REVUE DE PRESSE

CANTON DE FRIBOURG : POURQUOI LE MARCHÉ DU LOGEMENT EST SATURÉ

10.06.2026 (24 heures)

LA PETITE BULLE FAIT SALIVER GENÈVE ET LAUSANNE

01.06.2026 (Bilan)

MARCHÉ LOCATIF FRIBOURGEOIS. BULLE SOUS TENSION, FRIBOURG SE DÉTEND

01.04.2026 (La Liberté)

ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN SWITZERLAND: STRONG EXPERTISE, LOW GROWTH

10.02.2026 (startupticker.ch)

UN ESPACE POUR APPRENDRE PAR L'ACTION ENTREPRENEURIALE

30.01.2026 (Frapp)

FRIBOURG : ESPACE POUR APPRENDRE PAR L'ACTION ENTREPRENEURIALE

30.01.2026 (SWI swissinfo.ch)

UNTERNEHMERGEIST IN DER SCHWEIZ NACH WIE VOR STARK AUSGEPRÄGT

27.01.2026 (admin.ch)

LA VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE RESTE IMPORTANTE EN SUISSE

27.01.2026 (admin.ch)

DOSSIER SPÉCIAL

***EVALUATION* – EIN THEMA MIT VIELEN FACETTEN**

TEXTE: HANSPETER GEISSELER, RUDOLF J. MERKLE

Bewerten und beurteilen gehört zum Alltag: Menschen, KI-Applikationen, Leistungen, Entwicklungen, Situationen etc. werden laufend eingeordnet, verglichen und hinterfragt. Wie vielfältig das Thema Evaluation ist, zeigt das folgende Spezialdossier aus ganz unterschiedlichen Perspektiven.

Maurizio Caon widmet sich in seinem französischsprachigen Artikel der Einschätzung und Beurteilung autonomer Fahrzeuge. Im Fokus der vollumfänglichen Analyse und Einschätzung stehen die technische Leistungsfähigkeit solcher Fahrzeuge ebenso wie ihre Sicherheit, aber auch ihre soziale und gesellschaftliche Akzeptanz. Der Leiter des Digital Business Center der HSW-FR hebt hervor, dass nur das Zusammenspiel von Forschung, Unternehmen, Behörden und – last but not least – Nutzerinnen und Nutzer, Antworten auf die Frage liefern kann, wie die autonome Mobilität nachhaltig, inklusiv und gesellschaftlich sinnvoll gestaltet werden kann.

***ÉVALUATION* – UN THÈME AUX MULTIPLES FACETTES**

Évaluer et juger font partie du quotidien : personnes, applications d'IA, prestations, évolutions, etc. sont constamment classées, comparées et remises en question. Le dossier spécial qui suit illustre, sous des angles très divers, toute la richesse du thème de l'évaluation.

Maurizio Caon consacre son article, rédigé en français, à l'évaluation et à l'appréciation des véhicules autonomes. Cette analyse complète porte aussi bien sur la performance technique de ces véhicules que sur leur sécurité, mais également sur leur acceptation sociale et sociétale. Le responsable du Digital Business Center de la HEG-FR souligne que seule la collaboration entre la recherche, les entreprises, les autorités et – last but not least – les utilisatrices et utilisateurs peut apporter des réponses à la question de savoir comment concevoir une mobilité autonome durable, inclusive et porteuse de sens pour la société.

Alfred Münger, Leiter Weiterbildung der HSW-FR, setzt sich auf Französisch mit der Bewertung von Teilnehmenden von Kursen der Weiterbildung auseinander. Für ihn ist entscheidend, dass Rückmeldungen möglichst breit erhoben, profund ausgewertet und gezielt eingesetzt werden. Systematisch erhoben, können sie zu einer eigentlichen Evaluationskultur beitragen – stets im Sinne einer Qualitätsverbesserung für die Kursabsolventinnen und -absolventen.

Eine ganz andere Thematik wählt Kommunikationsunternehmer Lukas Schneuwly in seinem englischsprachigen Beitrag. Der Verantwortliche des Career Centers der HSW-FR zeigt, weshalb KMU Social Media heute nicht mehr nach dem Prinzip «post and pray» nutzen können. Vielmehr müssen sie ihre Aktivitäten in strategischer Herangehensweise messen, analysieren und permanent optimieren. Entscheidend für den Erfolg sind nicht oberflächliche Kennzahlen wie Likes, sondern datenbasierte Erkenntnisse darüber, welche Inhalte tatsächlich Reichweite, Interaktion und konkrete Geschäftsergebnisse generieren/erzeugen.

Augenmass zu halten bei Bewertungen treibt Rudolf J. Merkle in seinem Beitrag auf Deutsch um. Der HSW-Dozent für Kommunikation plädiert dafür, gesellschaftliche und politische Probleme nicht mit ideologischen Extremen, sondern mit dem sprichwörtlichen Augenmass, also mit Vernunft, Ausgewogenheit und kritischem Denken anzugehen. In Anlehnung an Denker wie Aristoteles, Popper und Kant zeigt er, dass menschliche Urteile immer fehleranfällig bleiben. Just deshalb ein reflektierter Mittelweg und die ständige Überprüfung von Überzeugungen die beste Grundlage für verantwortungsvolles Handeln bilden.

Der Finanzspezialist Jürg Rösti beleuchtet die Bewertung von Unternehmen anhand ihrer Börsenkapitalisierung. Hierbei betont er zwei essenzielle Elemente, dass nämlich die Erwartungen der Investoren für ein Urteil ebenso zu berücksichtigen seien wie weitere nicht-finanzielle Faktoren. Unternehmensbewertung erweisen sich damit insgesamt als komplex und ausgesprochen volatil.

TEACH DIFFERENT

Einen ähnlichen Blick auf das Thema wirft Gaby Probst in ihrem Beitrag Teach different auf Französisch und Deutsch. Sie befasst sich einerseits mit den anonymen Evaluationen der Studierenden im Bachelorstudium. Dank spezifischer jahrelanger Erfahrung und externer Bestätigung durch die international renommierte AACSB-Akkreditierung der HSW-FR darf man hier von einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung des Unterrichts sprechen. Andererseits betrachtet die pädagogische Leiterin der HSW-FR die verschiedenen Formen, mit denen die Leistungen der Studierenden während ihrer Bachelorausbildung beurteilt werden. Im Zentrum steht dabei die Weiterentwicklung der Bildungsinstitution HSW-FR und aller daran Beteiligten.

Wir wünschen bei der Lektüre viel Kurzweil und Gewinn.

Alfred Münger, responsable de la formation continue de la HEG-FR, se penche, en français, sur l'évaluation des participantes et participants aux cours de formation continue. Pour lui, il est essentiel que les retours soient recueillis aussi largement que possible, analysés en profondeur et utilisés de manière ciblée. Relevés systématiquement, ils peuvent contribuer à une véritable culture de l'évaluation – toujours dans une optique d'amélioration de la qualité, dans l'intérêt des personnes qui suivent les cours.

L'entrepreneur en communication Lukas Schneuwly choisit une thématique tout autre dans sa contribution en anglais. Le responsable du Career Center de la HEG-FR montre pourquoi les PME ne peuvent plus utiliser aujourd'hui les réseaux sociaux selon le principe du «post and pray». Elles doivent au contraire mesurer, analyser et optimiser en permanence leurs activités dans une approche stratégique. Ce ne sont pas des indicateurs superficiels comme les likes qui sont décisifs pour le succès, mais des enseignements fondés sur les données, révélant quels contenus génèrent réellement de la portée, de l'interaction et des résultats commerciaux concrets.

Garder le sens de la mesure dans les évaluations : telle est la préoccupation de Rudolf J. Merkle dans sa contribution en allemand. Le chargé de cours en communication de la HEG plaide pour que les problèmes sociétaux et politiques soient abordés non pas avec des extrêmes idéologiques, mais avec le proverbial sens de la mesure, c'est-à-dire avec raison, équilibre et esprit critique. En se référant à des penseurs comme Aristote, Popper et Kant, il montre que les jugements humains restent toujours faillibles – et que c'est précisément pour cela qu'une voie médiane réfléchie et la remise en question permanente de ses convictions constituent la meilleure base pour agir de manière responsable.

Le spécialiste en finance Jürg Rösti éclaire l'évaluation des entreprises à travers leur capitalisation boursière. Il souligne deux éléments essentiels : les attentes des investisseurs doivent être prises en compte dans tout jugement, au même titre que d'autres facteurs non financiers. L'évaluation d'entreprise se révèle ainsi, dans l'ensemble, complexe et particulièrement volatile.

TEACH DIFFERENT

Gaby Probst ouvre une perspective similaire dans sa contribution «Teach different» en français et en allemand. Elle s'intéresse d'une part aux évaluations anonymes des étudiantes et étudiants du cursus de Bachelor. Grâce à de longues années d'expérience spécifique et à la validation externe que constitue l'accréditation AACSB, de renommée internationale, obtenue par la HEG-FR, on peut parler ici d'un développement continu de la qualité de l'enseignement. D'autre part, la responsable pédagogique de la HEG-FR examine les différentes formes sous lesquelles les prestations des étudiantes et étudiants sont évaluées au cours de leur formation de Bachelor. Au cœur de cette démarche : le développement de la HEG-FR en tant qu'institution de formation, et de toutes les personnes qui y participent.

Nous vous souhaitons une lecture aussi plaisante qu'enrichissante.



L'ÉVALUATION DES VÉHICULES AUTONOMES : UN FACTEUR CLÉ POUR UNE MOBILITÉ PLUS INCLUSIVE

Les véhicules autonomes font régulièrement la une des médias, porteurs de promesses ambitieuses : réduire les accidents, fluidifier le trafic et offrir une mobilité accessible à toutes et tous. Pourtant, derrière ces perspectives technologiques, une question essentielle demeure encore largement ouverte : comment évaluer concrètement leur impact sur la société ?

TEXTE: Maurizio CAON, Professeur HES ordinaire/Responsable d'institut

C'est cette question qu'explore une étude menée par le Digital Business Center, notamment par le Prof. Maurizio Caon et le Prof. Leonardo Angelini, en collaboration avec des partenaires de la Swiss Association for Autonomous Mobility (SAAM). En analysant plus de 120 expérimentations réelles de services de mobilité autonome à travers le monde, cette recherche met en lumière un enjeu central : l'évaluation ne doit pas être un simple outil technique, mais un levier stratégique pour construire la mobilité de demain.

Contrairement à d'autres innovations numériques, les véhicules autonomes ne se déploient pas dans un environnement isolé. Ils prennent place dans l'espace public, au contact direct des usagers : piétons, cyclistes, automobilistes. Leur acceptation ne dépend donc pas uniquement de leurs performances techniques, mais de la manière dont ils sont perçus, compris et intégrés dans la vie quotidienne. C'est pourquoi les chercheurs insistent sur un point fondamental : seule une évaluation en conditions réelles permet de saisir la complexité

de ces interactions.

Les résultats montrent que les personnes ayant expérimenté ces services développent généralement une perception positive. Le simple fait de monter à bord d'un véhicule autonome ou de le croiser dans la rue contribue à réduire les appréhensions et à renforcer la confiance. Cette familiarisation progressive apparaît comme un facteur clé d'acceptation. Mais cette dynamique n'est ni automatique ni uniforme. Elle dépend fortement de la qualité de l'expérience vécue : un trajet fluide et compréhensible renforce la confiance, tandis qu'un incident ou un comportement jugé imprévisible peut au contraire susciter des doutes durables.

L'évaluation permet ainsi de révéler des tensions profondes. Par exemple, les véhicules testés circulent souvent à faible vitesse, ce qui rassure les usagers en termes de sécurité, mais réduit leur attractivité et leur utilité perçue. De même, la présence d'un opérateur humain à bord renforce le sentiment de sécurité, tout en questionnant

le degré réel d'autonomie du système. Ces paradoxes illustrent bien que l'enjeu ne se limite pas à perfectionner la technologie : il s'agit de trouver un équilibre entre performance, confiance et acceptabilité sociale.

Un autre enseignement majeur de l'étude concerne la manière même d'évaluer ces dispositifs. Aujourd'hui, les approches sont très hétérogènes. Chaque projet utilise ses propres indicateurs, ses propres méthodes et ses propres cadres théoriques, rendant les comparaisons difficiles et limitant la capacité à tirer des conclusions globales. Cette fragmentation freine non seulement la recherche, mais aussi la prise de décision publique et le déploiement à grande échelle.

Au-delà des aspects méthodologiques, la question de l'évaluation soulève des enjeux profondément sociétaux. Qui bénéficie réellement de ces innovations ? Les véhicules autonomes peuvent améliorer l'autonomie des personnes âgées ou en situation de handicap, mais ils risquent aussi d'exclure celles et ceux qui maîtrisent moins les technologies numériques ou disposent de ressources



limitées. Évaluer ces services, c'est donc aussi interroger leur impact en termes d'équité, d'inclusion et d'accessibilité.

Dans ce contexte, la Suisse se distingue par une approche collaborative particulièrement dynamique. La SAAM joue un rôle central en rassemblant les acteurs publics, industriels et académiques autour de projets concrets. Le Digital Business Center, impliqué dans cette étude, s'inscrit également dans l'écosystème SwissMoves, une association née en 2022 d'une collaboration entre la HEIA-FR, la HEG-FR, l'Université de Fribourg, les TPF et CertX. Depuis 2020, ces partenaires se réunissent régulièrement pour faire avancer des projets liés à la mobilité, notamment dans le domaine de la téléopération.

Cette dynamique illustre une conviction forte : l'évaluation ne peut pas être menée de manière isolée. Elle doit s'inscrire dans une démarche collective, associant chercheurs, entreprises, institutions publiques et usagers. C'est à cette condition qu'elle pourra produire des connaissances utiles,

capables d'orienter les choix technologiques et politiques.

L'étude montre ainsi que les véhicules autonomes dépassent le seul cadre des défis d'ingénierie pour s'inscrire également dans des problématiques d'évaluation. Comprendre comment les individus perçoivent, expérimentent et adoptent ces technologies est indispensable pour éviter les écueils d'un déploiement prématuré ou mal adapté. Mieux évaluer, c'est mieux concevoir, mais aussi mieux anticiper les impacts sociaux.

Plus qu'une simple étape du développement, l'évaluation devient ainsi un véritable outil de gouvernance de l'innovation. Elle permet de transformer une promesse technologique en solution concrète, acceptable et bénéfique pour la société. Dans le cas des véhicules autonomes, elle pourrait bien être la condition essentielle pour passer de l'expérimentation à une mobilité réellement durable, sûre et inclusive.



ÉVALUER LA FORMATION CONTINUE : AU-DELÀ DES QUESTIONNAIRES DE SATISFACTION

Chaque année, des milliers de professionnels investissent du temps, de l'énergie et des ressources considérables dans leur formation continue. Mais comment savoir si cet investissement porte réellement ses fruits ? La question de l'évaluation est au cœur de la formation continue et elle est bien plus complexe qu'il n'y paraît.

TEXTE: Alfred MÜNGER, Responsable formation postgrade

LE PIÈGE DU « J'AI AIMÉ LE COURS »

Soyons honnêtes : la plupart des évaluations en formation continue se limitent encore à un questionnaire de satisfaction distribué à la fin du dernier module. Les participants notent l'intervenant, les locaux, le rythme. Ces retours sont utiles, mais ils ne mesurent qu'une seule chose : le ressenti immédiat. Ils ne disent rien sur ce

qui compte vraiment – à savoir si les compétences acquises transforment réellement la pratique professionnelle.

C'est un peu comme juger un repas uniquement sur la présentation de l'assiette : agréable, certes, mais cela ne dit rien sur la valeur nutritive.

CE QU'IL FAUDRAIT MESURER ET POURQUOI C'EST DIFFICILE

L'évaluation sérieuse d'une formation continue devrait se déployer en plusieurs temps. D'abord, à l'issue de la formation, en posant des questions ciblées sur les apprentissages concrets plutôt que sur la satisfaction générale. Ensuite, et c'est là que cela devient intéressant, quelques mois plus tard, en cherchant à comprendre ce que les participants ont réellement pu appliquer dans leur pratique professionnelle. Quels outils utilisent-ils ? Quelles approches ont-ils adoptées ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi ?

Ce deuxième temps est le plus révélateur. C'est là que l'on découvre si le transfert a eu lieu, ou si les connaissances sont restées dans le classeur de cours. Mais c'est aussi le plus difficile à mettre en œuvre : les participants sont repartis dans leur quotidien, les taux de réponse chutent, et isoler l'effet d'une formation parmi d'autres facteurs de changement relève parfois du casse-tête.

INTÉGRER LE REGARD DES ENTREPRISES

Un aspect trop souvent négligé est le dialogue avec les employeurs. Lorsqu'une entreprise envoie un cadre en formation, elle a des attentes concrètes. Observer si l'entreprise constate un changement dans les pratiques, si les projets stratégiques avancent différemment : ce regard extérieur est précieux.

Dans l'idéal, l'employeur devrait être impliqué dès le départ : quels sont les objectifs attendus ? Quelles compétences manquent ? Ce dialogue en amont transforme l'évaluation d'un exercice rétrospectif en un véritable outil de pilotage. Dans la pratique, cette implication reste rare, mais les organisations qui la pratiquent obtiennent un retour sur investissement nettement plus visible.

CE QUE LES ANCIENS PARTICIPANTS NOUS APPRENNENT

Quand on interroge d'anciens participants avec un peu de recul, les réponses sont parfois surprenantes. Ce ne sont souvent pas les contenus techniques qui marquent le plus durablement, mais la capacité à structurer une réflexion, à aborder un problème sous

un angle nouveau, ou à mobiliser un réseau de pairs construit pendant la formation.

Ce constat devrait nous inciter à repenser ce que l'on évalue. Si l'on ne mesure que l'acquisition de savoirs techniques, on passe à côté de l'essentiel : le développement d'une posture professionnelle, la confiance dans la prise de décision, l'ouverture à de nouvelles perspectives.

LES FORMATS COURTS : UN DÉFI SUPPLÉMENTAIRE

Avec l'essor des microcertifications et des modules individuels, la question de l'évaluation se pose de manière nouvelle. Comment mesurer l'impact d'une formation de quelques jours ? Le défi est de taille, car le temps d'observation est plus court et les effets plus diffus.

Une piste prometteuse : définir en amont, avec le participant et idéalement son employeur, des objectifs d'apprentissage précis et vérifiables. L'évaluation devient alors un processus qui commence avant même le premier jour de cours, et non un formulaire qu'on remplit en sortant de la salle.

VERS UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

Mon expérience m'a convaincu d'une chose : l'évaluation ne devrait pas être un exercice administratif qu'on subit en fin de parcours. Elle a le potentiel d'être un outil stratégique qui profite à tout le monde, aux participants qui comprennent mieux leur progression, aux entreprises qui peuvent mesurer leur retour sur investissement, et aux formateurs qui améliorent continuellement leurs programmes.

Le chemin est encore long. Trop de formations se contentent du minimum, et les institutions, y compris les hautes écoles, n'ont pas toujours les ressources ou la culture nécessaires pour mettre en place une évaluation véritablement systématique. Mais chaque pas dans cette direction compte. Car en fin de compte, une formation continue qui ne se demande pas si elle atteint ses objectifs passe à côté de sa raison d'être.

BEYOND POST AND PRAY: WHY SMES NEED TO GET SERIOUS ABOUT SOCIAL MEDIA EVALUATION

Every small business owner knows the drill. You spend an hour crafting the perfect Instagram post, choose a filter, add a few hashtags, hit publish and hope for the best. Welcome to the world of “post and pray,” a strategy that has quietly drained marketing budgets for years. But here is the uncomfortable truth: in 2026, hope is not a strategy. The companies that win on social media are not necessarily the ones with the biggest budgets or the flashiest content. They are the ones that measure, learn, and adapt.

TEXTE: Lukas SCHNEUWLY

THE MEASUREMENT GAP

A recent study by the German Digital Association (BVDW) found that while over 80% of SMEs in the DACH region maintain active social media profiles, fewer than a third regularly evaluate their performance beyond surface level metrics. Most check likes and follower counts, what marketers call “vanity metrics”, and call it a day.

The problem? A post with 500 likes and zero website visits has not moved the needle. A viral reel that does not translate into inquiries is entertainment, not marketing. Without proper evaluation, businesses are navigating without a map, confusing visibility with value. And in a landscape where organic reach continues to decline across most platforms, this confusion is becoming increasingly expensive.

WHAT ACTUALLY MATTERS

Effective social media evaluation starts with a simple question: what are we trying to achieve? Brand awareness, lead generation, customer retention and recruitment each require different KPIs. Treating them the same is one of the most common mistakes SMEs make.

For awareness, reach and impressions matter. For engagement, look at saves, shares

and comment quality, not just quantity. For conversions, track click through rates, landing page visits and actual sales attributed to social channels. Tools like Meta Business Suite, LinkedIn Analytics or Google Analytics 4 make this data accessible even for small teams with limited resources.

The real shift happens when businesses stop treating these numbers as a report card and start using them as a compass. A declining engagement rate is not a failure. It is a signal to experiment. A spike in website traffic from a specific post type is an invitation to double down. Evaluation, when done right, removes the guesswork and replaces it with clarity.

FROM GUT FEELING TO DATA INFORMED DECISIONS

Consider a small consulting firm in Zurich that posts regularly on LinkedIn. For months, they shared polished infographics about industry trends, visually appealing and professionally designed. Engagement was modest, but nobody questioned the approach because the content looked good.

When they finally dug into the analytics, they discovered something surprising: their short, personal posts from the found-

er, raw reflections on client challenges and lessons learned, generated three times more meaningful engagement and significantly more inbound inquiries.

Without evaluation, they would have kept investing in the wrong format. With it, they reallocated their efforts and saw measurable results within weeks. This is not about abandoning creativity or gut instinct entirely. It is about letting data inform creative decisions rather than replace them. The best social media strategies combine both.

THE CONTENT MIX ALONE WILL NOT SAVE YOU

Many SMEs have heard the advice: vary your content. Mix educational posts with behind the scenes glimpses, testimonials, and promotional content. That is sound advice, but it is only half the equation.

A balanced content mix without evaluation is like cooking without tasting. You might follow the recipe perfectly, but you will never know if it actually works for your specific audience. Every community is different. What resonates with a B2B audience on LinkedIn may fall completely flat on Instagram, even for the same company selling the same product. The only way to find out is to look at the numbers and be



honest about what they tell you. Evaluation closes the feedback loop. It turns social media from a broadcasting exercise into a genuine conversation with your market.

START SMALL, STAY CONSISTENT

The good news is that you do not need a dedicated analytics team or expensive software to start evaluating effectively. Begin with three steps. Define one clear objective per platform. Identify two or three KPIs that directly relate to that objective. And review your data monthly to adjust your strategy accordingly.

The key is consistency. A monthly thirty minute review of your analytics dashboard will teach you more about your audience than any marketing seminar ever could. Over time, these small investments in evaluation compound into a deep understanding of what makes your audience tick.

THE BOTTOM LINE

Social media evaluation is not a luxury reserved for large corporations with data science departments. It is a fundamental business practice that separates strategic communication from digital noise. For SMEs, where every franc and every hour counts, understanding what works and what does not is not optional. It is essential.

The era of post and pray is over. The question is no longer whether your business is on social media. It is whether you know what your social media is actually doing for your business.



AUGENMASS – *VOM DENKEN UND MESSEN MIT DEM AUGE*

DAS AUGE MISST, DAS BLINDE NICHT

Wessen Augenmass als gut erachtet wird, zeichnet sich einerseits durch ein ausgezeichnetes Vermögen aus, quantitativ und qualitativ leidlich präzise und gut einzuschätzen.

TEXTE: Rudolf J. MERKLE, Assoziierter Professor FH

Will man im Zeitalter der Digitalisierung andererseits einem Problem mit Augenmass beikommen, erntet man im besten Fall Gelächter, im schlechtesten gibt man sich der Lächerlichkeit preis. Dies zu Unrecht.

Etwas mit Augemass zu beurteilen, bedeutet nämlich umsichtig, besonnen, ausgewogen, reflektiert, vernünftig, mit Realitätssinn, ja: rational zu entscheiden. Was sollte denn gegen eine derartige Denkweise vorzubringen sein?

Allerdings werden heute von den einen selbst für globale komplexe Probleme unmittelbare, zumeist radikale Lösungen eingefordert, koste es, was es wolle. Meist steht schliesslich nichts weniger als die Menschheit, gar das Leben der ungeborenen Kinder auf dem Spiel. Handeln sei nicht zuletzt aufgrund vielfältiger wissenschaftlicher Erkenntnisse unabdingbar. Die anderen beharren darauf, dass nichts schlimm sei. Vieles sei immer so gewesen, die Analysemethoden der Gegenseite seien ideologisiert bzw. gänzlich falsch, ebenso die Schlussfolgerungen und abgeleiteten Massnahmen. Die Sache ist verzwickt.

DAS RECHTE MASS MIT DENKEN

Muss man die ganze Gesellschaft sofort transformieren oder kann man einfach weiterleben wie bisher? Sind drastische Verbote geboten oder vertraut man auf das vernünftige Handeln des freien Individuums? Eine dritte Option, allenthalben diskutierte Thematiken wie nachhaltiges Leben, anzugehen, springt nachgerade ins Auge: der Mittelweg. Wer in der Mitte geht, schaut nach links und rechts, besitzt mithin eine breitere Perspektive.

Renommierete Ökonomen wie der deutsche Hans-Werner Sinn sind von diesem Weg überzeugt. 2020 meinte er: «Natürlich ist die weltweite Verringerung des CO₂-Ausstosses notwendig, das stelle ich nicht in Abrede. Aber wir müssen nochmals nachdenken, was von den 'grünen Aufgaben' sinnvoll ist und was nicht und welche Projekte überhaupt die gewünschte Wirkung haben.» (hanswnersinn.de) Seine Devise ist, den Intellekt abermals arbeiten zu lassen.

Entscheidungsträgerinnen und -träger sollten berücksichtigen, dass die Urteilsbildung nach Kahneman et al. als eine Messung zu beschreiben ist, deren Instrument

der menschliche Intellekt ist. (Kahneman et al.: Noise, 2021). Das menschliche Urteil wird stets verzerrt sein (Bias) und überdies situativ variieren (Occasion-Noise), selbst wenn dieselbe Person denselben Sachverhalt bemisst. Letztgültige Präzision wird stets angestrebt, indessen de facto nie erreicht. Abweichungen bzw. Fehler sind die Regel, nicht die Ausnahme. Wir irren und wissen darum – allein Ideologen irren nie.

Daher wird wohl Poppers Herangehensweise nicht falsch sein, Hypothesen immer wieder zu testen und bei Widersprüchen zu verwerfen bzw. wissenschaftliche Theorien immer wieder experimental und empirisch zu falsifizieren suchen. (Popper: Logik der Forschung, 1934) Damit wird keine absolute Wahrheit angestrebt, insofern sich jede wissenschaftlich valide Theorie damit begnügen muss, einzig für den aktuellen Wissensstand robust zu sein. Wer würde bezweifeln, dass morgen neue Erkenntnisse heutige Sicherheiten als gestrige Fehleinschätzungen entlarven?



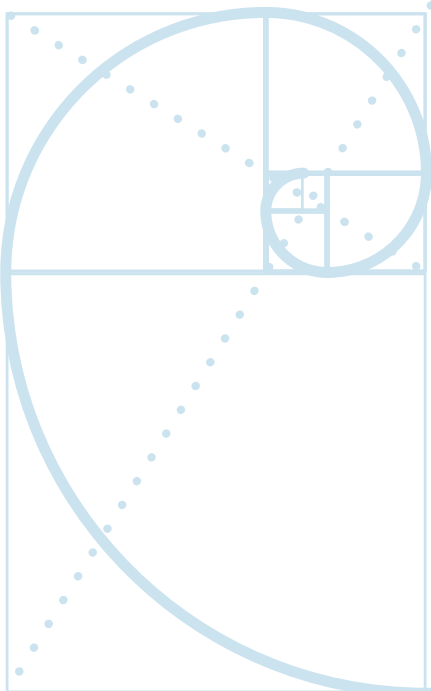
MIT AUGENMASS IN DER (PRAKTISCHEN) MITTE

Eine allumfassende Antwort darauf, was grundsätzlich richtig oder falsch ist, könnte freilich bereits ein prominenter Denker der Antike formuliert haben. Aristoteles (384–322 a. C. n.) hat sich intensiv mit dem Konzept des intellektuellen Balance-Haltens, des Analysierens mit Augenmass befasst. In der Nikomachischen Ethik sinniert er über Masshalten. Seiner Ansicht nach konstituiert sich die beste grundlegende Einstellung des Menschen ebenda, wo Aristoteles letztlich ein ideales konkretes Verhalten verortet, nämlich zwischen den Extremen – in den Worten des klugen Griechen: in der goldenen Mitte. Man sei im Alltag zum Beispiel nicht feige, man sei nicht tollkühn, sondern einfach mutig. Augenmass zu halten, ist für den Lehrer Alexanders des Grossen die essentielle Befähigung. In jeglichem Tun ist stets massvoll zu bleiben, in jeder Situation ist das richtige Mass zu erkennen und klug, also rational zu schlussfolgern. Der mehr als 700 Jahre später geborene Augustinus von Hippo hat darüber, wie man Wahrheit erkennt, viel reflektiert.

Er rät seinerseits in seinen *Confessiones* (ca. 400 p. C. n.), man müsse in sich gehen, seinem inneren Auge vertrauen, ergo werde einem die (göttliche) Wahrheit zuteil. Nun ja, im praktischen Leben mit seinen praktischen Problemen ist dies nur bedingt hilfreich.

Aber mit dem Praktischen hatte es ein anderer Gelehrter, bei dem zu lernen gewinnbringend ist. Nach Immanuel Kant (1724–1804; *Kritik der praktischen Vernunft*, 1788) ist der Mensch ein vernunftbegabtes Individuum. Es sollte immer so handeln, dass seine Handlung ein universales Gesetz sein könnte, sodass folglich alle in derselben Situation gleich handeln würden. Damit würde man gewissermassen automatisch Mass halten.

Tja, Extremisten liessen sich zumindest theoretisch stoppen. Dafür hätte ihnen gleichwohl jemand die entsprechenden Denkart und -gebäude einmal erklären müssen.



WENN DIE HOFFNUNG AUF EINE ROSIGE ZUKUNFT *DEN* *BÖRSENKURS* *UND SOMIT DEN* *UNTERNEHMENS-* *WERT BESTIMMT*

Bei der Unternehmensbewertung mittels Börsenkapitalisierung sind die Erwartungen der Investoren über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens das zentrale Element, das den Unternehmenswert massgeblich bestimmt.

TEXT: Jürg RÖSTI, Ordentlicher Professor FH

Die Börsenkapitalisierung gibt an, welchen Betrag man bezahlen müsste, um alle Aktien zum momentanen Börsenkurs zu kaufen (d. h. Anzahl Aktien $\times$ Börsenkurs der Aktie). Diese Berechnung, die natürlich nur auf die rund 250 börsenkotierten Unternehmen anwendbar ist, stellt eine schnelle und einfache Vorgehensweise dar. Die notwendigen Daten sind jedermann zugänglich und aktuell. Weitere Vorteile sind, dass der Börsenkurs die Meinung einer grossen Anzahl von Investoren repräsentiert und es sich um einen effektiv bezahlten Wert handelt.

Allerdings sollte erwähnt werden, dass der Börsenkurs hauptsächlich von den Erwartungshaltungen der Investoren geprägt ist. Glauben sie an eine rosige Zukunft des Unternehmens und/oder der gesamten Branche, steigt die Nachfrage nach den Aktien, und damit steigen gleichermassen die Börsenkurse. Dieses Phänomen lässt sich bei der Analyse der Unternehmen mit der jeweils weltweit höchsten Börsenkapitalisierung feststellen. 2026 wird diese

Rangliste von sieben US-amerikanischen Technologieunternehmen angeführt (Nvidia, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Meta, Broadcom). In früheren Jahrzehnten belegten indessen eine grössere Anzahl Unternehmen aus anderen Branchen ebenfalls Spitzenplätze in der Rangliste, beispielsweise Banken (Citi Group, J. P. Morgan, Wells Fargo), Pharma-Konzerne (Pfizer, Johnson & Johnson, Merck) und Unternehmen des Detailhandels (Walmart) sowie des Energiesektors (Exxon Mobil, Shell).

Dass die Perspektiven die Börsenkurse deutlich stärker beeinflussen als die bisher von den Unternehmen erbrachten wirtschaftlichen Leistungen, lässt sich regelmässig bei Börsengängen (IPO) feststellen. Unvergessen sind etwa Uber und X (damals noch Twitter). Am ersten Handelstag kletterte der Börsenkurs der Twitter-Aktie von 26 \$ auf 45 \$, obwohl das Unternehmen in sieben Jahren vor dem IPO in der Erfolgsrechnung jedes Jahr einen Jahresverlust ausgewiesen hatte. Ob-

schon Uber im Moment des IPO kumulierten Verlustvorträge von knapp 8 Mrd. \$ verbucht hatte und ein Eigenkapital von ungefähr 7 Mrd. \$ auswies, betrug die Börsenkapitalisierung am ersten Handelstag rund 83 Mrd. \$.

Im Vergleich zu anderen Unternehmensbewertungsmethoden ist bei der Verwendung von Börsenkursen deren Volatilität zu berücksichtigen. Aktienkurse können bekanntlich aufgrund einer Vielzahl von nicht-wirtschaftlichen Einflussfaktoren (namentlich etwa Spekulationen, Emotionen, externen Schocks) stark schwanken. Als beispielsweise die US-Justizbehörden die Öffentlichkeit darüber informierte, dass man den Rohstoffhändler Glencore, mit Hauptsitz in Baar (Kanton Zug) um die Herausgabe von Informationen im Zusammenhang mit Korruptions- und Geldwäschereivorwürfen gebeten habe, sank die Börsenkapitalisierung innerhalb eines Tages um rund 10% bzw. 5 Mrd. GPB.





QUAND L'ESPOIR D'UN AVENIR RADIEUX DÉTERMINE *LE COURS BOURSIER* *ET, PAR CONSÉ-* *QUENT, LA VALEUR* *DE L'ENTREPRISE*

Lors de l'évaluation d'une entreprise au moyen de la capitalisation boursière, les attentes des investisseurs quant à l'évolution future de l'entreprise constituent l'élément central déterminant de manière décisive la valeur de celle-ci.

TEXTE: Jürg RÖSTI, professeur HES ordinaire

La capitalisation boursière indique le montant dont il faudrait s'acquitter pour acquérir l'ensemble des actions au cours boursier actuel (c'est-à-dire nombre d'actions $\times$ cours boursier de l'action). Ce calcul, qui n'est naturellement applicable qu'aux quelque 250 entreprises cotées en bourse, représente une méthode rapide et simple. Les données nécessaires sont accessibles à tous et actualisées en permanence. Parmi les autres avantages, le cours boursier reflète l'opinion d'un grand nombre d'investisseurs et correspond à une valeur effectivement payée.

Il convient toutefois de mentionner que le cours boursier est principalement influencé par les attentes des investisseurs. Si ceux-ci croient en un avenir radieux pour l'entreprise et/ou pour l'ensemble du secteur, la demande d'actions augmente, et les cours boursiers progressent dans les mêmes proportions. Ce phénomène s'observe lors de l'analyse des entreprises affichant la capitalisation boursière la plus élevée au niveau mondial. En 2026, ce classement est dominé par sept entreprises technologiques

américaines (Nvidia, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Meta, Broadcom). Au cours des décennies précédentes, un plus grand nombre d'entreprises issues d'autres secteurs occupaient également les premières places du classement, par exemple des banques (Citi Group, J.P. Morgan, Wells Fargo), des groupes pharmaceutiques (Pfizer, Johnson & Johnson, Merck) ainsi que des entreprises du commerce de détail (Walmart) et du secteur de l'énergie (Exxon Mobil, Shell).

Le fait que les perspectives influencent les cours boursiers bien plus fortement que les performances économiques passées des entreprises s'observe régulièrement lors des introductions en bourse (IPO). Les cas d'Uber et de X (alors encore Twitter) restent mémorables. Le premier jour de cotation, le cours de l'action Twitter est passé de 26 \$ à 45 \$, alors même que l'entreprise avait affiché une perte annuelle dans son compte de résultat chaque année au cours des sept années précédant l'IPO. Bien qu'Uber ait enregistré, au moment de son introduction

en bourse, des reports de pertes cumulés de près de 8 milliards de dollars et des fonds propres d'environ 7 milliards de dollars, sa capitalisation boursière atteignait environ 83 milliards de dollars le premier jour de cotation.

Par rapport à d'autres méthodes d'évaluation d'entreprise, l'utilisation des cours boursiers implique de prendre en compte leur volatilité. Les cours des actions peuvent, comme chacun sait, fluctuer fortement en raison d'une multitude de facteurs d'influence non économiques (notamment les spéculations, les émotions ou les chocs externes). Lorsque, par exemple, les autorités judiciaires américaines ont informé le public qu'elles avaient demandé au négociant en matières premières Glencore, dont le siège principal se trouve à Baar (canton de Zoug), de fournir des informations en lien avec des soupçons de corruption et de blanchiment d'argent, la capitalisation boursière a chuté en l'espace d'une journée d'environ 10%, soit de 5 milliards de GBP.



KNOWLEDGE

SWISS ENTREPRENEURSHIP – *GEM SWITZERLAND*

La Suisse demeure l'un des environnements les plus favorables à l'entrepreneuriat au monde. C'est ce que met en évidence le GEM Switzerland National Report 2024/2025, publié par l'équipe GEM Switzerland de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR). Dans un contexte international marqué par l'incertitude économique, les tensions géopolitiques et les transformations technologiques rapides, l'entrepreneuriat suisse se distingue par sa stabilité, sa capacité d'adaptation et son orientation croissante vers l'innovation, la durabilité et l'internationalisation.

UN OUTIL STRATÉGIQUE POUR LES DÉCIDEURS ET LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Le GEM Switzerland National Report 2024/2025 constitue un outil de référence pour les autorités publiques, les milieux économiques, les institutions de formation et les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. Il offre une base factuelle solide pour accompagner le développement d'un entrepreneuriat innovant, inclusif et durable, au service de la prospérité économique et du progrès sociétal.



Weitere Infos:





ENTREPRISES FAMILIALES SUISSES : ***FAIRE FACE AU CHANGEMENT ET AUX NOUVEAUX DÉFIS***

Le magazine Bilan, Finanz und Wirtschaft et la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), en partenariat avec la banque Lombard Odier, publient les résultats d'une grande enquête romande à destination des entreprises familiales dont les propriétaires-dirigeants font partie de la deuxième génération et plus.

L'enquête nationale 2025 révèle que les entreprises familiales suisses connaissent un renouvellement générationnel rapide et des pressions opérationnelles croissantes. L'étude, qui porte sur 499 entreprises, montre que la fidélisation des employés et les exigences des clients priment aujourd'hui sur les préoccupations de gouvernance à long terme.

La planification de la succession demeure un point faible majeur : seuls 11 % des entreprises ont formalisé ce processus, et près de la moitié ne l'a pas encore entamé. Les programmes d'intégration pour la nouvelle génération sont rares, et de nombreux dirigeants n'ont pas de stratégie claire pour la répartition du capital.

« Si les entreprises familiales suisses font preuve de résilience, l'absence de planification formelle de la succession et du capital représente un risque pour leur avenir. Les dirigeants doivent agir dès maintenant pour garantir la pérennité à long terme », déclare Wild Pascal, Directeur de la HEG-FR.

Malgré ces défis, les indicateurs financiers restent stables ou s'améliorent, et la plupart des entreprises anticipent des résultats positifs pour 2025. Le rapport appelle à une planification plus structurée et à un accompagnement d'experts pour assurer des transitions générationnelles réussies.

Plus d'infos :



EVOLUTION DURCH EVALUATION! *L'ÉVOLUTION PAR L'ÉVALUATION!*

L'enseignement et l'apprentissage nécessitent une évolution permanente, sans laquelle l'enseignement supérieur ne serait pas envisageable. Pour éviter toute stagnation dans l'enseignement et l'apprentissage, j'aimerais soulever ici les deux formes d'évaluation, d'une part l'évaluation des enseignements par les étudiant-es (EEE), où ils et elles nous donnent un feedback sur l'enseignement, et d'autre part l'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiant-es au moyen d'évaluations formatives et sommatives.

TEXTE: Gaby PROBST, Pädagogische Leiterin

Evaluation kommt vom Lateinischen 'valere', was so viel bedeutet wie «etwas wert sein». Es geht dabei um eine sach- und fachgerechte Bewertung von Lehr- und Lernleistungen, was einen «Grundstein pädagogischer Prozesse» darstellt (Nuissl, 2013, S. 7), und das Ziel verfolgt, die Reflexivität zu erhöhen. So können Alternativen für die Lernprozesse sichtbar werden. (Stuflebeam, 1971) Dies ist insofern wichtig, als wir uns als Hochschule für Wirtschaft in einem sehr dynamischen Umfeld bewegen und mit hohen Ansprüchen verschiedenen Stakeholder konfrontiert sind. Die 2024 erfolgte Zertifizierung durch AACSB zeigt, dass unser Konzept von aussen validiert wurde und dass unser Evaluations-system als wichtiges Element der Qualitätssicherung den hohen Ansprüchen der Expert.innen entspricht.

Examinons de plus près les deux thèmes que sont l'évaluation des cours et l'évaluation de l'apprentissage. Pour obtenir le feedback des étudiant-es au sujet de l'enseignement, nous utilisons le système Lime Survey qui permet une protection élevée

des données. En effet, les données personnelles et les données relatives aux cours sont saisies à des niveaux différents et ne peuvent pas être retracées. Les évaluations régulières au semestre d'automne et de printemps montrent une grande satisfaction des étudiant-es vis-à-vis des enseignant-es qui obtiennent par ce biais de précieuses indications sur leur enseignement et de nombreux compliments. Les réponses aux questions ouvertes sur de potentielles améliorations ou sur l'utilité de méthodes d'enseignement utilisées montrent clairement les besoins des étudiant-es. Tous les résultats sont examinés de près du côté de l'école et, en cas de résultats inhabituels, nous échangeons avec les professeur-es, parfois aussi avec les classes. Au fil des années, nous avons ainsi pu obtenir de nombreuses améliorations, comme de nouvelles manières d'activer les étudiant-es en classe. Le problème, du point de vue des étudiant-es, est que ces effets positifs se manifestent avec un certain retard. Ceci n'est pas surprenant: les changements prennent du temps.

Auf der anderen Seite erhalten unsere Studierenden Feedback zu ihren Lernleistungen in den Kursen, wobei die Prüfungsmodalitäten variieren. An der HSW unterscheiden wir Prüfungen während der Kurse und solche in der Prüfungswoche, wobei es sich bei Letzteren ausnahmslos um schriftliche und summative, also ergebnisbewertende Evaluationen handelt. Die Prüfungen innerhalb des Semesters sind von der Form her variabler und können die Gestalt von Projektarbeiten, Portfolios, Seminararbeiten oder von mündlichen Examen haben. Diesen Prüfungen ist gemein, dass sie neben den Ergebnissen des aktuellen Lernresultats eine formative Komponente, also eine prozessbegleitende Wirkung, haben, welche den Studierenden aufzeigt, wo und wie sie sich verbessern können. Und genau wie bei den Dozierenden gibt es auch hier eine zeitverzögerte Wirkung: Lernen braucht Zeit.

Für beide Evaluationsformen gilt, dass gutes Feedback dazu beiträgt, dass sowohl Dozierende als auch Studierende ihre Lern- und Lehrpraktiken hinterfragen können.



Wenn sie bereit sind, dabei ihre Komfortzone zu verlassen, kann beiderseitiges Lernen stattfinden: «Lernen hat immer mit Anstrengung zu tun. Wer lernt, muss an seine Grenzen gehen, muss eingestehen, etwas nicht zu können, muss Kraft aufbringen und Einsatz zeigen, um sich weiterzuentwickeln, ja muss Fehler machen, Umwege- und Irrwege gehen. Bildung hat immer mit Veränderungen zu tun und sie zeigt sich nicht in der Beantwortung der Frage, was hat man aus mir gemacht, sondern darin, was ich aus meinem Leben gemacht habe.» (Zierer, 2020, S. 78)

En ce qui concerne l'EEE, les taux de réponses parfois trop faibles compliquent la situation du fait que les résultats ne sont pas représentatifs. Il est alors difficile de motiver les enseignant·es à procéder à des changements. Quant aux étudiant·es, si les commentaires sur leurs performances ne sont pas liés à des améliorations concrètes, ils et elles ne pourront profiter des opportunités offertes par les évaluations. Une culture commune de l'apprentissage vers une amélioration continue est donc l'ob-

jectif principal. Les innovations y ont également leur place. La transformation numérique vient de franchir une nouvelle étape avec l'émergence de l'intelligence artificielle à grande échelle, ce qui nous ouvre de nouvelles opportunités et de nouveaux défis. Nos étudiant·es joueront des rôles importants dans un monde davantage digitalisé: «Today's education systems have the responsibility to raise individuals who have the skills of questioning, free-creative and critical thinking, learning to learn, lifelong learning, being open to change, reaching the right information, using information, reading and writing digitally and producing information.» (Yalçın İncik et al, 2022, p. 110)

Indem jeder und jede an der HSW die Resultate der Evaluationen ernstnimmt, diese genau für sich betrachtet und die sich daraus eröffnenden Gelegenheiten zum Lernen nutzt, können wir alle dazu beitragen, uns als lernende Organisation zu positionieren. Evolution ist ein kontinuierlicher Prozess: Wir alle können dazu beitragen!

Quellen:

Nuissl, E. (2013). Evaluation in der Erwachsenenbildung. wbv Media GmbH & Company.

Stufflebeam, D. L. (1971). The Use of Experimental Design in Educational Evaluation. *Journal Of Educational Measurement*, 8(4), 267-274. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1971.tb00936.x>

Yalçın İncik, E. (2022). Generation Z Students' Views on Technology in Education: What They Want What They Get. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 10(2), 109-124. <https://doi.org/10.52380/mojet.2022.10.2.275>

Zierer, K. (2020). Lernen 4.0 - Pädagogik vor Technik: Möglichkeiten und Grenzen einer Digitalisierung im Bildungsbereich. Bielefeld: wbv.



**JETZT IN UNSERE PODCAST-SERIE
REINHÖREN UND MEHR ÜBER
DIE HSW FREIBURG ERFAHREN**

DU SALARIAT À L'ENTREPRENEURIAT : ***CARLO FALLICO PARLE DE LEADERSHIP, DE COURAGE ET DE 20 ANNÉES DE CARRIÈRE APRÈS LA HEG***

Ce qui a commencé par un parcours classique entre apprentissage, maturité professionnelle et études en économie d'entreprise est devenu une carrière impressionnante dans le commerce de détail international, avant de mener à l'entrepreneuriat : Carlo Fallico, diplômé de la Haute école de gestion Fribourg, revient sur son parcours, ses valeurs et sa vision de l'avenir.

Carlo, si tu devais évaluer ta carrière depuis l'obtention de ton diplôme à la HEG avec une note scolaire, combien lui donnerais-tu ?

Un six. C'est bien sûr subjectif, mais je suis très satisfait de mon parcours et des choix que j'ai faits.

Ton parcours a commencé à Dürdingen. Qui es-tu dans la vie privée ?

J'ai grandi à Dürdingen. Ma mère est bernoise, mon père italien. Ce mélange me marque encore aujourd'hui – sur le plan linguistique, culturel, mais aussi dans mon état d'esprit. Après mon apprentissage à la SUVA à Fribourg, j'ai obtenu la maturité professionnelle, puis j'ai opté pour des études à plein temps à la HEG. Aujourd'hui, je suis marié, père de trois enfants et je vis avec ma famille à Niederhelfenschwil.

Pourquoi as-tu choisi la HEG et des études en gestion d'entreprise ?

Après mon apprentissage, je voulais comprendre davantage : comment fonctionnent réellement les entreprises ? L'économie d'entreprise m'a immédiatement passionné. La HEG était proche géographiquement, bilingue et orientée vers la pratique – exactement ce que je recherchais. Le côté presque familial, à taille humaine, m'a beaucoup plu, tout comme les échanges directs avec les enseignants et les autres étudiants. C'est ce qui distingue fortement une haute école spécialisée d'une université classique.

As-tu aussi connu des moments de doute durant tes études ?

Bien sûr. Je n'avais pas la même facilité dans toutes les branches, et certaines périodes ont été éprouvantes. Mais ce sont précisément ces moments qui nous apprennent beaucoup sur nous-mêmes : comment je gère les échecs ? Comment je me motive ? Avec le recul, je ne regrette rien, bien au contraire.

Qu'est-ce qui te motive actuellement à te lever le matin ?

Ma famille, mes trois enfants, ma femme. Et en ce moment, il y a aussi l'incertitude de ce qui viendra ensuite. Ce mélange de sécurité dans la sphère privée et d'ouverture dans le domaine professionnel est extrêmement stimulant.

Quel rôle l'équilibre joue-t-il dans ta vie ?

Un rôle très important. Le sport a toujours été un élément central de ma vie. J'ai pratiqué presque toutes les disciplines : le snowboard, le golf, et bien d'autres encore. Aujourd'hui, il s'agit surtout de trouver un équilibre sain entre la famille, le travail et l'activité physique.

Quel conseil donnerais-tu aux étudiants de première année ?

Vivez dans l'instant présent. Observez, écoutez, découvrez différents domaines. En troisième année, le chemin personnel se dessine généralement plus clairement. On ne trouve pas sa passion en la forçant.

LA VIE DE L'ASSOCIATION



Emmanuel Mertenat · 1er

Planificateur financier avec brevet fédéral : Epargne | Financement immo...
6 mois

L'été étant écoulé, la reprise et ses diverses activités viennent à nouveau rythmer notre quotidien.

Avec le comité des Alumni HEG-HSW Fribourg c'est cette semaine, et avec les batteries pleines d'énergie, que nous remettons le cœur à l'ouvrage afin de poursuivre notre planning 2025 📅

📅 Un bref regard dans le rétroviseur nous rappelle la magnifique **fête des 10 ans de l'association** qui s'est déroulée le printemps dernier. C'est dans le somptueux décor de la Maison Buttin-de-Loës que nous nous sommes remémoré une décennie de succès jalonnée de multiples expériences toutes autant riches que variées. L'occasion de remercier toute notre communauté, allant du participant occasionnel au membre investi, sans oublier la **Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)** et l'association faîtière **HES SUISSE** pour leur soutien indéfectible tout au long de cette aventure. La soirée se voulait festive et décontractée. Objectif plus que réussi au regard des sourires dessinés par l'humour authentique de Jeremy Crausaz 🍷, des échanges conviviaux portés par la musique entraînante du trio Nivéoles 🎵 et des délices gustatifs préparés en direct par Blaise Corninboeuf et son équipe autour de leur brasero 🍖. Merci à Eva Creative Media pour avoir capturé ces magnifiques instants 📸

📅 C'est dans cette lancée que le comité t'invite à participer à notre prochain lunch-conférence, le jeudi 11.09.2025 au Café des Grand-Places de Fribourg, sur la thématique de **l'intelligence émotionnelle**.

Pas encore inscrit ? Viens élargir tes connaissances et échanger au sein de notre communauté locale, forte et dynamique.

📄 Pour t'inscrire : <https://lnkd.in/eBjx5Xr7>

A très vite et excellente reprise !



CE6

J'aime

Commenter



Brigitte Sprenger-Rime · 1er

Leader passionnée par l'humain · Facilitatrice du changement · Fédéra...
3 · Modifié ·

Retour sur notre Assemblée Générale du 26 février dernier ! Cette année, nous avons eu le plaisir de nous retrouver au FunHouse à Granges-Paccot pour un moment à la fois officiel et ludique.

Après la présentation du rapport annuel, des comptes 2025 et du programme 2026, place à l'action ! 🎉

Nos membres se sont déliés dans un Action Game plein d'énergie, d'esprit d'équipe et de bonne humeur. Une activité qui a fait l'unanimité !

Félicitations à nos trois vainqueurs 🏆 qui sont repartis avec de beaux cadeaux, et un grand merci à toutes et tous pour votre présence et votre engagement au sein du réseau Alumni HEG-HSW Fribourg.

Merci également à FunHouse Fribourg pour l'accueil et au représentant de notre faîtière **FH SCHWEIZ Pierre-André Brechbühl** et de la **Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR) Pascal Wild**.

Je profite également de remercier mes collègues du comité pour votre engagement à faire vivre ce réseau :

Gwendoline Dangleterre, Emmanuel Mertenat, Julie Thalmann, Sébastien Meyer, Lionel Page, Isabelle Odin et Laetitia Rusca.

Ensemble, continuons à faire vivre ce réseau dynamique et inspirant !
#HEGFribourg #networkin #AssembléeGénérale #Networking



Pascal Wild et 30 autres personnes

1 commentaire · 1 republication

Réactions



J'aime



Commenter



Republier



Envoyer

Ajouter un commentaire...



Les plus pertinents ▼



Pascal Wild · 1er

Directeur HEG-FR | Direktor HSW-FR | Praxisorientierte, bilingue & int...

16 ft ·

Super assemblée générale, bravo, c'est un plaisir de voir à quel point ALUMNI HEG-FR est active!

J'aime · Répondre

QUE SONT-ILS DEVENUS ?



ISABELLE SINGY
TRADUCTRICE
ALLEMAND-FRANÇAIS

Für Isabelle war diese Sprache schon sehr früh eine Selbstverständlichkeit.

Titulaire d'un Bachelor en économie d'entreprise obtenu dans la filière en emploi et bilingue à la Haute école de gestion Fribourg en 2003, Isabelle bénéficie d'une riche expérience professionnelle qui l'a amenée à travailler durant près de 20 années en terres fribourgeoise, bernoise, vaudoise et valaisanne. Les domaines des ressources humaines et de la formation ont été les premiers à jalonner son parcours. C'est auprès de la Fondation Intégration pour Tous et de l'assurance invalidité du canton de Vaud qu'elle fera ensuite ses armes en matière de réinsertion professionnelle. Un fidèle compagnon l'a suivie par monts et par vaux sur ce chemin parfois semé d'embûches : l'allemand. Il s'est toujours tenu à ses côtés et elle a su le chouchouter et l'entretenir, sachant qu'il représentait un atout inestimable qui allait un jour lui offrir de nouvelles perspectives professionnelles.

Als Kind genoss sie ihre zweisprachige Umgebung bereits sehr. Das ist völlig normal, wenn man im Kanton Freiburg aufwächst und einen Grossteil seiner Ausbildung absolviert. Es lag ihr immer am Herzen ihre Kenntnisse der Sprache Goethes zu erweitern, insbesondere durch die Teilnahme an den meisten Bachelor-Kursen in deutscher Sprache. Isabelle besitzt das «Grosse Sprachdiplom» des Goethe-Instituts, das der höchsten Stufe (C2) der Kompetenzskala des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GER) entspricht. Im Jahr 2022 wagte sie den Schritt in die Selbstständigkeit durch die Gründung ihres Unternehmens L'Atelier de la traduction (www.atelierdelatraduction.com), das Ihnen für Übersetzungen aus dem Deutschen ins Französische zur Verfügung steht. Isabelle lebt seit mehr als 15 Jahren mit ihrem Partner und ihrer Tochter in Vercorin im Valais. Klassischer Gesang ist eine Leidenschaft, der sie seit vielen Jahren nachgeht.



JULIANE BUTTY
VENTURE ARCHITECT
CHEZ APOLO

Portée par ses voyages et sa passion pour les marchés émergents, Juliane Butty conçoit et accélère les startups de demain.

Juliane Butty déniché, conceptualise et accélère des idées au potentiel de devenir des entreprises à forte croissance au sein du startup studio de QoQa. Le monde de l'entrepreneuriat est devenu le cœur de sa carrière grâce à plusieurs voyages.

En 2015, Juliane obtient son diplôme de Bachelor en économie d'entreprise à la HEG Fribourg. Un cursus qu'elle a choisi pour son offre d'enseignement trilingue et donné en partie par des professeurs·es issus du terrain. Elle garde de bons souvenirs des cours de «connaissance générale» du professeur R. Merkle qui parlait avec passion de l'actualité économique voire politique.

Attirée par l'hémisphère Sud et convaincue qu'il y avait beaucoup à apprendre des marchés des pays dits émergents, Juliane vit un premier voyage de bénévolat en Afrique du Sud où elle rencontre beaucoup de Brésiliens. C'est naturellement qu'elle décide de réaliser un échange académique au Brésil lors de sa deuxième année d'études à la HEG-FR. Elle vit une réelle immersion dans la culture locale en vivant avec une famille brésilienne; une vraie opportunité selon elle de développer sa curiosité et la tolérance.

Cet échange façonne le début de sa carrière puisqu'elle y retourne écrire son travail de Bachelor et se voit engagée chez Seedstars – un incubateur pour les entrepreneures des pays émergents. Juliane voit l'entrepreneuriat comme un moteur du changement, un monde pro-actif où les acquis et la hiérarchie n'ont pas la même importance.



CATHERINE COLLIARD
DIRECTRICE DES RESSOURCES
HUMAINES CHEZ CREMO SA

Forte de plus de 20 ans d'expérience, Catherine Colliard met son expertise des ressources humaines au service de la transformation et de l'innovation.

Depuis août 2023, Catherine Colliard est directrice des ressources humaines chez Cremo SA, où elle se consacre au développement des ressources humaines pour accompagner la transformation organisationnelle et culturelle de l'entreprise. Forte d'un Bachelor en économie d'entreprise complété par un Master en Human Capital Management et d'un CAS en digitalisation RH, elle met son expertise au service de l'évolution des pratiques RH.

À la fin de ses études en emploi à la Haute école de gestion (HEG) en 2001, Catherine a souhaité une expérience différente et s'est engagée auprès du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) en Afrique ; cette parenthèse de vie a fait grandir une passion durable pour le continent africain. À son retour en Suisse, elle a rejoint les CFF à Berne et le monde des ressources humaines. Durant près de 12 ans, elle a développé des compétences solides dans différents rôles et domaines RH, lui permettant d'acquérir des connaissances en gestion d'équipe et en adaptation stratégique, démontrant une expertise complète en ressources humaines et un leadership orienté vers la transformation et l'innovation.

L'envie de revenir travailler dans le canton de Fribourg a amené Catherine à rejoindre Meggitt en 2016 et Groupe E en 2019 où elle encadrait une équipe de cinq personnes tout en agissant comme HR Business Partner pour plusieurs directions et sociétés affiliées, représentant environ 600 collaborateurs. Engagée également dans des actions caritatives, elle est bénévole pour la fondation Action Madagascar, qui soutient un hôpital à Ambanja. Dans ses loisirs, Catherine cultive sa passion des voyages, la course à pied, les balades en montagne dans sa région de la Gruyère et le ski, des activités qui reflètent son dynamisme et sa passion pour les défis.



FRÉDÉRIC BRACHER
COO HUMAN RESOURCES
CHEZ SWISSCOM

À la fin de sa scolarité obligatoire, Frédéric Bracher fait un choix à contre-courant : plutôt que de suivre une voie académique classique, il débute sa vie professionnelle par un apprentissage de commerce.

Porté par cette dynamique, il reprend quelques années plus tard des études en emploi et obtient en 2001 un Bachelor à la HEG Fribourg, au sein de la première volée certifiée HES-SO. Dès lors, formation et expérience avancent en parallèle, se nourrissant mutuellement. Il est convaincu que rien n'arrive par hasard : un échange fortuit avec Eric Décosterd l'amène à débiter eMAB, qu'il termine avec succès en 2019.

Au fil de son parcours, il développe de solides compétences en gestion, leadership, transformation organisationnelle et stratégie RH. Il se distingue par sa capacité à piloter des environnements complexes, accompagner le changement et fédérer les équipes. Aujourd'hui, il dirige la fonction HR Operations pour la Suisse au sein du groupe Swisscom, comprenant un HR Shared Services, le HR Consulting, le service social, le case management ainsi que Worklink, dédié à l'accompagnement dans les transitions professionnelles et l'employabilité. En parallèle, il s'engage dans plusieurs instances, notamment la caisse de pensions de l'entreprise, le comité directeur de Compasso et le conseil de fondation de Profil-travail & inclusion.

Après près de 40 ans dans l'entreprise, son parcours témoigne d'une évolution constante, au rythme des transformations du groupe. Loin de la routine, il y voit une richesse et une opportunité d'apprentissage continu.

Bâtisseur de liens, Frédéric Bracher s'engage à créer de la valeur durable pour l'entreprise et les personnes qui la composent, avec une attention particulière portée à l'innovation, à l'humain et à un monde du travail inclusif.

PEOPLE

INTERVIEW AVEC DALIP REXHEPI : **PROFESSIONNEL DANS LE MONDE FIDUCIAIRE ET AMBASSADEUR HES**

Dalip Rexhepi est responsable de mandat chez Forvis Mazars en Suisse. Il accompagne la gestion de mandats fiduciaires, principalement pour des PME et entreprises locales, en apportant un suivi concret et adapté à chaque situation. Dans ce cadre, il met son expérience et sa formation au service de projets variés, alliant rigueur professionnelle et approche pragmatique, tout en prenant en compte les réalités et besoins spécifiques de ses clients.

TEXTE: HES SUISSE, ASSOCIATION FAÏTIÈRE NATIONALE DES DIPLÔMÉ·ES DES HAUTES ÉCOLES SPÉCIALISÉES

Dalip, quel a été ton parcours avant d'intégrer la HES ?

J'ai commencé par faire un apprentissage d'employé de commerce. Après l'avoir terminé, je suis parti quelques mois en Angleterre afin de perfectionner mon anglais. À mon retour, j'ai réalisé la maturité professionnelle commerciale afin de pouvoir intégrer la HEG, tout en travaillant pour gagner de l'expérience dans le domaine administratif et comptable. Ce parcours m'a donné une bonne base pratique et académique pour poursuivre mes études en HES. Parallèlement à la HEG, avec quelques collègues de classe, nous avons lancé plusieurs projets de startup, ce qui m'a permis de développer une vision pratique de l'entrepreneuriat et de mettre en œuvre concrètement certaines compétences acquises en cours.

Qu'est-ce qui t'a motivé à choisir cette filière et cette école ?

J'ai choisi cette filière parce qu'elle offre un équilibre idéal entre théorie et pratique, ce qui correspond parfaitement à ma manière d'apprendre. La HES se distingue par sa proximité avec le monde professionnel et la qualité de son enseignement. Pour moi, c'était l'environnement le plus adapté pour approfondir mes compétences tout en restant connecté à la réalité du terrain.

Quels acquis ou compétences as-tu développés grâce à ta formation HES ?

J'ai aussi beaucoup progressé sur le plan organisationnel et méthodologique, en apprenant à gérer des projets, à prioriser et à travailler de manière plus efficace.

Un autre point important est l'amélioration de ma communication, notamment dans les travaux de groupe et les présentations, où j'ai appris à exprimer mes idées de façon claire et professionnelle.



Qu'est-ce qui t'a donné envie de devenir ambassadeur HES pour les SwissSkills 2025 ?

À la base, c'est un peu par hasard que je suis devenu ambassadeur : j'ai dû remplacer un collègue au dernier moment. Mais j'ai vu ça comme une vraie chance de découvrir l'événement de l'intérieur et de représenter la HES d'une manière différente. Une fois sur place, j'ai vraiment apprécié les échanges et le contact avec les visiteurs. Ça m'a donné envie de partager mon parcours, de montrer ce que la HES peut offrir et d'aider des personnes à mieux comprendre les possibilités de formation ou d'évolution professionnelle.

Finalement, ce qui devait être un remplacement est devenu une expérience enrichissante, que j'ai été très heureux d'assumer.

En quoi ton parcours peut-il être inspirant pour les jeunes qui hésitent à se lancer dans un apprentissage ?

Je pense que mon parcours peut être encourageant parce qu'il montre qu'on peut évoluer progressivement, prendre le temps de réfléchir à ce qu'on veut vraiment et trouver sa voie sans suivre un chemin tout tracé. J'ai avancé étape par étape, en saisissant les opportunités qui se présentaient et en me donnant les moyens d'aller plus loin quand je me sentais prêt. Cela montre que la HES est accessible à des profils variés, qu'on peut y arriver même si on ne se projette pas tout de suite dans des études supérieures, et que rien n'est figé. L'important, c'est d'être curieux, de rester ouvert aux possibilités et d'oser franchir une nouvelle étape quand on en ressent le besoin.



More Information on:





HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

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 étudiant·es, aux participant·es et aux partenaires dans trois domaines clés :

PME, ENTREPRENEURIAT / INNOVATION ET DURABILITÉ / IMPACT SOCIÉTAL

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

HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG (HEG-FR)

Chemin du Musée 4
CH-1700 Fribourg

T : +41 26 429 36 70
E : heg-fr@hefr.ch

Hes·so

create

your future!



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

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