

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

**Rubrik:** Résumés des articles

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.11.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## RÉSUMÉS DES ARTICLES

### **Rachel Bocquet**

La théorie économique, jusque dans les années 70, appréhendait la firme à partir d'une hypothèse de rationalité complète. Elle excluait de facto le champ de la gestion et de ses préoccupations. Qu'en est-il aujourd'hui depuis que les économistes ont (re)découvert l'entreprise ? L'économie des conventions tablit une rupture épistémologique importante. Elle permet à l'économiste d'aller plus loin dans l'analyse et le traitement des problèmes de gestion et contribue à amenuiser les frontières entre les deux disciplines.

### **Jean-Philippe Rudolf**

Les approches macroéconomiques traditionnelles ont donc du mal à expliquer les sources réelles de la dynamique économique, sinon en termes globaux. Les mécanismes de croissance et de développement ne répondent qu'imparfaitement aux variables macroéconomiques usuelles. C'est pourquoi nous proposons de prendre appui sur le renouvellement théorique de la croissance à long terme pour essayer de mieux comprendre, de manière empirique, comment les chefs d'entreprise observés vivent les conditions de la croissance endogène et comment ils perçoivent leur environnement de proximité dans cette optique.

### **Yves Borgeaud et Maurice Delessert**

La construction d'un bâtiment sur un terrain n'est pas une opération anodine. On construit des lieux de vie, des lieux d'activité durables. On construit, pour l'avenir, dans le but de créer de la valeur. Les incidences sont multiples et touchent un ensemble d'acteurs aux intérêts et aux contraintes souvent divergents, du futur propriétaire et entrepreneur à la collectivité, représentée par ses Autorités. Existe-t-il des moyens de concilier ces points de vue pour permettre un développement harmonieux ?

### **Corinne Desjacques**

Si le facteur humain est généralement à l'origine de toute réussite entrepreneuriale, le manque de financement est souvent évoqué comme un facteur essentiel d'échec des entreprises en démarrage. S'il est vrai que les ressources financières sont une condition importante à la réussite, elles ne sont de loin pas un facteur unique. Les investisseurs en nombre suffisant permettent d'accorder un délai supplémentaire de survie mais n'apportent pas pour autant de solutions aux problèmes liés au marché.

### **Alexis Tschopp**

Le succès d'une région touristique passe par l'excellence de ses prestataires. Le projet Valais Excellence a pour objectif de faciliter et favoriser la mise en place de systèmes de management intégrés (qualité - environnement - sécurité - finances - ressources humaines) dans les entreprises. Concept novateur et ambitieux, Valais Excellence Management System® propose des solutions de branches et des instruments simples et efficaces permettant d'atteindre l'excellence souhaitée par les clients.

### **Philippe Jacques**

Les démarches engagées en matière de qualité constituent des tentatives systématiques dont les conséquences visent à la transformation et au changement des entreprises. Dans bien des cas cette ambition conduit à des résultats différents parce que la qualité est à la fois polysémique - parce que son contenu n'est pas le même entre l'interprétation que se fait l'entreprise à l'interne par rapport à celle attendue du client ; parce qu'on parle plus de la qualité qu'on ne la pratique ; parce qu'elle s'étouffe par la déperdition des moyens ; enfin, parce qu'on évite le discours sur ses enjeux – et paradoxale, parce que le temps des solutions l'emporte sur le temps des problèmes.

### **Salem Sam**

Le recours aux normes comptables internationales IAS/IFRS prend de l'importance dans les grandes entreprises suisses et européennes. Ces normes ont comme objectif notamment d'améliorer la transparence et la fiabilité des états financiers. Elles peuvent être d'un intérêt certain pour les PME. Mais pour ces dernières, la version actuelle de ces normes peut s'avérer contraignante et coûteuse. L'allègement de ces normes et leur adaptation au profil des PME deviennent plus que nécessaires et utiles.

### **Isabelle Augsburg-Bucheli**

La criminalité économique porte atteinte à la crédibilité et à la sécurité de l'ordre économique et financier et provoque des dommages considérables. L'Institut de lutte contre la criminalité économique de la HEG de Neuchâtel organise une formation spécifique de haut niveau pour lutter contre ce fléau : les Etudes postgrades HES en lutte contre la criminalité économique - *Executive Master of Economic Crime Investigation*.

### **Rafael Matos**

Le tourisme vert en Suisse présente un grand potentiel d'expansion, mais aussi des défauts structurels. Sur la base des premiers résultats du projet *Struct-O-Tour*, cette contribution formule des recommandations pour améliorer les structures de création et de com-

mercionalisation de produits touristiques proches de la nature dans les régions périphériques. Malgré l'essor du tourisme vert, la survie de ces régions demeure tributaire d'une politique régionale globale et plus équitable.

### **Jean-Marc Bigler et D. Rüfenacht**

Après avoir précisé le concept de responsabilité sociale de l'entreprise et identifié les principaux défis de la chaîne d'approvisionnement du coton dans les pays en développement, l'article examine brièvement les nouvelles pistes de réflexion pour toute entreprise qui entend intégrer ce concept : contraintes sur la structure de management ; cohérence des instruments de gestion ; consultation des partenaires ; traçabilité financière ; mesure des critères de performance RSE ; *monitoring* et *reporting*.

### **Philippe Merlier et Marc Hitz**

Dans le contexte économique actuel, combien sont-ils les managers avec les compétences comportementales requises pour maîtriser leurs rôles ? Les formations classiques en semblent pas apporter la bonne réponse et la majorité des cadres regrette d'avoir si peu investi dans la formation du management dit comportemental. Le projet de recherche CEMC a l'ambition de poser un nouveau modèle d'apprentissage pour les managers, basé sur la pratique impliquante dans un contexte d'entraînement situationnel.

### **Roya Bafandi**

Le pays d'origine du produit constitue l'un des éléments de l'identité de sa marque. Les responsables d'entreprises doivent jongler à la fois avec les identités de l'entreprise, du produit, de la marque, du pays d'origine et les particularités des différents marchés auxquels ils s'adressent. Tout en tenant compte des interactions dynamiques existant entre tous ces éléments. Même si l'image et les émotions suscitées par les pays changent, le consommateur recherchant des bases de comparaisons, il opérera un transfert d'images et d'émotions d'un pays à l'autre.

### **Olivier Rappaz**

L'environnement de l'entreprise a considérablement évolué depuis une vingt ans. Dans le management de crise, la gestion de la communication nécessite de nouveaux réflexes, notamment issus des changements induits par Internet. L'auteur porte un regard sur les nouvelles contraintes posées au management. Il dresse une série d'observations récentes et rappelle notamment aux décideurs l'importance d'anticiper ce qui peut l'être, car la crise aiguë agit à chaque reprise comme un révélateur implacable des imperfections managériales.

### **Nicolas Babey**

Cet article est consacré à un projet de recherche appliquée en cours d'élaboration. Comptant quatre villes romandes comme partenaires, ce projet a pour ambition de développer un système d'évaluation et de management de l'image des villes. L'article se concentre sur trois enjeux. Ceux-ci correspondent à trois questions liées que nous considérons comme centrales : qui définit l'image d'une ville ; qui choisit les critères d'évaluation ; qui imagine des solutions aux faiblesses identifiées et selon quelles « règles du jeu » à développer ?

### **François Courvoisier**

Le marketing des OBNL a toute sa raison d'être, à la fois pour identifier les opportunités, définir les publics-cibles (voire les segmenter), puis positionner l'offre de prestations, l'élaborer, la tarifier, la communiquer et la distribuer. Ensuite, même si les indicateurs sont parfois moins évidents que pour les entreprises industrielles et commerciales, il faut évaluer l'activité et procéder à des adaptations en fonction des désirs et besoins des différents publics et des réactions d'autres organisations à but similaire.

### **Rico Baldegger**

La gestion des ressources humaines et son effet sur la performance représentent encore une zone d'indétermination. Plusieurs théories tentent d'ailleurs d'expliquer cette relation. C'est l'approche de contingence qui servira toutefois de filtre théorique à cette recherche. Validant cette perspective auprès de diverses coopératives financières, nous avons démontré et ce, dans une très grande mesure, la pertinence stratégique de cette approche de gestion.

### **Hervé Vernet**

Le savoir-vivre est un ensemble de techniques de sociabilité, de techniques de paix dans un monde d'inquiets...

### **Laurence Firoben et Catherine Hirsch**

En matière de recrutement, les procédures, méthodes et instruments d'évaluation sont fort nombreux. Mais le recrutement est essentiellement affaire de rencontre, donc de relation. L'article s'attache à interroger les pratiques courantes en la matière à la lumière de l'éthique. Les spécificités de cette situation relationnelle, ainsi que l'entretien et les outils d'évaluation, y sont examinés au travers des questions éthiques qu'ils suggèrent et des valeurs en jeu.

**Jean-Daniel Mottas**

Cet article se propose d'apporter des clarifications sur la notion de coaching et sur ses origines, afin de contribuer à une meilleure visibilité de cette approche émergente et en pleine évolution. Il entend notamment démontrer que le coaching constitue une formidable dynamique visant à libérer le potentiel d'une personne ou d'une équipe. Cet article met également en évidence les caractéristiques du style coaching. Enfin, l'auteur présente le modèle des niveaux d'intervention qui sous-tend sa pratique de coach.

**Bernard Uwamungu et Christian Minder**

Cet article présente les résultats obtenus à travers un projet de recherche exploratoire accompli par des étudiants de la HEG-Vaud sous l'encadrement du professeur Bernard Uwamungu. Les entreprises visitées utilisent des outils de motivation qui visent, soit à renforcer la motivation existante (enrichissement du travail, gestion par objectifs, communication et feed-back, formation), soit au contraire, à empêcher la démotivation (stimulants monétaires, amélioration des conditions de travail).

**Eric Décosterd**

La décision de lancer la navette Challenger et l'accident tragique qui a suivi sont souvent utilisés dans les Business Schools et autre programme MBA pour illustrer le processus d'une mauvaise prise de décisions. L'auteur démontre que la structure d'une organisation ainsi que la nature humaine offrent des pistes d'explication. Pour ce faire, il se base sur des expériences psychologiques reconnues et compare le monde des humains à celui supposé des fourmis. Il arrive à la conclusion que le principal avantage concurrentiel du futur sera "l'entreprise apprenante".

**Ingo Kühner, Alain Max Guénette et Jean-Claude Sardas**

La gestion des compétences est vue comme étant la réponse aux nouvelles configurations en matière de Ressources Humaines depuis une vingtaine d'années déjà. L'utilisation du concept est très variée de par sa contingence et sa complexité ce qui rend une définition universelle et précise impossible. La gestion des connaissances, souvent imbriquée dans la gestion des compétences, a les mêmes attributs. L'utilité de ces concepts dépend donc principalement de la faculté de l'entreprises de les contextualiser.

**Laurence Larghi**

Les démarches de gestion des connaissances (ou knowledge management) ont connu un réel engouement ces dernières années. A juste titre, puisque les hommes deviennent la principale richesse des entreprises. Cependant les dangers d'une solution trop basée sur les outils sont nombreux, et il est indispensable de prendre en compte les aspects humains, culturels et organisationnels afin de mettre en place une approche réellement efficace de l'information.

**Alain Max Guénette et Jean-Claude Sardas**

Alors que le besoin de gérer les connaissances s'impose aujourd'hui, il paraît essentiel de ne pas désincarner les dynamiques de savoirs et il importe donc de coupler la réflexion sur le *knowledge management* avec celle sur l'évolution des compétences et la recomposition des dynamiques professionnelles lors d'interventions en organisations.

**Pierre-André Sunier**

L'informatique de gestion est au service de la gestion des entreprises ; elle doit fournir les compétences et les moyens d'automatisation des **systèmes d'information informatisés (SII)**. Les compétences ont trait à l'expression des besoins et à leur traduction en spécifications informatiques. Les moyens sous-entendent l'utilisation des technologies de l'informatiques et nécessitent des compétences aussi diverses que la programmation, les bases de données ou les réseaux.

**Catherine Equey**

Mon article présente les objectifs et le fonctionnement du réseau Euroexpert.net auquel la Haute École de Gestion de Genève est associée. Cet article présente également un exemple de mandat de conseils en matière d'implémentation de progiciel de gestion intégré pour une PMI.

**Samuel Abbet Philipp Zimmermann**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent aux collectivités publiques la possibilité de faciliter le traitement des informations et contribuent à améliorer la transparence de la politique par la participation du citoyen aux processus publics. Cette digitalisation entraînera des modifications à l'interne et dans les rapports avec le citoyen. Cela permettra d'apporter un soutien dans le travail quotidien tout en mettant en lumière des problèmes ignorés jusque là.

**Michel Clivaz et Nicolas Babey**

Cet article présente les résultats d'une recherche dont l'objectif était de définir, en collaboration avec trois villes test comptant entre 10 et 15'000 habitants, une série d'indicateurs permettant le pilotage stratégique du développement durable (DD) dans une commune.

Un résultat central est que la question des indicateurs n'est en définitive qu'un prétexte qui permet aux acteurs locaux de parler des vrais problèmes de leur collectivité ainsi que de les sensibiliser à la notion de DD.

### **Andrea Baranzini et Philippe Thalmann**

Les accords volontaires (AV) sont l'instrument ayant connu le plus grand succès dans les politiques environnementales récentes, surtout à la demande des entreprises. Après avoir défini les AV et leurs particularités par rapport aux instruments plus traditionnels des politiques environnementales, nous mettons en évidence les motivations principales des entreprises pour y participer. Notre conclusion se concentre sur les leçons de politique environnementale. En particulier, nous mettons en évidence que les autorités ne doivent pas avoir trop d'attentes pour cet instrument, mais que les AV peuvent accroître l'acceptabilité de la politique environnementale. Les approches volontaires sont plutôt des mesures transitoires qui préparent le terrain pour la mise en œuvre d'instruments plus traditionnels, comme les taxes environnementales et les certificats environnementaux échangeables.

### **David Giauque**

Dans le secteur public, l'action syndicale est mise au défi par les nombreuses réformes actuellement en cours. Cette communication vise, par le truchement d'une enquête qualitative, à mieux cerner les tendances lourdes en termes de participation et de représentation syndicales, de même qu'à souligner les nouveaux défis auxquels les centrales syndicales et les représentants du personnel doivent trouver de nouvelles réponses. Cet article permet de mieux se représenter les nouveaux rapports de force à l'œuvre dans les organisations publiques.

### **Andrew Mungall et Colin Johnson**

L'étude analyse les stratégies d'expansion des chaînes hôtelières internationales en Europe centrale et de l'est. Une des principales conséquences pour l'industrie hôtelière internationale de la chute des régimes communistes de ces pays a été une importance accrue qui lui a été accordée dans le cadre des économies des pays de la région. Leurs gouvernements respectifs sont devenus plus conscients de la valeur ajoutée du secteur du tourisme, à travers sa création de revenu, d'emploi et de possibilités d'investissements.

### **Miriam Scaglione**

Le Tessin est un canton qui fait rêver. Son climat agréable, sa cuisine, le charme de sa langue nous font nous sentir tout de suite en vacances, loin, très loin de la Suisse... et pourtant ! L'accident du Gothard, survenu en octobre 2001, a montré à quel point ce canton est redevable des communications routières. Le présent travail a été inspiré par cet accident. En effet, nous avons appliqué des modèles statistiques pour évaluer l'importance des voies de communication routières et ferroviaires sur l'industrie hôtelière suisse.

### **Damien Jerjen**

Quels sont donc les facteurs clefs de réussite pour une planification stratégique communale ? Le milieu politique doit se référer à des éléments de qualité supérieure servant de bases de décisions pour la planification du développement futur d'une commune. Ces éléments seront définis par le biais d'une analyse détaillée de la commune, de son environnement et des conditions cadres données. Des facteurs rigides comme par exemple les lois et les plans financiers seront alors combinés avec des facteurs flexibles comme des enquêtes auprès de la population, des concepts de développement ou des plans stratégiques.

### **Cécile Godé-Sanchez**

La confiance est de plus en plus fréquemment évoquée dans l'interprétation des phénomènes de coordination inter et intra-organisationnels. Cet intérêt croissant que portent les économistes au concept de confiance pour comprendre les nouveaux modes de coordination dans les organisations porte majoritairement sur la gouvernance des entreprises du secteur privé : la confiance joue en effet un rôle primordial dès lors que les dispositifs mis en œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces relèvent de protocoles internes, de relations de partenariat, de sous-traitance, etc. Mais l'appropriation de cette notion par différents courants de pensée fait que le terme de gouvernance revêt aujourd'hui de multiples significations et se prête à de multiples usages. Là où la gouvernance peut être comprise comme un ensemble de procédures et d'outils destinés à produire de la coordination et à gérer efficacement des relations inter ou intra-organisationnelles en situation de concurrence, elle traduit aussi la réalité d'une transformation de l'action publique ; celle-ci est en effet de plus en plus étroitement inter-dépendante de la mobilisation d'acteurs privés tels les usagers, les associations, les entreprises, etc.

### **Christophe Koller**

La Banque de données des cantons des villes suisses, plus connue sous l'acronyme BADAC, est soumise depuis peu à une refonte complète et nécessaire. Christophe Koller (Chef de projet auprès de l'IDHEAP, à Lausanne) précise les modalités de la refonte, le contenu des nouvelles enquêtes, la méthode et le planning d'un projet novateur amené à devenir un instrument de comparaison, d'information et d'apprentissage incontournable au service des cantons, des villes et du public-citoyen en Suisse. La BADAC est bien plus qu'une banque de données, elle aspire à devenir un outil de monitoring des administrations au service des agents publics des cantons et des villes, des chercheurs et de la population.