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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 37 (1979)

Heft: 3

Artikel: Les bilans sociaux : ambigus mais utiles

Autor: Jaggi, Y. / Schmitt, A. / Michel, F.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-138336

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: 09.12.2025

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

Les bilans sociaux — Ambigus mais utiles

Y. Jaggi, A. Schmitt, F. Michel,
Fédération romande des consommatrices, Genève

Au-delà de tous les excès et les biais auxquels il a pu donner lieu, l'immense débat sur les limites de la croissance engagé dans le courant de cette décennie n'a pas fini de nous apporter des idées nouvelles et des vues stimulantes sur les réalités économiques et sociales de ce temps.

Nous savons désormais qu'à partir d'un certain niveau, le bien-être non matériel ne suit plus l'accroissement quantitatif de la richesse, individuelle ou collective. Nous apprenons difficilement à discerner la notion de qualité, préoccupation à la fois luxueuse et nécessaire de nos sociétés industrielles. Nous avons donc à faire face à des besoins nouveaux, qu'une demande solvable ne pourrait en aucun cas satisfaire, qui exigent des réponses différentes.

NOUVELLES EXIGENCES, NOUVELLES RESPONSABILITÉS NOUVELLES COMPTABILITÉS

Dès lors, les contrôles d'efficacité doivent aussi changer; il faut dépasser les tonnes et les millions, les unités de mesure et monétaires, les indices de production industrielle et du commerce extérieur. Pour rendre compte de réalités moins visibles, il faut d'autres instruments de mesure, plus fins, probablement moins directs. La science et la pratique les cherchent encore, et tentent de mettre au point ces nouvelles comptabilités que sont les batteries d'indicateurs sociaux, les résumés de l'effort social de la nation et, à l'échelle de l'entreprise, le calcul de la valeur ajoutée et l'établissement d'un bilan social.

Le bilan social apparaît comme l'évaluation du degré de réalisation des objectifs non strictement financiers et commerciaux de l'entreprise, c'est-à-dire comme le décompte des apports, respectivement des prélèvements, liés à l'existence même et aux activités de cette unité de gestion, — qui accepte de se laisser analyser en mots plutôt qu'en ratios.

Par l'établissement d'un bilan social, la firme exprime et donc reconnaît les responsabilités qu'elle a vis-à-vis de son environnement, et que la grande entreprise surtout ne peut espérer éluder. En effet, par leur gigantisme même, les grandes sociétés, multinationales ou non, privées ou non, attirent forcément l'attention, provoquent la critique et suscitent les exigences les plus sévères. Placées ainsi sous le regard de publics divers et pas toujours bienveillants, les grandes entreprises se doivent de ne pas en rester aux déclarations d'intention et autres codes de déontologie. Or, du fait de la concentration, les entreprises sont toujours plus nombreuses qui doivent ainsi analyser leurs propres résultats sous l'angle des prestations non exclusivement économiques, et mesurer l'adéquation de ces résultats aux objectifs formulés auparavant, donc établir un compte de valeur ajoutée et/ou un bilan social.

C'est évidemment plus vite dit que fait. Et, malgré les interpellations des mass-media, de certains groupes organisés (dont les mouvements consuméristes) et finalement de l'opinion publique elle-même, seules quelques grandes entreprises se sont hasardées sur un terrain jugé épouvantablement délicat. En Suisse, où on n'aime guère se perdre dans les phrases, on se méfie moins du compte de valeur ajoutée nette (publié par BBC, Ciby-Geigy et Jelmoli notamment) que du bilan social, qui en est une sorte de traduction verbale et commentée.

Pour l'heure, seule la Migros a osé entreprendre l'élaboration d'un véritable bilan social, et semble décidée, malgré l'accueil plutôt froid réservé à la première édition, à poursuivre année après année la publication d'un tel bilan, — dont la formule et la présentation seront sans doute améliorées. Dans ces conditions, force nous est donc de nous référer au moins implicitement au bilan social de la Migros, qui intéresse tout particulièrement les consommateurs.

L'INFORMATION QUI DÉRANGE À L'ÉMISSION COMME À LA RÉCEPTION

S'agissant de bilans sociaux, la méfiance reste générale. Tous ceux qui donnent leur avis au sujet de ces décomptes d'un nouveau genre expriment de sérieux doutes quant à la valeur de tels bilans et quant à leur portée; certains considèrent même l'exercice comme vain. Il est certainement difficile de quantifier des comportements d'individus et plus encore de collectivités, ou d'apprécier la qualité de produits et plus encore de services, — pour ne rien dire de l'estimation des apports et coûts externes dus à l'entreprise.

Mais on sent bien que la méfiance dont les bilans sociaux font l'objet n'a pas grand chose à voir avec ces difficultés méthodologiques, pourtant bien réelles. Ce qui dérange, c'est l'information. D'une part, l'information à donner dans toute son ampleur, avec le risque de devoir faire apparaître ce que l'on voudrait justement dissimuler; d'autre part l'information reçue, ressentie comme incomplète, voire comme manipulée.

Le style en Suisse est au confidentialisme. Aux grands débats publics, on préfère les compromis et les accords passés directement entre partenaires (ou concurrents); à l'information par le relais des mass-media, on préfère les communiqués-maison trop bien pesés pour rester compréhensibles; à la publication des résultats de l'entreprise, on préfère la consultation des comptes au siège de la société, sur rendez-vous pris quelques jours avant l'assemblée annuelle...

Seules les sociétés anonymes dont les actions sont cotées en bourse doivent publier comptes et bilan; cette obligation ne concerne donc pas même un demi-pourcent des quelque cent mille S.A. enregistrées en Suisse. Et encore, cette exigence minimale est souvent tout juste satisfaite: l'Association suisse des analystes financiers, qui relit chaque année attentivement les rapports publiés par les trente plus grandes entreprises industrielles et commerciales de Suisse, constate que, malgré des progrès continuels, les informations publiées ne dépassent pas en moyenne 57% du total minimal des informations attendues [1]. Et selon une récente enquête auprès d'environ 130 sociétés, les choses ne vont pas beaucoup changer: certes, une bonne quarantaine des entreprises interrogées travaillent à l'élaboration d'un bilan social (coïncidence significative? une bonne quarantaine de S.A. publient des comptes consolidés), mais seules quatre d'entre elles ont décidé de publier les résultats de leur

travail, et 19 envisagent de le faire; les autres comptent manifestement garder pour elles les résultats de travaux qui requièrent de leur propre aveu un collaborateur pendant un à 72 mois selon les cas.

Les collaborateurs, les actionnaires, les clients des entreprises auraient de bonnes raisons de se plaindre de tant de mauvaise volonté en matière d'information. Par peur, par indolence ou par ignorance, beaucoup s'abstiennent de réclamer une plus grande transparence des affaires. Heureusement, les consommateurs font preuve de moins de timidité, et ne cessent de réclamer à juste titre un étiquetage vraiment informatif; à voir le nombre d'années, de séances et de rapports qui ont été nécessaires en Suisse pour faire passer une revendication aussi banale et indiscutable que l'indication sur l'emballage des produits alimentaires des ingrédients et additifs entrant dans leur composition, on mesure toute la force de la résistance à l'information. Le bilan social de la Migros a parfaitement raison de compter au nombre des avantages de cette entreprise le fait d'avoir su prendre bien avant toute obligation légale certaines mesures d'information des consommateurs (la même remarque vaut d'ailleurs pour une autre prestation très positive de la Migros, à savoir sa contribution à l'économie d'énergie, sous la forme principalement du fameux plan Peter).

Si l'information est si difficile à «donner», elle n'est pas non plus toujours facile à «recevoir». La crédibilité des arguments et propos tenus par les entreprises est tellement réduite qu'un effort pourtant méritoire comme la présentation d'un bilan social est accueilli avec réticence, pour ne pas dire avec méfiance dans de très larges milieux. Ainsi, les syndicats parlent ouvertement d'opérations-alibis.

Côté consommateurs aussi, les opinions sont très partagées. De manière générale, les milieux consuméristes sont particulièrement sensibilisés aux tentatives de récupération, dont la publicité s'est fait une spécialité. Dès lors que dans leurs annonces les fabricants de détergents invoquent la protection de l'environnement, les compagnies pétrolières les économies d'énergie et les producteurs de boissons alcooliques les exploits des sportifs, on peut bien s'attendre à voir la publication des bilans sociaux tourner à l'opération de relations publiques. Et justement, le ton autosatisfait et par moment triomphaliste du bilan social de la Migros, de même que le bruit fait autour de sa publication, pourraient bien avoir soulevé davantage de suspicion que d'enthousiasme. En tout cas, les opinions présentées lors du Symposium du 5 septembre 1978 à Rüschlikon étaient pour le moins nuancées, d'où les reflets sceptiques donnés par la presse.

BILAN SOCIAL MIGROS — UN ESSAI

Le bilan social commence tout naturellement par rappeler les objectifs de l'entreprise, repris pour l'essentiel des «Thèses» de 1950 signées par Gottlieb et Adèle Duttweiler. Il est précisé que la Migros cherche à atteindre ses objectifs «en approuvant la forme de notre Etat (...) et en se prononçant pour une économie de marché libre et décentralisée, mais en combattant ses excès» (ceux de l'économie libre ou de la décentralisation?). Le lecteur du bilan social, qui est peut-être coopérateur et comme tel reçoit l'un des trois «hebdomadaires du capital à but social» s'étonnera qu'il s'agisse soudain d'économie libre, et non d'économie sociale de marché; aucune explication de cette (grosse) nuance idéologique, mais un bref commentaire sur la décentralisation, lequel ne manque pas de piquant venant d'un géant comme la Migros; elle assure en effet «renoncer à une trop grande exploitation de sa position

sur le marché» (p. 9). Sagesse suprême, détachée des rapports de forces qui gouvernent les affaires, ou prudence habile de la part d'une entreprise trop manifestement dominante? En tout état de cause, cette profession de foi n'a pas empêché la sortie de presse en novembre dernier (deux mois après celle du bilan social!) de l'ouvrage de Claude Beck qui, sans rien contenir de nouveau, a tellement frappé les esprits en Suisse alémanique[2]. D'ailleurs, la lecture du bilan social ne démontre pas un grand effort de décentralisation ni de résistance au gigantisme: le nombre des fournisseurs non agricoles n'est par exemple pas cité, pas davantage que les pressions dont ils pourraient faire l'objet de la part d'un acheteur aussi puissant que la Migros (qui réalise plus du huitième des ventes au détail, et plus du quart du chiffre d'affaires du commerce alimentaire).

Au reste, la Migros vise à «offrir au consommateur une satisfaction de ses besoins supérieure à la moyenne par des méthodes de distribution rationnelle et des marges commerciales très basses, par des produits de qualité aux prix avantageux et par des services de grande qualité» (p. 9).

Le commentaire fait état des normes de qualité particulières à la Migros, sur lesquelles le bilan social a raison de revenir longuement, car il s'agit bien là de prestations tout à fait exceptionnelles; seul un sens aigu de ses responsabilités de producteur et de distributeur peut inciter un groupe de la taille de la Migros à se faire la vie dure, en créant notamment des tensions entre les laboratoires et autres contrôles de la qualité et les «commerciaux» de la centrale comme du front de vente. L'existence de tels conflits constitue en réalité un signe du sérieux avec lequel les auto-contrôles sont opérés.

Ce genre de contre-preuve, évidemment plus facile à administrer verbalement qu'à mesurer objectivement, vaut aussi pour le «service consommateurs de la FCM», qui est paraît-il «souvent considéré comme désagréable par les responsables du secteur commercial»; reste à savoir comment évaluer le rendement des quelque 160 000 francs inscrits au budget annuel pour le fonctionnement de ce service, qui répond à un bon millier de demandes de renseignements ou d'interventions par année; reste à savoir aussi s'il n'est pas fondamentalement faux de mélanger à ce point les rôles: il appartient aux producteurs et aux distributeurs de bien faire leur travail, et d'effectuer les contrôles internes nécessaires à toutes les étapes de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation des produits, mais il revient exclusivement aux organisations de consommateurs de faire, de l'extérieur et sur les produits mis en vente, les analyses et les observations comparatives qui paraissent les plus utiles aux consommateurs. L'idée d'un ombudsman propre à l'entreprise ou d'un service analogue procède d'une confusion d'idées et de rôles forcément nuisible à l'objectif poursuivi d'une meilleure information et défense des consommateurs.

Or justement, la Migros ajoute qu'elle «favorise l'esprit critique du consommateur en lui donnant une information franche et honnête». Non sans fierté, la Migros s'affirme «sans aucun doute à l'avant-garde du progrès en Suisse» à ce sujet (p. 17). Et de citer le cas effectivement exemplaire du développement de la déclaration des composants des produits alimentaires, dans lequel le législateur a chaque fois tardivement décrété la généralisation de mesures prises spontanément depuis une ou plusieurs décennies par la Migros.

Curieusement, la Migros range la publicité aux côtés de l'information des consommateurs. Se fondant sur le rapport d'experts qui ont soumis le contenu et la présentation des annonces de la Migros et de sociétés concurrentes à une analyse critique et comparative, le bilan social exprime une certaine réserve, invoquant les moindres excès de la Migros, «un peu plus discrète dans l'emploi des superlatifs, de termes accrocheurs et d'autres exagérations

pompeuses» (pp. 18-19). Voilà un avantage relatif certes non négligeable au vu de la surenchère systématique inhérente au discours publicitaire, mais il n'y a pas de quoi porter une appréciation triomphaliste sur l'utilisation du 0,68% des ventes (soit environ 43 millions de publicité, montant que le bilan social ne cite pas expressément).

Enfin, la Migros se reconnaît une «mission d'approvisionneur» de la population suisse. Elle assure, à l'aide d'un réseau trois fois moins dense que sa principale concurrente (Coop), une présence dans près d'une commune de Suisse sur deux (48%), desservant ainsi les quatre cinquièmes (81%) de la population résidante. Et les régions trop éloignées d'une succursale de vente sont inscrites sur les tournées d'une bonne centaine de camions-magasins — d'ailleurs non rentables. Fort bien, mais où sont les estimations des coûts externes occasionnés par ce front de vente scientifiquement planifié, par exemple pour les personnes non motorisées qui ne peuvent donc s'approvisionner aux prix avantageux tellement vantés de la Migros, ou pour l'air empesté par les gaz des voitures roulant vers les MMM situés à la périphérie des villes quand ce n'est pas carrément en zone verte?

Et comment admettre la façon dont la Migros minimise son propre rôle dans le processus de concentration affectant tout particulièrement le commerce alimentaire? Relancer la balle dans le camp des fabricants d'articles de marque et dans celui des discounters, leur attribuer une responsabilité majeure dans la disparition de plusieurs centaines de commerces indépendants par an ne manque peut-être pas d'habileté, dans la mesure où ils comptent effectivement parmi les causes directes du phénomène. Mais la Migros ne doit pas se sentir aussi vite libérée d'un chef d'accusation aussi grave. Son attitude dans les quartiers d'habitation, où elle n'a pas toujours hésité à concentrer ses propres forces sur une seule grande surface, va à l'encontre de sa mission d'approvisionneur, — à moins que les critères d'implantation soient strictement technocratiques, ce qui est contraire à l'esprit du bilan social.

MOINS DE VERBIAGE QUE DE SILENCES

On a beaucoup reproché aux bilans sociaux de tomber de l'expression verbale dans le verbiage.

S'attachant à la description d'apports et de prélèvements, d'avantages et de coûts aussi difficiles à quantifier les uns que les autres, les bilans sociaux sont effectivement condamnés à livrer des mots plutôt que des chiffres. Il n'y a rien à redire à cela quand le bilan social se trouve complété par un compte à la valeur ajoutée, par définition exprimé en unités monétaires.

Il n'y aurait rien à redire non plus si les textes qui tiennent lieu de bilan social se révélaient équilibrés dans le discours. Or — et l'exemple de la Migros n'a sans doute rien d'unique à cet égard — le bilan mêle des exposés complaisamment détaillés et des passages hâtifs. Cette alternance de détails valorisants et de silence dissimulateurs renforce la suspicion à l'égard de l'instrument de public-relations. Dans le bilan social de la Migros, et en dehors de certaines discrétions déjà soulignées dans la partie relative aux consommateurs, on cherche en vain des précisions sur différents sujets délicats: rapports avec les syndicats, contenu réel de la participation des collaborateurs, limites du pouvoir en principe détenu par les coopérateurs, politique de placement de la banque Migros ou d'approvisionnement de la

Migrol, utilisation du cash flow confortable, rapport exact entre le pourcent culturel et la formation des prix de vente, etc. etc.

Il n'en reste pas moins que la lecture d'un bilan social constitue une information intéressante, et que ce document pourrait devenir non seulement un instrument de gestion et une occasion de réflexion pour ceux qui l'établissent, mais aussi un élément de comparaison et d'appréciation pour ceux qui le lisent avec les yeux de l'un de ces publics formant l'environnement de l'entreprise.

En tout état de cause, le lecteur d'un bilan social se sent probablement moins frustré que celui de ces rapports annuels traditionnels, qui s'égarent volontiers dans des considérations banales sur la conjoncture mondiale et l'évolution des marchés financiers, moyennant quoi les auteurs évitent de renseigner sur la marche effective des affaires au cours de l'exercice sous revue. Dans un bilan social, ce genre d'égarement, de fuite dans les grands problèmes, s'avère plus difficile, car le texte doit rester au niveau des réalisations plus concrètes. Et même s'il y a toujours moyen de ménager des silences ou des glissements, une curiosité — tout à fait saine évidemment — est mise en éveil, qu'il faudra bien «alimenter» ultérieurement.

Exigence pour l'heure nouvelle, bientôt minimale, la publication d'un bilan social appartiendra d'ici quelques années à la bienséance en matière d'information du public. Avec toute l'ambiguïté d'un tel «must», et avec tous les risques d'une telle opération, qui oscillera toujours entre l'information et le plaidoyer pro domo, du moins aussi longtemps qu'elle demeurera volontaire et libre de tout cadre légal.

---

[1] Les sociétés qui ont publié un compte de valeur ajoutée se retrouvent très dispersées dans le classement de l'information: Jelmoli figure depuis 1973 en seconde position derrière Swissair, tandis que Ciba-Geigy s'est toujours maintenu au-dessus de la moyenne et BBC largement au-dessous.

[2] Claude M. Beck: *M – Wer denn sonst?*, Zurich, 1978, 131 p.

Références

A. CHEVALIER: *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, 1976, 164 p.
E. MARQUES: *Le bilan social — L'homme, l'entreprise, la cité*, Paris, 1978, 268 p.
FÉD. des COOP. MIGROS: *Bilan social*, Zurich, 1978, 87 p.
L'EXPERT-COMPTABLE SUISSE: *Die Sozialbilanz*, n° spécial 6-7/1976. Exposés présentés par diverses personnalités lors du Symposium organisé au GDI à Rüschlikon, le 5.9.1978.
Coupures de presse, principalement SHZ et NZZ.