

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	56 (1998)
Heft:	4: Forum Ressource Humaines "l'individu et le travail : le divorce?" : actes du colloque du 8 octobre 1998
Artikel:	Une tradition de responsabilité sociale
Autor:	Hauser, Claude
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-140736

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: 13.01.2026

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

UNE TRADITION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Claude HAUSER
Directeur
Société coopérative Migros-Genève

Introduction

En tant que généraliste et devant un auditoire constitué de professeurs, de médecins et de spécialistes en ressources humaines, je n'ai pas la prétention de vous apporter une solution miracle. Je vous propose le simple témoignage d'un chef d'entreprise.

L'originalité du propos réside dans le fait que le groupe pour lequel je travaille est actif dans des domaines aussi divers que la distribution, l'industrie, les services, la culture et le social. Précisons que la Fédération des coopératives Migros emploie quelque 80'000 collaborateurs et vient de signer une convention collective de travail pour une nouvelle période de quatre ans. Quant à Migros-Genève, l'une des dix coopératives du groupe, elle compte 3'500 collaborateurs dont les trois quarts sont occupés dans la vente.

Le sujet du colloque s'intitule «individu et travail : le divorce?» Divorce signifie rupture, mais implique qu'il y a eu préalablement mariage. En ce qui me concerne, je distinguerai trois types de mariages professionnels :

1. Le mariage d'amour, où l'émotion l'emporte : les voyages, le monde artistique, par exemple.
2. Le mariage d'intérêt, qui permet au jeune diplômé de réaliser rapidement des revenus importants.
3. Le mariage de raison, qui offre des perspectives de carrière à moyen ou long terme.

Inadéquation

Encore faut-il que le mariage puisse être célébré. En effet, combien de fois le candidat ne trouve-t-il pas le poste souhaité, ou l'entreprise n'arrive-t-elle pas à

recruter le collaborateur idéal? Je parlerai dans ce cas d'inadéquation. Problème sans doute aussi fréquent que le divorce et que je traiterai dans un premier temps.

Dans notre activité, les métiers de la distribution présentent *a priori* toutes les caractéristiques qui mènent précisément à une inadéquation : tâches physiques pénibles, niveau de qualification faible, horaires ingratis, habits de travail dévalorisants et salaires modestes. Autant d'arguments dissuasifs pour le jeune qui commence une activité professionnelle.

Mariage de raison

Et pourtant, à Migros nous ne constatons pas d'inadéquation entre l'individu et le travail. Bien au contraire. C'est moins le fait d'innovation en matière de gestion du personnel ou d'outils particuliers mis en place que le fait d'une forte culture d'entreprise. Discours peut-être banal que tiennent actuellement tous les chefs d'entreprise, mais qui, à Migros, repose sur une longue tradition de responsabilité sociale déployant ses effets depuis près de cinquante ans.

Thèses (de l'année 1950)

Expression de la volonté personnelle, une sorte de testament de Gottlieb et Adèle Duttweiler, fondateurs de Migros :

«Le principe général que nous professons, de placer l'être humain au centre de l'économie, a une valeur toute particulière pour les coopératives. Il faut que reste toujours actuelle, notamment chez les supérieurs, cette notion qui veut que tous les collaborateurs soient égaux sur le plan humain avec la nécessité d'efficience et de discipline.»

«Les traitements et les salaires, de même que les conditions de travail et les rapports envers les ouvriers et les employés continueront à être exemplaires.»

Convention

Entre la Fédération des coopératives Migros (FCM) et les sociétés coopératives régionales (texte de mai 1957 révisé en juin 1984)

«L'histoire de Migros montre qu'en appliquant résolument notre exigence de faire de l'homme - et non du franc - le centre de notre pensée et de notre action, nous n'avons diminué en rien notre succès économique mais l'avons au contraire accru.»

Placer l'homme au centre des préoccupations, c'est tout d'abord respecter l'autre, entretenir la motivation de chacun et concilier les intérêts de l'individu et de l'entreprise. Sous cette vision positive, les métiers de la vente deviennent très valorisants puisqu'ils demandent des hommes et des femmes qu'ils soient de véritables techniciens des produits proposés, gestionnaires de leur rayon, psychologues avec leurs clients, qu'ils aient une bonne présentation et qu'il maîtrisent si possible plusieurs langues. Une image attrayante qu'il nous appartient de communiquer.

L'indispensable formation

Pour mettre un maximum de chances de notre côté et réussir ce mariage, il importe que nous nous adressions à un public bien ciblé : les jeunes intéressés par un *apprentissage*. La force de l'entreprise, après une sélection rigoureuse, est d'offrir une formation de base solide et valorisante puis une formation continue, afin de satisfaire aux vocations tardives, pouvant conduire à des diplômes équivalant aux titres universitaires.

Incontestablement, la formation continue constitue un atout majeur de la vie professionnelle et économique. Migros-Genève y consacre 2% de sa masse salariale, soit l'équivalent de deux jours de formation en moyenne par an et par collaborateur. En conséquence, le corollaire de cet investissement se traduit par une large *promotion interne*. Dès lors il n'est pas étonnant de constater que la voie de l'apprentissage conduise aux plus hautes responsabilités dans le groupe Migros.

En laissant la porte ouverte à l'engagement d'universitaires, nous nous efforçons d'offrir une chance égale à ces deux filières de formation. A Migros-Genève, les chiffres montrent que sur les cent dix-huit cadres, deux tiers sont bénéficiaires d'une formation interne et un tiers est porteur d'un diplôme universitaire.

Des entrepreneurs

Afin d'optimiser les ressources humaines et garder l'homme au centre des préoccupations, comme de nombreuses entreprises, nous avons procédé à un aplatissement de la hiérarchie, passant ainsi de sept à trois niveaux : les membres de la direction, les cadres et la maîtrise. Les entreprises Migros de Suisse alémanique ont intégré la maîtrise aux collaborateurs de base, alors que pour les sociétés coopératives de Suisse romande, il a semblé essentiel de distinguer un échelon de

cadre particulier pour la maîtrise.

La délégation de compétences en est facilitée. Non seulement les cadres mais également l'ensemble des collaborateurs sont appelés à se comporter en entrepreneurs.

Dans la mesure où nous réussissons à relever ce défi, c'est que, visiblement, il n'y a pas inadéquation entre individu et travail. Il y a même ce que j'ose appeler un mariage de raison. Qu'en pensent les intéressés?

Taux de satisfaction

Dans le cadre de deux enquêtes effectuées en décembre 1996 et en décembre 1997 par la Faculté de psychologie de l'Université de Genève et par l'Université de Sherbrook (Canada), il s'est avéré que plus de 90% des cadres et du personnel se sont déclarés satisfaits de leur travail. Les cadres interrogés disent considérer leurs responsabilités comme une source importante de motivation et apprécient plus particulièrement la diversité de leurs activités.

L'image que donne l'entreprise à l'extérieur en est d'autant plus affirmée : un sondage publié par «PME Magazine» en avril 1998, faisant état du classement IHA-GFM des 80 plus grandes sociétés helvétiques en termes de popularité, classe Migros en tête de liste.

Mais est-il pensable de maintenir un tel acquis? Sommes-nous à l'abri du divorce? En ces temps de restructurations qui secouent les grandes entreprises et plus particulièrement les multinationales, Migros est également interpellée en matière de centralisation, de concentration et de fusion... Efficacité oblige, si nous voulons maintenir nos parts de marché, abaisser nos coûts et conserver notre avance logistique!

Hypothèses de divorce

Cela se traduit par la suppression de certains postes de travail, le non-rempacement des collaborateurs quittant l'entreprise, des mises à la retraite anticipée, voire peut-être des licenciements accompagnés d'un plan social... autant d'hypothèses à même de détériorer le climat de travail et d'ouvrir la porte au divorce.

Comment gérer ce type de situations? Là encore, je n'ai pas de recette à proposer, mais un simple point de vue à apporter.

En ces temps qui changent, Migros doit être d'autant plus attentive à traiter ce problème que, d'une part elle est le plus grand employeur du secteur privé - une personne sur cent, en Suisse, travaille à Migros - et que, d'autre part, eu égard à sa culture d'entreprise, les attentes en matière de responsabilité sociale sont élevées.

À ce titre, les dirigeants sont appelés à anticiper et à maîtriser le changement et tenus de donner aux hommes et aux femmes dont ils ont la responsabilité les moyens de vivre au mieux cette évolution. Dans cet esprit, la façon de considérer un emploi se modifie. On parle moins d'une fonction figée que d'une mission à accomplir, valorisant la créativité, l'adaptation et la capacité à réunir autour de soi les compétences nécessaires.

«La compétence des collaborateurs relève de la culture d'entreprise, de son dispositif de mise à disposition des connaissances, des possibilités de mobilité interne, des circuits d'information, de la conception des rôles et des fonctions qu'elle institue».

Leboterf, «De la compétence», 1996

Nouvelle qualité de vie

Demain sans doute, la notion de mariage exclusif sera désuète. On lui préférera *l'union libre*, plus à même de ménager des espaces sociaux - famille, culture, sports et loisirs, organisations associatives, politiques, etc. - pour les femmes et les hommes qui y gagneront vraisemblablement en qualité de vie. Moins stressés, les collaborateurs seront aussi plus efficaces pour relever les défis du futur.

Pour Migros, cette hypothèse n'est pas complètement utopiste; l'entreprise s'est d'ailleurs toujours souciée d'améliorer la qualité de vie. Dans cet esprit, la campagne publicitaire «Feel Good», version actualisée d'objectifs développés depuis plusieurs décennies, fait rimer santé, plaisir et bien-être. Elle s'adresse aussi bien aux consommateurs qu'aux collaborateurs, les invitant à profiter des produits sains de son assortiment (les lignes Migros-Sano et Migros-Bio, par exemple) et leur proposant de nombreux loisirs ainsi que divers programmes pour garder la forme (fitness, wellness, parc Pré-Vert du Signal-de-Bougy, démocratisation du golf, etc.).

En guise de conclusion, je dirai qu'entre individu et travail, il n'y a pas forcément divorce, mais une indéniable évolution.

