

**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:** Débat

**Autor:** Meyer, Thierry / Carron, Raphaël / Chappuis, Pierre-Alain

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140740>

### **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:** 14.01.2026

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

## DÉBAT

Animé par **Thierry Meyer**, Responsable de la rubrique économique / *Le Temps*.

Avec la participation de :

**Raphaël Carron**, Médecin-Directeur des Institutions psychiatriques du Valais romand, Monthey, **Pierre-Alain Chappuis**, Directeur Personnel et Finances - Veillon SA, Bussigny, **Jean-Pierre Ghelfi**, Conseiller économique du syndicat FTMH, Neuchâtel, **Marcel Lucien Goldschmid**, Professeur et Directeur de la Chaire de Pédagogie et Didactique - EPFL, **Claude Hauser**, Directeur de la société coopérative Migros-Genève, **Jean-Philippe Thonney**, Directeur du Personnel - BCV, Prilly, **Jean-Pierre Vogt**, Directeur des ressources humaines - Zschokke Holding SA, Genève.

### Travail et culture d'entreprise

T. MEYER entame le débat en soulignant d'entrée que le titre du colloque est provocateur et que les conférenciers ont montré l'importance du travail dans notre vie. Se pose la question de savoir si nous sommes en train de voir naître une nouvelle définition du travail et si dans l'entreprise, la notion de travail est en train de changer.

Selon P.-A. CHAPPUIS, la notion de travail change dans nos entreprises dans le sens que les personnes travaillant dans nos sociétés ne se contentent plus des formes anciennes de travail. Il y a une nouvelle forme de plaisir que les individus cherchent au sein de leur activité professionnelle et des attentes d'ordre psychique et d'ordre moral qui apparaissent actuellement dans les exigences des employés vis-à-vis des entreprises.

Ces exigences morales doivent être satisfaites par les patrons, en émettant de nouvelles valeurs d'entreprises, des chartes d'entreprises et des grandes actions morales, mais surtout en les faisant vivre concrètement sur le terrain. C'est là que se situe la difficulté, entre les discours tenus aujourd'hui sur les chartes morales, les valeurs d'entreprise et le terrain.

Ainsi, nous sommes confrontés à des cadres qui n'ont pas reçu ces forma-

tions-là et qui ne sont pas prêts à faire vivre concrètement les valeurs morales, propagées dans leurs actions de tous les jours. Le problème réside donc dans le fait que les managers ne sont pas préparés à inclure l'honnêteté, l'équité, la confiance, le dialogue dans leur fonction.

A la question de savoir si la réconciliation entre l'individu et le travail peut émaner des chefs d'entreprises et des chefs de services, J.-P. GHELFI répond que dans le cadre d'un divorce, oui. D'un côté, il y a les chefs d'entreprise qui doivent gérer le quotidien, et de l'autre les économistes qui font de grands discours.

Ce que nous observons dans notre quotidien correspond à l'analyse de l'économiste. Il est évident que l'attitude de certains chefs d'entreprise et chefs du personnel fait que l'ambiance dans une entreprise est bonne ou mauvaise, parfois les rapports sont des rapports de confiance, on discute, on s'affronte, mais il faut absolument que des relations existent pour que les choses fonctionnent.

En Suisse, constat insupportable pour J.-P. Ghelfi, trois salariés sur cinq ne sont pas soumis à une convention collective de travail. On se trouve dans un «no man's land» social où les conditions ne sont pas les meilleures. Nous faisons partie d'un des pays d'Europe où le taux de syndicalisation est un des plus bas. Il arrive que des entreprises sanctionnent les personnes syndiquées. Aujourd'hui à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, certains n'osent encore pas dire qu'ils font partie d'un syndicat, au risque d'être menacés, même si l'activité syndicale a toujours été peu révolutionnaire (60 ans de paix du travail en Suisse).

La nouvelle politique des grandes banques à l'égard des P.M.E, qui consiste à adapter le taux d'intérêt sur les prêts aux risques courus par les débiteurs, sanctionne l'entreprise en déficit et favorise celle qui fonctionne. J.-P. Ghelfi est lui-même membre du conseil d'administration de la banque cantonale neuchâteloise. La politique de ce dernier a toujours été de dire que toutes les entreprises du canton de Neuchâtel clientes dans leur banque sont traitées de la même manière. Cependant aujourd'hui, certaines d'entre elles sont démarchées par les grandes banques, ce qui les oblige à faire des réductions de taux d'intérêts pour les conserver.

T. MEYER revient à la culture d'entreprise, notion fragile qui ne semble pas être une immanence régnant tout au long de la vie de l'entreprise. La BCV vient de vivre une fusion par absorption, et la question se pose aujourd'hui de savoir quels sont les résultats. Est-ce que le sentiment d'humiliation que peuvent ressentir les travailleurs dans un processus de ce genre a totalement été maîtrisé, et pose-t-il encore des problèmes ?

Pour J.-P. THONNEY, la culture est le résultat de l'ensemble des comportements des collaborateurs. Ce qui a été fait dans le cadre de ces quatre fusions de banques vaudoises, c'est de générer une nouvelle culture : la culture de l'empowerment, c'est-à-dire la mise en pouvoir des collaborateurs. Il n'y a pas eu une banque plus forte que les autres imposant sa culture aux plus petites.

L'empowerment est une culture de la possibilité, terme important, qui au sein d'une entreprise et au regard de ce que nous vivons dans le monde d'aujourd'hui, permet de se protéger contre des menaces telles que la globalisation, la compétitivité et le chômage, menaces face auxquelles les collaborateurs et les patrons se sentent souvent impuissants. Devant cette impuissance, on a ce réflexe tout à fait naturel d'imputer la faute aux circonstances, au président qui est tombé malade, aux marchés boursiers, aux marchés émergents en faillite. Ce faisant, cela nous permet de ne pas être responsables de ce qui se passe. Une ambiance de résignation et de cynisme s'installe. La résignation est omniprésente aujourd'hui, dans les journaux, à la radio, dans nos conversations, dans les entreprises et même dans les grandes banques. Le cynisme est une attitude qui vise à tuer systématiquement toutes les possibilités qui pourraient être mises en œuvre. On constate alors, que le principal ennemi de l'entreprise vient de l'intérieur.

Alors que faut-il faire?

- *Sécuriser les collaborateurs.* L'homme a autant besoin de «sécurisation» que de nourriture. Lors des fusions, ce fut la première action réalisée. Pas un seul des collaborateurs de la BGV n'a été jeté par-dessus bord.
- *Considérer les collaborateurs,* les collègues, comme rien de moins qu'*extraordinaires*. Ils le sentent et le savent. Voilà comment leur donner de la force et de la confiance.
- A l'aube du troisième millénaire, un chef ne devra non pas apprendre à évaluer ses collaborateurs, à contrôler ou fixer des objectifs, mais ses tâches seront celles de *manager les conversations d'impossibilité*, de manager la résignation et le cynisme.

De plus, l'être humain, lorsqu'il se sent menacé ou craint pour sa survie, est incapable de créer. Il ne peut avoir que trois comportements possibles :

- *Se geler, se figer,* ne prendre aucune initiative, aucun risque.
- *Attaquer,* faire la grève, critiquer, dénigrer.
- *Fuir* dans la maladie, la dépression, l'absentéisme, voire même dans le fait de quitter l'entreprise pour devenir chômeur.

Ainsi, en générant dans l'entreprise des conversations de possibilité, et ce sera le rôle du chef, du manager ou du coach, fondamentalement les hommes et les femmes de l'entreprise de demain seront sécurisés et considérés. Ils pourront alors faire ce pour quoi un être humain se distingue de l'animal, c'est-à-dire, créer, s'adapter et entreprendre.

## **Culture d'entreprise et évolution de la Société**

T. MEYER se demande si aujourd'hui en Suisse, il y a un nouveau rapport au travail qui correspond à l'évolution de la société ? Ne sommes-nous pas inclus dans un système plus dur, qui met les gens de côté, et auquel les entreprises répondent par des slogans ?

Pour P.-A. CHAPPUIS, une petite ou moyenne entreprise de la taille de Veillon ne peut pas s'extraire des contraintes du système, et ne peut pas ne pas considérer tous les éléments perturbateurs autour d'elle.

Ce qui distinguera les entreprises les unes des autres à l'avenir, ce sont celles qui, en amont de la culture, pousseront les dirigeants à prendre du recul et qui se poseront la question de savoir ce qu'elles veulent être. Ces entreprises devront également déterminer leur finalité et leur utilité pas uniquement pour l'actionnariat, mais également pour les collaborateurs et les clients.

Cette réflexion doit être partagée avec les employés, dans un processus d'association du personnel, d'élaboration de la culture ou des valeurs fondamentales de l'entreprise. Par la suite, ces valeurs pourront être jouées sur le terrain. Cela signifie que l'encadrement possèdera une même vision de l'homme que celle émise par la culture d'entreprise.

De manière concrète, cela doit se refléter dans toutes les actions réalisées au sein de l'entreprise :

- dans les relations avec la commission du personnel,
- dans la mise au point d'un système de rémunération,
- dans la flexibilité du temps de travail,
- dans la définition de contrats de tout ordre,
- dans l'équité entre collaborateurs, et entre actionnaires et collaborateurs,
- dans la transparence sur les décisions et actions de la direction,
- dans la communication interne et externe.

Étant donné que l'association du personnel a connaissance de toutes les décisions, c'est justement dans cet acte de tous les jours que l'on fait réellement vivre la culture. Et celle-ci, en tant que telle, n'est rien si elle n'est pas précédée d'une réflexion de fond sur la finalité de l'entreprise.

T. MEYER s'adresse au représentant de la Migros dont l'entreprise dégage une très forte culture, mais qui nous laisse le sentiment qu'elle découle encore directement de son fondateur.

Selon C. HAUSER, une entreprise telle que Migros, qu'elle soit capitaliste ou à but social, vit dans un système économique et est confrontée au durcissement de l'économie ainsi qu'à la lutte concurrentielle. Elle doit se battre avec les mêmes armes que les autres, et sa vocation est d'assurer sa pérennité, de maintenir et créer des postes de travail.

Pour gagner cette bataille, il faut des hommes et des femmes. Chez Migros, le capital humain et la culture d'entreprise existent depuis 50 ans et ces deux valeurs sont toujours maintenues aujourd'hui. Ce sont elles qui permettent d'avoir une relation idéale avec les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise.

La culture d'entreprise permet également d'avoir des dirigeants qui non seulement sont contents des succès passés, mais qui savent s'adapter à la situation présente et anticiper le futur. Ainsi, dans la mesure du possible il faut savoir anticiper et préparer les hommes à la mobilité, à la polyvalence. La culture d'entreprise de Migros est ancienne, certes, mais elle est réactualisée en permanence. Elle met l'homme en avant et favorise les relations internes.

## **Empowerment**

A une question du public concernant le terme d'employé-entrepreneur et ce qu'il signifie, J.-P. THONNEY explique qu'il s'agit de faire comprendre à chaque collaborateur qu'il va devoir se comporter dorénavant comme un entrepreneur et qu'il pourra ainsi contribuer au rayonnement de l'entreprise et à sa réussite. Il aura droit à des retombées favorables pour lui, comme un entrepreneur qui réalise de bonnes affaires.

Un employé-entrepreneur doit reconnaître et connaître ses clients, penser à eux et les choyer. Il doit veiller à ce que le climat soit bon dans l'équipe avec laquelle il travaille et doit tout mettre en œuvre pour préserver, dans de bonnes



conditions, le travail en team. Il doit également être responsable de la qualité de son travail, ainsi que de celle des produits sortant de l'entreprise.

Par ailleurs, l'employé-entrepreneur doit être plus sensible aux coûts et aux différentes dépenses de l'entreprise. Pour finir, il doit connaître ses concurrents et savoir comment ils font leur travail, voilà ce qu'est un comportement intrapreneurial.

T. MEYER pose la question de savoir ce que l'on fait des gens qui n'ont pas envie ou qui n'ont pas l'aptitude à être des employés-entrepreneurs.

R. CARRON pense qu'il est important de laisser la place aux personnes qui possèdent encore un peu de créativité. Certains donnent l'impression qu'il y a des solutions toutes faites. Les différentes réactions de défense que nous constatons montrent qu'il existe des mécanismes inconscients qui s'expriment de manière différente.

Dans nos discours, nous évoquons toujours le travailleur, cependant on devrait plutôt parler du citoyen. Nous sommes dans une société où l'on constate ce que les sociologues français ont appelé des incivilités. Il y a vingt ou trente ans par exemple, on ne pouvait imaginer de voir les gens dégrader aussi facilement le matériel appartenant aux autres. Aujourd'hui, on ne sait plus tenir compte de ce qui est beau. Les patrons, en tant que responsables, n'auraient-ils pas avantage à discourir sur un plan plus global et sociétal, plutôt que de se contenter d'un discours autocentré ?

J.-P. VOGT rappelle que l'empowerment, c'est-à-dire la participation des collaborateurs, doit être remis dans un certain contexte. Tout va dépendre de l'entreprise qui emploie. Par exemple, sur les chantiers, les personnes ont également, dans leur domaine d'activité, un certain nombre de responsabilités à prendre, ne serait-ce que pour leur propre sécurité.

Le public désire savoir si avoir un comportement plus mobile, intrapreneur, n'équivaut pas à faire de l'hyper-adaptabilité. J.-P. THONNEY pense que les gens se réfugient dans des maladies pour faire face aux pressions. Selon lui, on constate de manière simplifiée deux types de collaborateurs :

- Les «cool Raoul» qui travaillent bien, voire font des heures supplémentaires. Ils ne souhaitent pas faire carrière et ne sont pas intéressés par les grandes performances.
- Les «Speedy Gonzales» se comportent comme des entrepreneurs. On le leur demande en échange d'une certaine reconnaissance.

Ici, il est normal que le Speedy Gonzales, le plus intéressé par la performance et par l'idée de faire carrière, reçoive une rémunération supérieure, tandis que l'autre travaille selon son rythme.

Selon C. HAUSER, l'employé-entrepreneur rend les tâches intéressantes et les chefs d'entreprise rémunèrent en fonction des capacités de ce dernier. Cependant, il faut laisser aux gens la possibilité de montrer leurs capacités. Aujourd'hui, de plus en plus de missions sont données aux collaborateurs et la fonction de cadre se situe davantage au niveau de la coordination du travail des autres. Il y a donc une répartition des missions.

C'est ici qu'intervient la problématique du temps à disposition. Si l'on doit coordonner la tâche entre un certain nombre de collègues, il faut d'une part bien les connaître, voir et suivre ce que ces personnes font, et avoir des contacts avec elles.

### **Empowerment et individu**

Le public souhaite avoir l'avis du médecin-psychiatre concernant le rythme de chaque personne, de chaque individu. Selon R. CARRON, il faut une réflexion profonde, un changement de mentalité au niveau de la société pour que les gens deviennent autonomes, pour qu'ils aient du plaisir à prendre des responsabilités et pour cela ils doivent être considérés et suffisamment rassurés.

Monsieur Vogt a donné l'exemple d'un jeune apprenti à qui l'offre de travailler dans un autre canton a été offerte. Les parents, et notamment la mère de ce dernier, a réagi en son nom, ne voulant pas laisser son fils s'expatrier. Le problème est que la mère, pour combler ses propres besoins de dépendance, refuse de laisser partir son fils. Le père n'est pas représenté ici. Au même titre que les hommes politiques, n'osant bientôt plus décider sans avoir des experts, le père n'est bientôt plus là pour imposer sa loi. Il faut donc que les collaborateurs se «débrouillent» s'ils veulent entreprendre des choses, et si notamment on les laisse agir, on est frappé de ce qu'ils peuvent réaliser.

Le plus inquiétant serait que les futurs citoyens grandissent dans ce climat de morosité persistant et deviennent des gens responsables de rien, ce que Pascal Bruckner décrit dans son livre : «La tentation de l'innocence». Ils risquent de devenir soit inconscients, soit immatures.

On a à faire à des citoyens de moins en moins inscrits dans une culture



traditionnelle, avec ses bons et mauvais côtés, mais notre société fonctionne comme si cette culture existait toujours et c'est pour ça qu'il y a décalage.

### **Le travail et les femmes**

Le public souhaite connaître le pourcentage de femmes cadres travaillant à la Migros. C. HAUSER répond que le souhait de l'entreprise Migros est qu'il y ait plus de femmes cadres dans l'entreprise. Actuellement, cela se restreint à seulement 1/4 ou à un petit tiers. Selon lui, ce serait lié au travail qui n'est pas facile, les horaires de magasin ne permettant pas de concilier vie de famille et responsabilités dans le magasin. Il y a momentanément des obstacles, imposés par la forme de société dans laquelle nous vivons. C'est la femme qui met au monde les enfants et c'est elle qui est la plus proche pour transmettre les valeurs éducationnelles.

Nous pouvons contribuer à l'évolution d'un système. Ce n'est pas du jour au lendemain que la femme a pu travailler, et ce n'est pas du jour au lendemain qu'elle a obtenu à travail égal, salaire égal. Cependant, on constate combien la femme obtient d'excellents résultats, combien elle est complémentaire à l'homme. Nous faisons donc partie d'une société où chacun à sa place.

T. MEYER demande si le partage du temps de travail est un moyen pour lutter contre le chômage ou si c'est une question entièrement féminine.

Pour J.-P. VOGT, la Hollande est un pays précurseur dans le partage du temps de travail et cela fait partie de l'éducation.

Pour le cadre à plein temps, le partage du temps de travail pose également problème puisque ce dernier va devoir s'adapter au rythme des collaborateurs travaillant à mi-temps. Concrètement, il va falloir prendre connaissance de leurs plages horaires de travail. Il est vrai qu'il y a une réticence des entreprises à programmer un partage du temps de travail, à avoir deux personnes occupant la même fonction. Il en va de même pour la transmission de l'information.

### **Valeur du travail**

Selon une personne du public, certaines entreprises prétendent que leur vocation est de créer des emplois. Le travail est une marchandise et il faut produire de l'argent. Selon cette personne, ce sont deux graves erreurs. Une entreprise doit produire un bien ou un service de qualité et considérer que le travail est une valeur. Si les problèmes de la société étaient pris dans ce sens, on verrait les

choses différemment et chacun trouverait une place de qualité.

P.-A. Chappuis rappelle que le travail est évidemment une valeur, mais l'entreprise est plongée à la fois dans un contexte d'affaires, de recettes et de dépenses. De plus, elle est confrontée à un marché qui n'est pas illimité. La vocation des entreprises n'est pas de créer du travail, c'est d'abord la juste adéquation entre le travail nécessaire et les possibilités de création et d'écoulement des produits. Cette adéquation qualitative et quantitative ne doit pas être dégradée.

Il est inutile d'avoir des gens d'un côté qui font des heures supplémentaires en masse et qui sont fatigués, et de l'autre côté ne pas engager des collaborateurs libres par ailleurs. C'est là l'adéquation de la valeur du travail dans une entreprise qui respecte ses collaborateurs.

