

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

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

**Band:** 59 (2001)

**Heft:** 3: Forum "Ressources humaines" : la responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes? : Actes du colloque du 29 Mai 2001

**Vorwort:** Avant-propos

**Autor:** Goldschmid, Marcel Lucien

### **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:** 29.01.2026

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

## AVANT-PROPOS

Marcel Lucien GOLDSCHMID

*Professeur et Directeur de la Chaire de Pédagogie et Didactique  
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne*

### **Forum de réflexions, de débats et d'innovations**

D'une recherche sur les nouvelles organisations du travail, mandatée par la CERS (Commission pour l'Encouragement à la Recherche Scientifique), aujourd'hui CTI (Commission pour la Technologie et l'Innovation) et réalisée par la Chaire de Pédagogie et Didactique (CPD), a débuté un travail actif d'analyse des nouvelles organisations du travail mené dans six entreprises romandes par le biais d'audits en ressources humaines. Ainsi, de la volonté de créer une plateforme unique en Suisse romande réunissant des chercheurs, des dirigeants d'entreprises privées et publiques, des responsables de ressources humaines, des institutions et administrations romandes, est née l'idée du Forum Ressources Humaines.

Ce dernier permet de partager les problématiques actuelles de la gestion des ressources humaines, de promouvoir la place de l'être humain au sein du monde du travail, de trouver des solutions nouvelles, ceci au moyen de recherches actives, pragmatiques et théoriques.

Ainsi, la volonté d'explorer par le biais de ce partenariat des thèmes d'actualité s'est exprimée. Lors de rencontres trimestrielles en séances plénières (6 au total), la préparation d'une documentation sur des thèmes choisis en commun accord et réalisée par la CPD a permis l'approfondissement en débat ouvert de réflexions en cours de maturité.

## Les partenaires du Forum RH 2000-2001

Alcan SA (ZU)	Jean-Christophe Deslarzes, Directeur RH
Bobst SA (VD)	Jacques Muggli, Chef du personnel
Cimo Compagnie Industrielle de Monthey SA (VS)	Michel Weissbrodt, Chef des Services CIMO - Jacques Cherix, Directeur RH
Conservatoire Populaire de Musique de Genève	Roland Vuataz, Directeur
DBM SA (VD)	Jean-Luc Jolliet, Directeur - Magali Fischer, Senior Consultant
Fondation Philias (GE)	Bettina Ferdman Guerrier, Secrétaire Générale – Laurence Fabry Lorenzini, directrice des programmes du réseau
Institutions Psychiatriques du Valais Romand	Docteur Raphaël Carron, Directeur - Docteur Gustavo Basterrechea, Directeur-Adjoint
Nestlé SA (VD)	Paul Broeckx, Directeur RH
Service de l'Emploi du Canton de Vaud	Roger Piccand, Chef de Service
Socsil SA (VD), Multigas SA, (FR)	Michel Guex, Directeur Général
Sottas SA (FR)	Bernard Sottas, Directeur Général
Union Bancaire Privée (GE)	Philippe Lazzarini, Gestion Institutionnelle
Zschokke SA (GE)	Jean-Pierre Vogt, Directeur RH

## Les objectifs du Forum RH

D'une part, les partenaires ont eu l'occasion de créer un réseau privilégié de relations dans leur milieu professionnel et favoriser l'établissement de liens.

D'autre part, les séances ont donné la possibilité à l'ensemble des personnes présentes de soumettre des problèmes précis à un "comité d'experts" venu du monde professionnel et académique, et de prendre connaissance des problématiques et expériences d'autres entreprises afin d'acquérir un savoir sur les nouvelles "expérimentations" du travail.

Ainsi, faire part de ses expériences, chercher et partager ensemble entre chercheurs, chefs d'entreprise et directeurs de ressources humaines et de manière complémentaire, les moyens de promouvoir de nouvelles stratégies dans les ressources humaines, c'est aussi donner à tous la possibilité de se pencher

sur la responsabilité sociale des entreprises, des pouvoirs publics et politiques, afin de parvenir dans les diverses organisations à la mise en œuvre concrète, pragmatique, de solutions novatrices.

### **Les modalités du Forum RH**

Lors de la première réunion, il a été déterminé d'un commun accord : la direction que les partenaires souhaitaient prendre, le contexte dans lequel s'inscrit leur travail, les problématiques (sous forme de thèmes) à débattre, ainsi que les objectifs à fixer.

Les modalités suivantes ont été déterminées :

- Documentation préparée par la CPD.
- Rencontres en petits groupes et séances plénières.
- Invitation de conférenciers externes.
- Rapports de synthèse des séances plénières.
- Publications sur chaque thème traité et sur le colloque.
- Site Web: <http://www.epfl.ch/CPD/RH/hprh.html>

Ainsi, l'intégralité de ces travaux de recherche est réunie au sein de rapports de synthèses et de conférences comprenant plus de 400 pages <sup>1</sup>. Le lecteur

---

<sup>1</sup> Cornaz C., Bagnoud K., Goldschmid M. L. & Monnier S. (1997), "Forum Ressources Humaines: Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles". Volume 1, CPD-EPFL, 52 pages.

Cornaz C. & Goldschmid M. L. (1997), "Forum Ressources Humaines: Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles". Volume 2, La formation continue, CPD-EPFL, 53 pages.

Cornaz C., Peugeot J., Pignat C. & Goldschmid M. L. (1998), "Forum Ressources Humaines : Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles". Volume 3: L'empowerment, CPD-EPFL, 40 pages.

Cornaz C., Baumann F., Junod N., Peugeot J., Pignat C. & Goldschmid M. L. (1998), "Forum Ressources Humaines : Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles", volume 4 : L'individu et le travail. CPD-EPFL, 42 pages.

Cornaz C. & Goldschmid M. L. (1998), "Forum Ressources Humaines : Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'Homme et le Travail et rechercher des solutions nouvelles", Volume 5 : le coaching. CPD-EPFL, 38 pages.

Cornaz C., Junod N. & Goldschmid M. L. (1998), "Forum Ressources Humaines : Une plate-forme pour débattre de la problématique de l'homme et le travail et rechercher des solutions nouvelles, volume 6: Le Savoir Etre. CPD-EPFL, 41 pages.

intéressé y trouvera une grande quantité d'informations, traitant aussi bien des aspects théoriques que pratiques des différents thèmes abordés.

### **Les thèmes du Forum RH**

Chaque thème a été traité lors d'une séance du Forum. Au préalable, une analyse du sujet a été effectuée et une brochure de synthèse créée. Voici les thèmes des différentes séances, dont les comptes rendus sont disponibles sur notre site.

#### *Ouverture et examen de la problématique*

Présentation des partenaires, objectifs, thèmes et modalités du Forum RH 2001. Le professeur Tschopp a, lors de cette séance, fait un brillant exposé situant les enjeux liés à la responsabilité sociale pour notre société.

#### *La mise en pratique, les outils de l'entreprise citoyenne*

Nous avons passé en revue quelques "best practices" en matière de responsabilité sociale grâce aux activités de la fondation Philias et avec l'exemple de Bobst SA.

#### *Gestion stratégique des RH et responsabilité sociale*

Cette séance a été marquée par la venue du directeur des RH de Nestlé SA, qui a suivi avec intérêt les présentations de nos partenaires directeurs de PME. Ces présentations concernaient la difficulté d'exercer une gestion des RH responsable dans le contexte de compétitivité actuel, ainsi que la responsabilité sociale dans un contexte difficile.

#### *L'employabilité et le stress*

Une séance du plus grand intérêt, puisqu'il s'agissait de présenter les résultats que l'entreprise Cimo avait obtenus des projets menés en partenariat avec les Institutions Psychiatriques du Valais Romand. Ces mesures concernaient en particulier les questions d'employabilité des collaborateurs et de stress.

#### *Le développement durable*

L'une de nos grandes institutions bancaires privées (UBP) a abordé la problématique des investissements dans les fonds de placement éthiques. Lors de cette séance, la question de la réputation de l'entreprise et sa valeur a également été traitée.

### *Où va la responsabilité sociale des entreprises ?*

L'analyse conceptuelle de M. Poltier, philosophe du DIE (Département interfacultaire d'éthique) de l'Université de Lausanne a permis d'esquisser un bilan sur la notion de responsabilité sociale. L'un de nos partenaires a ensuite présenté le projet de son entreprise (Cimo), pionnière en matière de formation dans le domaine de l'employabilité. Enfin, le Chef du service cantonal de l'emploi a mis à profit sa position d'observateur pour livrer quelques considérations.

Chacune de ces séances se sont déroulées sur une demi-journée, toutes suivies d'un débat.

### **Le colloque – La responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes ?**

Afin de présenter et de valoriser les résultats des recherches mentionnées plus avant, un colloque a été organisé par la Chaire de Pédagogie et Didactique le 29 mai 2001, à l'EPFL<sup>2</sup>. Ce dernier a réuni près de 150 personnes et a permis aux personnalités du monde académique, économique et de la presse de se réunir afin de débattre de nombreux thèmes d'actualité.

### **Le colloque et le Forum RH dans un contexte plus global**

La notion de responsabilité sociale a émergé et est devenue prépondérante au cours de la dernière décennie. On pourra constater que cette prise de conscience est relativement récente. Historiquement, en ce qui concerne la responsabilité environnementale, P. de Backer<sup>3</sup> constate trois attitudes successives :

- **Jusqu'au début des années 1970 : « négation rationalisante ».** Cette attitude consiste à essayer de prouver, chiffres à l'appui, que l'industrie ne pollue pas ou si peu que le bilan positif est l'attitude dominante.
- **A partir des années 70 : la « thérapeutique honteuse ».** Sous la pression de l'opinion publique à laquelle la législation est de plus en plus sensible, les industriels se dotent de moyens et inventent des méthodes plus efficaces contre la pollution. Développement du « risk management ».

---

<sup>2</sup> Voir aussi les Actes du précédent Colloque : Junod N., Cattafi L., Cornaz C. & Goldschmid M. L. (1998), L'individu et le travail: Le divorce? Actes du Colloque 8.10.98, paru dans la Revue Economique et Sociale, vol. 4, décembre 1998, pp. 135-223.

<sup>3</sup> De Backer P. (1992), Le management vert. Ed. Dunod, Paris.

- **Dès les années 80 : « gestion responsabilisée »** où l'entreprise tient compte de l'environnement dans son fonctionnement en développant une « stratégie verte ». Naissance de différentes méthodes :
  - l'audit juridique,
  - la méthode de reporting et de bilan,
  - le marketing « vert ».

Cette prise de conscience de la responsabilité des entreprises face à l'environnement est largement entérinée. Elle l'est beaucoup moins lorsqu'il s'agit de responsabilité sociale. Quelques événements récents ont quelque peu secoué l'opinion publique, par exemple, les licenciements massifs suite à des restructurations dont la nécessité n'était pas évidente.

Ainsi, il est apparu que si le principe du pollueur-payeur était largement admis dans le cadre de la responsabilité environnementale, les dégâts relatifs au comportement des entreprises sur la société n'avaient que peu de conséquences pour elles. Il est donc devenu prégnant de se pencher sur ce problème.

D'autre part, certains groupes pluridisciplinaires d'experts dans le domaine de l'économie, de la sociologie ou de la psychologie tirent la sonnette d'alarme par rapport aux dérives de notre système vers un libéralisme effréné. Cette dérive, si elle persiste, serait lourde de conséquences pour les principes de notre société actuelle.

En examinant le jeu des pouvoirs qui dirigent cette tendance, force est de constater que les instances politiques ont perdu de leur influence au profit des milieux économiques. Ainsi, le pouvoir est passé aux mains des entreprises, qui dictent largement les règles du marché et de l'économie. Mais aux mains de quelles entreprises ? Il semblerait que les multinationales, qui ne représentent pourtant qu'une faible part du tissu économique, soient les principales actrices de la scène économique actuelle. Il s'agirait donc d'un cercle vicieux, un train en marche prêt à s'emballer faute de contrepouvoirs.

Qui sont les contrepouvoirs ? Comment freiner cette dérive qui dessert également la plupart des entreprises ? Celles-ci ont-elles, dans ce contexte, une responsabilité, un rôle à assumer ? Quels moyens ont-elles pour le faire ?

L'enjeu porte essentiellement sur les solutions concrètes, à portée des entreprises, qui permettraient de répondre à cette déshumanisation croissante du monde du travail. Car cette dérive s'exprime déjà au travers de la marginalisation des individus les plus fragiles de notre société, par ce souci de performance qui met une pression énorme sur les collaborateurs, par le fait que les compétences de certains individus, jugées obsolètes, les excluent du marché du travail,

par le fait que les protections sociales et syndicales se réduisent. Placer les besoins économiques en première ligne, c'est faire la place belle aux profits à court terme, au détriment des besoins humains qui, dans cette optique, ne sont pas suffisamment pris en considération. Dans les textes qui suivent, le lecteur trouvera la transcription des conférences présentées lors du Colloque.