

**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

**Artikel:** Les PME face à la rupture entre les décisions émotionnelles et rationnelles

**Autor:** Guex, Michel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141074>

### **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>**

# LES PME FACE À LA RUPTURE ENTRE LES DÉCISIONS ÉMOTIONNELLES ET RATIONNELLES

Michel GUEX

*Directeur Général Socsil-Inter SA et Multigas SA*

Par mon intervention, basée sur la pratique quotidienne, j'espère nous ramener à la réalité de ce qui se passe dans les entreprises aujourd'hui et spécialement dans les PME en regard de ce titre que j'apprécie beaucoup : la responsabilité sociale au niveau des entreprises : quelles actions concrètes.

La rupture entre l'émotionnel et les décisions rationnelles, c'est la rupture entre les rêves et la réalité quotidienne d'une entreprise. Actuellement, il n'y a aucun chef d'entreprise qui n'ait pas envie d'être généreux, mais il y a des contraintes.

En guise d'introduction, je ne citerai que deux chiffres concernant les PME en Suisse : il faut savoir que 99,7% des sociétés ont moins de 249 collaborateurs et ce 99,7% emploie environ 75% de la main-d'œuvre en Suisse.

Pourquoi citer ces chiffres ? Je crains que les réponses, les solutions, les actions concrètes que l'on nous apportera aujourd'hui soient focalisées sur le 0,3% des entreprises de Suisse qui ont des moyens considérables, les multinationales.

## Les PME en Suisse

Nombre d'entreprises		
< 10p.	89.1%	Env. 270'000
10-49 p.	9.0%	Env. 27'400
50-249 p.	1.6%	Env. 4'800
> 250 p.	0.3%	Env. 795

Personnel employé		
< 10p.	31.6%	Env. 910'000
10-49 p.	23.2%	Env. 670'000
50-249 p.	19.8%	Env. 570'000
> 250 p.	25.4%	Env. 730'000

### **Quel constat ?**

Ce constat, tous les responsables d'entreprise l'ont fait un jour ou l'autre.

- Globalisation - mondialisation / fusions - acquisitions. Il n'y a pas une PME aujourd'hui en Suisse qui directement ou indirectement n'est pas concernée soit par la globalisation, soit par la mondialisation, soit par des acquisitions, soit par des fusions au niveau de ses clients, de ses marchés, de ses fournisseurs. Donc les PME sont également concernées par les quatre facteurs suivants :
  - Frénésie sur la shareholders value. Nous vivons depuis des années cette prise de pouvoir de la finance sur le tissu industriel. Dès le moment où l'on gagne plus d'argent en le plaçant en bourse plutôt qu'en investissant dans de la production, dans de la conception de produits, dans la recherche, cela devient très grave pour les entreprises.
  - Accélération des changements technologiques, humains, de compétences, de marchés, de niches etc.
  - Déresponsabilisation due au gigantisme. Ces monstres qui se construisent n'ont plus une vision responsable de ce qui se passe au niveau de leur personnel, des conséquences de leurs décisions. Pour améliorer le shareholder value, on licencie 3000 personnes. 48 heures plus tard, la valeur boursière de l'entreprise a augmenté.
  - Raison du plus fort. A tous les niveaux, que ce cela soit par rapport à la concurrence, à la compétence, à la productivité, on n'a pas le choix, c'est la raison du plus fort qui prime.

### **Quelles conséquences ? (premier volet)**

Ce constat porte évidemment à conséquences :

- Restructuration,
- Dégraissage obligatoire. Cette prise de pouvoir de la shareholder value oblige à restructurer, sans quoi, nous n'atteignons pas les performances attendues.

- Focalisation sur les performances et la compétitivité. Dans une PME, on a une relation beaucoup plus proche avec le personnel. Durant des années, quand tout allait bien, chaque chef d'entreprise avait ses "cas sociaux", qu'il gardait ; il aurait eu mauvaise conscience de les licencier ; il savait qu'il fabriquait un cas social, une exclusion. Aujourd'hui, nul ne peut plus se permettre ce genre d'opération. Nous avons chez nous, après analyse du cahier des charges, des gens qui étaient occupés à 50-60% de la journée, parce qu'il fallait faire le jardin, la menuiserie, etc. Face à la compétitivité, la performance, vous ne pouvez plus l'assumer. Alors où va la responsabilité sociale ?
- Nous sommes contraints **d'externaliser des activités** pour alléger les structures de l'entreprise. Vous ne pouvez plus avoir une PME avec une masse salariale trop importante. Les fluctuations de vos affaires vous imposent une flexibilité de tous les instants.
- Vous provoquez des chocs culturels, quand vous annoncez à vos collaborateurs que vous réduisez les activités, que vous vous concentrez sur le core business et qu'il va rester des gens sur le carreau, ce n'est pas compris et c'est normal. Mais en attendant, ce sont des décisions que nous devons prendre ; elles sont en contradiction avec le thème d'aujourd'hui.
- Ces conséquences entraînent forcément la précarité de l'emploi, voire l'exclusion de certains collaborateurs.

### **Quelles conséquences ? (deuxième volet)**

Le management est confronté à une triple nécessité :

- Pratiquer un management personnalisé (afin d'accéder à une aspiration d'épanouissement individuel). Il y a des cours qui ont été donnés par l'EPFL, sur l'empowerment, la responsabilisation, la réalisation des collaborateurs, etc. J'essaie de les appliquer chez nous ; par contre, nous sommes confrontés à une deuxième nécessité :
- A cause de la récession économique, de la prise de pouvoir du capital (shareholders value), nous avons **une obligation de résultats à court terme**.
- Malgré tout, on exige de nous une **vision à long terme** pour anticiper les évolutions, pour anticiper la rapidité des changements et procéder à une identification à long terme des risques potentiels pour votre entreprise.

Imaginez donc dans quelle ambiguïté se trouve aujourd'hui le manager quel qu'il soit, patron ou directeur d'entreprise. Tous ces faits ont une influence directe sur cette fameuse responsabilité sociale de l'entreprise.

## Qui assume la responsabilité sociale ?

En définitive : qui assume ou qui doit assumer la responsabilité sociale dans la société économique, dans le monde industriel ?

- **Nos clients** qui du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre veulent la meilleure qualité, la meilleure performance, zéro délai, et si possible sans rien payer. Cela ne va pas sans conséquences sur la marche et la structure de l'entreprise, et ses lignes de produits. Quand encore les clients ne se délocalisent pas à l'étranger ou ne fusionnent pas entre eux. Il arrive également que les clients renégocient les prix en fonction du potentiel qu'ils représentent, ce qui implique, pour le back office : repenser tous les différents concepts, l'organisation, rationaliser les processus avec les conséquences connues : réduction de personnel dans bien des cas.
- Même raisonnement pour **les fournisseurs**, qui se regroupent, qui partent à l'étranger, qui posent des problèmes similaires, qui ont une influence importante sur l'entreprise.
- **Nos employé-e-s** ? Le style de vie de l'employé a changé depuis quelques années. Plus de temps libre, plus de liberté, moins de responsabilités avec le même salaire, moins de fidélité à l'employeur ; de nouvelles règles du jeu doivent donc être établies dans l'entreprise.
- **Nos actionnaires** ? Pendant des années, en Suisse, nous avons eu un actionnariat patient, compréhensible, qui voyait à long terme et se contentait d'un rendement correct. Soudain, ces actionnaires se rendent compte que sur le marché financier, ils peuvent avec le même argent gagner beaucoup plus en rentabilité qu'en le laissant dans une entreprise. Donc une masse de capitaux, d'actionnaires familiaux atterrissent dans les mains de multinationales et toute la vision, toute la marche de l'entreprise, la performance, est chamboulée. Vous avez affaire à une multinationale qui ne veut pas savoir comment l'entreprise va se débrouiller, mais exige un certain rendement (ou un rendement certain) au 31 décembre. Quelle est dès lors la responsabilité sociale de l'actionnariat ?
- **L'entreprise** ne peut assumer une responsabilité sociale, puisque c'est une entité juridique.
- **L'Etat** peut-il assumer une responsabilité sociale ? Oui : en freinant les nouvelles pressions législatives, réglementations nouvelles, normes nouvelles. L'Etat impose de plus en plus de contraintes de fonctionnement administratives, qui deviennent impossible à assumer financièrement et économiquement. L'Etat, sur ce plan, doit également assumer une certaine responsabilité sociale.

## **Qu'avons-nous entrepris ?**

Qu'avons-nous entrepris pour tenter d'assumer notre responsabilité sociale ?

- Nous avons depuis des années un programme de formation "à la carte" pour tous nos collaborateurs, avec un budget important pour de petites entreprises comme les nôtres (3-4% de la masse salariale). Mais en réalité, si je veux une entreprise performante, j'ai avantage à avoir des collaborateurs bien formés, compétents. Il est évident qu'avec ces différents programmes de formation, nous assurons une certaine employabilité à nos collaborateurs/trices pour le futur.
- Programme santé - bien-être annuel. Evidemment, ceux qui restent sont tellement sous pression, qu'il faut leur offrir des week-ends de relaxation, remise en forme, pour éviter qu'ils soient complètement en burn out à la fin de l'année.
- Nous avons passé une Certification ISO 14001 (management environnemental) parce que dans nos métiers dangereux, nous estimons que c'est un devoir pour la société, l'environnement, le personnel, la commune, etc. Opération marketing également, parce que très bien perçu chez nos clients et partenaires.
- Nous avons des conditions-cadre que j'appelle "moyennes à supérieures", par comparaison dans notre branche.
- Assistance pour les partants (outplacement) : nous avons quelquefois conclu des contrats d'outplacement, à satisfaction des intéressés.
- Nous avons même financé les équipements des sapeurs-pompiers locaux (Fr. 50'000.-). La presse a titré: "Multigas assume sa responsabilité sociale et environnementale"... alors que j'en avais tout simplement marre, lors des exercices d'alarme chez nous de voir le corps de pompiers de Domdidier à 500 m. de notre site, qui ne pouvait strictement rien faire, faute d'équipements adéquats. Alors on peut appeler cela responsabilité sociale, moi je trouve que c'est du pragmatisme. J'en arrive à ma conclusion.

## **Quelle recommandation ?**

La première responsabilité sociale d'une entreprise est la suivante :

***La mission de l'entreprise est de générer du profit.***

Si une entreprise génère du profit, elle peut assurer une certaine pérennité, donc garantir des emplois, offrir à ses employés des conditions-cadres intéressantes, redistribuer une partie de ses bénéfices... ou payer des équipements à Fr. 50'000.- aux pompiers, etc.

Le message que je tiens à faire passer : oui à la responsabilité sociale dans les PME, pour autant que faire se peut, mais d'abord, la vraie responsabilité sociale d'une entreprise, c'est de générer du profit.

### **Comment y parvenir ?**

Voici ce qui manque dans 80% des PME pour y parvenir :

*Le devoir d'une entreprise :*

- Etablir une vision déterministe, connue et partagée par chacun : on définit où l'on veut aller avec notre entreprise, ce que l'on veut y faire, avec quels produits, quels marchés, quels collaborateurs, quelles compétences, quel financement.
- Etablir une stratégie de performances (pas obligatoirement humaniste). Dès que cette vision est élaborée, il faut établir une stratégie écrite. Ce doit être une stratégie de performance. Performances de marchés, performances clients, performance financière, performances production/qualité. Ce n'est pas obligatoirement humaniste. Si l'on veut pouvoir assumer une responsabilité sociale, il faut être dur sur le plan humaniste. Mieux vaut licencier quelques personnes pour garantir des emplois à 30, 40 ou 50 personnes que de faire "du social" et compromettre à terme la vie de l'entreprise. Et pour finir...
- Pratiquer l'éthique. En effet, éthique et responsabilité sociale sont relativement semblables.