

**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:** La responsabilité sociale des entreprises mise en pratique

**Autor:** Ferdman Guerrier, Bettina

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141076>

### 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:** 12.01.2026

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

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES MISE EN PRATIQUE

Bettina FERDMAN GUERRIER

*Secrétaire générale et fondatrice  
de la fondation Philias*

Georges Bernard Shaw a dit un jour : «Dans la vie, il y a deux catégories de personnes. Celles qui voient le monde tel qu'il est et qui se disent : "pourquoi ?", celles qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent : "pourquoi pas ?"».

Lors de ma présentation, je vais donc passer en revue la manière dont les entreprises mettent en pratique cette fameuse responsabilité sociale. Est-elle une mode, ou est-ce vraiment un facteur de réussite des entreprises de demain ? Je vais en tout cas partager avec vous ma vision et, le cas échéant, vous donner quelques pistes pour vous aider dans votre vie quotidienne à mettre cette responsabilité sociale en pratique.

## On parle de responsabilité sociale, mais de quoi parle-t-on exactement ?

On parle beaucoup de responsabilité sociale, mais preuve en est que l'on ne sait pas toujours de quoi on parle. Il n'y a pas une, mais des définitions de la responsabilité sociale. Notre fondation (Philias) travaille quant à elle avec cette définition :

*La responsabilité sociale est la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs et plus globalement la communauté dans laquelle l'entreprise vit, ainsi que sa contribution au développement économique, social, environnemental au sens large.*

Nous considérons que les entreprises sont le moteur de notre société et que, par conséquent, elles ont des droits et des devoirs, et que ce n'est pas forcément de l'altruisme que de s'engager dans la responsabilité sociale, mais un facteur important de réussite économique à long terme.

## **Historique**

La responsabilité sociale des entreprises a fait son apparition :

- Dans les pays anglo-saxons (aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne), parce que ce sont des Etats non interventionnistes et que les entreprises ont dû, notamment dans le domaine de l'éducation, prendre en charge une partie de ce que l'Etat ne faisait pas.
- En Europe occidentale, un certain nombre de problèmes ont surgi dans les années 90 : on peut prendre l'exemple de la France, avec les banlieues. Les entreprises ont été directement touchées suivant les sites qu'elles occupaient. Le chômage a également poussé les entreprises à réaliser qu'elles avaient une responsabilité face à leurs collaborateurs, aux familles et à la collectivité au sens large. Les entreprises ont réagi. Elles l'ont fait par **réaction spécifique** à des besoins qui leur étaient propres.
- En 1995, un premier mouvement européen, initié par Jacques Delors, a donné lieu à la création du « manifeste des entreprises européennes contre l'exclusion ». Cela a été le premier événement qui a permis aux entreprises de collaborer et de réagir.
- La Suisse compte une longue tradition de mécénat, de philanthropie. De nombreuses entreprises ont toujours fait des dons financiers. Il y a également une tradition liée à la paix sociale, aux conventions collectives. Cette mentalité de consensus a toujours favorisé la paix du travail.
- En 1997, avec la catastrophe de Schweizerhalle, on se rend compte pour la première fois que l'entreprise a des devoirs, notamment dans le domaine écologique. Cela va être l'événement majeur qui va faire prendre conscience à un certain nombre d'entreprises de leur responsabilité environnementale.
- En Suisse romande, dès 1995, le chômage augmente alors que des entreprises doivent licencier, commencent à se restructurer. Là encore, il y a une **prise de conscience** qui amène les entreprises non seulement à se poser des questions, mais aussi à réagir.

Nous passons progressivement du mécénat à la responsabilité sociale, c'est-à-dire d'un acte philanthropique, où l'on n'attend pas de retour sur investissement, à une implication plus importante dans la communauté, à du sponsoring, à du marketing social, où l'on attend un retour sur l'image. On se dirige petit à petit vers une gestion des impacts des affaires sur la société, que ce soit à travers des codes éthiques, une relation avec les fournisseurs, à travers les droits de l'Homme, la communauté et cette responsabilité environnementale, sociale, voire durable. On parle aussi souvent de responsabilité solidaire. Est-ce que le

fait d'être mécène, de faire de la philanthropie, c'est être socialement responsable ? On se rend compte après quatre ans d'expérience, que c'est une porte pour une réflexion dans la société et dans l'entreprise.

## Contexte actuel des entreprises

D'une part, l'environnement économique est en plein changement et produit des impacts sur la société et sur les entreprises :

- les entreprises doivent prendre en compte les opinions de l'ensemble de leurs partenaires.
- les consommateurs ont des attentes : nous avons collaboré à une étude européenne (novembre 2000), où mille consommateurs suisses ont été interrogés, dont le 65% estimait que les entreprises suisses ne font pas assez attention à leur responsabilité sociale. 45% d'entre eux se disaient prêts à acheter plus cher, ou en tout cas être plus sensibles à un produit éthique.

Parallèlement, on constate une **nette augmentation des investissements éthiques**, à travers des fonds de placement ou à travers l'exemple de la fondation ethos (fondation suisse d'investissement éthique).

Nous vivons donc une période où l'on voit apparaître une pression à la fois des consommateurs et des actionnaires responsables. Ainsi, l'entreprise ne pourra plus se contenter d'être socialement responsable ou de faire de la philanthropie simplement parce que c'est sympathique, mais à cause de l'impact direct sur ses activités et sur son développement.

- la responsabilité sociale est un facteur essentiel de succès des entreprises :

Notre société change, avec une nette augmentation de l'exclusion. Les nouvelles technologies sont par exemple hors de portée de 30 à 40% des gens. On se rend compte qu'il y a de l'exclusion à l'intérieur même des entreprises.

Et puis il y a une recherche de valeurs...

- recherche de valeurs communes,
- recherche de sens,
- Aujourd'hui, on voit que la jeune génération prend en compte aussi les valeurs de l'entreprise, postule chez une entreprise et quand elle postule pour une entreprise, ce n'est pas forcément une question de salaire, mais aussi une volonté d'appartenir et de travailler pour une entreprise qui a du sens.

Très schématiquement, la vision traditionnelle de l'entreprise compte quatre acteurs autour d'elle : les clients, les collaborateurs, les investisseurs et les syndicats.

Or, l'environnement de l'entreprise se complexifie. Celle-ci doit pouvoir donner des réponses aux acteurs traditionnels tout en composant avec de nouveaux partenaires sociaux : fournisseurs, gouvernement, communauté locale, ONG, Universités et médias, etc.

En fonction du secteur d'activité dans laquelle l'entreprise travaille, certains domaines vont être plus ou moins importants, mais en règle générale, il y a un souci de transparence dont doivent tenir compte les entreprises, qui finalement ont des comptes à rendre.

### **Motivations de l'entreprise**

En général, les entreprises ne sont pas altruistes. Alors quelles sont leurs motivations à s'engager dans la responsabilité sociale ?

- Pour des questions de ressources humaines : on sait que des collaborateurs qui sont plus motivés, plus épanouis seront plus performants.
- Pour l'image, la valorisation, la réputation de l'entreprise : une entreprise qui a "mauvaise presse", mauvaise réputation vend moins. Les collaborateurs n'en sont pas fiers.
- Il y a une volonté plus innovante de se positionner dans la communauté.
- Et puis développer des relations positives avec ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires. De plus en plus en Europe, l'ensemble des partenaires de l'entreprise est sensible à la façon dont elle gère sa responsabilité.

### **Quelques exemples pratiques**

- Novartis, il y a quatre ans, a fêté sa première année de fusion et s'est demandé comment créer une nouvelle culture d'entreprise avec Ciba d'un côté, Sandoz de l'autre et en même temps avoir une bonne image, motiver ses collaborateurs. Et l'un des concepts de Daniel Vasella a été de créer le "Community Partnership Day" ("responsabilité dans la communauté"), une journée où les collaborateurs peuvent aller aider des associations sans but lucratif. La volonté n'est pas uniquement altruiste au départ, mais il s'agit de permettre aux collaborateurs de se rencontrer à travers des projets de parrainage de jeunes, de simulations d'entretien d'embauche

pour des jeunes exclus du monde du travail ou encore peut-être de rechercher des talents dans l'entreprise pour organiser un concert et ainsi lutter contre la solitude des personnes âgées.

- Swiss Re a depuis quelques années mis en place un programme d'égalité des chances entre hommes et femmes. Avec à la base une volonté de maximiser l'investissement, notamment en termes de formation des femmes et donc de voir comment elles pouvaient gérer à la fois une vie professionnelle et une vie familiale.
- Veillon SA dans un autre registre, celui de la responsabilité face à ses fournisseurs (surveillance des fournisseurs). En 94, Veillon a décidé de réagir suite au scandale d'Ikea. En effet, cette entreprise de vente par correspondance comptait également des tapis dans son catalogue. Il fallait donc déterminer si ceux-ci n'étaient pas fabriqués par des enfants, comme c'était le cas chez Ikéa. De là est né un partenariat avec le BIT, avec une ONG, pour créer un système de surveillance des fournisseurs, former les acheteurs, pour essayer autant que faire se peut, de s'assurer que les tapis vendus chez Veillon n'étaient pas faits par des enfants.
- Le Groupe Danone, qui depuis 1971 a un double projet, de performance économique et de responsabilité sociale, intégré depuis 1998 dans la gestion courante. L'annonce de la fermeture des usines Lu a fait scandale et a été reprise au niveau politique et par les syndicats. On oublie que c'est une entreprise qui délocalise pour des questions de rentabilité, mais qui recrée un tissu économique derrière elle, notamment en demandant à ses cadres de former les chefs d'entreprise de PME et de voir quelles sont les compétences des personnes licenciées pouvant aller travailler dans les PME. Le paradoxe de Danone est très intéressant : c'est une entreprise socialement responsable dans la vie courante et qui le communique, mais dès qu'elle prend des décisions économiques, on ne la considère plus comme socialement responsable. Or, c'est faux et il faut se poser la question de la communication que l'on fait de la responsabilité sociale, parce qu'il est très important de faire passer le message que l'entreprise n'est pas parfaite, mais s'engage à s'améliorer et à gérer au mieux ce paradoxe.

Comment se préparer à cette responsabilité sociale ? Il est possible de commencer avec des projets sur le terrain, comme le Community Day de Novartis, ou avec des projets tels que Swiss Re. Il est également possible de mener une réflexion de fond sur la base, par exemple, d'une charte sans la considérer forcément comme un outil marketing, mais comme un outil de dialogue avec

l'ensemble des collaborateurs, de consultation, qui va permettre de former chaque échelon dans l'entreprise et d'avoir une stratégie à long terme.

Quelques mots sur Philias avant de conclure. Nous sommes une fondation reconnue d'utilité publique, sans but lucratif. Notre vocation est de promouvoir le rôle social des entreprises en les aidant à le mettre en pratique, à la fois à travers des conseils stratégiques, à travers la mise en place de projets de solidarité, d'implication des collaborateurs dans la communauté et un travail de promotion, de sensibilisation à travers le premier réseau suisse d'entreprises citoyennes que nous avons lancé il y a un an avec onze entreprises. Ces entreprises ne sont pas plus parfaites que les autres. Aucune entreprise ne peut dire aujourd'hui qu'elle est socialement responsable. En revanche, ce sont des entreprises qui ont décidé qu'elles voulaient s'améliorer et le faire ensemble et qui pensent que rentabilité et responsabilité sociale sont complémentaires, que la responsabilité sociale n'est pas une mode : c'est le développement de l'entreprise à long terme, que les clients et les consommateurs sont de plus en plus concernés par les entreprises qui agissent pour le bien de la communauté.

Nous sommes donc premier et unique réseau national d'entreprises en Suisse. Parmi nos membres, Arthur Andersen, Novartis Consumer Health, l'Union Bancaire Privée, DBM, le groupe Bon Appétit. Donc des entreprises très différentes. Certaines sont cotées en bourse, d'autre pas, d'autres sont beaucoup plus petites mais avec une réelle volonté de transparence. Et nous sommes le représentant suisse d'un réseau européen qui s'appelle CSR Europe et qui a été initié par Jacques Delors il y a quelques années.

Nous avons cette année fait une première étude nationale auprès de 580 entreprises pour identifier quelle est leur opinion sur la responsabilité sociale et si elles développent des projets concrets.

En fonction du secteur d'activité, je pense à l'aide à la création d'emploi et de PME, on trouve passablement de banques. L'industrie a communiqué de nombreux projets à l'interne, en faveur des collaborateurs.

Les enseignements à tirer de cette étude sont mitigés. D'une part, 11,5% des entreprises ont annoncé avoir un projet, d'autre part, la définition est floue. Il reste donc un gros travail de sensibilisation et de clarification. Une entreprise est-elle socialement responsable parce qu'elle a un projet ou une entreprise est-elle socialement responsable parce qu'elle a intégré un certain nombre de critè-

res et de notions dans la gestion courante de ses principes ? En fin de compte, les grandes entreprises ont effectivement plus de moyens financiers et en règle générale des projets qui ont une envergure plus importante.

Cela demande de penser aux générations de futurs managers, de leur montrer quels sont les avantages de s'engager en matière de responsabilité sociale. Nous avons donc commencé un premier programme de formation à travers un sondage auprès de 88 professeurs universitaires, qui dans la majorité disent que les universités ont un rôle à jouer, que c'est un domaine interdisciplinaire, et qu'il y a donc un besoin de collaboration entre les différentes facultés. Nous avons démarré un cycle de conférences avec les entreprises membres de Philias afin d'amener une nouvelle vision et des exemples pratiques aux étudiants.

Il faut également former les managers d'aujourd'hui. Au même titre que dans les PME, un chef d'entreprise a énormément de responsabilités et beaucoup de casquettes, le manager dans l'entreprise a de nombreux rôles. La direction doit fournir un effort conséquent pour former d'une manière beaucoup plus continue ces managers et leur montrer quels sont leurs intérêts de gérer des équipes, de s'impliquer dans la communauté et de développer des critères de les appliquer.

- un effort est nécessaire pour sensibiliser les entreprises !

Sur le site internet : [www.philias.org](http://www.philias.org), vous verrez les résultats de notre recherche et le premier recueil d'initiatives des membres de Philias, qui ont décidé de présenter les projets concrets qu'ils ont menés cette année. Notre objectif, dans les années à venir, est d'étoffer ce recueil, et qu'il soit non seulement une source d'information, mais aussi d'imagination pour d'autres.