

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	59 (2001)
<b>Heft:</b>	3: Forum "Ressources humaines" : la responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes? : Actes du colloque du 29 Mai 2001
<b>Artikel:</b>	"Comment assumer au mieux sa responsabilité sociale dans un contexte difficile"
<b>Autor:</b>	Vogt, Jean-Pierre / Beer, Charles
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141078">https://doi.org/10.5169/seals-141078</a>

### 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>**

# "COMMENT ASSUMER AU MIEUX SA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS UN CONTEXTE DIFFICILE"<sup>5</sup>

Jean-Pierre VOGT

*directeur des ressources humaines, Zschokke SA*

Charles BEER

*secrétaire général, Actions Unia*

## Préambule

C. Beer : en guise de préambule, j'aimerais relever ce paradoxe : jamais les responsables syndicaux n'ont été autant sollicités à participer à des colloques, à des conférences et à des débats tantôt sur la responsabilité sociale, tantôt sur l'éthique, alors que jamais les syndicats n'ont été autant combattus ou ignorés !

Avant de donner le cadre de notre exposé sur la responsabilité sociale, j'aimerais insister sur la spécificité des relations sociales en Suisse, puisqu'il y a une culture, un code du travail très helvétiques, laissant d'énormes marges de liberté aux acteurs sociaux. Cela revient à dire que la culture sociale est extrêmement différente dans des secteurs comme la construction ou l'industrie, dits traditionnels, et dans le nouveau secteur des services, dans lequel il est beaucoup plus difficile d'agir et de percer.

A partir de là, nous avons un certain nombre d'outils communs au moyen desquels se fonde la responsabilité sociale. Pour moi, secrétaire syndical, la responsabilité sociale découle directement d'une acceptation de la prise en compte des intérêts différents, pour ne pas dire opposés, que sont le rapport capital et le rapport travail. Et il est vrai qu'en tant que représentants des travailleurs, nous avons régulièrement à discuter avec les employeurs, soit de façon antagoniste soit dans le cadre d'un partenariat, lorsque nous avons des

---

<sup>5</sup> Note de l'éditrice : retranscription des exposés croisés de MM. Beer et Vogt, ce texte s'inscrit sous le mode de l'échange, un échange entre deux points de vue, entre deux regards ; il est entrecoupé à deux reprises de quelques lignes de commentaires mises entre parenthèses.

convergences, notamment avec des conventions collectives de travail. Celles-ci sont d'ailleurs en recul : de moins en moins de catégories de travailleurs et travailleuses sont couvertes.

Par ailleurs, nous avons assisté avec la votation négative sur l'Espace Economique Européen à l'adoption d'un projet et d'un paquet de lois EURO-LEX, qui a donné naissance à la Loi sur la participation. Cette dernière donne une structure à la consultation des travailleurs, principalement dans les cas de transferts d'entreprises et de licenciements collectifs. Ainsi la responsabilité sociale découle d'un certain nombre de cadres légaux, que sont :

- la loi sur l'assurance chômage,
- la réduction des horaires de travail (le chômage partiel),
- l'article 110a de la Loi sur l'assurance chômage concernant les essais pilotes en matière de partage du travail.

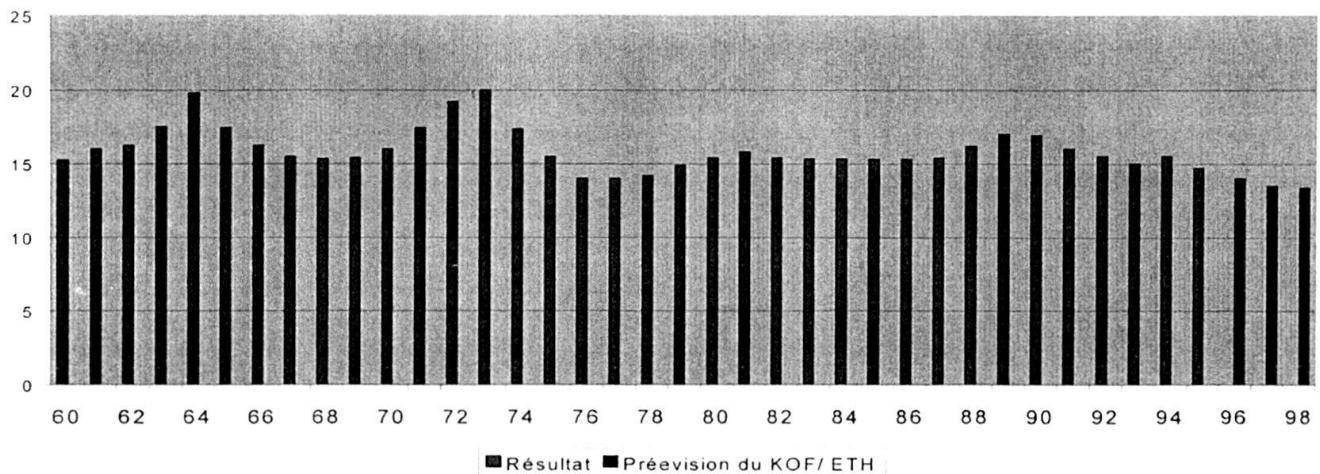
Voilà donc trois cadres qui, avec la formation continue, constituent le socle de la responsabilité sociale avec des acteurs qui peuvent être antagonistes ou, au contraire, conjuguer leurs efforts pour le bien commun. Malheureusement, nous constatons que la recherche de la responsabilité sociale est un exercice en solo. Celles et ceux qui détiennent le capital ignorent trop souvent l'autre partie, ce qui fait que la responsabilité sociale reste souvent à l'état de colloque.

### **L'exemple du secteur de la construction**

J.-P. Vogt : nous nous sommes donc intéressés à la responsabilité sociale dans un contexte difficile. Cela fait trois ans que le secteur de la construction est sorti de la crise, et je me suis demandé si les mesures que nous avions prises tenaient compte d'une certaine responsabilité sociale. Les enseignements que je vous livrerai concernent uniquement le groupe dans lequel je travaille et doivent servir de base de discussion. Chaque branche est indépendante, chaque société a son histoire. Ainsi, il est nécessaire de présenter le contexte de la construction globale.

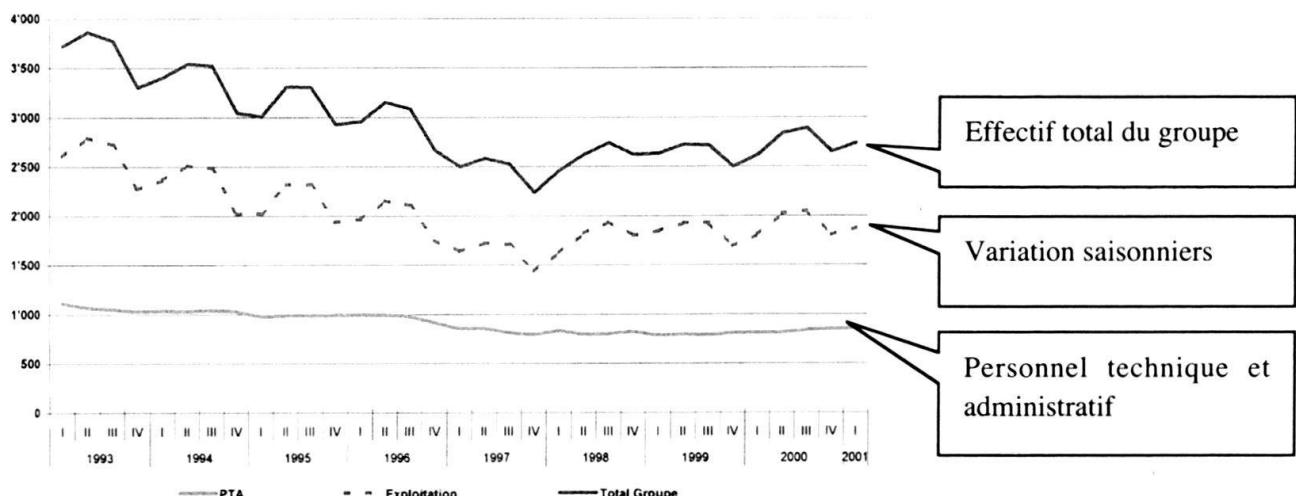
Lorsque l'on considère ce graphique, on voit que le patron d'une entreprise de construction en 1973 peut prévoir une crise. Le problème est de savoir quand. Vous êtes à présent en 1989, au début de la récession. Toutes les entreprises avaient en mémoire les deux crises précédentes qui sont descendues très vite, mais qui sont remontées. Ici, ce n'est pas remonté (cf. graphique 1). Et la crise que l'on pouvait prévoir en tant que manager dans les années 90 a duré dix ans, et même si tous les prévisionnistes avaient prévu que cela durerait long-temps, c'était quand même difficile à prévoir.

## Construction totale (en % du PIB nominal)



**Graphique 1 : l'évolution en fonction du PIB de la construction en Suisse**

### Au niveau du personnel

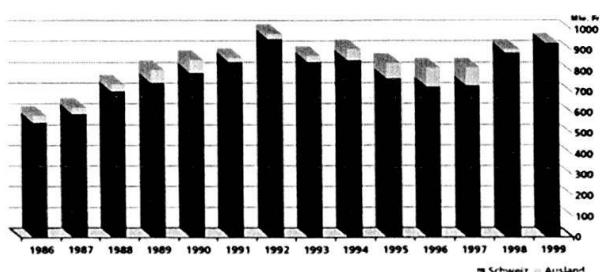


**Graphique 2 Evolution trimestrielle de l'effectif du personnel**

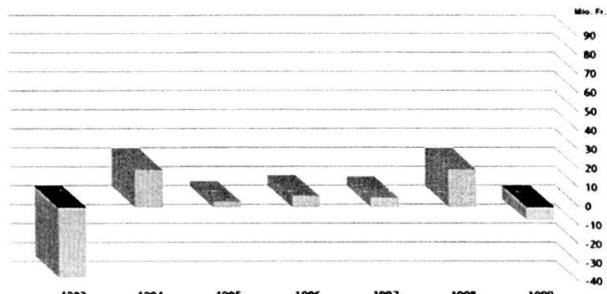
On parle beaucoup du statut de saisonnier et l'on constate que la diminution des personnes occupées leur est principalement due (cf. graphique 2). Mais depuis que la construction repart, nous avons repris les saisonniers. Donc, il y a

contradiction entre responsabilité sociale et besoins économiques, qui poussent à prendre un certain nombre de mesures pour remplir les besoins des clients.

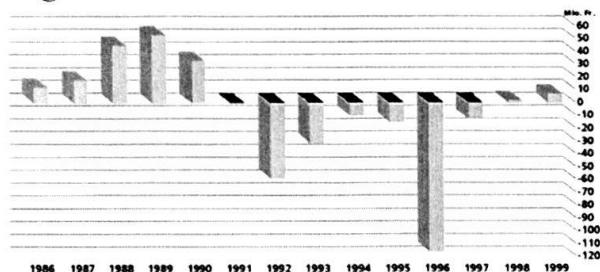
Umsatz



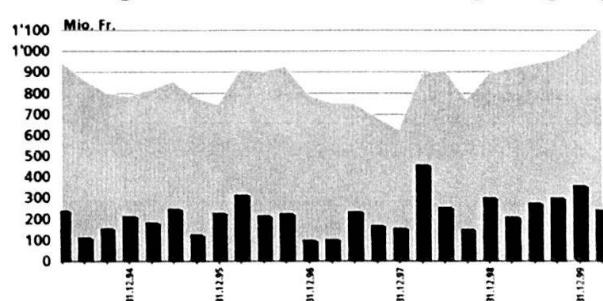
Free Cash-Flow



Ergebnis



Auftragsbestand und Bestellungseingang



*Graphique 3 : le groupe Zschokke en quelques chiffres*

On constate que Zschokke a vécu les crises avec un gros passage à moins 117 millions (cf. graphique 3 : ergebnis).

#### *Mesures prises*

Si l'on prend la courbe de l'effectif depuis 93 (cf. graphique 2), on constate une nette diminution (les pics correspondent aux mouvements saisonniers). Nous avons essayé diverses techniques et notamment le chômage partiel, mais compte tenu de la durée de cette crise et de cette réduction du volume, ces mesures n'ont pas porté leurs fruits :

- **Réduction du personnel.** En 1997, l'année de la plus grosse perte, nous avons dû prendre des mesures drastiques. Les actionnaires exerçaient une certaine pression, mais également les bailleurs de fonds, c'est-à-dire les banques.

- Nous avons mis sur pied un **nouveau système de rémunération**. Le système est relativement simple : un tiers pour les collaborateurs, un tiers reste dans l'entreprise et un tiers va à l'actionnaire.
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Simplification des caisses de pension,
- Nous avons également recommencé à axer sur la **formation**. Le problème est que la construction n'est pas une branche attractive : quand le personnel diminue de 50% en 10 ans, c'est l'attractivité de la branche qui en pâtit.

### **Réalités du secteur des services**

(C. Beer admet que la démonstration de M. Vogt « tient la route ». Il précise, cependant, c'est un exemple qu'il n'a jamais rencontré un tel exemple au cours de la décennie qui vient de s'écouler...)

C. Beer : Dans le secteur des services, on peut mettre en exergue le plan social que l'Union de Banques Suisses s'est félicitée d'avoir mis sur pied. Mais on cherchera vainement un contexte de crise. Certes, il y a la concurrence, il faut probablement anticiper un certain nombre de changements, anticiper la consolidation de monopoles. Mais expliquer les difficultés de la banque au personnel au moment de la fusion a sans doute été un exercice de haute voltige pour l'UBS.

Ce plan social comportait une originalité : celle de prévoir des indemnités de licenciements extrêmement élevées. Le tour de passe-passe résidait dans le fait qu'il était très difficile voire impossible de les toucher. En effet, la perception d'une indemnité de départ à l'Union de Banques Suisses impliquait que son poste soit supprimé. Or, on ne supprimait les postes qu'après les avoir transférés de Genève à Bussigny, qu'après avoir vu combien de collaborateurs et collaboratrices refusaient d'être déplacés. Ces derniers étaient alors considérés non pas comme des "victimes" de la fusion et de la réorganisation, mais simplement comme des personnes peu mobiles. Donc, quelques milliers de salariés ont été licenciés sans plan social, non pas en raison de la fusion, mais tout simplement à cause de leur manque de mobilité. Cela s'appelle créer une opportunité : on part d'un contexte difficile pour aboutir au fait que la fusion elle-même a fait peu de dégâts puisque c'est la propre sédentarité des employés et employées qui a créé les dommages en termes de suppression d'emplois.

Autre exemple extrêmement négatif : Toys R Us, entreprise internationale de jouets, dont le plan de restructuration a touché son réseau de distribution

sur l'ensemble de la planète. Dans le canton de Genève, la succursale a fermé assez brutalement, au motif que ses résultats n'étaient pas satisfaisants. Car les chiffres tels que vient de les montrer M. Vogt dans son exemple, nous ne les avons jamais vus dans nos secteurs où il n'est pas question de montrer des chiffres aux collaborateurs et collaboratrices d'une entreprise, comme il n'est pas question non plus d'accepter de jouer vraiment les dispositions de la Loi sur la participation. Dans le cas d'espèce, le personnel de Toys R Us a été convoqué dans la cafétéria et on lui a dit : « Vous allez être licenciés, avez-vous d'autres propositions en alternative ? ». (C'est sauf erreur l'article 335 lettre d du Code des obligations, qui stipule qu'avant un licenciement économique on doit demander à la représentation des travailleurs si elle a d'autres propositions qui peuvent éviter les licenciements ou tout au moins en réduire le nombre.) En guise de plan social ? Quelques dispositions qui avaient été adoptées pratiquement dans l'ensemble de l'Europe. Au bout du compte, fait extrêmement rare, les collaborateurs et collaboratrices ont fait grève avec occupation du magasin. Là encore, le contexte difficile n'a pas du tout été expliqué, parce que derrière une recherche de maximisation des profits il n'y a pas toujours un contexte difficile.

Donc les dispositions existent bel et bien (conventions collectives de travail, réductions d'horaires de travail, dispositions de la loi sur la participation, loi sur la formation continue), mais contrairement à la crise qui est arrivée dans le secteur du bâtiment, nous avons eu l'impression en ce qui concerne les mesures de responsabilité sociale, que nous attendions les tartares dans le désert.

### **Retour sur l'exemple de la construction**

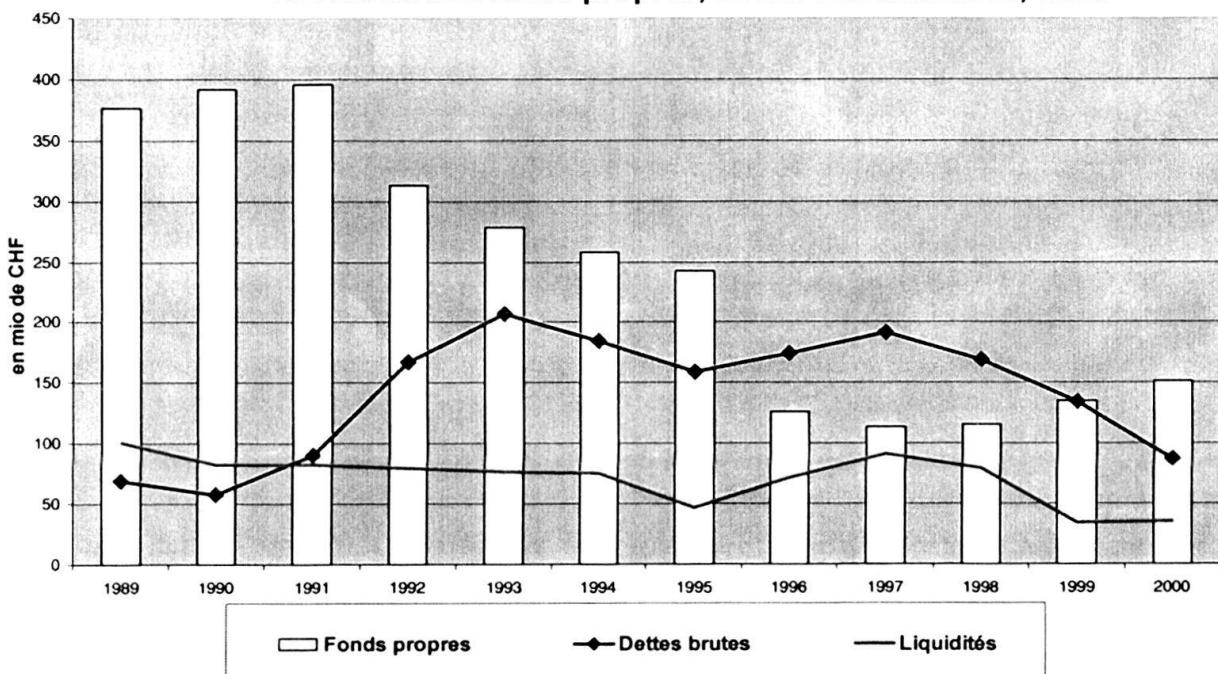
(J.-P. Vogt revient sur le système de rémunération variable qui avait été adoptée à l'époque, pour tous les collaborateurs. Il rappelle que le message avait mal passé, ce qui avait abouti à une grève à Genève. L'entreprise a dû revenir en arrière. Ensuite ce système de rémunération a été introduit non pas pour le personnel qui est sur les chantiers, mais pour le reste des collaborateurs.)

J.-P. Vogt : parmi les mesures qui ont été prises il ne faut pas négliger celles-ci :

- Désinvestissements immobiliers,
- Introduction d'un management system information.

Cela nous a en partie été dicté par les bailleurs de fonds. En revanche, je montre ici le sacrifice consenti par l'actionnaire .

**Evolution des fonds propres, dettes rémunérables, cash**



**Graphique 4 : évolution des fonds propres, dettes rémunérables, cash**

En 1991, il y avait environ 400 millions de fonds propres. Le graphique 4 montre la situation de 1997 et l'actionnaire, au niveau du groupe Zschokke, a consenti un effort non négligeable. Mais la patience a des limites et il a fallu que le management prenne des mesures drastiques :

- Au niveau des **consommateurs et des clients**, nous avons mis en place un processus de contrôle des acquisitions, c'est-à-dire que nous n'entrons plus dans n'importe quelles affaires. Parce que le client s'est habitué à un niveau de prix pendant dix ans, et il n'est pas évident maintenant de dire que les prix augmentent. Donc le consommateur client ne peut plus simplement attendre les mêmes prix qu'en mauvaise conjoncture.
- Nous avons repris des **concurrents** et cela a une influence, parce que dans la construction, on travaille beaucoup en association. Vous avez une petite partie dans une association, et tout d'un coup, vous reprenez l'entreprise et vous avez la majorité. Cela implique d'absorber les gens avec les problèmes qui sont liés aux perspectives, à la concurrence à l'intérieur d'une entreprise, etc.

Avec le recul qu'est-ce qui a permis aux mesures de porter leurs fruits ?

- Crédibilité des mesures : tous les stakeholders ont une responsabilité sociale vis-à-vis de l'entreprise, notamment les banques, les clients. Ce qui était important, dans le cadre des mesures qui ont été prises, c'est qu'elles étaient crédibles.
- Communication : nous avons essayé de communiquer les mesures aux collaborateurs. Ce n'est jamais facile, par rapport aux collaborateurs, aux clients et aux fournisseurs, parce que nous les avons mis sous pression, et il a fallu leur communiquer les raisons.
- Confiance : elle n'a jamais été perdue entre les stakeholders et le groupe Zschokke.
- Chance : il faut toujours un peu de chance. Encore faut-il savoir combien on la provoque.

Dans toute mesure, même en période difficile, il faut essayer de tenir compte de la responsabilité sociale. Et il est évident que c'est maintenant, avec le recul, que je me suis dit qu'on aurait peut-être pu faire mieux, mais sur le moment, on n'a pas tellement réfléchi à la responsabilité sociale. Nous avons pris des mesures, parce qu'il s'agissait de survivre.

Voilà pour répondre à la question : est-ce qu'on peut assumer la responsabilité sociale en période de crise, et je crois que c'est quelque chose qu'on doit faire.

### **Exemples et contre-exemples de mesures crédibles**

C. Beer : Je reprendrai les quelques termes employés par M. Vogt :

**Crédibilité des mesures.** Je redis par la négative que la crédibilité des mesures, c'est d'éviter de confondre nécessaire restructuration et restructuration profitable. Je prends un exemple, celui d'un distributeur et fabricant de chaussures en Suisse : Bally. Dans les magasins Bally, le plan social, en vigueur en permanence, veut que chaque année ou tous les deux ans on coupe un bout de l'activité commerciale. Dans le même temps, on prétend qu'à partir de quarante ans les vendeuses n'incarnent plus l'image de Bally et elles doivent partir. Voilà typiquement une mesure dont la crédibilité est nulle, parce qu'on y retrouve confondues la nécessité de se réorganiser et un très violent mépris de l'être humain.

A l'inverse, j'aimerais citer les restructurations qu'a connu le groupe Volkswagen en Allemagne, à travers les plans de partage du travail. Même si ceux-ci ont dû être revus, même s'ils ont été à certains moments peu efficaces, il

faut relever le fait que la manière de les gérer avec les syndicats a permis à la fois d'éviter des perturbations très importantes, d'adhérer à la crédibilité des mesures, donc aux mesures elles-mêmes, et de thésauriser la main-d'œuvre dans la mesure où les compétences sont restées dans l'entreprise puisque l'on a réorganisé le travail sur quatre jours. Voilà des mesures audacieuses de partage du travail et en même temps un partenariat fort, qui permet d'asseoir la crédibilité des mesures.

**La communication.** C'est l'élément fondamental, puisqu'une communication catastrophique peut signifier la destruction totale des mesures prises, qu'elles soient bonnes ou pas. L'exemple typique est le groupe Danone, avec sa biscuiterie Lu, qui détient probablement le meilleur plan social dans l'Hexagone. Cet exemple démontre qu'une mauvaise communication peut engendrer une crise de confiance, qui remet tout en cause, et l'on s'aperçoit alors du rôle des consommateurs et consommatrices. Ce rôle n'est pas uniquement d'acheter ou de boycotter, c'est d'adhérer à une marque ou pas. A défaut d'avoir vu ses ventes chuter, le groupe Danone a constaté que son image avait considérablement terni. Le côté émotif, le respect du partenaire sont donc prépondérants dans un contexte où il ne convient pas seulement de déterminer si et combien de places de travail il faut maintenir, mais si on va les délocaliser ou pas. C'est-à-dire qu'à la considération pour les travailleurs et travailleuses s'ajoute la considération pour ces travailleurs et travailleuses dans le contexte d'une région donnée. Elle va réagir d'autant plus fort que le courant n'est pas passé entre l'organisation des travailleurs ou les travailleurs eux-mêmes et l'entreprise.

Mon dernier exemple montrera le décalage possible dans la manière de réagir aux restructurations. Je pense ici à la restructuration projetée du réseau postal pour l'ensemble de la Suisse. Une des premières préoccupations de l'entreprise a été de négocier avec le syndicat de la branche une manière de trouver des solutions qui soient respectueuses de son personnel. La négociation aurait pu être meilleure, probablement, mais elle a évité que les employés et employées remettent en cause la restructuration générale du réseau postal.

Actuellement où tout est instantané, médiatique et émotionnel, moins les syndicats sont forts, moins l'Autre est là pour rappeler qu'une responsabilité sociale existe, et les risques de dérive sont extrêmement présents pour les entreprises. Donc je plaide ici pour que la responsabilité sociale soit le fait d'un partenariat reconnu par l'ensemble des acteurs, et pas seulement par l'ensemble d'un groupe aussi intelligent soit-il ou de ses managers.