

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 46 (1988)

Heft: 1-2

Artikel: Le rôle des employeurs et de leurs associations

Autor: Bonnard, Claude

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-139700>

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: 01.02.2026

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

Le rôle des employeurs et de leurs associations

Claude Bonnard, conseiller national

Président de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

La paix du travail suppose que trois conditions au moins soient remplies: une volonté réelle de négocier, une matière à négocier et des partenaires sociaux forts et représentatifs. Les employeurs et leurs associations satisfont-ils pour leur part à ces conditions?

La volonté de négocier existe chez l'immense majorité des employeurs. L'histoire le démontre. Au cours de ce dernier demi-siècle, et à quelques rares exceptions près, les employeurs sont demeurés fidèles aux trois principes d'éthique sur lesquels repose la paix du travail: ils ont négocié en respectant les exigences de la bonne foi; ils se sont soumis à l'arbitrage quand la négociation avait échoué; ils ont renoncé enfin aux actes de contrainte, tel le lock-out. Ils s'en sont bien trouvés. Ils ont en effet obtenu d'une manière générale que les améliorations importantes apportées au statut des travailleurs demeurent adaptées aux possibilités réelles des entreprises.

Nous avons de solides raisons de penser que cette volonté de négocier, si vivace durant ce dernier demi-siècle, se maintiendra à l'avenir. Les employeurs y ont un intérêt évident. En effet, les négociations et les conventions collectives qui en découlent permettent d'adapter le développement du progrès social aux possibilités et aux besoins si divers des entreprises, des branches économiques et des régions du pays. Or les problèmes que nous aurons à résoudre à l'avenir exigeront dans une large mesure des solutions individualisées. Ainsi en va-t-il par exemple de la participation, de la formation continue, de la durée du travail ou encore de l'aménagement du temps de travail. La participation ne peut être réglée de manière identique dans une entreprise de vingt personnes et dans une société qui occupe cinq mille collaborateurs. Les exigences de la formation continue sont plus élevées dans la microélectronique que dans les métiers de la construction, où l'évolution des techniques est moins rapide. La durée du travail dans l'hôtellerie ne peut être réduite au même rythme que dans une usine où les processus de fabrication sont en voie d'automatisation accélérée.

Ainsi nous croyons que la volonté de négocier se maintiendra à l'avenir. Nous n'ignorons pas cependant que certains employeurs, attachés comme leurs collègues à la paix du travail, doutent que celle-ci passe encore nécessairement par le système des conventions collectives. Pour ces employeurs, d'ailleurs minoritaires, les conventions et les avantages qu'elles apportent aux travailleurs ne sont que la contrepartie de la paix du travail que ces derniers s'engagent à respecter. Elles n'ont dès lors de sens à leurs yeux, que si la paix sociale est réellement menacée; or, disent-ils, elle ne l'est guère, car les syndicats, en perte de vitesse, ne pourraient

plus conduire des grèves efficaces; plus rien ne sert donc aux employeurs de se soumettre à des conventions devenues trop coûteuses et trop contraignantes.

Ce raisonnement pèche par sa base même. Si les grèves demeurent exceptionnelles, ce n'est pas en effet parce que les syndicats craignent d'en organiser, mais parce que, à leur avis, la négociation et la paix du travail sont, à moyen terme, plus favorables aux travailleurs. A cela s'ajoute que, grâce au système des conventions collectives, les entreprises ont pu, par exemple dans les années difficiles de la récession, concentrer leurs forces sur les problèmes extérieurs plutôt que de s'épuiser en luttes intestines. A l'avenir, la volonté de négocier des employeurs demeurera vivifiée par ce fruit de l'expérience.

La paix du travail suppose aussi une large matière négociable. La situation à cet égard est préoccupante. Depuis un demi-siècle, les domaines que les partenaires sociaux peuvent régler en toute indépendance se sont amenuisés. Ils pourraient se réduire encore au cours de ces prochaines années. Certains projets fédéraux le donnent à penser, tels l'initiative populaire sur la réduction de l'horaire de travail, l'initiative populaire sur la protection contre les licenciements, la révision sur ce point du Code des obligations ou l'avant-projet de loi sur la participation des travailleurs dans l'entreprise.

Les employeurs ne sauraient être indifférents à cette évolution. Ils ont un rôle essentiel à jouer pour que l'autonomie des partenaires sociaux demeure étendue, tant par le nombre que par l'importance des affaires qui en relèvent. C'est d'ailleurs leur intérêt direct. En effet, nous l'avons déjà dit, les conventions collectives favorisent les solutions individualisées. La loi, en revanche, qui prend souvent la place de la convention quand celle-ci fait défaut, impose de préférence un régime uniforme. En outre, elle est parfois l'enjeu de luttes politiques, dans lesquelles les intérêts réels et concrets des partenaires sociaux risquent de passer au second plan. Pour bien remplir ce rôle, les employeurs regarderont vers l'avenir. Au cours de ces prochaines décennies, ils seront confrontés à des problèmes nouveaux dans le domaine des relations de travail. Ils auront à faire face par exemple aux multiples conséquences du principe de l'égalité des droits entre l'homme et la femme, aux effets divers d'une autre distribution des rôles dans la famille, à la réinsertion dans le monde du travail des mères de famille dont les enfants ont quitté la maison, aux besoins toujours plus grands de la formation continue, à la transformation du travail que laisse entrevoir le développement des nouvelles technologies, à des besoins accrus de protection du travailleur touchant son domaine privé menacé par les données informatisées ou sa santé psychique perturbée par le stress. Nous donnons cette liste de problèmes en vrac. Nous pourrions l'allonger. Il nous suffira de remarquer que nombre de ces problèmes ne sont aujourd'hui pas réglés par la loi et peuvent par conséquent faire l'objet d'accords entre partenaires sociaux. Les employeurs les détecteront assez tôt. Il s'efforceront de les régler rapidement avec leur partenaire. Ils démontreront ainsi la volonté d'agir qui, mieux que de belles déclarations, contribuera à retenir le législateur d'intervenir.

Les employeurs et leurs associations agiront aussi sur le plan politique pour protéger l'autonomie des partenaires sociaux. Ils seront actifs dans toute la phase de préparation des lois. Ils exerceront des mandats politiques, en particulier au niveau du parlement fédéral. Ils le font aujourd'hui déjà. Leur absence dans ces milieux

aurait rapidement des conséquences sensibles. Il n'y aurait plus de contrepoids à l'action que les syndicats de travailleurs mènent eux aussi sur le plan politique. Ils s'ensuivrait un déséquilibre qui nuirait à la paix du travail.

Enfin, la paix du travail suppose des partenaires sociaux forts et représentatifs. Rien ne servirait en effet à l'un des partenaires de négocier, si l'autre n'est pas en mesure de faire accepter puis respecter en son sein le résultat des négociations.

Du côté des employeurs, la représentativité des organisations professionnelles est assurée. Dans les diverses branches économiques, les taux d'adhésion aux associations patronales est élevé. Souvent, il atteint et dépasse même 80, voire 90%. Rien ne permet de penser qu'il devrait à l'avenir aller en diminuant.

Certes, des dissidents existent, qui refusent d'adhérer à une organisation patronale et de signer les conventions collectives. Leur attitude est néfaste, car ils bénéficient des avantages de la paix du travail sans en supporter toutes les charges. S'ils croient retrouver par ce biais quelque liberté, ils se trompent. Ils méconnaissent la tendance qu'a trop souvent l'Etat de légiférer lorsque les partenaires sociaux ne s'entendent pas. Ils favorisent en réalité l'avènement de lois nouvelles, moins adaptées à leurs besoins et plus contraignantes que les conventions collectives. C'est pourquoi les associations patronales s'emploieront à réduire et si possible à faire disparaître la dissidence, si modeste soit-elle.

La représentativité des organisations patronales suppose que les employeurs y jouent un rôle prépondérant. En effet, le dialogue dont dépend la paix du travail ne remplit pleinement sa fonction que s'il se noue entre les intéressés eux-mêmes, c'est-à-dire entre les employeurs et les travailleurs qui vivent quotidiennement les problèmes à résoudre. Certes, les organisations patronales ont besoin de collaborateurs permanents. Ceux-ci accomplissent même une tâche essentielle. Parfaitemment au courant de tous les problèmes généraux de la politique patronale, ils veillent à ce que la ligne décidée soit maintenue, ils coordonnent, ils conseillent. Dans le dialogue, cependant, ils ne peuvent remplacer purement et simplement l'employeur qui se trouve confronté par exemple à un problème de rémunération du personnel ou de licenciement. Il est donc indispensable que les employeurs soient actifs dans leurs organisations professionnelles et acceptent à tour de rôle d'aller au front pour les négociations.

Volonté de négocier, large autonomie et bonne représentativité des partenaires sociaux, telles sont, vues du côté des employeurs, les conditions nécessaires de la paix du travail. Ces conditions ne sont cependant pas suffisantes. Le maintien de la paix du travail dépend aussi d'une large confiance dans l'avenir et dans la capacité de l'homme de résoudre les problèmes que cette fin de siècle lui réserve. Les employeurs joueront à cet égard un rôle décisif. Les travailleurs sont, à juste titre, préoccupés par les mutations qui s'annoncent et par leurs conséquences pour eux. Il appartiendra aux employeurs, responsables en dernier ressort de l'orientation générale de leurs entreprises, de montrer que les problèmes découlant de ces mutations peuvent être résolus non en asservissant l'homme à la technique mais en développant une technique au service de l'homme. La tâche est lourde et difficile. Les employeurs y feront face s'ils ont la ferme conviction que le développement de la technique, loin d'être la source de tous nos maux, a permis et permettra encore d'améliorer le sort de l'homme et sa qualité de vie.