

<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>	46 (1988)
<b>Heft:</b>	1-2
<b>Artikel:</b>	Notre concertation entre partenaires sociaux a-t-elle encore un avenir?
<b>Autor:</b>	Bonny, Jean-Pierre
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-139706">https://doi.org/10.5169/seals-139706</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:** 01.02.2026

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

# Notre concertation entre partenaires sociaux a-t-elle encore un avenir?

Me Jean-Pierre Bonny, conseiller national et ancien directeur d'OFIAMT

Toute étude prospective présuppose la prise en considération du passé et des enseignements qu'on peut en tirer. La première partie consistera donc en un résumé de l'histoire et de la situation actuelle des relations entre partenaires sociaux, tandis que la seconde partie permettra de mettre en évidence les évolutions possibles.

La problématique, à savoir les relations qu'entretiennent les partenaires sociaux en Suisse et la nécessité d'un tel instrument de concertation à l'avenir également, se distingue sciemment de l'enseignement d'un jubilé historique, celui de la convention de paix du travail en 1937. Même un demi-siècle plus tard, cet accord n'a guère de rides. Au moment de sa naissance, seuls certains commentaires furent un peu excessifs, par exemple lorsque le conseiller fédéral Karl Obrecht parla, avec de bonnes intentions certes, d'une «charte fédérale pour l'économie suisse» ou qu'un autre membre de l'exécutif fédéral, Giuseppe Motta, qualifia la signature de la convention de «nouvelle médiation de Stans». En revanche, cette convention frappe par sa sobriété et par une langue qui, aujourd'hui encore, s'adresse directement au lecteur. On peut donc lire dans les dispositions générales:

*«Les parties contractantes s'engagent à observer, pendant toute la durée de la Convention, la paix intégrale du travail et à la faire respecter par leurs membres. En foi de quoi, toute mesure de combat, telle que la mise à l'interdit, la grève ou le lock-out, est exclue, même à l'égard de tous autres différends éventuels relatifs à des questions non spécifiées dans la présente Convention.»*

Les deux piliers porteurs de la convention qui n'a que neuf articles sont les deux principes suivants: la bonne foi dans le règlement des conflits et l'obligation absolue de respecter la paix. Par la suite et jusqu'à l'heure actuelle, cet accord a notablement influé sur la constellation économique et sociale dans notre pays. D'une part, il s'est transformé en une véritable convention collective de travail et, d'autre part, la convention originelle valable pour l'industrie des machines et des métaux s'est étendue à de nombreuses autres branches économiques. La multiplication des conventions collectives de travail dans notre pays témoigne de cette évolution. En 1938, il y en avait 417; en 1946, leur nombre dépassait le millier et on comptait 1500 environ en 1955. Etant donné qu'aucune disposition n'oblige les parties contractantes à aviser les autorités de la conclusion de telles conventions, leur nombre actuel est difficile à estimer; il devrait se situer entre 1300 et 1400.

Bien que les conventions collectives de travail se soient multipliées, aient réglé un nombre croissant de problèmes de fond et aussi de questions de détail – ce qui n'a pas toujours été à leur avantage –, les relations entre partenaires sociaux sont res-

tées et restent en réalité empreintes de l'esprit de la convention de paix du travail de 1937: souci et volonté des deux partenaires sociaux d'éviter les confrontations et de trouver ensemble des solutions pacifiques dans la bonne foi réciproque.

Nos conventions collectives de travail reflètent en quelque sorte d'excellentes traditions confédérales: respect du partenaire jusque dans ses différences, recherche d'un consensus créant l'union, reconnaissance d'un pluralisme largement ramifié impliquant donc les égards à avoir envers les minorités et – ce qui est typiquement suisse – sens très développé du pragmatisme. Nos conventions collectives de travail n'offrent donc guère de place pour les envolées théoriques ni pour les grands élans aboutissant à des solutions excluant tout compromis.

Lorsque les organisations représentatives des partenaires sociaux concluent des conventions, il faut que celles-ci soient «portées» par la base non seulement lors de la conclusion, mais encore de manière durable. A cet égard, on peut parler du petit «miracle» que constituent nos rapports entre partenaires sociaux. Bien qu'il ait été mis en doute durant un demi-siècle, voire en butte à l'hostilité de certains, il continue à rester cher au cœur de la très grande majorité du peuple suisse. Le fait qu'en 1987, dans une période de profondes mutations et de remises en question de nombreuses valeurs traditionnelles, les 71% de la population suisse (chez les syndicalistes, la proportion est même de 73%) disent oui à la concertation des partenaires sociaux, revêt une importance capitale pour un Etat démocratique comme la Suisse. Dans ce contexte et à l'approche du jubilé, des voix se sont élevées dans les médias pour exprimer des critiques plus ou moins fondées et parfois même une attitude hostile. En pareil cas, on constate aussi le fossé toujours plus profond qui se creuse entre l'opinion publique et l'opinion de certains publicistes. Les statistiques internationales concernant les grèves apportent la preuve que la concertation entre partenaires sociaux n'est pas uniquement reconnue par la base sur le plan des idées, mais encore sur celui des faits. Pour la période allant de 1981 à 1983, qui fut marquée par la récession économique, les conflits du travail n'ont annuellement coûté à la Suisse que 0,7 journée de travail par millier de personnes occupées. En République fédérale d'Allemagne, ce fut 1,7 journée, 13 au Japon, 140 en France, 160 aux Etats-Unis et même 967 en Italie.

Pour la Suisse, pays axé sur les exportations et soumis à une âpre concurrence internationale, l'absence de grèves a précisément une valeur inestimable. Certains inconvénients liés à une implantation dans notre pays – il ne faut pas les sous-estimer – sont compensés dans une large mesure par la paix sociale qui y règne. Parmi ces inconvénients, il y a surtout les coûts qui sont très élevés puisqu'après la Norvège, la Suisse est le pays industrialisé où les coûts liés au travail et les coûts accessoires sont les plus importants. Ainsi, la paix sociale n'est pas seulement cruciale pour la politique nationale et sociale, mais elle constitue aussi un atout de premier ordre sur le plan économique, ce qui concorde avec le sens des valeurs matérielles qu'ont les Suisses. En Grande-Bretagne, la grève des mineurs, qui a duré plus de douze mois vers le milieu des années 80, a non seulement engendré la misère sociale et humaine pour d'innombrables familles de mineurs, mais elle a encore énormément nui à l'économie nationale britannique. Un peu plus tard, l'importante grève et le lock-out qui s'ensuivit dans l'industrie des machines de la République fédérale d'Allemagne ont coûté des milliards de DM à ce pays. Ces

deux exemples montrent avec une lumière crue combien l'absence de grèves est un facteur qui renforce la compétitivité de notre économie nationale par rapport à celle des autres pays.

L'OCDE, témoin au-dessus de tout soupçon, a relevé à plusieurs reprises que la situation favorable de l'emploi en Suisse, comparativement à la plupart des autres nations industrialisées, s'expliquait entre autres par la paix sociale et l'absence de mouvements de grève. Sur le plan international, la Suisse, «îlot de travail», exerce de surcroît sur des entreprises internationales et multinationales un attrait considérable en raison de sa stabilité politique et de son excellent climat social, ce malgré le fait indéniable que la Suisse soit un pays très cher pour des entreprises étrangères. Un tel inconvénient est donc mis en balance avec la paix sociale dans notre pays et, bien souvent, il en résulte la création de nouveaux emplois en Suisse.

Au-delà des aspects économiques et sociaux, la concertation des partenaires sociaux fait partie intégrante de notre démocratie de concorde et de notre système de milice à l'honneur dans les milieux politiques, la vie sociale et l'armée. Elle n'est pas un mythe et il n'est pas non plus nécessaire de l'accentuer artificiellement. Elle est – comme l'a dit un jour avec pertinence Fritz Reimann, président de la FTMH – *«une chose qui va de soi dans le contexte de la vie quotidienne en Suisse»*. Fritz Reimann avait ajouté: *«Point n'est besoin de célébrer ce qui fait partie de la vie quotidienne et dont la suppression n'entre pas en question.»*

L'expression «chose allant de soi» implique toutefois un certain danger, à savoir l'oubli que la concertation des partenaires sociaux est le résultat d'une longue évolution organique. Ces relations vivantes entre partenaires sociaux risqueraient d'être remises en question et vidées de leur contenu si les deux parties ne s'efforçaient pas en permanence de les sauvegarder.

Dans cette optique, sont précieuses toutes les critiques constructives visant à maintenir cette concertation entre partenaires sociaux. Les échos relativement critiques qui ont résonné à l'occasion du jubilé de la Convention de paix du travail et qui provenaient surtout des milieux syndicaux méritent donc d'être pris au sérieux. En effet, si l'on veut que les rapports entre partenaires sociaux restent vivants et bénéficient du soutien de la base, il est utile et même indispensable qu'employeurs et travailleurs analysent de manière ouverte et critique la poursuite et le développement de leur concertation. Même si l'on reconnaît pleinement les mérites d'un tel dialogue permanent – sans lui, la très profonde restructuration et rationalisation de l'industrie horlogère suisse, avec la suppression de 60 000 emplois en dix ans, eût été irréalisable –, un changement de mentalité s'impose toutefois sur certains points.

Le processus d'accélération n'a pas seulement lieu dans la technologie et l'économie, mais encore dans l'environnement social. La période d'après-guerre a vu notre pays bénéficier d'une croissance très rapide, surtout dans les années 60 et le début des années 70 et atteindre un niveau de vie qui, en quelque sorte, semble se remettre lui-même en question. Les conventions collectives de travail ont forcément dû tenir compte de cette évolution. Mais il va en outre de soi que des adaptations des salaires et de la durée du travail se produiront à l'avenir également. Pourtant, il est probable qu'il ne sera plus possible de conserver dans ces secteurs le rythme et l'ampleur des adaptations du passé. Au sein de notre population, y com-

pris chez les partenaires sociaux, on prend de plus en plus nettement conscience qu'une croissance économique du même genre risquerait de mettre en péril les bases naturelles de l'existence et que, parallèlement aux valeurs matérielles, il faudra à l'avenir tenir davantage compte de valeurs immatérielles telles que la qualité de la vie et de l'environnement, y compris dans l'économie et par elle. Dans les conventions collectives de travail, il conviendrait dorénavant de ne plus se borner à régler les domaines traditionnels, mais encore de chercher et de trouver des *solutions nouvelles à des problèmes nouveaux*.

L'efficacité et l'avenir des conventions collectives de travail risquent d'être compromis si l'on ne parvient pas à:

- freiner le processus d'érosion continue résultant de l'extension des domaines régis par les lois dans le champ des relations entre employeurs et travailleurs;
- maintenir une base très large pour les organisations des partenaires sociaux, c'est-à-dire leur représentativité;
- intégrer dans les conventions collectives de travail les nouvelles catégories de travailleurs nées de la transformation du monde du travail;
- tenir compte de la nécessité qu'ont les employeurs de disposer de plus de marge de manœuvre pour aménager leur gestion d'entreprise dans une phase de changements économiques et technologiques très rapides, mais sans pour autant vider de leur substance les conventions collectives de travail.

Ce sont là des *questions vraiment vitales* pour l'avenir des relations entre partenaires sociaux.

\* \* \*

Il faut faire une nette distinction entre, d'une part, l'analyse critique de ces problèmes authentiques et, d'autre part, les critiques qui, pour des raisons idéologiques, ne veulent rien savoir de la paix sociale et de la concertation entre partenaires sociaux. Lorsqu'on analyse cette deuxième catégorie de critiques, presque toutes se réduisent à un même dénominateur commun, c'est-à-dire le retour à la vieille lutte des classes par la destruction des bonnes relations entre partenaires sociaux. Du même coup, il s'agit d'une déclaration de guerre à notre ordre économique et social qui repose sur la recherche et l'aboutissement d'un consensus. Il va de soi que la liberté de pensée et d'opinion permet d'exprimer de telles idées dans notre pays. Cependant, les employeurs et les travailleurs sont de leur côté libres de réfléchir et d'examiner sans utopie ce que leur apporterait la confrontation sociale en lieu et place de la concertation entre partenaires sociaux. Il importe en particulier de tirer les leçons des grandes grèves à l'étranger. Le résultat est dans chaque cas toujours le même: il n'y a ni vainqueurs ni vaincus, mais des perdants dans les deux camps. Confrontations, grèves et lock-outs affaiblissent les entreprises et leurs travailleurs dont les emplois risquent finalement d'être supprimés. C'est sans aucun doute la faculté de discerner de telles réalités qui a abouti à la signature de la convention de paix du travail en 1937. Il y a aussi le fait indéniable que la concertation des partenaires sociaux implique pour les deux parties des exigences beaucoup plus élevées qu'un simple affrontement.

Cela se remarque précisément à propos du point crucial de cette convention: l'obligation de paix. L'idée de la paix du travail concorde en profondeur avec l'essence même de la *convention collective*, qui presuppose que les parties contractantes se mettent d'accord, c'est-à-dire aboutissent à la concordance de leurs volontés respectives. Aujourd'hui, on discute avant tout de l'alternative suivante: *obligation de paix absolue ou relative?* En souscrivant à l'obligation absolue, les partenaires sociaux s'obligent à renoncer à toute grève ou lock-out tant que la convention est en vigueur et même si des divergences d'opinion relatives à des points non réglés dans la convention surviennent lorsque celle-ci a encore cours. En revanche, la paix du travail relative n'oblige les partenaires à renoncer à la grève ou au lock-out que lorsque surgissent des divergences d'opinion dans des domaines qui sont réglés par la convention collective de travail. A première vue, cette différence ne semble pas trop importante. On pourrait argumenter en disant que l'aménagement et le renforcement périodique des conventions collectives amenuisent l'écart entre la paix du travail absolue et la paix relative. Cette réflexion tient debout sur le plan théorique, mais elle néglige toutefois un aspect décisif pour le maintien de la paix sociale: l'obligation relative est difficilement compatible avec le principe de la bonne foi qui constitue le fondement non seulement de la convention de paix du travail, mais encore de l'ensemble du système des conventions collectives de travail; ainsi, dans un tel contexte, il est aisément à celui des deux partenaires qui est animé de mauvaise volonté de déterrer rapidement et sans difficulté la hache de guerre. Concrètement, un partenaire pourrait chercher un point non réglé dans la convention collective, le soulever et le présenter sous forme d'une revendication tellement extrême qu'une acceptation par la partie adverse serait d'emblée exclue. La voie serait donc ouverte à l'éclatement d'un conflit du travail, malgré ou plutôt *en raison* de l'obligation de paix relative. Otto Flückiger, ancien secrétaire central de la FTMH, s'est exprimé de manière frappante et pertinente au sujet du champ des tensions employeurs-travailleurs dans le cadre des conventions collectives de travail: «*Ne pas priver le travailleur de ce qui pourrait lui être accordé. Ne pas demander à l'employeur ce qu'il ne peut pas accorder, mais lutter pour obtenir le maximum de concessions.*»

Les autorités sont résolument favorables à la concertation des partenaires sociaux. Le Conseil fédéral a toujours appuyé sans réserve la convention de paix du travail. A cet égard, il y a lieu de relever qu'une des raisons – et non la moindre – de l'aboutissement en 1937 des pourparlers concernant la paix du travail tient au fait qu'en 1936 les autorités avaient laissé entendre dans un arrêté fédéral qu'elles pourraient entreprendre de réglementer elles-mêmes les conflits du travail.

Malgré l'attitude fondamentalement positive de l'Etat, les relations entre partenaires sociaux sont de plus en plus mises en péril du côté des pouvoirs publics. En effet, l'inflation législative ne cesse de rétrécir la marge de manœuvre indispensable aux conventions collectives de travail. Est surtout dangereuse la tendance à la substitution de l'alternative loi *ou* convention par la stratégie loi *et* convention. En pratique, cela signifie qu'on commence par s'efforcer d'aboutir sur le plan contractuel. Lorsque ce but est atteint, la phase suivante consiste à chercher à ancrer dans une loi ce qui a été contractuellement convenu. Cela constituera alors une nouvelle base de départ pour faire des propositions contractuelles allant encore plus loin. Il

est évident que les conventions collectives de travail perdent beaucoup de leur intérêt aux yeux des employeurs si elles ne parviennent pas à éviter des réglementations légales. La tactique «du beurre et de l'argent du beurre» n'est pas à l'avantage de relations saines entre partenaires sociaux. Elle risque de durcir les positions respectives, en ce sens que dès le début des négociations l'on tiendra compte par anticipation de l'effet des conventions à conclure sur le plan législatif. *Pour la sauvegarde et le développement harmonieux des rapports entre partenaires sociaux, il est d'une importance capitale que l'Etat, lorsqu'il légifère, respecte beaucoup plus systématiquement que jusqu'à présent la marge de manœuvre aménagée par et dans les conventions collectives de travail.* S'il ne le fait pas, nous risquons de voir se passer la même chose que ce qu'il advient aux plantes privées de leur sol nourricier. Cette réserve importante ne signifie toutefois pas que l'Etat n'ait aucune tâche à accomplir en rapport avec la concertation des partenaires sociaux. Bien au contraire, l'Etat peut apporter une contribution bienvenue de trois manières:

- en aménageant des conditions-cadre favorables dans le domaine économique et social;
- en installant des «filets» de sécurité sociale suffisants pour amortir les conséquences sociales souvent inévitables en cas de restructuration d'entreprises (assurance-chômage);
- en menant une politique régionale permettant de supprimer ou à tout le moins d'atténuer les répercussions négatives des monostructures économiques dans les différentes régions.

Telles sont mes réflexions sur la situation présente, sur les atouts et les faiblesses de la concertation des partenaires sociaux en Suisse. En guise de *bilan intermédiaire*, on pourrait dire que, dans notre pays, les relations entre partenaires sociaux ont un peu perdu de leur éclat historique, mais qu'elles conservent des fondements très solides parce qu'elles constituent une institution importante non seulement pour la politique économique et sociale mais encore pour la politique nationale et le tissu socio-culturel de la Suisse. Compte tenu de l'accélération ininterrompue des processus de mutation dans la technologie, l'économie, le marché de l'emploi et la société, notre avenir dépendra plus que jamais jusqu'ici d'un surcroît de pensée innovatrice, de faculté d'adaptation et de mobilité, sans oublier pour autant la fidélité aux principes régissant les relations privilégiées entre partenaires sociaux.

\* \* \*

Si l'on désire parler de l'avenir des rapports entre partenaires sociaux, on se pose automatiquement la question de *l'évolution future des organisations responsables*, à savoir les associations d'employeurs et les syndicats. Une convention collective de travail peut être la meilleure du monde mais échouer en fin de compte à cause de l'une voire de deux parties contractantes.

A ce sujet, on ne signale généralement pas de développements alarmants. En effet, il ne faut pas dramatiser des fausses notes occasionnelles.

Parmi ces couacs, il ne faut certainement pas ranger les voix qui s'élèvent dans les milieux syndicaux et qu'il importe de prendre au sérieux parce qu'elles traduisent les profonds changements survenus dans la structure des syndicats. A une époque où tout se transforme rapidement, un demi-siècle est une période suffisamment longue pour que la jeune génération des syndicalistes – cela vaut aussi pour la jeune génération des employeurs – ne soit plus marquée aussi intensément dans sa mentalité par la convention de paix du travail que l'ancienne génération empreinte du souvenir et de la portée de cet événement. Après 50 ans de paix du travail, cela signifie que rares sont encore dans la vie active ceux qui ont vécu en 1937 la naissance de la convention de paix du travail. Certains syndicats ont des difficultés de recrutement, notamment parce qu'une bonne partie de la jeune génération n'a plus la même conception des relations entre partenaires sociaux ni le même dévouement à cette cause qui fut et reste chère à la génération des aînés. Dans ce contexte, il y a lieu de regretter que le degré d'affiliation syndicale aux organisations de travailleurs ait été toujours relativement bas comparativement à l'étranger. Selon des estimations sommaires, il devrait se situer entre 30 et 35% en moyenne suisse. En ce qui concerne les employeurs, on relève de grandes différences d'une branche à l'autre, comme pour les travailleurs. En règle générale, le taux d'affiliation est toutefois plus élevé et peut même atteindre 80% dans certains cas extrêmes. Si l'aspect quantitatif n'est pas négligeable, il ne suffit pas à justifier une grande inquiétude. Il faut notamment tenir compte du fait que, du côté des travailleurs, les affiliations aux syndicats augmentent précisément en période de récession économique. La représentativité future des organisations syndicales dépendra dans une mesure décisive de leur aptitude à mettre au premier plan de leur politique en matière de conventions collectives de travail un nombre accru de postulats immatériels, notamment écologiques, s'ajoutant à leurs revendications matérielles, postulats auxquels est particulièrement sensible et attachée la jeune génération à cause des dangers qui planent sur certaines bases naturelles de la vie. Les transformations au sein de notre économie, l'abolition des frontières entre branches ainsi que la tendance au remplacement du col bleu par le col blanc posent de nombreux et délicats problèmes nouveaux aux organisations d'employeurs et de travailleurs. Dans ce contexte, il s'est produit au cours des dernières années diverses fusions et absorptions d'associations professionnelles d'employeurs. Du côté des travailleurs, on doit résoudre un autre problème difficile qui tient à la structure traditionnelle des organisations de travailleurs. En effet, les syndicats pouvaient autrefois recruter la plupart de leurs membres parmi les ouvriers des fabriques et des entreprises artisanales. Le recul continu du nombre des ouvriers «classiques» prive de nombreux syndicats de leur traditionnelle base de recrutement. Il est donc évident qu'ils cherchent à compenser ces pertes en attirant en leur sein un plus grand nombre d'employés et de cadres, ce qui occasionne des collisions avec les diverses organisations d'employés, qui sont bien développées dans notre pays. On comprend donc que celles-ci se défendent contre cette stratégie des syndicats qu'elles qualifient d'agressive.

Dans les deux camps des partenaires sociaux, il y a des personnes qui n'attachent plus un grand prix à la sauvegarde de cette concertation et à la poursuite des conventions collectives de travail; mais il s'agit là d'une minorité. Chez certains

entrepreneurs, un penchant a récemment vu le jour, celui d'un «individualisme d'entreprise» plus accentué. Désormais, ces chefs d'entreprises ne considèrent les conventions collectives de travail que sous l'angle exclusif de l'utilité. Bien que la profonde transformation de l'économie et l'âpreté de la concurrence postulent et nécessitent une plus grande souplesse, il faut être conscient qu'une individualisation trop poussée est contraire à la nature de la convention collective et risque finalement de mettre son existence en péril. De leur côté, les directions syndicales sont confrontées, sur le plan interne et externe, à des gens qui ne veulent plus entendre parler de la concertation entre partenaires sociaux; leur attitude s'explique par des considérations d'ordre idéologique et sont en partie la conséquence de la «révolte de 1968». Dans plusieurs syndicats, il y a des affrontements périodiques et parfois très vifs entre, d'une part, les partisans de la philosophie traditionnelle de la redistribution et, d'autre part, les adeptes d'une stratégie de refus débouchant sur la lutte des classes. Les dirigeants syndicaux sont donc placés dans une situation inconfortable. En effet, à l'intérieur de leur organisation, ils sont fidèles à la conception contractuelle et sont donc accusés à tort de défendre les intérêts des patrons; dans leurs relations extérieures, ils ont de dures confrontations, de vives explications avec les organisations d'employeurs dont la marge de manœuvre est plus réduite en raison de l'âpreté de la concurrence. Lorsqu'on reproche aux partisans des conventions collectives de travail de faire une vache sacrée de la concertation entre partenaires sociaux, on peut rétorquer à bon droit à ces censeurs impénitents que ce sont eux qui transforment la grève en veau d'or dont ils sont les premiers adorateurs.

Tant les organisations de travailleurs que celles d'employeurs doivent toutefois rester conscientes d'un danger objectif. Tout association à but déterminé – et non point seulement celles relevant du domaine économique et social – est forcément exposée avec le temps à un danger qui croît encore en cas de succès, à savoir le danger de s'occuper de plus en plus d'elle-même. Des institutions fort utiles, telles que villages de vacances, caisses maladie, caisses en cas de décès et agences de voyages dont disposent de nombreux partenaires sociaux, en particulier les organisations de travailleurs, ont pour effet d'obliger les responsables à vouer leurs soins surtout à des tâches administratives. Sur ce point, bon nombre d'associations et de syndicats auraient profit à réexaminer leurs activités d'après les critères suivants: qu'est-ce qui est vraiment nécessaire et utile pour nos membres selon un ordre de priorité? Quelles sont les autres activités associatives qui peuvent être exercées par des personnes ou instances extérieures? A l'avenir, les organisations des partenaires sociaux resteront fortes si elles orientent leur activité vers *d'authentiques prestations de service en faveur de leurs membres* et respectent l'ordre de priorité qu'elles se seront données.

\* \* \*

Si l'on veut porter une appréciation sur *l'avenir et les chances à long terme de la concertation entre partenaires sociaux*, il faut commencer par rappeler et préciser certaines conditions générales qui règnent en Suisse. A cet égard, le point de départ réside dans la constatation que les relations entre partenaires sociaux sont

*intégrées dans le processus économique.* Notre économie de marché a en principe deux tâches à accomplir: premièrement, elle doit couvrir les besoins de produits et prestations et, secondement, son rôle est de satisfaire de manière appropriée les besoins spécifiques des participants au processus économique, à savoir ceux des entrepreneurs, des travailleurs et des investisseurs. De la sorte, il ne s'agit pas uniquement d'un problème de production, mais encore d'une question de répartition par le biais du marché, c'est-à-dire selon la loi de l'offre et de la demande. Economie de marché signifie forcément concurrence; c'est en effet exclusivement au travers de la concurrence que l'économie parvient à s'adapter aux changements de structure résultant de nouvelles données dans la technologie et la consommation.

Pour pouvoir «fonctionner» et remplir la double tâche précitée, notre économie doit commencer par sauvegarder sa compétitivité et si possible l'accroître. En d'autres termes, le *profit* est le préalable dont dépend la satisfaction des besoins légitimes des travailleurs en ce qui concerne la sécurité de l'emploi, une rémunération convenable et de bonnes prestations sociales. Le profit est en quelque sorte le carburant qui fait tourner le moteur de l'économie. Sans lui rien ne va et sans profit tous les autres postulats en soi plausibles partent en fumée, car chacun d'eux a besoin du profit pour pouvoir devenir réalité. Comme je l'ai déjà relevé, il importe que tous les participants au processus économique – entrepreneurs, travailleurs, investisseurs – reçoivent une part équitable du gâteau à partager. Il va de soi que chaque partie commence par défendre ses intérêts; cela est donc également compréhensible de la part des travailleurs. De tels antagonismes ont tout à fait leur place dans le cadre de rapports traditionnels entre partenaires sociaux.

L'économie de marché est étroitement liée à la possibilité d'entreprendre des *restructurations*. Ce mot désagréable est malheureusement trop souvent synonyme de licenciement de main-d'œuvre, opération qui engendre toujours des rigueurs sur le plan social et humain, même lorsqu'il existe de bons plans sociaux pour les travailleurs concernés. Et pourtant il y a des situations où des restructurations sont inévitables parce que, faute de les opérer, l'entreprise ne serait plus compétitive et ne survivrait pas à son déclin. L'aménagement et le renforcement de la couverture sociale en cas de chômage de nature économique sont l'un des corollaires de la libre économie de marché. Le travailleur ne doit pas être le seul à faire les frais de la récession ou d'autres difficultés d'ordre économique. En raison de l'accélération du processus de changement, de telles restructurations gagneront hélas encore en importance à l'avenir. C'est précisément dans cette perspective que la nouvelle loi sur l'assurance-chômage est une nécessité absolue. Elle repose sur un financement solide, prévoit des prestations suffisantes et appropriées et surtout permet, par le biais de mesures préventives, de lutter à temps contre le chômage structurel. Des améliorations ponctuelles sont toutefois souhaitables, voire nécessaires dans certains cas.

Il est aujourd'hui très difficile et peut-être impossible de faire des *prévisions sérieuses sur l'évolution à long terme du marché de l'emploi*, par exemple jusqu'en l'an 2000. En soi, cela nous laisse sur notre faim, mais c'est du même coup un indice selon lequel les efforts esquissés dans le domaine de la recherche sur le marché du travail et les professions doivent être poursuivis et intensifiés. On doit se

demander en passant si les partenaires sociaux ne devraient pas se pencher un peu plus souvent sur ce domaine et le faire en étroite coopération avec les hautes écoles. Pour le moment, on doit se contenter, pour ce qui est des prévisions à long terme sur le marché de l'emploi, de mettre en évidence un scénario optimiste et un autre pessimiste. Un scénario optimiste pour les dix ans à venir tient pleinement compte de la troisième révolution industrielle en cours et de ses conséquences d'ordre structurel, mais part aussi de l'hypothèse selon laquelle la Suisse parviendra dans les années prochaines à maintenir son bon niveau de l'emploi en raison de la situation de départ généralement bonne de notre économie et surtout à cause du chômage qui continue à l'heure actuelle à être faible (1% à peine) ainsi que de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'augmentation du nombre des personnes exerçant une activité lucrative sera de l'ordre d'une centaine de mille dans les dix prochaines années, ce qui correspond à un accroissement d'un peu plus de 3% par rapport à 1985. Simultanément, on s'attend, selon des estimations, à une réduction de la durée du travail d'environ 4%. Ce scénario repose pour une bonne part sur la présomption toutefois dénuée de fondements scientifiques suffisants selon laquelle, comme par le passé, des prévisions plutôt pessimistes seront compensées par la bonne position de la Suisse en matière de concurrence, ce qui permettrait de sauvegarder plus ou moins le niveau actuel de l'emploi qui est réjouissant.

Le scénario pessimiste part de l'hypothèse d'après laquelle il ne serait plus possible au cours de la prochaine décennie de compenser, comme ce fut le cas jusqu'à présent, la diminution persistante des emplois dans le secteur secondaire par la création d'emplois dans le secteur tertiaire. Il est certes vrai que notre pays n'a pas encore dans le secteur des services une part de sa population active qui est comparable à la proportion d'autres nations industrialisées de même importance. Toutefois, cette «réserve» s'est considérablement amenuisée. A cela s'ajoute le fait qu'au cours des prochaines années, on assistera selon toute vraisemblance à une automatisation de la bureautique également dans le secteur des services au sens strict du terme, ce qui manquera pas de se traduire par des mesures de rationalisation et des suppressions massives d'emplois. Grâce à des solutions combinées qui relieront étroitement les anciennes fonctions de base dans les travaux de bureau, à savoir la préparation et le traitement, le classement, la documentation et la communication ainsi que par le biais de systèmes d'application intégrés au service de la rationalisation, il se pourrait que, dans le domaine des bureaux et de l'administration, 15 à 20% des emplois disparaissent, tandis que la proportion serait même de 25% dans les banques et les assurances. Sur la base des chiffres actuels, on constate que sur les 1 300 000 personnes travaillant dans des bureaux, plus de 200 000 emplois seraient concernés; en ce qui concerne les banques et les assurances qui occupaient 147 000 personnes en 1985, il s'agirait aussi de 37 000 emplois ainsi touchés par l'évolution. Il est toutefois évident que l'automatisation crée aussi de nouvelles fonctions et emplois dans les bureaux, mais ces créations ne sauraient probablement pas compenser même partiellement le nombre des postes de travail appelés à disparaître. Enfin, toujours sur le plan de l'emploi, les nouvelles techniques de la bureautique devraient exercer des effets de rétroaction positifs sur le secteur secondaire. Ces répercussions seraient toutefois très limitées, étant donné que la roboti-

sation prime dans la production d'appareils de bureau ultramodernes. En comparant les deux scénarios, on s'aperçoit que la variante pessimiste semble hélas être la plus réaliste. Ce scénario prévoit dans notre pays une certaine diminution du nombre des emplois dans des proportions qui ne seront toutefois pas dramatiques. Les deux scénarios dont il a été question se sont bornés à des aspects quantitatifs. Pour ce qui est des aspects *qualitatifs*, ils ne devraient guère diverger l'un de l'autre. Les principaux problèmes – ce seront aussi les plus difficiles à résoudre – du futur marché de l'emploi consisteront notamment dans l'absence de concordance entre les structures de qualification de l'offre de main-d'œuvre et celles de la demande de main-d'œuvre; ce hiatus sera la conséquence de la rapidité des changements technologiques et de l'automatisation de la bureautique. Ce genre de questions devrait retenir en priorité toute l'attention des partenaires sociaux dans leurs futurs efforts.

Plus délicates et hasardeuses encore que celles relatives au marché de l'emploi sont à vrai dire les prévisions concernant le *développement économique* au cours des dix ou quinze prochaines années. Là encore, il faut se contenter pour toute réponse d'une prévision sommaire sur le plan quantitatif. La Suisse restera un pays cher et ne pourra donc guère mener une stratégie offensive en matière de prix. Le succès de notre économie dépendra donc plus encore que jusqu'à maintenant de la qualité et de la fiabilité de nos produits et services. Cela implique que nous restions en contact étroit avec nos clients et soyons prêts à satisfaire leurs desiderata. En d'autres termes, pour l'économie suisse, le fait de «coller» au marché prendra une importance accrue.

\* \* \*

Pour conclure, il y a encore la question des *accents à placer dans les futures conventions collectives de travail*. A cet égard, deux remarques préliminaires sont de mise. Malgré certains déplacements d'accent, à l'avenir, des thèmes classiques de la convention collective de travail, tels l'obligation de paix du travail, la durée du travail et les salaires, resteront partie intégrante des nouvelles conventions collectives de travail. Toutefois, étant donné que des conventions collectives efficaces et susceptibles de développement doivent refléter une situation économique et sociale donnée, elles seront aussi forcément le reflet d'importants changements dans ces domaines. Cette adaptation des conventions collectives de travail à un univers économique et à un monde du travail en mutation est un préalable indispensable, si l'on veut que les conventions collectives puissent jouer à l'avenir également le rôle crucial qui est le leur.

Logiquement, les conventions de demain devront faire une plus grande place à la *flexibilité*. Faute de cette souplesse, c'est-à-dire dans le cas d'une forme trop rigide, elles ne pourraient plus exercer leur fonction de précurseurs dans le domaine économique et social. La notion de «flexibilité» est certainement judicieuse mais elle implique pourtant certains dangers. En effet, cette notion est bien pratique lorsqu'elle sert à éluder certains conflits d'objectifs. Il convient de préciser d'emblée qu'on ne saurait entendre par flexibilité un démantèlement des institutions et pro-

tections sociales. De la sorte, le problème principal consiste à trouver un équilibre, acceptable pour les deux parties, entre des solutions centralisées (au niveau de la branche) et des formules décentralisées (sur le plan de l'entreprise). Une flexibilité extrême et une individualisation par trop poussée seraient en fin de compte contradictoires à l'essence même des conventions *collectives* de travail.

La tendance au raccourcissement et à l'assouplissement des temps de travail – ce en liaison avec des charges sociales croissantes – aboutira probablement à une augmentation de l'importance que revêtent malheureusement l'*économie souterraine* et le *travail au noir* dans notre pays. La lutte contre ces deux excroissances devrait constituer l'une des tâches très importantes à accomplir par le biais des conventions collectives de travail.

En raison du changement de l'environnement social, il importe que les futures conventions collectives de travail incluent dans une plus large mesure des questions relatives à la *qualité de la vie* et à la *compatibilité avec l'environnement*. Dans ce contexte, il ne faut pas nécessairement assimiler une réduction de la durée du travail à une amélioration de la qualité de vie. Toutefois, il faudra aborder de manière plus approfondie dans les conventions collectives de travail les problèmes que pose la *protection de la santé* des travailleurs *sur le plan physique et psychique*, en raison notamment d'un stress croissant.

Dans la perspective des mutations économiques et technologiques, il faut absolument que le *perfectionnement* professionnel et la *reconversion* occupent une position *cruciale* dans les conventions collectives de travail. A cet égard, les efforts déjà existants, mais très différents d'une branche à l'autre, sont encore à améliorer dans une notable mesure. Pour ce qui est de la reconversion, une étroite collaboration avec les autorités est indiquée. Les partenaires sociaux doivent être conscients d'une chose relative à ces deux domaines: s'ils ne jouent pas un rôle directeur, c'est l'Etat qui le fera à leur place. Il sied de rappeler que la nouvelle loi sur l'assurance-chômage a aménagé en faveur des partenaires sociaux de très larges possibilités d'action sous forme de mesures préventives. Cependant, les possibilités ne sont pas grand'chose à elles seules; encore faut-il en faire usage. En organisant des cours d'instruction bien ciblés et d'un niveau élevé, les organisations de travailleurs ont là une occasion unique de démontrer qu'à l'avenir il sera encore judicieux d'y être affilié.

Le nombre des *femmes* exerçant une activité lucrative croîtra encore. Cela influera aussi sur le rôle joué par la *famille*. Il importe que les conventions collectives de travail tiennent plus amplement compte de cette évolution.

Comme toutes les organisations et les associations, celles des partenaires ne sont pas uniquement marquées par le nombre, mais encore par la qualité de leurs membres. On devrait par conséquent vouer une plus grande attention à l'*idée d'efficacité et à l'esprit de compétition* dans le cadre des conventions collectives de travail. C'est à ce prix seulement que des personnes dynamiques, des travailleurs et en particulier des employés et des cadres, seront prêts à coopérer en tant que membres de l'organisation et ne se contenteront pas de jouer la cinquième roue du char. C'est précisément chez les représentants de la jeune génération que l'on a constaté de façon très nette que l'idée d'efficacité et l'esprit de compétition regagnent du terrain. Aussi, les conventions collectives de travail ne doivent-elles pas

être axées sur les besoins des «marginaux», mais sur ceux de personnes prêtes à faire preuve d'efficacité.

Ce qui précède ne constitue par une énumération exhaustive des accents à mettre dorénavant. Il est tout aussi important de voir dans quel *esprit* ces problèmes sont abordés dans le cadre des rapports entre partenaires sociaux. Il est regrettable que, dans bon nombre de commentaires diffusés par les médias, le bilan se réduise à un seul aspect: quelle est la partie qui a le plus profité de la convention de paix du travail et des conventions des partenaires sociaux? Celui qui s'exprime dans ce sens n'a pas compris grand'chose de la convention de paix du travail et des relations authentiques entre partenaires sociaux. Les problèmes que l'avenir nous réserve sont tellement complexes ou délicats que seuls des efforts *conjoints* permettront de les résoudre. Ces efforts devront reposer sur deux principes: celui de la *bonne foi*, liée au sens des *tenants et aboutissants*, indispensable à la défense des intérêts légitimes des parties.

*Une concertation entre partenaires sociaux qui est disposée à s'adapter aux nouvelles évolutions n'est nullement dépassée. A l'avenir, nous en aurons même davantage besoin!* La manière dont les partenaires auront à relever le défi tout proche ressort d'une citation de M. Markus Schelker, ancien secrétaire central de la FOBB:

*«Celui qui par principe opte pour la confrontation pure et dure ne devrait jamais oublier ce qui suit: là où l'on fonce tête baissée, le propre champ de vision ne va guère au-delà de l'extrémité des orteils. Cela me semble constituer un horizon bien étriqué pour résoudre des problèmes.»*

\* \* \*

## Notes et indications des sources

- <sup>1</sup> Remarquons d'ailleurs que, à teneur de la législation en vigueur à l'époque, les accords de 1937 ne constituaient pas des conventions collectives au sens propre du terme, car, se limitant à la procédure (négociation et arbitrage des conflits), ils ne réglementaient pas les conditions de travail (horaires, salaires, congés etc.). Ce n'est qu'après 1956 que les accords de pure procédure ont été considérés comme des conventions collectives (art. 356 al. 2 CO).
- <sup>2</sup> H.P. Tschudi, *Geschichte des schweizerischen Arbeitsrechts*, Bâle 1987, p. 30.
- <sup>3</sup> M. Battelli, *Les lois genevoises de 1900 et 1904 sur les tarifs d'usage et les conflits collectifs de travail*, in *Mélanges A. Babel*, Genève 1963, p. 343; E. Eichholzer, *Aus der Geschichte des schweizerischen Gesamtarbeitsvertrags*, *Revue de droit suisse*, vol. 83, 1964, p. 68-69.
- <sup>4</sup> Eichholzer, op. cit. p. 77.
- <sup>5</sup> G. Billeter, *Le pouvoir patronal*, Genève 1985, p. 90.
- <sup>6</sup> G. Aubert, *L'obligation de paix du travail*, Genève 1981, p. 158-159.
- <sup>7</sup> G. Aubert, op. cit., p. 171-172.
- <sup>8</sup> Pour un cas de présentation ambiguë, cf. *Journal des associations patronales*, 1987, p. 341.
- <sup>9</sup> *Annuaire statistique de la Suisse*, 1950, p. 346.
- <sup>10</sup> *Annuaire statistique de la Suisse*, 1986, p. 368; notons que l'année 1963, qui n'a connu que 4 conflits, a cependant enregistré 70.698 journées perdues.
- <sup>11</sup> Art. 1 de l'arrêté du Conseil fédéral sur les mesures extraordinaires concernant le coût de la vie, du 27 septembre 1936, ROLF 52 (1936), p. 766.
- <sup>12</sup> R. Joseph, *La genèse de la paix sociale*, in *Une convention collective de travail: pourquoi?*, La Chaux-de-Fonds 1987, p. 51 ss.
- <sup>13</sup> Cité in G. Aubert, op. cit., p. 172.
- <sup>14</sup> Billeter, op. cit., p. 233, 235; cf. K. Humbel, *Treu und Glauben*, Berne 1987, p. 52.
- <sup>15</sup> G. Aubert, op. cit., p. 175.
- <sup>16</sup> B. Degen, *Das Basel der andern*, Zurich 1986, p. 161.
- <sup>17</sup> Degen, op. cit., p. 164; G. Aubert, op. cit., p. 176.
- <sup>18</sup> G. Aubert, op. cit., p. 211.
- <sup>19</sup> Comparer les art. 4 al. 1 des deux contrats collectifs pour les ouvriers qualifiés de l'imprimerie suisse de 1950 et 1953.
- <sup>20</sup> H.-M. Tschudi, *Die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse durch die Sozialpartner des schweizerischen Baugewerbes*, Zurich 1979, p. 42 ss, 118 ss.
- <sup>21</sup> G. Aubert, op. cit., p. 176.
- <sup>22</sup> G. Aubert, op. cit., p. 214.

*Yvon Chotard*, *Les patrons et le patronat Calman-Lévy B.I.T.*, *Les partenaires sociaux face aux changements technologique*, 1982-1985.

*Kenneth Angst*, *50 Jahre Friedensabkommen*, NZZ 164/87.

*Prof. Dr. Silvio Börner*, *Die wirtschaftspolitische Bedeutung des Friedensabkommens*, *Bulletin du Crédit Suisse* 5-6/87.

*Fritz Halm*, *Entwicklung und Stärke der Sozialpartnerschaft*, *Profile der Arbeitgeberpolitik*, 1983.

*H.J. Mast*, Senior Economic Advisor, Credit Suisse First Boston, *Das Friedensabkommen: Heute und morgen aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht*, 1987.

*Klaus Müller*, *Auswirkungen künftiger Büroautomation*, *Technische Rundschau* 29/87.

*Fritz Reimann*, *Vertragspolitik und Streikverzicht in den Sozialpartnerbeziehungen*, *SMUV-Zeitung*, 20.5.87.