

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 54 (1996)  
**Heft:** 4: Compétitivité et cohésion sociale  
  
**Artikel:** La lutte contre le chômage : perceptions et priorités  
**Autor:** Maucher, Helmut  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140530>

### **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:** 15.01.2026

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

## LA LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE - PERCEPTIONS ET PRIORITÉS

Helmut MAUCHER

*Président et Administrateur délégué de Nestlé S.A.*

*Vevey*

Parmi les grands problèmes qui préoccupent de nos jours les milieux les plus larges, peu sont aussi graves et aussi généraux que celui créé par le chômage. Si la majorité des experts sont à peu près d'accord sur l'importance du phénomène - encore que des approches statistiques différentes créent çà et là des divergences de vue - il semble qu'aucune unité de doctrine ne soit en train de se dégager sur la façon d'aborder le problème et sur les approches possibles d'une solution à moyen et à long terme. Or, il ne fait aucun doute que solution il faut: la situation financière précaire des collectivités publiques ne permettra pas de résoudre les problèmes sociaux qu'engendre un sous-emploi massif durant de longues périodes; et le recours à une fiscalité déjà trop vorace ne fera qu'accélérer le processus de délocalisation des entreprises. Il me semble évident aussi que nos pays ne tolèrent pas - et j'en suis heureux - des sociétés scindées à tout jamais en deux, condamnant une partie significative de la population à des difficultés existentielles ou à une misère sans espoir. C'est en entrepreneur, en chef d'un groupe industriel actif dans le monde entier, que j'aimerais esquisser mon analyse de la situation et quelques concepts très concrets pour apporter une amélioration. J'ai fait partie du "European Round Table of Industrialists" (groupe réunissant les patrons de toutes les grandes entreprises européennes) dès sa fondation et le chômage est une préoccupation constante dans ce forum. C'est d'ailleurs à cet aspect particulier - qui s'applique *grosso modo* aussi à la Suisse - que je consacrerai l'essentiel de mes réflexions.

### **Un regard sur le monde**

Dans un monde en pleine globalisation, il serait pourtant faux de limiter notre étude à l'Europe seulement. Aussi surprenant que cela puisse paraître, les récentes décennies ont été marquées avant tout par une gigantesque création d'emplois à l'échelle mondiale. Ainsi, entre 1965 et 1992 les pays les plus industrialisés et les pays en développement ont vu les places de travail dans la production industrielle et dans les services augmenter de 660 millions à plus de 1,3 milliards. Durant toute cette période, l'augmentation de l'emploi a été supérieure à la croissance démographique, un témoi-

gnage d'insertion de couches toujours plus larges dans le circuit économique et d'une répartition plus générale des richesses. Cette tendance très positive se manifeste pratiquement partout dans le monde - exception faite de l'Afrique - et la généralisation du processus, ainsi que son étendue, s'explique dans une large mesure par la vigueur de l'économie du marché et du secteur privé.

L'évolution que nous vivons démontre à souhait que l'amélioration de la productivité, loin d'éliminer des places de travail, est au contraire créatrice de revenus ou de prix plus avantageux, stimulant la demande, donc la production et ainsi l'emploi. La conclusion contraire pêche en s'arrêtant au milieu du processus, et une analyse *sine ira et studio* apporte la preuve que le progrès économique et social réalisé au cours des 19ème et 20ème siècles a précisément suivi cette évolution.

En Europe, malheureusement, la création d'emplois était déjà à la traîne au cours des années 60 et 70. Une nouvelle fois dans le courant des années 80, le nombre de places de travail créées a été régulièrement inférieur à l'augmentation de la population. C'est à ce moment-là que le "socle" persistant de chômage a été constitué. D'autre part, si création d'emplois il y a eu, ceux-ci se situaient trop souvent dans les administrations publiques et non dans le secteur privé. Nombre de ces emplois sont aujourd'hui précarisés par la situation financière critique des gouvernements et par une dette publique très lourde.

Il est donc insensé - et dangereux - de postuler une redistribution du travail existant qui va souvent diminuant par des réductions de l'horaire de travail, surtout si elles ne sont pas accompagnées par une baisse des salaires. Une telle mesure ne ferait que diminuer la compétitivité et conduirait nécessairement à de nouvelles suppressions d'emplois. En Europe, en particulier, l'amélioration de la compétitivité est cependant retardée par les effets de la concurrence globale qui, depuis quelques années, soumet les sociétés à une pression grandissante.

Je concède volontiers que le processus décrit plus haut comporte un décalage dans le temps qui a toute son importance. J'admets aussi qu'il impose à ses acteurs une adaptation et une disponibilité permanente pour le changement, souvent accompagnées par la crainte et le stress. Cela n'a rien de nouveau; ce sont là des phénomènes que l'être humain subit depuis toujours. Ce qui est par contre nouveau, c'est la difficulté qu'il y a à former en peu de temps un nombre important de collaborateurs qui, pour des raisons économiques, doivent changer de secteur. Quand il s'agissait de remplacer la pelle par le tournevis ou la clef à mollette, cela ne posait guère de problèmes. Mais la complexité grandissante de notre monde technique, les exigences accrues et la rapidité avec lesquelles nos méthodes de travail, de gestion, de production changent, font que l'adaptation et le transfert des connaissances nécessaires exigent nettement plus de temps et des mesures de formation nettement plus approfondies.

J'ajouterai que la générosité de "l'Etat Providence" n'est souvent pas de nature à induire la motivation indispensable pour accélérer ces changements. D'une part, des compensations de chômage relativement généreuses et prolongées freinent l'adaptation pour ceux qui doivent chercher un nouvel emploi; d'autre part, ceux qui ont une place de travail se sentent démotivés par l'ampleur des charges sociales qui grèvent leurs salaires.

### **Agir et non subir !**

La solution ne peut pas consister en une acceptation de la situation existante et une réduction progressive de nos attentes. Hommes politiques, citoyens, industriels et consommateurs, tous doivent réagir. Plutôt que de trouver de nouvelles façons de mieux découper/distribuer le gâteau existant, nous devons créer les conditions pour en faire croître les dimensions. Il ne fait aucun doute que, sans croissance économique, il ne sera pas possible de résorber le chômage, ni de financer les charges sociales considérables qu'il continuera à imposer aux économies européennes.

Il faut donc retrouver notre compétitivité, nous forcer à redevenir concurrentiels au niveau mondial. Cela passe essentiellement par une diminution de nos coûts salariaux et sociaux, une réduction de la pression fiscale et finalement une flexibilisation de la réglementation qui pèsent trop lourdement sur les créateurs d'emplois, à savoir les entreprises.

Une législation exagérément pointilleuse dans le domaine du travail, de la protection de l'environnement, des dispositifs sociaux et de la santé constitue, dans son accumulation, un frein très sérieux à l'innovation et à l'esprit d'entreprise. Une bureaucratie pesante et le poids démesuré de certains groupes de pression - dans le processus d'approbation de projets de construction par exemple - ralentissent les réalisations et constituent souvent un obstacle insurmontable pour les petites et moyennes entreprises. Enfin, l'hostilité à de nouvelles technologies, qu'il s'agisse d'énergie nucléaire ou de génie génétique, pour ne citer que celles-ci, et la réaction frileuse des pouvoirs politiques devant les propagateurs de telles peurs, peuvent également inciter une entreprise soit à choisir la délocalisation, soit à se résigner à ne pas poursuivre un axe de développement prometteur. L'imposition des entreprises joue aussi un rôle significatif et ce n'est pas le recours à une vue statique du substrat imposable qui permettra aux pouvoirs politiques de ramener leur finances vers un équilibre plus sain. Au contraire, les exemples abondent dans le sens contraire: c'est en permettant aux entreprises de réinvestir leurs bénéfices, en facilitant l'expansion plutôt qu'en poussant les sociétés industrielles et commerciales à adopter des structures juridiques parfois très complexes afin de diminuer leurs charges fiscales, que l'Etat peut contribuer à la création d'emplois.

Dans le domaine de la législation sur le travail aussi, une nouvelle approche me semble indispensable. Dans nombre de pays européens, les lois nationales ou des contrats collectifs touchant des branches entières fixent des normes trop rigides.

Il est des travaux ou des productions qui sont devenus économiquement impossibles en Europe, précisément à cause du niveau salarial et de celui des charges sociales concomitantes. Même si de telles tâches pourraient parfaitement convenir à de nombreux chômeurs et correspondraient à leurs capacités, l'employeur potentiel n'a d'autre choix que de renoncer à leur embauche - en fonction d'une législation prétendument sociale! Dans ce domaine, comme dans d'autres d'ailleurs, nous avons besoin d'esprit d'innovation et de courage pour trouver de nouvelles approches. On a ainsi calculé que la prise en charge par la collectivité publique des coûts sociaux d'un travailleur ayant un bas salaire serait nettement plus favorable pour les finances publiques que le versement d'allocations de chômage. Cela permettrait surtout de réintroduire des individus dans une situation d'emploi plus motivante et plus satisfaisante qu'une file d'attente aux guichets de l'administration du chômage.

Nul doute qu'une flexibilisation des échelles des salaires est indispensable pour sortir de la rigidité actuelle. Que l'on me comprenne bien: je suis pleinement conscient de l'importance d'une protection sociale pour les individus qui, pour une raison ou pour une autre, n'arrivent pas à survivre décemment dans notre société. Par honnêteté intellectuelle, je dois aussi souligner que toute mesure sociale constitue un signal au bénéficiaire et que la mobilité professionnelle et géographique est de toute évidence plus présente si les allocations de chômage sont limitées dans le temps et dans leur importance. En d'autres termes: oui au filet social, non au hamac social.

### **Les atouts européens**

Je ne partage pas le pessimisme qui veut que, bientôt, toute la substance productive et industrielle se situera en Malaisie ou au Bangladesh. Il est des tâches et des fonctions qui, par nécessité, s'exercent au niveau local et j'ai, quant à moi, une très grande confiance en l'esprit d'innovation de notre continent.

De même, je vois déjà maintenant se dessiner une évolution dont on ne tient pas assez compte. Que l'on se souvienne: il y a dix ans encore, les économies occidentales craignaient la puissance industrielle et commerciale du Japon et la compétitivité de son industrie. Je ne connais guère d'industriel qui n'ait aujourd'hui modifié son discours. De toute évidence, un niveau de vie plus confortable, les modifications sociétales découlant d'une industrialisation avancée, provoquent des changements d'attitude, de niveaux de salaires, d'attentes chez l'individu. Aujourd'hui déjà, des industries coréennes pratiquent la délocalisation, se rendant parfaitement compte que, dans certains domaines, leur compétitivité est inférieure à celle d'autres pays.

C'est donc ce processus d'adaptation, provoqué par la libéralisation des échanges et la globalisation, qu'il s'agit de maîtriser. Nous y sommes condamnés, si nous voulons maintenir le niveau de vie que nous avons acquis. Les dissensions et les problèmes d'adaptation se résolvent plus rapidement et plus facilement dans une économie en croissance. Ce choix nous appartient et la peur du changement est mauvaise conseillère. Si nous nous limitons à une redistribution, nous laisserons aux générations futures un continent qui méritera effectivement son titre de "vieux". Par contre, en acceptant le changement et en jouant intelligemment les atouts indéniables dont nous disposons, nous serons à même de jouer un rôle vital dans une économie mondiale qui ne saurait se passer de notre continent.