

Réflexions sur une expérience de direction d'entreprise en France et en Suisse

Olivier Beaumont, administrateur-délégué de KBA-GIORI¹

Sept ans déjà ! C'est en effet en 1999 que j'ai pris la direction de la société KBA-GIORI, à Lausanne. Précédemment, j'ai travaillé dans diverses sociétés françaises, notamment le papetier Aussedat Rey, devenu International Paper (IP), pour lequel j'ai dirigé une usine dans la France «profonde», ce qui m'a permis de vivre les réalités du terrain.

Du bonheur des Helvètes

Cette double expérience me permet de comparer la situation et les conditions cadre dans les deux pays. Je considère que la Suisse jouit d'une situation extrêmement favorable en matière de paix du travail, à la fois pour les entreprises et pour les salariés (dont la situation est très enviable par rapport à la France), mais aussi pour les dirigeants qui rencontrent moins de situations conflictuelles. Ce qui me surprend toujours, c'est que les Suisses n'ont pas l'air de se rendre compte de leur bonheur tant est grande leur propension à l'autocritique. J'ai donc peur que les fondements de cette paix du travail soient remis en question par je ne sais quelle réforme malvenue.

L'histoire de la paix du travail en Suisse est fascinante. La littérature que j'ai consultée sur ce thème explique bien comment s'est progressivement imposée une méthode de résolution des conflits du travail qui permet d'éviter la grève et la confrontation violente, au profit du dialogue, du compromis et, en dernier lieu, de l'arbitrage.

¹ KBA-GIORI SA est le N° 1 mondial de l'industrie de l'impression des billets de banque et papiers fiduciaires. La société Giori a été fondée à Lausanne par M. Gualtiero Giori en 1952. La même année, la production des machines à imprimer Giori a été confiée à Koenig & Bauer, à Würzburg, une société fondée en 1817 qui est aujourd'hui le plus ancien fabricant de machines à imprimer du monde. En 1965, Giori a formé avec De La Rue (UK) une joint venture sous le nom de « De La Rue Giori », laquelle a été achetée en 2001 par Koenig & Bauer pour devenir KBA-GIORI SA. La société, dont le chiffre d'affaires annuel avoisine les 200 millions de francs, emploie actuellement 150 personnes (note de l'éditeur).

Paix et technologie sociales

Ma thèse est la suivante : la paix du travail n'existe pas en dehors de la paix sociale en général. Elle n'en est que l'expression dans le domaine des rapports de travail. Que cette paix sociale vienne à décliner et la paix du travail disparaîtra avec elle.

Cette paix du travail n'est pas seulement le résultat du dialogue entre employés et employeurs, elle est la traduction, dans le domaine des relations du travail, de la technologie sociale² en général et de la démocratie. C'est là l'une des richesses principales de la Suisse et, à l'étranger, beaucoup le reconnaissent. Le 9 septembre 2001, le commandant Massoud déclarait dans une interview : « Il faut que j'aille visiter la Suisse pour comprendre comment un pays où l'on parle quatre langues et où l'on pratique plusieurs religions a pu garder sa cohésion et son unité. » Malheureusement, il était assassiné le 10 septembre, un jour avant les attentats commis aux Etats-Unis.

Bien que la France et la Suisse disposent d'une technologie similaire et partagent de nombreux traits culturels, la technologie sociale diffère considérablement entre les deux pays.

Une tradition du conflit

La situation française, que ce soit en politique, dans la société en général ou dans les entreprises, est caractérisée par la polarisation et le conflit. Dans son best-seller publié sous le titre *Guérir*, le D^r David Servan-Schreiber fait part de son étonnement à son retour des Etats-Unis où il a passé plusieurs années. Il observe en France une agressivité omniprésente et des conflits à tous les niveaux. Il met cet élément en rapport avec la consommation de tranquillisants, qui est plus élevée dans l'Hexagone que dans tous les autres pays industrialisés³.

Cette tradition du conflit remonte très loin dans le passé :

- noblesse contre Tiers Etat ;
- guerres de religions ;
- absolutisme contre esprit des Lumières, un conflit qui aboutit à l'une des révolutions les plus sanglantes de l'Histoire ;

² Par *technologie sociale*, j'entends la manière dont une société ou un groupe humain résout ses problèmes internes, s'organise, prend des décisions. La technologie sociale diffère de la technologie principalement lorsqu'on envisage son transfert: autant il est facile de transférer de la technologie, autant il est difficile de transférer de la technologie sociale. Elle se construit lentement, de génération en génération, et se transmet avec l'éducation reçue des parents et du milieu fréquenté pendant les jeunes années.

³ David Servan-Schreiber, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Paris, Robert Laffont, 2003, p. 19. Voir aussi «Stress au travail : révélations sur un mal français», dossier réalisé par Christophe Doré, *Le Figaro Magazine*, 15 avril 2006.

- conflit entre monarchistes et républicains au XIX^e siècle, qui se double d'un conflit entre catholiques et radicaux, lequel trouve son paroxysme avec l'Affaire Dreyfus et l'anticléricalisme, et conflit gauche-droite avec le Front populaire et les grands bouleversements géopolitiques de l'époque contemporaine ;
- conflit entre Paris et la « province »⁴ ;
- conflit, au sein des entreprises, entre les ouvriers et les cadres, les ouvriers et la direction ;
- Conflits exacerbés entre les partis politiques, au sein des partis politiques, entretenus et encouragés par une presse friande de confrontation.

L'analyse des causes de cette polarisation nécessiterait de longs développements. Il faut mentionner la primauté accordée aux idées et à l'idéologie, qui l'emportent sur l'approche pragmatique. On mentionnera aussi le blocage des institutions qui oblige l'opposition à forcer le trait pour provoquer le changement, sans oublier la rigidité résultant du centralisme et de la concentration des pouvoirs. La tradition monolithique en matière de langue et de religion contribue également à ces blocages. Louis XIV voulait un pays avec une seule langue et une seule religion. Il l'a obtenu et nous en observons chaque jour les conséquences⁵.

Mon expérience de chef d'entreprise

1. Cerné de toutes parts !

J'aimerais maintenant présenter le vécu d'un chef d'entreprise français, dans une situation sociale exposée assez courante, c'est-à-dire lorsqu'il dirige une usine avec des ouvriers et un syndicat.

Le chef d'entreprise français est cerné de toutes parts, il est entouré d'ennemis et de structures hostiles. Il y a bien sûr les syndicats, mais aussi le maire qui veut se faire bien voir en démontrant sa fermeté vis-à-vis du patron local, le journaliste de la télévision qui veut être celui qui dénonce le scandale de l'exploitation du pauvre peuple, l'inspecteur du travail dont le chef-d'œuvre serait la condamnation d'un patron en correctionnelle, le préfet qui veut démontrer qu'il applique la loi, les clients qui ne payent pas, le fisc dont les contrôles ressemblent à s'y méprendre à une descente de police, et enfin le personnel qu'il faut d'abord payer pour être là, et ensuite bien souvent primer pour qu'il travaille pendant le temps de présence.

Croyez-moi, c'est un défi, et la position du chef d'entreprise suisse est bien plus facile.

Comment résister à une telle pression ? Le fait est que beaucoup renoncent. L'aspect positif est que c'est très formateur. J'ai quant à moi bénéficié du soutien d'une direction générale

⁴ Alain Peyreffite, *Le Mal français*, 1976.

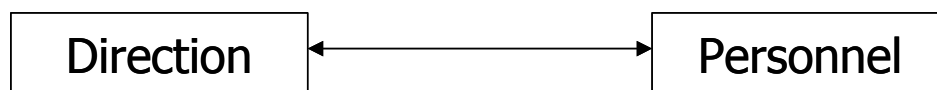
⁵ On peut observer que les régions les plus dynamiques sont – mise à part la capitale qui draine une grande partie des ressources nationales – l'Alsace, région à plusieurs langues et plusieurs religions, et la Savoie, qui a échappé au centralisme jusqu'à son annexion à la France en 1860.

consciente de la situation et d'une excellente formation dispensée par l'Association pour le Progrès du Management (APM)⁶. Cette association forme des groupes locaux de chefs d'entreprise qui se réunissent une demi-journée par mois pour une formation dispensée par un intervenant choisi parmi près de 300 conférenciers d'excellent niveau, identifiés par ladite association. Le catalogue des thèmes abordés reflète les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprise :

- Comment faire face à un contrôle fiscal ?
- Comment faire face à une interview de la télévision régionale, suite à un accident du travail ou une pollution accidentelle ?
- Comment se faire payer par ses clients ?
- Comment améliorer la sécurité ? (En France, il est difficile de mettre à pied un ouvrier saoul même s'il travaille sur une machine tournante...).
- Comment éviter la correctionnelle en cas d'accident du travail ?
- Comment organiser la communication externe pour créer un halo positif de communication autour de l'entreprise ?
- Comment réduire les arrêts de travail de complaisance ? (Imaginez que le maire du village est médecin et échange les certificats médicaux d'arrêts de travail contre les voix...).
- Comment faire face à un procès aux prud'hommes ? (En France, l'entreprise est condamnée dans la grande majorité des cas).

La formation la plus spectaculaire de ma carrière fut sans conteste le stage «prévention des conflits du travail» animé par l'UIMM⁷. En France comme en Suisse, c'est le secteur de la métallurgie qui a vécu les conflits les plus durs. La première étape vise à comprendre quels sont les acteurs du conflit.

On suppose d'ordinaire que la direction s'oppose au personnel comme dans le schéma ci-dessous:



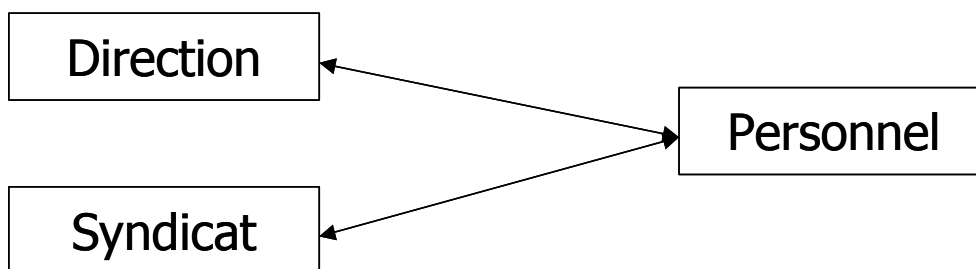
Ou, dans la mesure où existe un syndicat :



En fait, il y a trois acteurs, la direction, le syndicat et le personnel:

⁶ Association sans but lucratif qui dépend du Medef mais garde toute son indépendance d'esprit. <http://www.apm.fr/ns/index.html>

⁷ Documents de formation de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières, Paris, 1994.



Il s'agit d'un jeu à trois, dans lequel la direction et le syndicat sont en concurrence pour capter l'attention et la confiance du personnel. L'issue n'est pas jouée d'avance. Le personnel sait que la vocation du syndicat est d'être de son côté, mais que sa motivation est avant tout politique. Quant à la direction, elle ne fera certes pas de cadeau, mais au moins assure-t-elle la pérennité de l'entreprise. Par ailleurs, le syndicat peut affirmer impunément n'importe quoi, tandis que la direction sera systématiquement poursuivie en correctionnelle par le syndicat si elle écrit quelque chose de faux. Le personnel sait donc que le discours de la direction est fondé alors que celui du syndicat est souvent outrancier.

Un formateur⁸ m'a raconté un jour l'anecdote –expérience vécue- qui illustre bien la concurrence entre direction et syndicat pour capter la confiance du personnel : un ouvrier travaille sur une machine. Il travaille sérieusement et ne cherche pas d'histoires. Un jour, le carreau de la fenêtre à côté de son poste de travail est cassé. C'est l'hiver, il fait froid ; Il se plaint au chef. Réponse : « Je n'ai pas le temps, tu vois bien que je suis occupé ! » L'ouvrier fait appel au gars de l'entretien : « Je ne peux rien faire sans bon de travail ! » Plusieurs jours passent, personne ne se manifeste, le carreau est toujours cassé. L'ouvrier envisage d'aller chez le médecin pour obtenir un arrêt de travail « à titre préventif » (puisqu'il va de toute façon tomber malade, autant économiser les médicaments en s'arrêtant avant). C'est alors que le délégué syndical passe par là en faisant sa ronde⁹ : « Alors, qu'est ce qui se passe ? Tu as l'air contrarié ! ». L'ouvrier raconte son histoire. « Tu as raison, c'est un scandale, mais je vais m'occuper de toi ». Le délégué descend dans la cour, monte sur un tonneau et commence son discours : « Le grand capital démontre une fois de plus son mépris des travailleurs exploités... ». Le directeur, immédiatement averti, accourt et cherche à calmer le jeu. Il propose de monter immédiatement au poste de l'ouvrier pour régler le problème. Devant l'ouvrier (et le syndicaliste !), il promet : « T'inquiète pas, je vais arranger ça. Où est le chef d'entretien ? Qu'il vienne immédiatement ! » Devant l'ouvrier médusé et le délégué goguenard, le directeur ordonne : « Je veux que ce carreau soit remplacé immédiatement ! » Ce qui est fait immédiatement. Satisfait d'avoir évité une grève, le directeur remonte dans son bureau du dernier étage, tandis que le délégué glisse à l'ouvrier : « Tu sais maintenant qui sont tes vrais amis ! »...

⁸ Centre de Perfectionnement Culturel des Entreprises, que je recommande chaleureusement. <http://www.cpe-reseau.org/>

⁹ Le délégué syndical dispose d'heures de « délégation » au cours desquelles il peut se déplacer où il veut dans l'usine.

Pour prévenir les conflits, le programme de formation proposé encourage à renforcer la hiérarchie et à lui faire jouer son rôle d'encadrement des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise. C'est tout simple dans le principe, mais si difficile à réaliser dans la pratique...

Un mot sur les syndicats en France. Il y a dans l'Hexagone une loi datant de 1966¹⁰ qui définit les « syndicats représentatifs ». Ils sont au nombre de quatre pour les ouvriers et les employés, plus un pour les cadres. Ils sont seuls habilités à signer des accords, ce qui leur confère un pouvoir énorme. De plus, le système électoral est tel qu'ils jouissent d'un quasi-monopole. Les ouvriers d'une entreprise ne peuvent pas se faire représenter par les leurs, ils doivent passer par ces organisations nationales qui disposent d'une très faible représentativité dans les entreprises et n'y ont aucune responsabilité. L'idée de cette loi était d'éviter que le patronat ne favorise le développement de syndicats maison, qui seraient vendus à la cause du « grand capital ». La conséquence malheureuse a été d'en faire des entités politiques, peu représentatives du personnel et dont la stratégie est de déstabiliser l'entreprise, et de là la société toute entière.

Une des armes du syndicat pour déstabiliser l'entreprise est la dialectique. Avez-vous déjà reçu un cours de dialectique ? Non, bien sûr, cela ne se fait plus de nos jours ! La dialectique n'est pas l'art du dialogue, mais l'art de déstabiliser l'adversaire par le discours. La puissance de cet outil est impressionnante. Elle est enseignée systématiquement aux syndicalistes. L'UIMM s'est procuré les documents de formation utilisés par la CGT. J'ai eu une formation permettant de repérer le recours à la dialectique et d'éviter d'être déstabilisé, avec comme mot d'ordre : « Le chef d'entreprise ne doit *jamais utiliser la dialectique*, il doit au contraire *parler vrai* ».

Au-delà de ce point fondamental, je cite à titre anecdotique quelques mesures préventives de base, recommandées par l'UIMM :

- Nommer des hommes de confiance aux postes clés de portier, standardiste, responsable de l'entretien électrique, responsable informatique. Ce sont ces postes qui sont visés en priorité par le syndicat, lequel y place des "agents de couverture" pour contrôler l'entreprise en cas de conflit.
- Installer une ligne téléphonique directe dans le bureau du directeur, pour qu'il puisse communiquer au cas où l'action précédente aurait échoué.
- Garder à l'extérieur un jeu de plans complet et un double de toutes les clés d'accès (occupation d'usine).
- Doter le directeur d'une lettre résiliant tous ses pouvoirs s'il est séquestré.
- Doter sa secrétaire et sa femme d'une lettre signée de lui portant plainte en cas de séquestration, étape indispensable pour requérir la force publique.

Le côté positif de cet état de choses, c'est que les cadres français qui ont su résister sont très bien formés !

¹⁰ Le Conseil économique et social a entrepris en novembre 2006 une réflexion qui pourrait à terme remettre en question ce quasi-monopole.

Le lecteur pensera peut-être que j'exagère. Cela ne marche pas si mal en France ! En fait, nombre d'entreprises ont disparu depuis longtemps car elles n'ont pas su faire face à ce genre de défi. Dès que la concurrence internationale s'est manifestée, elles ont été balayées. Celles qui subsistent aujourd'hui ont appris à surmonter ces difficultés. C'est possible, mais au prix d'une perte d'énergie énorme et d'une responsabilité écrasante, reposant sur l'encadrement.

2. Le système de formation, ou comment obtenir

9 % de trotskistes aux élections présidentielles

Comment est-il possible d'obtenir 9% de trotskistes lors d'une élection présidentielle, alors que cette idéologie est considérée comme dépassée et discréditée intellectuellement ? Cela demande un gros travail sur une longue période...

Posons-nous tout d'abord la question : quel est l'objectif affiché de la politique de formation en Suisse ? Que chaque jeune sorte de son cursus en étant apte à exercer un métier.

Quel est l'objectif affiché de l'Education nationale en France ? Que 80% d'une classe d'âge obtienne le bac.

	Objectif	Résultat
En Suisse	100% des jeunes sortent de l'enseignement avec un métier	95%
En France	80% atteignent le bac	78%

Le tableau suivant résume les résultats de chaque pays par rapport à son objectif propre :

On peut aussi examiner les résultats d'un système par rapport aux objectifs de l'autre :

	Objectif	Résultat
En Suisse	atteignent le bac	22%
En France	sortent de l'enseignement avec un métier	45%

On constate qu'on a tendance à réussir ce qu'on vise ; il est donc important de viser juste. En Suisse, 95% des jeunes sortent avec un métier, mais seulement 22% passent la maturité. En France, 78% passent le bac, mais seulement 45% sortent avec un métier¹¹.

L'objectif français est de former des citoyens à l'esprit critique, qui puissent participer au débat d'idées et voter de manière libre et indépendante («... du grand capital et de l'impérialisme»). Au contraire, la formation professionnelle au métier est vue comme une tentative de dresser les jeunes pour qu'ils deviennent des serviteurs obéissants («... du grand capital et de l'impérialisme»). Il n'est donc pas étonnant que la mentalité française soit focalisée sur les idées et l'abstraction. C'est d'autant plus vrai que plus la formation est abstraite, mieux considérée sera la filière et meilleures seront les chances d'avancement ultérieures¹².

L'objectif du système suisse est l'intégration du jeune dans la vie en général, y compris l'économie. D'où un système basé sur l'apprentissage et qui ne donne une formation intellectuelle que pour autant qu'elle soit justifiée par cet objectif.

Le problème du système français est son immense hypocrisie, qui engendre à terme une terrible frustration. On laisse croire au jeune qu'avec le bac il sera chef. Ensuite, comme le bac lui ouvre les portes de l'université, on l'encourage à la fréquenter et à poursuivre des études, toujours orientées vers la culture générale.

Comparons un jeune Français et un jeune Suisse de niveau d'étude moyen (donc en dessous de ce qui est requis pour une maturité). Le jeune Suisse est orienté vers l'apprentissage : « Deviens boulanger et tu seras boulanger ! » Il le fait et il devient boulanger. Ce qui veut dire que la société a tenu ses engagements. Le jeune Français passe son bac (à ce propos, il convient de préciser qu'en France, il n'y a pas un seul bac, de niveau homogène comme la maturité suisse, mais une série de bacs de niveaux très différents. Il y a plusieurs sections, généralement désignées par des lettres, qui changent assez souvent : sections A, B, C G1, G2 jusqu'à, mettons, G8, qui sera, par exemple, baccalauréat de secrétaire bilingue ne sachant pas parler anglais, d'un niveau bien inférieur à celui d'une secrétaire suisse ayant suivi un apprentissage. Si les bacs les plus prestigieux sont d'un niveau supérieur à la maturité suisse, la moyenne est inférieure).

Notre jeune Français passe donc son bac, puis entre à l'université en lettres modernes, dans l'idée qu'il obtiendra par là un statut social de « professeur », d'intellectuel. Il y passe cinq ans, redouble deux fois et, finalement, obtient sa licence. Il arrive sur le marché du travail et qu'est-ce qu'il trouve comme travail ? Caissier chez Carrefour ! Incrédulité, frustration et colère : « J'ai fait tous ces efforts pour ça ! » Heureusement, un copain lui suggère de passer un concours de postier niveau bac. Il le passe, le réussit (pensez-donc, il a déjà une licence) et commence comme facteur. Alors là, il va se venger ! Si vous croyez que j'exagère, cherchez

¹¹ Un bac général ou une licence en lettres, par exemple, ne sanctionnent pas une formation professionnelle, mais une formation universitaire axée sur l'acquisition de connaissances plutôt que sur l'apprentissage d'un métier.

¹² Ainsi un « mathéux » sera considéré comme supérieur à un physicien, lui-même considéré comme supérieur à un chimiste. Voyez l'état de l'industrie chimique au pays de Lavoisier !

l'histoire d'Olivier Besancenot sur Wikipedia¹³. Il fut l'un des trois candidats trotskistes à la présidentielle de 2002, qui totalisèrent 9% des votes.

Un autre concours particulièrement couru est celui d'inspecteur du travail. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui choisissât cette voie sans l'idée de redresser les torts des entreprises et de leurs «salauds de patrons». C'est pourquoi on y rencontre, dit-on, 50% de trotskistes.

Et la culture générale ? Alors là, c'est sûr, l'étudiant français en lettres modernes en a plus que le jeune Suisse. Il a tout lu : Marx, Engels, Feuerbach, Lénine, Trotski, Nietzsche et Gramsci. Mais le Suisse n'a pas fini d'apprendre : après quelques années et la reprise réussie de deux boulangeries du quartier, il reprendra peut-être des études pour devenir ingénieur agronome, profitant des passerelles existantes.

Ajoutons pour mémoire que doter les jeunes d'une formation de qualité leur assure un pouvoir de négociation vis-à-vis de l'employeur et contribue à rétablir l'équilibre des forces d'une manière que l'employeur ne peut que considérer comme légitime.

An conclusion pour ce chapitre sur la formation, je crois que la Suisse doit maintenir l'intégration par le métier comme objectif prioritaire de l'enseignement, et s'accrocher coûte que coûte à l'apprentissage (qui malheureusement rencontre des difficultés sérieuses à l'heure actuelle), éviter l'échec scolaire, aménager des passerelles et ne pas encombrer inutilement les bancs de l'université¹⁴.

3. Carrières dans l'entreprise

En France, la carrière reste déterminée en grande partie par le diplôme initial. Il y a comme deux races séparées : les cadres et les non-cadres. (Les grilles de salaires sont différentes, les structures de prévoyance sont différentes, la situation vis-à-vis du droit est différente). Je renonce ici à détailler les difficultés rencontrées pour contribuer à promouvoir cadres des employés non-cadres capables et compétents.

Il est virtuellement impossible de devenir dirigeant sans le bon diplôme. Non seulement il faut un diplôme d'ingénieur ou d'école de commerce, mais il y a une hiérarchie des écoles¹⁵. De surcroît, la direction des groupes importants –généralement contrôlés par l'état, est réservée aux membres des corps de la haute administration.

¹³ Olivier Besancenot (un jeune facteur né en 1974) fut le candidat de la Ligue Communiste Révolutionnaire (LCR) lors de l'élection présidentielle de 2002. Il devance, comme Lutte ouvrière, le candidat communiste Robert Hue en recueillant 4,25% des suffrages exprimés. Titulaire d'une licence d'histoire de l'Université de Paris X (Nanterre), il travaille comme facteur à Neuilly-sur-Seine depuis 1997.

¹⁴ L'organisation décentralisée de l'éducation est aussi un élément favorable en Suisse. Un homme politique se plaignait l'autre jour sur RSR de ne pas avoir de ministère de l'Education nationale en Suisse. J'accepterais un ministère mais, par pitié, pas une institution comme l'Education nationale, monstre tentaculaire employant plus d'un million de personnes dirigées anonymement depuis Paris par des gens qu'ils ne voient jamais !

¹⁵ Michel Crozier, *Enquête sur le fonctionnement du Monopole français des tabacs et allumettes*, 1956. C'est l'ouvrage fondateur de l'école française de sociologie des organisations.

En France, il sera extrêmement difficile de développer l'apprentissage en tant que tel. A l'époque où j'étais directeur d'usine en France, j'avais annoncé bravement une initiative pour soutenir l'apprentissage et prendre deux jeunes chaque année en apprentissage. Mon directeur des ressources humaines (DRH) s'est mis au travail avec enthousiasme, mais en cinq ans il n'a jamais trouvé un seul candidat valable... (ceux qui ont le niveau veulent faire le bac, entrer à l'université, devenir chefs !). L'orientation actuelle est le développement du bac professionnel qui est en fait similaire à l'apprentissage tout en s'appelant bac, ce qui satisfait tout le monde.

En Suisse, comme en Allemagne, c'est le parcours professionnel qui détermine l'avancement. La priorité est donnée au recrutement interne, ce qui renforce la cohésion interne. Il est rare de parachuter un dirigeant. Normalement, il est formé sur place et grimpe un à un les échelons dans l'entreprise. Il est clair qu'une excellente formation initiale augmente les chances de réussite et que, statistiquement, on trouvera plus d'universitaires aux échelons supérieurs. Mais le ressenti, qui influe sur la paix du travail, c'est qu'un employé méritant peut accéder aux plus hautes charges.

Le fait qu'un des patrons d'une des deux grandes banques suisses soit issu de l'apprentissage donne un espoir d'avancement à des milliers d'apprentis, même s'il est clair qu'il n'existe pas des milliers de postes de ce type. Bien plus, cela rend l'apprentissage attractif pour les familles qui n'hésitent pas (ou moins) à y placer leurs enfants puisque cela ne ferme pas les portes.

Cette situation a néanmoins un revers : si d'aventure la société est sur une mauvaise pente, il est plus difficile à des cadres n'ayant connu qu'une progression interne de remettre en question la stratégie de l'entreprise et de la guider sur une voie différente de celles qui leur sont connues. J'ai pu observer en Suisse plusieurs entreprises autrefois florissantes incapables de se réorienter et disparaître rapidement sous la pression concurrentielle. Il existe aussi un réel danger de voir le modèle suisse disparaître du fait de l'internationalisation des entreprises.

4. L'armée

Alors que le risque de guerre en Europe a diminué, la fonction traditionnelle de l'Armée suisse, la défense autonome du territoire, est remise en question. Même si les buts assignés à l'armée sont appelés à évoluer, je pense que celle-ci contribue à l'intégration sociale des citoyens-soldats et cette fonction-là mériterait d'être reconnue et maintenue.

Avec l'armée de milice et les périodes de service militaire accomplies en alternance, la confrontation des miliciens avec d'autres groupes sociaux est beaucoup plus forte qu'avec un service national comme en avait la France auparavant (un an de service à 18 ans ou après les études) parce que les périodes se font à un âge plus mûr alors que les différences sociales sont manifestes.

La formation des officiers, qui doivent suivre la formation de soldat puis celle de sous-officier et d'officier, est aussi un facteur d'intégration, contrairement à la tradition française où l'on entre directement dans une école d'officier ou de sous-officier¹⁶.

Il est dommage que les débats autour d'Armée XXI aient rarement pris en compte cette dimension à mon avis essentielle.

5. L'Etat de droit

L'existence d'un Etat de droit est essentielle au maintien du lien social. Il faut des lois et il faut qu'elles soient appliquées.

Qu'est-ce que le capitalisme : suivant la formule de Jean-Louis Syren¹⁷, c'est le marché plus l'Etat de droit. Le marché tout seul, les Phéniciens l'avaient déjà et il n'avaient pas le capitalisme. Sans l'Etat de droit, le marché, c'est la loi de la jungle, comme nous avons pu le voir en Russie après l'écroulement de l'Union soviétique. Il n'y a aucune chance d'obtenir la paix sociale dans un système de loi de la jungle. Et si vous dressez la liste des prétendues « contradictions » du capitalisme, vous trouvez systématiquement soit une absence de l'Etat de droit, soit une intervention de l'Etat contre le marché.

Le rôle de l'Etat est donc central, quoiqu'il ne doive pas être économique.

Un des gros problèmes en France, c'est l'absence d'Etat de droit dans de nombreux domaines. Parfois la loi existe, mais elle n'est pas appliquée¹⁸ :

- La loi est valable pour presque tout le monde sauf certaines catégories telles que les agriculteurs (droit de détruire le bien d'autrui), les routiers (droit de bloquer les routes, les politiciens (droit aux fausses factures), les Corses (droit aux attentats impunis et droit de construire sans permis), les partis politiques (droit de racketter les entreprises).
- Les piquets de grève sont interdits depuis toujours, mais la force publique n'intervient jamais pour les démanteler.
- Les lois pour la protection de l'environnement sont les plus sévères d'Europe, mais elles ne sont imposées... qu'aux entreprises riches.
- Les établissements classés « Seveso » requièrent une autorisation préfectorale « préalable ». Ce n'est qu'avec l'intransigeance des actionnaires américains

¹⁶ A partir de laquelle on a toutes les peines à devenir officier, soit dit en passant.

¹⁷ Jean-Louis Syren, l'un des seuls économistes libéraux en France, est maître assistant à l'Université de Dijon. Il a écrit notamment *Les fondements théoriques de la révolte fiscale aux Etats-Unis*, in : Jean Bouvier et Jean-Claude Perrot (dir.), *Etats, fisc et économie*, Actes du V^e Congrès de l'Association française des historiens économistes, Publ. Sorbonne, 1985.

¹⁸ J'encourage le lecteur à lire ce qui est à mon avis le meilleur livre de sociologie sur la société française : Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

d'International Paper que cette loi a été appliquée la première fois en France et que l'autorisation préalable de construction de l'usine de pâte à papier de Saillat (Haute-Vienne) a été délivrée avant les travaux.

Dans d'autres cas, la loi est si complexe que personne ne sait quoi faire :

- Chaque employé a droit à un bulletin de salaire mensuel, mais son établissement est si complexe que 40% des feuilles de paie en France sont erronées (*dixit* l'inspecteur du travail départemental des Vosges en 1997).
- Depuis la loi Aubry, il y a deux SMIG (salaire... minimum).
- J'ose à peine évoquer la farce de la loi de 1993 sur la mise à niveau des équipements de travail anciens¹⁹.

Ne vaut-il pas mieux une loi claire et moins juste qu'une loi plus juste mais si complexe que les gens ne savent pas ce qu'ils ont le droit de faire et de ne pas faire ?

Dans le domaine du travail, l'absence d'un Etat de droit clair ajoute aux inévitables conflits d'intérêts un conflit supplémentaire d'interprétation du droit.

Je me souviens encore d'un projet de plan social que notre président voulait lancer chez Ausedat Rey. Il déclare que tout doit être fait dans le strict respect du droit et des procédures et demande au directeur des ressources humaines quelle est – justement – la procédure. Celui-ci, bien que bardé de diplômes et fort de vingt ans d'expérience dans la fonction, avoue ne pas être très sûr et demande un délai pour étudier la question. Au bout d'une semaine, il confirme que la question est « épineuse » et que le droit pouvant être interprété de plusieurs façons, il doit consulter un bureau d'avocats spécialisé. Trois semaines après, il arrive enfin à la conclusion définitive : « On ne sait pas ». Finalement, on a lancé le plan social « au jugé » et, naturellement, les syndicats se sont plaints que la procédure n'était pas respectée. Du point de vue du personnel, c'est encore plus frustrant car, au problème bien réel de ceux qui se retrouvent au chômage, s'ajoute la frustration de penser qu'on les méprise au point de bafouer le droit.

J'ai aussi conduit un plan social en Suisse. Je demande à la personne responsable de l'administration du personnel quelle est la procédure à suivre. Elle me répond du tac au tac, sans avoir à consulter de notes, en m'expliquant la procédure, les indemnités et les délais à respecter, le tout en moins de trois minutes... Je n'en crois pas mes oreilles et lui demande de tout vérifier. Trois heures après, elle revient et confirme point par point ce qu'elle avait déjà dit. Naturellement il n'y a eu, par la suite, aucun conflit d'interprétation du droit.

Autre exemple, la loi Aubry sur les 35 heures : je ne veux pas revenir sur la question centrale qui a été largement débattue : a-t-elle permis de créer des emplois ? Ce que je veux souligner ici, c'est qu'elle a eu pour effet d'occuper les entreprises et les syndicats français à négocier

¹⁹ Cette loi a obligé les entreprises à dépenser des fortunes pour établir dans des délais très courts un plan de mise en conformité. Tout est peu à peu tombé dans l'oubli lorsque l'Administration a réalisé l'ampleur de la tâche et les désastreuses répercussions économiques sur l'emploi. Je n'ai pas vérifié, mais je suppose que la loi n'a toutefois pas été abrogée, de sorte que presque toutes les entreprises restent dans l'illégalité. Où est l'Etat de droit?

pendant deux ans l'application d'une loi qui n'existait pas encore²⁰. C'était particulièrement dramatique et angoissant pour les partenaires sociaux, car chacun voyait bien que, lorsque la loi définitive sortirait, elle mettrait en évidence la performance des négociateurs, qu'ils soient dirigeants ou syndicalistes.

L'évolution actuelle en Suisse va malheureusement dans la direction de la complexification du droit et des réglementations. Cela ne va rien améliorer, bien au contraire et je recommanderai de rester très vigilant dans ce domaine.

6. Le système politique

Un système politique de qualité contribue à renforcer le lien social et à maintenir la paix sociale. Je ne vais pas m'étendre sur la démocratie suisse²¹, mais je suis convaincu que les rapports sociaux dans l'entreprise sont fortement influencés par le climat qui règne au sein de la société.

Un point qui me paraît essentiel est le recours à la démocratie directe, qui entraîne les citoyens à donner un avis sur une multitude de sujets. Le système est souvent critiqué par les Suisses eux-mêmes à cause de sa complexité inévitable et du fait que « les gens ne sauraient pas juger de tous les problèmes ». J'observe tout de même qu'ils se permettent de juger et ne suivent pas systématiquement les recommandations des partis. En France, le vote ne sert qu'à désigner ceux qui prendront les décisions. Dans ces conditions, est-il étonnant que les employés aient tendance à suivre les consignes d'un syndicat, qui lui seul est habilité à négocier et à signer des accords ? Telle démocratie, tel comportement dans l'entreprise.

7. En guise de conclusion

La paix du travail n'est pas uniquement déterminée par ce qui se passe dans l'entreprise. Elle résulte en grande partie de la paix sociale en général. Les conflits dans l'entreprise reflètent les conflits de la société en général. De même, les moyens de les résoudre pacifiquement trouvent leurs modèles en dehors de l'entreprise.

Le système de conventions collectives et de processus de négociation désigné sous le terme de paix du travail fonctionne parce qu'il est cohérent avec la vie politique, le système de formation et les rapports sociaux en général.

²⁰ C'était une loi « d'orientation » et la loi définitive devait venir quelques années plus tard pour légaliser la pratique résultant des négociations.

²¹ Une qualité du système politique suisse insuffisamment reconnue en Suisse est la clarté de l'attribution des compétences à seulement trois niveaux (commune, canton, Confédération) qui ne se marchent pas trop sur les pieds. A partir de cinq niveaux, les chevauchements de compétences deviennent inévitables. En France, il y a six niveaux (commune, arrondissement, canton, département, région, état)! Pardon, sept, j'oubliais Bruxelles ! et même huit car le syndicat de commune se généralise ! Le système ne fonctionne que parce que, heureusement, les fonctionnaires sont, dans l'ensemble, compétents et rarement corrompus, mais à quel coût !

Les facteurs externes à l'entreprise, qui contribuent à la pérennité de la paix du travail sont :

- le bon fonctionnement de la démocratie politique ;
- la présence clairement établie d'un Etat de droit, avec des lois simples, que tous peuvent comprendre, et qui sont appliquées ;
- l'existence d'un système d'enseignement visant à l'intégration par le métier. Non seulement le jeune reçoit avec un métier un pouvoir certain de négociation vis-à-vis de l'employeur, mais une formation qui tient ses promesses, évite de le frustrer et de le dresser contre la société. L'apprentissage doit être protégé. Enfin, l'existence de passerelles doit éviter d'enfermer les jeunes dans un choix initial s'ils désirent changer d'orientation par la suite ;
- un système de service militaire qui contribue à l'intégration sociale.

Les facteurs internes à l'entreprise qui contribuent à la pérennité de la paix du travail sont :

- le recours à l'apprentissage ;
- une gestion des ressources humaines qui privilégie la promotion interne et évite que la formation initiale (ou tout critère autre que la compétence, tel que la classe sociale) ne constitue une barrière à la progression ;
- une bonne circulation de l'information et un dialogue social de qualité au sein de l'entreprise ;
- une hiérarchie attentive aux besoins et aux préoccupations des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Moyennant le respect de ces principes de bon sens et surtout la compréhension de leur importance, je ne vois aucune raison que la paix du travail soit menacée en Suisse.

O. B.