Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum
Herausgeber: Forum Helveticum
Band: 10 (2002)

Artikel: Relation d'emploi : un pays, deux systèmes?
Autor: Mager, Christophe
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-832921

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: 31.07.2025

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

RELATION D'EMPLOI: UN PAYS, DEUX SYSTÈMES?

Christophe Mager

L'accentuation de la globalisation de l'économie dès la décennie 80 et la persistance des déséquilibres économiques régionaux dans les années 90 en Europe, dans un contexte généralisé de reprise de la croissance due à l'émergence d'une «nouvelle économie» (moins d'Etat, décloisonnement, rôle prédominant des marchés financiers, décollage du commerce électronique et des activités informationnelles), ont multiplié les interrogations sur les fluctuations économiques nationales et mondiales et l'évolution des économies régionales, au point que l'on est en droit de se demander si tout, et son contraire, n'a pas déjà été dit sur le sujet. Il en va ainsi de l'analyse des modalités de la croissance économique des cantons suisses. La littérature qui, de près ou de loin, relève de cette problématique est abondante et parfois contradictoire. Même si tout n'est pas dit, qui souhaite être original est confronté à un double problème: celui du poids de ses pères en science – pas toujours faciles à tuer… – et celui du peu d'informations relevant de la statistique économique cantonale. Essentiellement nationaux, les comptes macroéconomiques ne se laissent pas ventiler sans résistance au niveau cantonal. Certes, les cantons ne sont pas des régions économiques systématiquement cohérentes et pertinentes, mais parce que leurs frontières constituent dans l'imaginaire des gens des ruptures presqu'aussi importantes – sinon plus – que celles qui nous séparent des pays voisins, il y a une certaine légitimité à tenter de comprendre ce qui fait que leurs évolutions économiques ne se font pas au même rythme et avec les mêmes perspectives.

Nous répondrons ici *très* partiellement à cette interrogation, en nous référant à l'une des thèses en présence en économie régionale selon laquelle, au-delà du poids de l'histoire, du prix relatif des facteurs de production ou encore du coût de transport, un élément essentiel de la «durabilité économique» des unités spatiales est leur offre potentielle de *ressources* dites *spécifiques* ou *institutionnelles*, non susceptibles d'être mises en concurrence directement sur un marché. De ce fait, comprendre les économies cantonales nécessiterait que l'on aille au-delà des analyses habituelles attribuant aux systèmes productifs (activités économiques, degré de spécialisation…) et aux systèmes spatiaux (infrastructures, relief…), l'essentiel de la responsabilité de l'évolution économique régionale différenciée.

Parmi ces ressources institutionnelles, la *relation d'emploi*, c'est-à-dire la construction des relations de pouvoir à l'intérieur des entreprises (critères de promotion, caractéristiques des relations ouvriers/contremaîtres, degré d'autonomie de l'atelier...), est considérée comme essentielle. Tous les rapports sociaux intrafirmes ne font pas l'objet de contrats formels, et beaucoup s'accordent aujourd'hui à reconnaître le rôle croissant de la qualité des «interopérations» et des interfaces dans la durabilité de l'entreprise et partant, de celle de la région où elle est établie. Qu'en est-il de cette relation d'emploi en Suisse? Est-elle différente selon les régions linguistiques? Une recherche menée en 1998 et 1999 y a en partie répondu. Nous en rendons compte brièvement ici[1].

Imaginer les ruptures entre Rhin et Rhône

Comprenant la relation d'emploi comme étroitement – mais pas seulement – liée aux qualifications localement disponibles et compte tenu de la distribution hétérogène de ces dernières en Suisse, nous supposions que des différences significatives émergeraient, notamment entre les régions suisses romandes et suisses alémaniques. Il est en effet bien connu que la Suisse romande dispose d'une population moins bien formée professionnellement que la Suisse alémanique. La filière éducative privilégiée en Suisse romande est de type général (école secondaire – gymnase – Haute Ecole) et les personnes n'étant au bénéfice que d'une scolarité obligatoire y sont relativement nombreuses.

Il s'agissait ensuite de considérer les différences que nous espérions constater comme des expressions d'écarts par rapport à une norme générale, celle de la relation d'emploi désormais considérée comme la plus adaptée au contexte économique actuel, dite de «valorisation des ressources humaines» et dont les caractéristiques essentielles sont les suivantes:

- La qualification professionnelle est le critère de sélection principal à l'engagement et à la promotion dans l'entreprise pour accompagner l'intellectualisation de la production, au détriment de l'âge et de l'ancienneté;

- L'accès à la formation continue est facilité pour transformer les compétences et les savoirs, mais aussi pour faire évoluer la mobilité, tant horizontale que verticale dans l'entreprise;

- L'horizontalité des relations d'emploi domine les rapports entre l'encadrement supérieur, les cadres intermédiaires et les ouvriers/employés (déhiérarchisation);
- L'attachement du personnel non qualifié à l'entreprise est faible, autrement dit son taux de rotation est important.

Quant au lien entre la relation d'emploi et la durabilité économique régionale, l'idée était que cette dernière serait d'autant plus forte que la région serait dotée d'entreprises où la «valorisation des ressources humaines» était pratiquée.

L'étude de la relation d'emploi nécessitant d'être appréhendée dans l'entreprise, nous avions adressé fin 1998 un questionnaire à l'ensemble des entreprises de plus de 100 personnes localisées en Suisse afin de déterminer les formes que la relation d'emploi prenait en leur sein. En six mois, environ un cinquième des entreprises y ont répondu d'une manière autorisant un traitement statistique.

Révéler les liens

Quand bien même beaucoup d'indicateurs, que notre questionnaire avait permis de construire, se sont révélés être non significatifs, il s'est avéré que toutes les composantes de la relation d'emploi de «valorisation des ressources humaines», telle que nous l'avons définie, font système: l'importance du diplôme à l'engagement et/ou en cours d'emploi en tant que critère de promotion; l'horizontalité des rapports entre les encadrements supérieurs et moyens et le personnel d'exécution; le taux de rotation élevé du personnel sans diplôme. Cette relation d'emploi de «valorisation des ressources humaines» est cependant d'autant moins présente dans les entreprises que leur niveau de capital humain est faible.

En d'autres termes, plus les établissements présentent un fort niveau de qualification du personnel, moins l'accès à un poste d'encadrement est lié à l'ancienneté, le critère principal de promotion étant alors le diplôme acquis. Quant aux rapports intergroupes, l'analyse montre que ces derniers sont d'autant moins coopératifs entre cadres et employés que le niveau de qualification dans l'entreprise est bas. L'on observe en effet que plus les entreprises disposent d'un niveau de formation du personnel élevé, plus la délégation accordée aux cadres intermédiaires est importante et donne à l'atelier une autonomie d'exécution notable. Les tâches accomplies par ces cadres y

relèvent en outre davantage de l'encadrement participatif que de la seule surveillance. Ceci peut se comprendre, si l'on tient en compte qu'une organisation ne peut limiter ses propres processus de contrôle internes – destinés à la «socialisation professionnelle» des individus – qu'à la condition que ceux qu'elle emploie aient déjà été durablement «socialisés» dans le système éducatif.

Pour les entreprises disposant d'un personnel globalement moins diplômé, la mise à distance hiérarchique paraît être plus importante. La légitimation de l'autorité y passe par la création de ruptures fonctionnelles nettes. En ce qui concerne la stabilité du personnel sans diplôme, l'on constate qu'elle est d'autant plus forte que le niveau de capital humain dans l'entreprise est faible. Ce type de personnel peut, en de telles circonstances, composer à terme une part importante de l'encadrement, puisque la mobilité verticale est contrôlée à partir des rapports différenciés que les travailleurs entretiennent avec l'entreprise et son système d'autorité (promotion des travailleurs les plus anciens; importance accordée à l'aptitude au commandement). Ce qui est favorable à la généralisation d'un système «d'autodidacte», dans lequel la mobilité résulte de la gestion par les organisations des potentialités des individus plutôt que du renforcement de leur appartenance à des groupes professionnels étroitement définis. Il n'en va pas de même dans les entreprises où le niveau de capital humain est élevé, le renforcement de la maîtrise que des groupes de travailleurs ont collectivement sur des ensembles de tâches y étant encouragé au travers de la formation continue.

Qu'en est-il toutefois de notre hypothèse d'une variation régionale dans la localisation de cette relation d'emploi «de valorisation des ressources humaines»? Il s'avère qu'elle a quelque pertinence, mais que si tropisme il y a, il est moins à chercher dans une opposition Suisse romande *versus* Suisse alémanique que dans une rupture de type centre-périphérie. L'on constate en effet que là où la qualification – acquise avant ou pendant l'emploi – est faible, soit en marge des agglomérations suisses, la relation d'emploi de «valorisation des ressources humaines» est peu implantée. La réciproque est vraie pour les régions où cette qualification est élevée, soit en premier lieu dans le canton de Zurich. C'est donc avant tout le degré d'urbanisation qui est corrélé à l'intensité de l'implantation de telle ou telle relation d'emploi.

De fait, l'adoption d'un mode particulier de relation d'emploi est indissociable du type d'activités économiques exercées. Si le canton est spécialisé dans les tâches de création, que l'on sait être essentiellement concentrées dans les

villes, alors c'est plutôt vers la «valorisation des ressources humaines» que la région s'orientera, puisque c'est la subjectivité du travailleur qu'il convient de promouvoir. Cette promotion – et donc la relation d'emploi de «valorisation des ressources humaines» – sera d'autant moins nécessaire que les productions sont routinisées. Dans ce cas-là, la réhabilitation de l'individu (et de sa subjectivité) dans l'entreprise, qui fait que l'individu est tenu pour un acteur, capable de se motiver et de s'impliquer, est superflue parce qu'il n'est guère difficile de définir précisément ce que le salarié doit faire. Stimuler sa créativité n'importe pas. Et ce type de production n'est pas l'apanage que d'une seule région linguistique suisse.

Envisager l'avenir

Compte tenu que la résistance à la concurrence interrégionale passe par la qualification du personnel et l'intensification de la coopération entre les catégories de travailleurs (horizontalisation à des fins de promotion de l'innovation et de la motivation du personnel), les régions les plus urbanisées de la Suisse sont globalement les mieux positionnées. Si au moins deux Suisses existent, qui connaîtront des évolutions particulières, il est peu judicieux de penser qu'elles seront opposables sur le seul critère de la langue. Leur urbanité sera sans doute plus pertinente.

S'il est souvent confortable de reproduire un discours, dans lequel la Suisse alémanique et la Suisse romande seraient des entités radicalement différentes, maintenant et à l'avenir, l'on est en droit de se demander si ce clivage systématiquement invoqué n'empêche pas de saisir à quel point en économie la rupture se fait avant tout entre «urbains» et «ruraux», ainsi que l'extrême importance des politiques amenant à la coordination «ville-campagne», au côté de celle destinée au rapprochement institutionnel et affectif des régions linguistiques.

1 Mager, C., *Eléments pour une analyse régulationniste de la dynamique différentielle des économies régionales. Le cas des cantons suisses dans les années 1980 et 1990*, Thèse de l'Ecole des HEC, 2000, Département d'économétrie et d'économie politique, Université de Lausanne.