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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 46 (1988)

Heft: 1-2

Artikel: Evolutions et mutations des relations sociales

Autor: Schnyder de Wartensee, Robert / Dreifuss, Ruth

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-139702

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: 15.07.2025

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

Evolutions et mutations des relations sociales

Robert Schnyder de Wartensee en collaboration avec Ruth Dreifuss
secrétaire de l'Union syndicale suisse (USS)

Introduction

Dans leur étude prospective «l'Avenir des Arts graphiques», publiée en 1971, la Société Suisse des patrons lithographes (aujourd'hui Associations de l'industrie graphique suisse) et l'Union suisse des lithographes, en collaboration avec d'autres associations patronales et syndicales de cette branche d'industrie, ont entre autres examiné quelles pourraient être des solutions différentes à la coopération entre partenaires sociaux. Sommairement résumées, le groupe de travail paritairement constitué énumérait trois alternatives:

- des rapports anarchiques entre employeurs et travailleurs;
- une lutte permanente sur le front du travail;
- une transformation révolutionnaire de l'économie et de la société.

Leur scepticisme à l'égard de chacune de ces alternatives repose sur l'analyse suivante, encore valable aujourd'hui:

«Les prémices de rapports durables et ordonnés entre organisations patronales et ouvrières résident dans les intérêts matériels et idéaux communs dans des secteurs partiels déterminés, dans la disposition au dialogue et dans la volonté de régler les conflits qui surgissent sans recourir à la violence, dans le cadre d'un ordre juridique (bonne foi).»
Cette référence à la bonne foi entre partenaires sociaux est la base indiscutable de la paix du travail. Une carence sur ce plan modifierait fondamentalement non seulement l'esprit, mais également les pratiques de la négociation développée depuis 1937.

Sonder l'avenir possible de la paix du travail est une démarche qui doit se soumettre aux règles de la prospective appliquée qui sont:

- la définition du sujet;
- un aperçu historique de l'évolution jusqu'à ces jours;
- l'établissement d'un inventaire de faits porteurs d'avenir, susceptibles de modifier la situation dans le futur;
- une ébauche de conclusions en vue de façonner, dans la mesure du possible, l'avenir souhaitable.

Les articles qui précèdent fournissent de nombreuses informations historiques et prospectives. Nous ne les reprendrons ou les compléterons que dans la mesure où il s'agit d'étayer nos thèses par des «facteurs d'avenir» susceptibles d'avoir une incidence sur la pratique de la bonne foi.

1. Les fondements de la bonne foi

Il n'est pas inutile de rappeler que les créateurs du droit suisse ont fait œuvre de pionnier au début du siècle en conférant à la notion de bonne foi un caractère juridique et en l'introduisant dans la législation fédérale. Il s'agissait d'une prise de position délibérée contre les tendances positivistes qui dominaient alors sur le plan européen. Eugen Huber, l'auteur de notre code civil, constatait que les normes précises, dérivées des lois d'une part et du droit coutumier d'autre part, ne pouvaient suffire pour régler les comportements humains: il était par conséquent indispensable de tenir également compte de principes généraux d'ordre moral, tels que l'honnêteté, le respect d'autrui, la recherche du bien commun, et tant d'autres encore qui sont le fondement de relations correctes entre citoyens et fractions de la société. Certes, il n'est pas aisé de saisir de façon abstraite toutes les composantes de cet ordre moral et de les formuler; mais le bon sens, qui implique toujours aussi une échelle des valeurs, permet de les interpréter situativement, puisqu'elles trouvent leur expression dans les mœurs, pratiques et habitudes généralement acceptées.
Ainsi, la notion de «bonne foi» (Treu und Glauben) a été institutionnalisée en tant que complément équivalent aux normes juridiques explicites et au droit coutumier. Elle est un principe conducteur, à la fois pour le comportement des citoyens et pour la jurisprudence des tribunaux. En voici, à titre de rappel, la formulation telle qu'elle figure à l'article 2 du code civil:
Chacun est tenu d'exercer ses droits et d'exécuter ses obligations selon les règles de la bonne foi.

Comparé aux conceptions juridiques d'autres nations, la bonne foi en tant que principe général de droit représentait à l'époque une réelle innovation et une particularité helvétique. La notion a été reprise explicitement dans de nombreuses dispositions légales; le Tribunal fédéral a développé des règles d'application, dont par exemple la célèbre «Clausula rebus sic stantibus». Enfin, le droit contractuel a fourni un vaste champ d'application particulièrement propice puisqu'il permettait un réalisme normatif, c'est-à-dire une réglementation adaptée à la réalité. Les contrats du 15 mai 1937 dans l'horlogerie et du 19 juillet 1937 dans le secteur des machines et métaux en sont le prolongement normal, basé sur une vision éthique et non seulement utilitaire des relations entre employés et employeurs.
Lorsqu'on songe à l'importance que pourrait avoir la bonne foi à l'avenir, on est en droit de se poser des questions face à une contradiction toujours plus manifeste au sein de l'opinion publique: A peine une «lex» a-t-elle été mise en vigueur qu'il faut la réviser pour être en mesure d'endiguer – grâce à «la lettre» – les petits malins qui n'en ont pas respecté «l'esprit». D'autre part, un courant prône la nécessité de

freiner la «machine à fabriquer des lois» et inscrit sur sa bannière le postulat du «moins d'Etat». Bien souvent, les citoyens changent de camp selon qu'ils sont directement bénéficiaires d'une nouvelle réglementation ou, au contraire, l'éprouvent comme un frein à la défense de leurs intérêts immédiats. Certes, la complexité et l'interdépendance croissante des innovations, leurs effets secondaires nocifs ainsi que les impératifs de qualité de vie et d'une sécurité accrue nécessitent des «règles de jeu» plus élaborées que celles découlant du bon sens. Mais nous entrons aussi avec une réglementation accrue dans un cercle vicieux qui affecte la bonne foi: la conscience personnelle s'estompe; elle est remplacée par la formule du «tout est permis qui n'est pas explicitement défendu!» – Est-il souhaitable que cette tendance fasse irruption dans les relations entre partenaires sociaux?

Tout au long de l'histoire, chaque époque de mutation culturelle et de changement de paradigmes a connu le conflit entre l'esprit et la lettre. La paix du travail, fondée – on ne saurait assez le répéter – sur une attitude, ne saurait échapper à la règle. Bergson prédisait au début du siècle qu'une civilisation de plus en plus technique avait besoin d'un «supplément d'âme». Or les tendances récentes de la négociation entre partenaires sociaux signalent qu'il est indispensable d'entretenir attentivement l'attitude de bonne foi et de la vivifier en fonction des exigences de demain.

Dans un chapitre précédent de ce volume, M. Claude Bonnard cite trois conditions essentielles de la paix du travail: volonté réelle de négocier, matière à négocier ainsi que partenaires sociaux forts et représentatifs. Toutes trois ne mènent au but que si elles sont solidement fondées dans la bonne foi. Amputées de cette attitude, les mutations et adaptations indispensables lors du renouvellement des conventions collectives ne seront que des emplâtres sur une jambe de bois.

Dès lors, il est important de prendre conscience des éléments qui constituent cette attitude. On peut les résumer en quatre points:

1. Identification des partenaires sociaux avec le principe de la polarité:

La plupart des besoins fondamentaux des hommes sont à la fois opposés et complémentaires: dormir/veiller, se nourrir/jeûner, travail/loisir, être/avoir, risque/sécurité, etc. Pour réussir sa vie, l'individu est constamment en quête d'équilibre comme le funambule sur sa corde. La tendance à exagérer un besoin au détriment de l'autre est manifeste mais dangereuse: le besoin exagéré produit des pathologies, alors que le besoin négligé engendrera un sentiment de frustration, source de comportements compensatoires qui n'auront, toutefois, qu'une qualité d'«Ersatz» médiocre, voire même nocif.

Le concept de la lutte des classes est issu d'une idéologie dualiste, c'est-à-dire de l'opposition irréductible entre employeurs et employés: il n'y a de place que pour l'un ou l'autre. Ce concept ne peut donc mener qu'à la polarisation.

La paix du travail au contraire, est basée sur l'expérience que l'opposition existe, certes, mais qu'elle peut être surmontée par des moyens pacifiques. Car employeurs et employés représentent deux sous-structures d'une même entité, l'entreprise; elles ont par conséquent le désir commun de la voir survivre. Certes, chaque structure a sa propre rationalité qui s'oppose fréquemment aux finalités d'autres structures, il s'agit-là d'un phénomène tout à fait normal. Mais il est tout aussi évident que le choc de deux rationalités crée souvent de l'irrationalité qu'il ne

s'agit cependant pas de dramatiser, car il n'existe pas d'harmonie universelle. Plutôt que de monter en épingle les conflits et de rechercher des boucs émissaires, il importe de déceler ensemble, de manière prospective et à temps, le potentiel conflictuel; alors il sera possible de trouver des points de convergence et d'imaginer des solutions pacifiques et équitables.
Basée sur cette volonté commune et imprégnée de bonne foi, l'opposition des intérêts de chaque partie en période de négociation peut aboutir à une synthèse viable.

2. Respect mutuel entre partenaires,

ce qui présuppose des attitudes et des comportements éthiques favorisant la respectabilité: recherche du bien commun, objectivité, honnêteté, écoute attentive de l'argumentation adverse, discrétion, résistance à la tentation de manipuler son interlocuteur, etc. La paix du travail est d'abord un accord entre êtres humains avant de devenir un contrat entre associations. La race des faux monnayeurs n'étant pas en voie de disparition, il faut compter avec des tricheurs de part et d'autre; mais leurs agissements seront d'autant mieux neutralisés que les adhérents honnêtes continueront à donner des preuves tangibles de ce dont sont capables des personnalités animées de l'esprit des conventions: la paix du travail est aussi un acte de foi, constamment renouvelé.
Le respect mutuel implique également le respect de l'autonomie dont chaque partenaire doit pouvoir jouir pour remplir son rôle. Car l'automonie est une condition primordiale sans laquelle ne peuvent se développer ni l'esprit d'initiative, ni le sens des responsabilités. Autonomie ne signifie cependant pas «autisme», car elle ne se vit pas en vase clos; la notion même d'autonomie suppose la reconnaissance de l'environnement, le respect des exigences légitimes et des rationalités des autres groupements, de leur propre autonomie.

3. Se mettre d'accord sur les faits

Une vision de la situation englobant tous les aspects de la vie sociale, économique et culturelle telle qu'elle est, et non telle qu'on voudrait la voir. Cela exige de part et d'autre transparence et volonté de s'informer; mais également, de chaque côté de la table des négociations, patience et doigté, car le processus de rapprochement des points de vue est long et souvent pénible.

4. Importance de l'arbitrage

Il est réaliste d'accepter que la négociation n'aboutisse pas toujours à un consensus. Mais la volonté de trouver une issue au conflit étant aussi un élément de bonne foi, l'institution de l'arbitrage joue un rôle de grande importance. En se déclarant prêtes à se soumettre au jugement d'un tiers, les parties font acte de bonne foi: elles acceptent le risque que l'arbitre, lui aussi, puisse se tromper et s'engagent à l'assumer, le cas échéant.
Ces quatre éléments constitutifs de la bonne foi sont complémentaires mais également interdépendants. Or, les situations auxquelles les partenaires sociaux doivent faire face se modifient, et avec elles aussi les exigences à l'égard de chacun de ces éléments. Il en découle que la bonne foi n'est pas un bien acquis une fois pour toutes; c'est une attitude qui doit constamment se régénérer. Animé de bonne foi,

chaque partenaire renonce à revendiquer ce qui est inacceptable à l'autre et lui concède tout ce qui lui est supportable. Ceci implique la retenue: on évitera d'utiliser les faiblesses de l'adversaire-partenaire pour en tirer un avantage immédiat, puisqu'on reconnaît fondamentalement sa légitimité.
Le mot d'ordre pour toute négociation basée sur la bonne foi et animée par un esprit de «fair play» pourrait être: *«Négocions tout ce qui est négociable, n'exigeons pas de négocier ce qui met l'autre en péril.»*

2. Facteurs qui pourraient avoir une incidence sur l'évolution de la paix du travail

Divers auteurs de cet ouvrage indiquent les principaux facteurs qui ont favorisé le développement du concept des partenaires sociaux aboutissant aux accords de 1937. On peut les résumer en trois points:

- une réflexion conceptuelle;
- entreprise par des personnalités de bonne foi et ayant le souci du bien commun;
- et déterminées à faire face aux contraintes techniques économiques et politiques de leur époque.

Rien ne laisse entrevoir que ces trois catégories ne continueront pas à être déterminantes dans l'avenir, pour autant que les acteurs contemporains le veuillent et sachent en tirer les conclusions qui s'imposent.
Une analyse détaillée de l'évolution dès les premières années consécutives à la Première Guerre mondiale permet de déceler une évidence trop souvent négligée et pourtant indispensable à toute analyse prospective: Ce que nous sommes aujourd'hui est la résultante d'une conjonction de facteurs dont les racines se situent dans le passé. L'avenir, par conséquent, sera également le résultat de facteurs à l'état latent déjà aujourd'hui, même s'ils ne manifestent pas encore clairement leur pouvoir de mutation. Il importe donc de les déceler à temps et d'en tenir compte dans toute action présente.
Le lecteur attentif trouvera dans ce volume un grand nombre d'indications concernant les perspectives d'avenir, précisément ces facteurs susceptibles de déterminer le futur. Nous n'allons pas les reprendre systématiquement; mais il peut être utile, à titre d'exemples, d'en mettre quelques-uns en relation avec les trois catégories citées au début de ce chapitre et avec l'attitude de bonne foi en général.

2.1 «Faits d'avenir» susceptibles d'affecter les conceptions

Le pragmatisme, un trait dominant de la mentalité suisse, se caractérise à la fois par une grande faculté d'adaptation aux situations qui se présentent, et une certaine allergie face aux idéologies. La réflexion conceptuelle à long terme en souffre, ce qui empêche de préparer systématiquement l'avenir souhaitable. La constatation d'Einstein s'applique particulièrement bien à l'esprit régnant dans notre pays: l'intellect a un œil subtil pour les méthodes et les instruments, mais il est aveugle en ce qui concerne les finalités et les valeurs.

Or, il s'avère qu'en période de mutations accélérées le bien commun sur lequel se fondent le bon sens et la bonne foi ne peut se concevoir sans réflexion quant aux objectifs supérieurs. Ceux-ci, comme le propose un proverbe arabe, représentent l'étoile à laquelle il faut accrocher sa charrue si l'on souhaite tirer des sillons droits. Avant même que l'on commence à prendre conscience de l'urgence d'une vision prospective, Valéry soulevait ce problème: *«Que veut-on, que faut-il vouloir? – La question essentielle implique une décision, un parti à prendre. Il s'agit de se représenter l'homme de notre temps; cette idée de l'homme, dans le milieu probable où il vivra, doit d'abord être établie.»* Plus d'un demi-siècle plus tard, de nombreux indices signalent la valeur prophétique de cet appel sous la forme de crises vécues par les êtres humains dans toutes les civilisations avancées; elles accélèrent la prise de conscience quant à la véritable nature humaine, à ses besoins fondamentaux et à la nécessité d'en tenir compte dans l'aménagement des rapports sociaux et du milieu vital.

Pourtant, tous les efforts, souvent trop dispersés, ne peuvent produire un effet de synergie qu'à partir d'une conception correspondant effectivement à la nature humaine insérée dans son environnement. Et cela suppose que l'on surmonte cette vision habituelle de l'homme qui consiste à ne le considérer qu'en fonction de l'utilisation qu'on en fait: contribuable, électeur, main-d'œuvre, consommateur, etc.

Récemment Jipé signalait dans la «Lutte syndicale» la fausse approche de nombreux patrons face à leur personnel. Il rappelait les conclusions des dernières enquêtes réalisées auprès d'entreprises performantes: Le personnel n'y est pas considéré comme une charge, mais comme un investissement; il s'agit-là d'un changement radical de perspective qui amène ces entreprises à veiller à la formation de leurs salariés et à l'amélioration de leurs qualifications. Le vaudois Alfred Carrard, pionnier de la psychologie appliquée, ne soutenait-il pas dès les années 30 que l'entreprise avait aussi pour objectif d'être un lieu de développement humain?...

Mis en rapport avec la bonne foi, il apparaît que tous les efforts d'humanisation du travail basés presque exclusivement sur des améliorations au niveau physiologique ne mèneraient pas plus loin que la fameuse période des «human relations» de l'immédiate après-guerre, et dont Peter Drucker constatait en 1956 qu'elle se terminait par un fiasco: une fois de plus, l'absence d'une vision de la personne en tant que sujet libre et digne de respect, ainsi que sa réduction à un élément strictement utilitaire, risque de nous jouer un très mauvais tour.

Nous touchons ici à un aspect essentiel de l'avenir des relations sociales, très fortement grevées par la crise majeure de notre culture. En effet, notre civilisation technique est marquée par un déséquilibre extrême entre les deux pôles indispensables à toute culture: l'analyse et la réflexion d'une part, la sensibilité humaine d'autre part. Depuis Descartes, le raisonnement scientifique se fondant exclusivement sur ce qui est visible et mesurable a pris le pas; il nous a valu des performances remarquables sur les plans les plus divers mais il ne s'agit-là que de connaissances et d'aménagements de situations susceptibles de réduire la misère physique, de gadgets qui rendent plus confortable notre existence matérielle et nos jouissances.

Les manifestations de rejet d'éléments caractéristiques de notre civilisation, tout incohérentes soient-elles et contradictoires, sont là pour nous faire prendre cons-

cience que la véritable culture c'est la vie elle-même et que cette dernière ne se perçoit qu'au travers d'une sensibilité infiniment plus profonde que ne saurait l'être la perception intellectuelle de notre environnement; cette sensibilité est à la fois émotionnelle et spirituelle, donc essentiellement vitale, existentielle. Les artistes l'ont compris depuis toujours et savent exprimer ce qu'ils perçoivent. Un nombre croissant de contemporains ressentent des malaises de toutes sortes, mais ils ne parviennent pas à en identifier correctement les causes. Celles-ci, pourtant, sont dues dans une très large mesure à l'inadaptation de notre genre de vie aux besoins fondamentaux de l'être humain et de son environnement et aux déséquilibres qui en résultent. Des réactions très variées se manifestent en une période où le sexe se substitue à l'amour, la «bouffe» à une nutrition saine et savoureuse, le travail «en miettes» – gestes répétitifs, cadencés et réglementés jusque dans les moindres détails – se substituant à une activité tout au moins partiellement créatrice; elles se traduisent par de l'agressivité ou, au contraire, la fuite dans un monde irréel, par des refus ou des perversions de toutes sortes.

Les négociations futures entre partenaires sociaux risquent d'être mises à rude épreuve pour des raisons que nous ne pouvons qu'esquisser ici. Ces dernières tiennent essentiellement au fait que les missions primordiales respectives du patronat et du syndicat se situent à des niveaux différents dans la hiérarchie des valeurs, bien qu'elles touchent au même contexte, la réalité de la branche économique et de ses entreprises.

La mission immédiate du chef d'entreprise consiste à sauvegarder l'entité «entreprise» dans la tourmente de plus en plus complexe et sauvage de la concurrence. Pour lui, l'entreprise est un objectif et il sera jugé en fonction des performances et de la survie de son entreprise. La loi fondamentale de l'insertion de la structure dans la supra-structure ne le préoccupe que très accessoirement. Les méthodes et instruments modernes de gestion «scientifique», rationnels et mathématiques au plus haut degré, ne laissent guère de place à l'autre élément fondamental de la culture qui est la sensibilité. Même lorsque son horizon le mène au-delà des chiffres, sa sensibilité humaine, son sens social doivent se plier à la rationalité du sous-système «entreprise», ce qui, bien souvent, lui crée des conflits de conscience.

La vision du partenaire syndical est différente; certes, dans la mesure où il se considère comme partenaire et non seulement avocat d'une partie, il est, lui aussi, conscient de la réalité de l'entreprise. Mais son objectif direct n'est pas l'entreprise: il se situe au niveau vital de ceux qui le mandatent. Pour eux, le travail n'est qu'un aspect de l'existence: ils ne vivent pas pour travailler, ils travaillent pour vivre; et si l'activité salariée les empêche de s'épanouir, ils attendent une intervention de la part de leurs représentants.

Or, les exigences d'épanouissement varient d'une génération à l'autre en fonction de facteurs très divers; de plus, il est difficile de se faire une idée objective de la situation d'une branche économique en général et de l'entreprise en particulier, lorsqu'on n'est pas dans le secret des dieux; enfin, le partenaire syndical est soumis aux contraintes de ses adhérents, il se trouve lui aussi souvent, au fond de sa conscience, dans une situation très inconfortable.

Tout cela peut avoir une incidence sur le climat de confiance qui règne entre les personnalités qui représentent les parties contractantes. Le doute qui pourrait en

résulter au sujet de la bonne foi de son vis-à-vis constitue une menace permanente à la réalisation de la paix du travail; il importe d'en prendre conscience et de soigner la qualité du dialogue.

2.2 «Faits d'avenir» susceptibles d'influencer les attitudes et comportements humains

Les quelques aspects évoqués ci-après le sont au titre de suggestion en vue d'une prise de conscience du très large éventail de facteurs qui pourraient influencer dans l'avenir les relations de bonne foi entre partenaires sociaux. Se tenir au courant des éléments qui suscitent les mutations est cependant difficile pour quiconque est engagé dans la vie active. Gaston Berger signalait déjà que la prospective suppose une liberté que ne nous permet pas l'obligation à laquelle nous soumet l'urgence. Très souvent ce n'est qu'à retardement – et à la suite d'un choc – que l'on saisit le sens d'une évolution dont on n'avait pas perçu les signes avant-coureurs. On pourrait citer à titre d'exemple le très récent refus unanime de CH 91 dans les cantons de la Suisse primitive en avril 1987.
Simultanément, il ne faut cependant pas négliger l'impact prolongé d'événements passés qui agissent à la manière d'un réflexe historique. Il en existe un qui peut entraver la franche discussion des revendications formulées: Depuis le début du XIXe siècle le patronat a généralement opposé d'emblée à chaque revendication «sociale» un «niet» catégorique fondé sur l'argument que son introduction signifierait la ruine de l'industrie. Cette attitude a provoqué une parade sous forme de revendications allant au-delà de ce qui était réalisable, transformant ainsi une négociation basée sur une attitude de bonne foi en marchandage imprégné de méfiance réciproque. Bien que l'attitude ait changé depuis 1937, il n'en reste pas moins qu'il subsiste dans la conscience collective l'arrière-goût de luttes souvent acerbes et d'arguments qui se sont révélés peu fondés. Ce souvenir peut inciter d'une part certains revendicateurs à exiger plus que ce qu'ils considèrent comme indispensable, et certains de leurs partenaires à défendre leurs positions plus âprement que nécessaire. On peut admettre que ces influences continueront à s'exercer dans l'avenir car cette mémoire collective se ravive chaque fois que, sur fonds de crise économique, le déséquilibre des forces en présence redevient manifeste et bloque la volonté de consensus. Un autre «fait d'avenir» est constitué par la transparence croissante des phénomènes liés à la gestion d'une entreprise. Les disciplines qui ont été développées au cours de ces dernières années ne sont pas occultes; des bestsellers parfaitement valables sont à la disposition de qui souhaite connaître les secrets d'entreprises performantes, et des revues présentent à un large public des cas très concrets de mauvais management, auteurs et chiffres à l'appui. Le personnel subalterne d'une entreprise, ses représentants syndicaux et son encadrement ont donc la possibilité de connaître les nombreuses conditions qui peuvent déterminer la survie de l'entreprise. Même s'il faut constater qu'un manager maîtrisant les techniques gestionnaires n'est pas nécessairement un entrepreneur capable d'innover et de faire face à la concurrence, on peut dire que la fonction de chef d'entreprise ainsi que les responsabilités d'un conseil d'administration ne sont plus entourés d'une aura mythique. Il n'y a pas que la transparence qui augmente: la prise de conscience du fait que l'entreprise n'est pas l'affaire privée de ses bailleurs de fonds (pour reprendre une expression du professeur Biedenkopf,

tête pensante de la CDU allemande) s'affermit et pèse de plus en plus dans la balance. Mais il importe de ne pas aller si loin que s'installerait une confusion des sphères de responsabilité.
L'âpreté avec laquelle est menée la compétition dans le monde économique exige, de la part des cadres, une forte dose d'agressivité; ceci peut les rendre moins sensibles aux besoins authentiques de leurs collaborateurs et plus particulièrement en ce qui concerne le climat qui règne dans les ateliers et les bureaux.
Parallèlement, on assiste aussi à une certaine lassitude des patrons qui préfèrent s'intéresser aux placements de capitaux qu'à leurs fonctions d'entrepreneurs. Certaines concentrations industrielles deviennent alors de plus en plus anonymes et gérées uniquement par la rationalité financière; or, l'anonymat aussi bien que la bureaucratie qui en découlent sont incapables de régénérer la bonne foi: l'entreprise a, certes, des objectifs économiques; mais elle est avant tout une construction humaine qui doit être bâtie avec des hommes et pour des hommes. La déshumanisation étouffe la bonne foi.
Il serait toutefois faux de reprocher aux managers une certaine insensibilité; l'exercice de leur métier en situation de concurrence acharnée les expose à deux types de déficiences: d'une part, un horizon restreint par la hantise d'atteindre coûte que coûte les objectifs immédiats; car le manager est jugé avant tout sur les performances économiques immédiates et chiffrées, et plus rarement sur la manière dont il applique les grands principes humains énoncés dans les politiques de l'entreprise. Or «sa chemise lui est plus proche que sa veste», pour employer un dicton bien connu de nos compatriotes alémaniques. La deuxième déficience découle de l'horizon restreint: il court le risque de devenir un prolétaire au sens spirituel du terme. Le philosophe allemand Josef Pieper définit le prolétaire comme un être tellement absorbé par sa tâche professionnelle qu'il est incapable d'imaginer qu'une activité autre que son job puisse avoir un sens quelconque; sa sensibilité humaine se rétrécit et se limite aux exigences restreintes de son travail. Aussi n'est-il pas rare de rencontrer, en période de niveau de vie élevé, des cadres qui refusent de poursuivre une carrière ascendante: ils disent non à leur propre déshumanisation. Mais il reste les autres, dont nos entreprises ne sauraient se passer!
Aurons-nous demain un nouveau clivage si cette situation persiste? D'un côté les «travailleurs» avec des horaires de 35 heures ou moins par semaine, de l'autre les cadres dirigeants enfermés dans leurs préoccupations pendant plus de 60 heures? Que deviendront alors la bonne foi et le dialogue entre partenaires sociaux, qui tirent leur substance de la sensibilité ainsi que d'une vision globale de la vie exprimée en termes de bon sens?

2.3 «Faits d'avenir» technologiques, économiques et politiques

Le chapitre précédent de ce volume donne un aperçu impressionnant du développement technique et des répercussions probables. On peut en déduire que l'autodynamique des forces innovatrices est considérable, et que nous sommes encore loin d'avoir atteint, au niveau mondial, un ralentissement de cette évolution. Notre pays continuera à être confronté à une lutte concurrentielle violente et sans pitié sur la plupart des marchés. De nouvelles situations vont se présenter dans tous les domaines qui figurent normalement à l'agenda des négociations entre partenaires

sociaux; sans doute ces derniers devront-ils aborder ensemble de nouveaux sujets. L'avance ou le retard à percevoir de nouvelles nécessités ne se situera pas toujours dans le même camp, et il y aura à l'intérieur même de chaque camp des différences d'appréciation. La résistance au changement qui s'accentue généralement en période de mutations accélérées ne facilitera ni la négociation, ni, par la suite, l'acceptation des résultats par les adhérents dans les deux camps. La nécessité de se tenir mutuellement informés augmente dans la mesure où s'accroît la complexité des problèmes.

Quant aux contraintes économiques, nous avons actuellement un avant-goût de l'évolution possible: les marchés s'ouvrent, certes, mais se referment rapidement dès qu'il s'agit de protéger la production indigène et cela en dépit des grandes déclarations de principe. Avant même que le déséquilibre nord/sud viennent considérablement brouiller les échanges internationaux, notre pays se voit placé devant l'échéance de 1992: la réalisation du marché commun avec ou sans la Suisse, ainsi que la nécessité de faire face aux nouveaux problèmes qui surgiront, quelle que soit la solution adoptée. Les partenaires sociaux sont-ils mentalement prêts à aborder une question aussi complexe?

Si l'on veut saisir à temps les répercussions d'une mondialisation du phénomène économique, il est indispensable d'acquérir un minimum de vue d'ensemble et de comprendre les divers engrenages qui façonnent l'avenir. Or cela dépasse en général l'horizon du travailleur-citoyen. Ce dernier suit plus facilement l'évolution technique, ne serait-ce que par les innombrables améliorations qu'il perçoit directement et dont il profite dans sa vie quotidienne. Par contre, lorsqu'il n'est pas directement concerné par une baisse des exportations, par un dumping de la concurrence ou par d'autres éléments qui conditionnent les échanges commerciaux internationaux, il a beaucoup de peine à comprendre ce qui se passe. Le dialogue entre partenaires, basé sur la bonne foi, n'est possible qu'à condition que tous les participants parviennent à saisir la réalité telle qu'elle est. Plus les situations se compliquent, plus il est indispensable que les partenaires puissent faire ensemble ce «learning process» qui doit avoir lieu avant même que l'on puisse entamer une négociation dans l'esprit postulé plus haut. C'est aussi un aspect de l'éducation permanente allant au-delà du savoir-faire professionnel, et qui ne peut pas se régler sans investir le temps nécessaire. Une fois de plus, il serait bon de se rappeler l'adage de Fénélon: *«Le temps ne respecte pas ce que l'on fait sans lui.»*

Sur un plan plus général il faut s'attendre à une intensification des campagnes en faveur d'une plus grande qualité de vie. Pour autant que les circonstances extérieures ne grignotent pas de façon tangible notre bien-être matériel, le besoin de jouir de la vie – de manières fort diverses, selon les individus et les goûts du jour – remplace peu à peu la recherche d'un standard de vie plus élevé. La prise de conscience de ce que pourrait être cette qualité de vie, c'est-à-dire un meilleur équilibre entre le faire, l'avoir et l'être, augmentera à juste titre les exigences concernant ce que l'on appelle très sommairement l'humanisation du travail. Traditionnellement, les revendications syndicales portent sur des éléments chiffrables: salaires, durée et horaire du travail, prestations sociales, etc. Les éléments non chiffrables tels que l'ambiance du travail, la qualité humaine de l'encadrement, etc., pourtant fondamentalement conditionnées par une attitude de bonne foi des personnes impli-

quées, ne figurent guère à l'ordre du jour des négociations. L'Etat exige une formation appropriée de tous ceux qui sont chargés de la formation des apprentis; petit à petit se développent à ce sujet des standards de performance. Des entreprises ouvertes aux exigences de la nature humaine font un effort systématique pour sélectionner les cadres en fonction aussi de leurs aptitudes à commander autrui dans un style participatif et de les développer dans ce sens. Il n'est pas exclu que les revendications s'étendront, dans l'avenir, également à des sujets de ce genre.
Si l'on entend le terme «politique» au sens large et éthymologique tel qu'il nous a été légué par l'ancienne Grèce, il se réfère à tout ce qui a trait à la vie collective. Depuis une vingtaine d'années, un nouveau «fait d'avenir» s'implante crescendo dans la vie publique: la prise de conscience de l'interdépendance de nos faits et gestes, et cela dans une dimension planétaire. L'action des «verts» sensibilise toutes les fractions de la population et ne s'arrête pas aux portes des ateliers. Les délicats points de jonction entreprise/société se multiplient, et les déficiences qui en découlent affectent les motivations des employés et leur identification avec l'entreprise. Le reflet de cette tendance se manifestera de plus en plus aussi dans les entretiens futurs des partenaires sociaux, créant un nouvel écueil qui devra être surmonter correctement: certes, il faudra tenir compte de cette nouvelle vision globale qui cherche à s'implanter un peu partout, puisque, de plus en plus, les fautes des uns se répercutent sur tous. Mais il faudra éviter d'empiéter dans le domaine des grands choix politiques qui relèvent d'autres structures décisionnelles. Il s'agira de ne pas confondre l'insertion de sous-structures dans un ensemble plus vaste et interdépendant et les niveaux de décision créé par notre ordre constitutionnel.

Conclusions

Dans la mesure où ils vont se produire, les quelques «faits d'avenir» mentionnés à titre d'exemples, ainsi que de nombreux autres encore, vont créer de nouvelles contraintes qui affecteront les relations des partenaires sociaux. Sous la pression d'événements extérieurs auxquels ils devront faire face, ils seront amenés à aborder systématiquement de nouveaux sujets, ce qui compliquera la tâche des négociateurs mais la maintiendra vivante. Un écueil devra à tout prix être évité: une contrainte extérieure que l'on subit ne signifie pas encore qu'il y aie engagement personnel; s'adapter à une situation ne signifie pas non plus que l'on soit prêt à l'assumer. Or, nous l'avons répété, la paix du travail a son fondement dans la bonne foi. La pire des choses qui pourrait arriver, c'est que les instruments développés dès 1937 deviennent un oreiller de paresse et sombrent dans la routine, ce qui dégraderait alors la paix du travail en un rituel désuet, pire encore, en un camouflage des conflits et un refus de reconnaître la légitimité des intérêts opposés. L'avenir de la paix du travail dépendra donc tout d'abord de la conviction des partenaires sociaux – organes constitués et majorité des adhérents – que les alternatives citées au début de cet article ne mènent qu'à des impasses désastreuses. Ce choix délibéré doit inclure la prise de conscience, de part et d'autre, que des problèmes délicats et exigeant un effort considérable de compréhension mutuelle

devront être résolus. Cet effort ne saurait être attendu exclusivement de la part des négociateurs; il doit être entrepris au préalable et se maintenir continuellement à l'intérieur de chaque camp, afin d'assurer la représentativité des collègues qui délibèrent autour du tapis vert. La bonne foi ne saurait être l'apanage des seuls négociateurs.

Cette bonne foi sera sauvegardée dans la mesure où toutes les personnes concernées activement ou passivement s'efforceront de remplir les 4 conditions de cette attitude:

- identification avec le principe de polarité;
- respect mutuel du partenaire et de son autonomie;
- effort permanent d'informer et de s'informer;
- acceptation de l'arbitrage.