

Les employeurs et leurs responsabilités sociales: une interview de Thomas Daum

«Dans son propre intérêt l'économie doit assumer des responsabilités diverses»

Dans le cadre normatif qui leur est imposé, les entreprises ont pour but premier d'être rentables. Le débat porte aujourd'hui sur les autres tâches qui leur incombent, notamment au titre de la responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility). Thomas Daum présente sur cette question le point de vue des employeurs – ainsi qu'une rétrospective et des considérations prospectives en conclusion de ses activités de directeur de l'Union patronale suisse. **Interview: Daniela Baumann**



Photo: Mirija Weber

Thomas Daum: «Nous avons de nouveau besoin de responsables économiques qui soient bien acceptés par la société et jouissent de la confiance générale.»

Monsieur Daum, quels étaient les points chauds de politique patronale en été 2006, quand vous aviez pris vos fonctions de directeur de l'Union patronale suisse (UPS)?

Thomas Daum: C'était l'époque des premières discussions sur la révision de l'assurance-chômage. A l'époque déjà, nous pointions du doigt la nécessité d'admettre une certaine diminution des indemnités journalières pour les jeunes chômeurs sans obligations familiales, afin d'améliorer ainsi le régime des incitations. Cette proposition avait provoqué beaucoup d'agitation au début, pour être finalement acceptée par le peuple en 2010. Un autre thème d'actualité était la 5^{ème} révision de l'AI. Enfin la libre circulation des personnes faisait

déjà débat, de même que, de plus en plus bruyamment, la question des rémunérations abusives.

Depuis lors, comment la place économique a-t-elle évolué dans l'optique des employeurs?

Très favorablement, surtout en comparaison des autres pays. Je suis convaincu que nous le devons largement à la libre circulation des personnes. Elle a permis à la Suisse de limiter les dégâts après la crise financière de 2008. Rétrospectivement, la décennie écoulée a aussi été très positive. Dans les années 90, tout le monde réclamait de la croissance. Grâce au redressement et à l'évolution favorable de ces dernières années, certains milieux considèrent à présent la

croissance comme allant de soi. Ils oublient que nous la devons à des conditions-cadres propices, aujourd'hui menacées par divers projets. Enfin la proposition à tout régler et réglementer, au Parlement fédéral surtout, tend de nos jours à se renforcer de nouveau.

Voyez-vous dans cette tendance le principal défi pour l'économie suisse?

Les grandes thématiques sont à peu près les mêmes qu'il y a sept ans: nous avons d'un côté les projets de révision concernant les assurances sociales, qui doivent être consolidées compte tenu des perspectives démographiques. De l'autre, il y a notre combat permanent pour un marché du travail libéral, ouvert et performant et contre les excès

de réglementation. Tels sont nos deux principaux défis.

L'économie a aujourd'hui plutôt mauvaise presse dans l'opinion publique. A quoi attribuez-vous cela?

L'économie souffre effectivement d'un déficit de crédibilité – en partie par sa propre faute. Le problème commence au stade de la compréhension de la réalité économique. Le grand public pense surtout aux entreprises et oublie l'autre moitié: les consommateurs et les employés. Il faudrait faire en sorte qu'il se voie lui-même comme partie intégrante de l'économie. Songeons aussi à ce qui a changé depuis l'époque où les rapports entre l'économie et la population étaient plus sereins: il s'agit par exemple de la globalisation et de ses effets sur les entreprises de notre pays.

Quels sont ces effets?

Avec la globalisation, dont nous avons tiré grand profit, des conceptions anglo-saxonnes en matière de rémunérations ou de rapports entre patrons et employés ont aussi fait leur entrée dans notre pays. Ces influences extérieures doivent s'harmoniser avec nos structures sociales et nos valeurs de telle sorte que nous n'ayons pas à renoncer à nos

atouts. D'un autre côté, cependant, il nous faut accepter un certain nombre de choses sur lesquelles nous n'avons pas prise. En matière de hauts salaires, par exemple, certaines règles se sont imposées chez nous qui ne nous plaisent pas, mais que des entreprises de dimension mondiale se doivent de suivre si elles veulent rester compétitives dans l'environnement planétaire. Je pense que certains représentants de l'économie n'ont pas encore réussi à concilier les exigences d'une présence mondiale et les conditions de leur acceptabilité sociale en Suisse.

Que peuvent faire les employeurs pour regagner la crédibilité perdue?

Il importe que les personnalités de l'économie aillent en plus grand nombre vers la population et fassent acte de présence dans notre système de milice, en s'engageant par exemple dans des organisations de la vie civile, dans l'armée ou la vie politique locale. Elles montreraient ainsi qu'elles ne travaillent pas seulement à leurs propres intérêts, mais savent aussi se mobiliser pour le bien commun et désirent être parties prenantes de notre société. La population découvrirait ainsi ses dirigeants économiques dans des contextes tout différents, comme c'était souvent le cas au-

trefois. Nous avons de nouveau besoin de responsables économiques qui soient largement acceptés par la société et jouissent de la confiance générale. Il n'est pas possible de combler le manque de crédibilité uniquement par des opérations de RP de grande envergure et de beaux rapports sur la durabilité.

Qu'entendez-vous par éthique entrepreneuriale ou par responsabilité d'entreprise?

Les entrepreneurs doivent assumer toutes sortes de responsabilités, vis-à-vis de la société également. Puisqu'ils évoluent dans la société, il leur faut respecter certaines valeurs éthiques ou morales. Cela signifie par exemple que les intérêts individuels ne doivent pas être poussés au point de nuire à d'autres intérêts. Il importe aussi de prendre en considération l'aspect écologique de l'activité des entreprises et d'éviter autant que possible de laisser des charges aux générations futures. Ce dernier point est particulièrement important dans le domaine des assurances sociales. Enfin, il suffit souvent d'une simple référence à l'honnêteté, au bon sens et à la vertu de la modération pour clarifier de nombreuses questions tournant autour du thème de la responsabilité.

Quelles tâches concrètes les chefs d'entreprise doivent-ils assumer dans la société?

Le débat sur la responsabilité sociale des employeurs doit tenir compte d'un fait historique: la période de l'après-guerre a vu se mettre en place un système public de sécurité sociale obligatoire cofinancé en grande partie par les employeurs. Aujourd'hui, une bonne partie de ce qui relevait naguère de la responsabilité sociale d'un patron est devenue obligation légale. Par conséquent, il ne faut pas imposer encore des charges supplémentaires aux employeurs. Outre cette dimension matérielle, la responsabilité sociale comporte aussi une facette personnelle importante. Dans un environnement en rapide mutation, par exemple, il est important que l'employeur aide ses employés à maintenir leur employabilité. De plus, les employeurs peuvent assumer d'importantes tâches d'intégration dans la

Thomas Daum passe le relais à Roland A. Müller

Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse (UPS), quitte ses fonctions pour raison d'âge le 5 juillet 2013 à l'occasion de la «JOURNÉE DES EMPLOYEURS». Il avait repris la direction opérationnelle de l'UPS en 2006, après avoir été, de 1993 à 1999, directeur de l'Association patronale suisse de l'industrie des machines (ASM), puis de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux Swissmem. Au cours de sa carrière, Thomas Daum a représenté le patronat dans de nombreuses commissions de la Confédération. Il était également actif dans diverses organisations de l'économie et institutions des assurances sociales. Il continuera à assumer certains de ces mandats après son départ de l'UPS.

Thomas Daum transmet sa charge de directeur à Roland A. Müller, membre de la direction de l'UPS et responsable depuis cinq ans du Secteur Politique sociale et Assurances sociales. Ce juriste de 50 ans est un excellent connaisseur du droit du travail et des assurances sociales. A côté de son activité professionnelle, il a présenté une thèse sur les comités d'entreprise à l'Université de Zurich, où il a été nommé professeur titulaire en 2005. Roland A. Müller travaille au sein de plusieurs commissions et organisations spécialisées dans les questions de politique sociale. Il est marié, a quatre enfants et vit à Erlenbach (ZH). ■

► société. Dans un pays comme la Suisse où le niveau des salaires est élevé et qui a un besoin croissant de main-d'œuvre très qualifiée, l'une des principales tâches des employeurs consiste à maintenir aussi dans le circuit du travail les personnes qui ne peuvent prétendre à l'excellence ni par leur formation, ni par leurs performances.

Pour revenir au rapport difficile avec la population: dans quelle mesure l'engagement social de l'économie peut-il contribuer à son acceptabilité dans le public?

En Suisse tout particulièrement, les employeurs ont un intérêt majeur à assumer leurs responsabilités sociales et politiques. Lorsque les entreprises bafouent les conventions sociales pendant une assez longue période, la démocratie directe réagit. L'exemple le plus récent est le succès de l'initiative Minder. Le prochain test sera celui de la libre circulation des personnes: il ne tient qu'aux employeurs de gagner la compréhension de la population pour le libre recrutement de travailleurs européens. Ils doivent aborder la libre circulation des personnes correctement et de manière socialement acceptable, tout d'abord en renonçant à toute sous-enchère salariale, puis en épuisant de manière optimale les ressources autochtones en personnel, notamment par la promotion des femmes, grâce à un bon système de formation initiale et continue ou à l'occupation des seniors.

Quelles valeurs avez-vous vous-même jugées importantes en tant qu'employeur dans la conduite de l'association?

Il est important qu'un chef soit authentique et conséquent, c'est-à-dire que sa pensée, ses discours et son action aillent dans le même sens. Je considère en outre l'estime due à toute prestation de travail comme essentielle. Je peux certes rédiger une proposition intelligente à l'adresse du Conseil fédéral, mais si personne ne glisse la lettre dans une enveloppe, ne l'affranchit et ne l'apporte à la Poste, elle demeure sans effet. Dans ce sens, tout type de travail a la même importance pour la prestation d'ensemble d'un bureau. Enfin, j'établis



Photo: Rob Lewis

Thomas Daum: «Je ne suis pas meilleur du seul fait d'être le chef».

une distinction nette entre les compétences fonctionnelles et personnelles: je ne suis pas meilleur du seul fait d'être le chef. Je maîtrise peut-être certaines choses mieux que mes collaborateurs, mais l'inverse est vrai aussi: mes collaborateurs maîtrisent beaucoup de choses mieux que moi. Mon rôle est d'affecter les collaborateurs aux postes qui leur permettront le mieux de mettre en valeur leurs capacités et leurs connaissances.

Quel bilan tirez-vous personnellement des années que vous avez passées à la direction de l'Union patronale suisse?

J'ai trouvé passionnant de me plonger dans des dossiers concrets, par exemple ceux de la prévoyance sociale afin d'expliquer nos positions à nos membres, à d'autres associations économiques, au grand public et aux milieux politiques. Précédemment, en tant que directeur de Swissmem, l'association de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux, j'étais beaucoup plus mobilisé par des tâches purement directoriales et de gestion.

Vous souvenez-vous d'une anecdote qui a particulièrement marqué votre mandat?

Une fois que je me trouvais à Paris dans la file d'attente pour monter à la Tour Eiffel, j'ai reçu un appel de Berne qui m'a retenu si longtemps que je n'ai pu me remettre dans la file et qu'à ce jour, je n'ai toujours pas visité la Tour Eiffel.

Espérons qu'une fois que vous aurez quitté votre charge de directeur de l'UPS, vous aurez le temps de le faire. Quels sont vos projets d'avenir?

J'aurai encore quelques mandats, notamment la vice-présidence du conseil d'administration de la Suva, le comité du conseil d'administration du fonds de l'AVS et, dès le 1^{er} juillet, la présidence du conseil d'administration de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE). Indépendamment de ces activités, j'ai encore de nombreux ouvrages non lus qui m'attendent et différents buts de voyages. J'aimerais aussi retrouver la fréquence des visites culturelles (théâtre, cinéma et concerts) de ma période étudiante, c'est-à-dire au moins deux fois par semaine.

Quel avenir voyez-vous pour l'Union patronale suisse?

A mon avis, l'association est bien en selle. Nous sommes bien acceptés dans les milieux politiques, par les partenaires sociaux, dans les milieux économiques et le grand public. Mais de gros dossiers nous attendent: tout ce qui concerne la prévoyance vieillesse, l'immigration ainsi que, en lien avec les deux, la question démographique. Je pense que dans les années qui viennent, des orientations importantes seront prises sur ces questions.

En conclusion, quel viatique donnez-vous à Roland Müller, votre successeur à la direction de l'UPS, pour poursuivre la route?

Aucun, il devra nager tout seul (rire). Il connaît la boutique, les thèmes qui y sont traités. Les défis seront les mêmes que ceux qui nous occupent aujourd'hui. Il est important d'avoir un fondement stratégique solide, tout en restant dans les grandes lignes apte au dialogue, mobile et ouvert à la recherche de solutions et de compromis. De compromis, car les entreprises, qui doivent nous servir de boussole, préfèrent arriver à une solution satisfaisante à 70 pour cent en trois ans plutôt que de viser la satisfaction à 100 pour cent au bout de dix ans, avec le risque de ne pas y parvenir. Cette conception débouche automatiquement sur un certain pragmatisme. ■