

Interview de Roland A. Müller

«L'année écoulée a été très intense»

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse depuis un peu plus d'une année. Quels sont les thèmes qui l'ont particulièrement occupé et quelles expériences personnelles a-t-il vécues? Le directeur dresse un bilan intermédiaire et dégage des perspectives pour le proche avenir. **Interview: René Pfister**

Monsieur Müller, cela fait maintenant un peu plus d'une année que vous êtes directeur de l'UPS. Quel bilan général tirez-vous personnellement?

Roland A. Müller: Il y a eu beaucoup d'aspects réjouissants, de nombreux succès, mais aussi des déceptions. Toutefois, dans l'ensemble, je peux dresser sans hésiter un bilan positif. C'est une activité qui m'a fasciné dès le premier jour. Mon changement de fonction a été grandement facilité par l'excellent soutien que m'apportent les collaborateurs du Secrétariat, notre Président, les membres du Comité de direction ainsi que ma famille.

Jusqu'à quel point vos activités ont-elles correspondu à vos attentes avant votre entrée en fonction? Qu'est-ce qui vous a surpris?

Vu qu'avant mon entrée en fonction, je travaillais déjà au Secrétariat de l'UPS, je savais déjà à peu près ce qui m'attendait. Je n'ai donc pas eu de véritables surprises. Il y a naturellement des choses qui n'apparaissent que lorsqu'on assume concrètement ses responsabilités. Ainsi, par exemple, le temps que me prend mon activité actuelle n'est pas à comparer avec ma disponibilité permanente pour les médias dans ma fonction antérieure.

Pour ce qui est des thèmes spécifiques, qu'y a-t-il de particulièrement positif à relever?

Cette dernière année a été très intense. D'une part, les employeurs étaient en campagne (initiative 1:12, initiative sur l'immigration de masse et initiative sur les salaires minimaux), d'autre part, des étapes de politique étatique étaient à l'ordre du jour (réforme de la prévoyance vieillesse, relations avec l'Europe). L'UPS



Photo: Johanna Bossart

Roland A. Müller: «Ce qui est important à mes yeux, c'est un bon climat d'entreprise».

en tant que voix des employeurs a été entendue, comme en témoignent les résultats des votations qui sont venus confirmer nos positions. Nous avons aussi pu apporter une proposition de solution consistante dans les débats sur la réforme de la prévoyance vieillesse qui a été bien accueillie. En ce qui concerne la question du financement de la formation professionnelle supérieure, nous avons fait un grand pas en avant.

Et quelles ont été les évolutions plutôt négatives?

Cela devient de plus en plus difficile de dégager des majorités au Parlement. Elaborer une stratégie claire et des po-

sitions reposant sur une large assise n'est qu'un aspect du travail et cela, nous l'avons fait. Par ailleurs, nous devons parvenir à trouver des solutions politiques, mais nous nous trouvons sans cesse confrontés à des alliances contre nature ou à une politique partisane plutôt que pragmatique.

Un thème important qui va encore tous nous occuper est la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration. Comment les employeurs vont-ils poursuivre leur action?

Il s'agit d'abord de clarifier notre rapport avec l'Europe. La voie bilatérale était jusqu'ici la voie royale et elle doit le

rester. La libre circulation des personnes est l'une des libertés européennes fondamentales. Il a toujours été clair – et les récents signaux en provenance d'Europe le confirment – que l'Europe n'entend pas y renoncer dans le cas de la Suisse. D'autre part, nous avons une disposition constitutionnelle selon laquelle la Suisse gère son immigration de manière autonome. Dans des situations extrêmes, les deux principes sont incompatibles. Nous devons donc chercher à définir dans quelle mesure il est possible de rapprocher les deux positions. Les négociations prennent du temps et une solution rapide est malheureusement loin d'être en vue.

Quels sont pour vous les dossiers qui, indépendamment de la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration, seront au premier plan au cours des douze prochains mois? Où souhaitez-vous mettre des accents particuliers?

Un thème étroitement lié à l'initiative contre l'immigration de masse est celui de l'initiative Ecopop qui propose une forte restriction de l'immigration. Elle doit être combattue de manière cohérente. Outre les thèmes concernant le marché du travail, ce sont ceux de politique sociale qui occuperont le devant de la scène: la réforme de la prévoyance vieillesse en sera à coup sûr l'une des pièces maîtresses. Nous avons aussi quelques chantiers en cours dans le domaine de la formation, notamment la nouvelle réglementation du financement de la formation professionnelle supérieure.

Quel souhait tenez-vous à exprimer à l'adresse des employeurs?

Les employeurs s'engagent déjà dans nombre de thèmes mentionnés. Je citerai ici l'emploi des travailleurs âgés, l'encouragement de la réinsertion professionnelle des femmes, la conciliation entre profession et famille, l'intégration des personnes à capacité de travail réduite, etc. Il s'agit de questions qui ne sont pas suffisamment débattues dans l'opinion publique. Il est donc important que les employeurs soient prêts à échanger leurs expériences et leurs règles de bonne pratique tant entre eux que dans des débats publics.

En tant que directeur, vous êtes vous-même employeur, responsable du Secrétariat. Quelles expériences avez-vous faites à ce jour?

Avec ses 17 collaborateurs, l'UPS est devenue une véritable PME. Je vis pratiquement en direct au quotidien l'évolution des nombreux thèmes sur lesquels nous prenons position politiquement. Cela recouvre notamment toutes les facettes de la gestion des collaborateurs. Cette partie pratique de mon activité est aussi intéressante et constitue un défi.

«Cela devient de plus en plus difficile de dégager des majorités au Parlement!»

Quel défi particulier avez-vous rencontré en tant que responsable du Secrétariat?

Comme dans toute PME où le chef connaît personnellement ses collaborateurs, les rapports mutuels sont importants. J'aimerais parfois avoir davantage de temps pour pouvoir m'occuper davantage des besoins individuels et discuter avec les collaborateurs. Mais de par ma fonction, je suis très souvent absent. Trouver le juste équilibre entre ces différentes activités est l'un des plus grands défis. Vu le renforcement de notre Secrétariat en personnel et suite à des départs à la retraite, nous avons pu recruter quelques nouveaux collaborateurs. Le processus de changement qui y est associé, l'encouragement de l'esprit d'équipe, mais aussi la mise au point des processus internes viennent au premier plan.

Au niveau des collaborateurs, qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur?

Ce qui est important à mes yeux, et je pense prendre du temps pour cela au cours de ma deuxième année, c'est un bon climat d'entreprise. Il faut que les collaborateurs soient motivés pour que l'équipe de l'UPS soit performante. A quoi viennent s'ajouter l'équité, l'ouverture réciproque et la serviabilité.

Vous travaillez volontiers avec le président Valentin Vogt qui est plus actif que son prédécesseur au niveau des relations publiques. Comment fonctionne votre collaboration et quel bilan intermédiaire tirez-vous?

Ma collaboration avec Valentin Vogt est excellente. Tant pour l'UPS que pour moi personnellement, c'est une chance. Il a des idées claires et est cohérent dans la conduite des affaires tout en restant ouvert aux opinions opposées. J'apprends aussi beaucoup de son activité d'entrepreneur et nous nous entendons aussi à merveille sur le plan humain. Nous nous concertons toujours bien, ce qui évite des contradictions dans les médias et renforce l'efficacité des prises de position de l'un et de l'autre. Cela nous a bien réussi jusqu'ici. En bref, j'espère pouvoir collaborer encore longtemps avec lui!

De par vos apparitions dans les médias, vous êtes aussi devenu un homme public. Quelles expériences avez-vous faites à ce niveau?

J'ai du plaisir à communiquer et à débattre, de sorte que le contact avec les médias et les apparitions en public ne sont pas pour moi des activités pesantes. Toutefois, suivant le thème évoqué, certaines déclarations publiques peuvent susciter de violentes réactions. Parmi elles, certaines visent malheureusement aussi souvent ma personne. Jusqu'ici, j'ai pu la plupart du temps préserver ma famille, ce qui pour moi est indispensable.

Encore une question personnelle: au bout d'une année de direction, qu'en est-il de votre équilibre entre vie personnelle et travail? Est-il bon?

A vrai dire, la première année a exigé de moi beaucoup de travail et ma famille a été privée de ma présence plus que je ne l'aurais souhaité. La densité des thèmes traités ne va pas diminuer, mais au bout d'une année, une certaine routine s'installe, vu qu'on a déjà fait beaucoup de choses une fois. Je suis donc confiant pour ce qui est de l'espace à accorder à ma famille. Ma femme et mes quatre enfants s'en réjouissent déjà! ■