

Portrait de Boris Zürcher, chef de la Direction du travail, Seco

Un goût prononcé pour la résolution des problèmes

C'est avec engagement et passion pour la politique du marché du travail que Boris Zürcher dirige la Direction du travail du Seco depuis bientôt une année. Son activité est très marquée par les échanges avec les partenaires sociaux, et donc avec l'Union patronale suisse. Comme le montre une brève plongée dans son quotidien professionnel, Boris Zürcher et les quelque 300 collaborateurs ne risquent pas de manquer de travail avant longtemps. **Par Daniela Baumann**

«Un retour à ses premières amours», voilà comment Boris Zürcher voit son arrivée à la tête de la Direction du travail du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) voici bientôt un an. L'ancien directeur adjoint d'Avenir Suisse et directeur du Centre de recherches conjoncturelles BAK Basel se retrouve donc aujourd'hui au cœur de la politique du marché du travail. Après un apprentissage de dessinateur sur machines, une maturité en cours d'emploi et des études en économie politique et en sociologie, il obtient un doctorat en sciences politiques à l'Université de Berne en 1999 et entre au Seco la même année comme chef du secteur Politique du marché du travail, où il se découvre une véritable passion pour ce domaine.

Ajuster la situation juridique à la réalité du terrain

En discutant avec Boris Zürcher, on ne tarde pas à se rendre compte qu'il exerce sa profession avec ferveur. La discussion porte alors naturellement sur des questions liées à son domaine d'activité. Que dire, par exemple, du marché suisse du travail et de son degré de libéralisme? La réponse, nuancée, ne se fait pas attendre: d'un côté, explique-t-il, il faut sans cesse parer à de nouvelles menaces, comme la récente initiative sur les salaires minimums. De l'autre, ajoute-t-il, «nous avons aussi pu faire passer de petites mesures de libéralisation», et de citer la révision de la loi sur le travail en rapport avec les heures d'ouverture des boutiques de stations-service. «Il s'agit d'ajuster sans relâche la situation juridique à la réalité du terrain: un changement des habitudes

d'achat appelle des adaptations ad hoc du droit du travail.» A l'inverse, l'acceptation de l'initiative sur l'immigration de masse implique une vaste re-réglementation. «La libre circulation des personnes a été pour la Suisse l'une des plus importantes mesures de libéralisation de ces deux à trois dernières décennies. Nous devons maintenant faire marche arrière»

Un changement structurel bien digéré

Au final, la Suisse se porte étonnamment bien, estime Boris Zürcher: «Après la crise financière, notre marché du travail a dû faire face à un changement structurel radical. Le rapide redimensionnement de l'industrie d'exportation et du secteur financier en faveur des branches orientées sur le marché intérieur apporte la preuve de son incroyablement flexible.» La légère hausse du chômage est due au fait qu'«un mécanicien CNC ne peut pas se muer en infirmier du jour au lendemain», comme il l'explique de manière imagée. S'il est confiant, le quinquagénaire est aussi prudent: «Nous sommes manifestement prêts à engager d'importantes ressources économiques dans des branches réglementées et proches de l'Etat comme la santé et la formation. Il serait toutefois dangereux que cela se traduise, en contrepartie, par une désindustrialisation.»

La Suisse doit continuer de se distinguer par une politique du marché du travail cohérente et par une économie de marché libérale, visée que soutient la Direction du travail et son chef. Conformément à l'énoncé de mission de la Di-

rection, Boris Zürcher et les quelque 300 collaborateurs de son service s'engagent, dans les domaines marché du travail/assurance-chômage, libre circulation des personnes/rapports de travail et conditions de travail, en faveur de trois objectifs: un taux d'activité professionnelle aussi élevé que possible, des salaires permettant de vivre dignement et des conditions de travail ne portant pas atteinte à la santé.

Et de quoi le quotidien du chef du plus grand service du Seco est-il fait? Sans hésitation, il répond non sans humour: «Des séances avec les collaborateurs, des séances avec le chef de département, des séances avec les partenaires sociaux, les cantons et d'autres groupes d'intérêts, bref, des séances de 8h à 18h.» Avant d'ajouter, histoire d'être plus concret: «Dans mon rôle de coordinateur, de médiateur et de contrôleur, j'essaie de faire avancer les dossiers en cours, d'obtenir des progrès et de trouver des solutions.» Ce qui intéresse particulièrement M. Zürcher, dans sa mission, c'est l'influence qu'il peut exercer dans le cadre de ce processus. Chaque avancée décisive constitue en outre une petite victoire, pour lui et pour ses collaborateurs.

Un centre de compétences pour les partenaires sociaux

A l'actif de M. Zürcher, on inscrit sans hésitation sa longue expérience de l'administration. «Je connais ses rouages et son fonctionnement.» Il y a en outre œuvré aussi bien en coulisses, en tant que conseiller économique auprès du Département fédéral de l'économie, que sur le devant de la scène, lorsqu'il

était économiste en chef chez Avenir Suisse. Boris Zürcher sait se montrer tenace lorsqu'il poursuit un objectif, tout en étant capable d'une certaine décontraction: «Ne pas se battre pour tout, mais seulement pour ce que l'on peut changer», tel est son crédo. Ces deux qualités sont particulièrement utiles lors des nombreuses négociations avec les partenaires sociaux, où il s'agit de débattre de sujets à propos desquels les opinions divergent, jusqu'au moment où un terrain d'entente peut être trouvé.

Centre de compétences de la Confédération en matière de partenariat social, la Direction du travail nourrit, selon son chef, des échanges aussi intenses que fructueux avec les deux parties. Boris Zürcher compare le partenariat social à un mariage: «Si on ne l'entretient pas, il périclité tôt ou tard. Les problèmes ne se résolvent pas d'eux-mêmes et il faut toujours être prêt à faire un effort.» Il appelle donc de ses vœux pour l'avenir également un engagement fort et un dialogue simple et ouvert, tant du côté des employeurs que de celui des employés.

Dernièrement, les partenaires sociaux ont notamment été sollicités pour l'aménagement des mesures d'accompagnement du futur dispositif d'autorisation

des travailleurs étrangers, à définir en fonction de l'initiative sur l'immigration de masse. A l'heure actuelle, les discussions portent sur l'obligation de saisie du temps de travail. «Voilà typiquement le genre de dossier qui occupe les partenaires sociaux: les uns veulent obtenir au minimum le statu quo, les autres veulent ne plus rien avoir à saisir. Nous devons donc trouver une solution.»

Améliorations dans la gestion de l'administration

Outre les organisations d'employeurs et de travailleurs, les cantons aussi figurent parmi les principaux interlocuteurs de Boris Zürcher et de ses collaborateurs. Avec les cantons, on est en train de négocier un nouveau contrat de prestations pour les Offices régionaux de placement (ORP). Il s'agit de piloter efficacement les ORP au moyen d'indicateurs permettant de rendre leurs prestations cantonales comparables entre elles. «Ce système a fait ses preuves. Lors de son introduction voici bientôt une décennie, il a servi de projet-pilote de la Confédération en vue d'introduire la Nouvelle gestion publique.»

La maîtrise des irrégularités dans les acquisitions de matériel technologique pour l'assurance-chômage est un mor-

ceau autrement plus gros et coriace. «C'est un grand défi, aussi pour moi», précise M. Zürcher qui analyse la situation ainsi: «Au fond, le problème est que jusqu'ici, c'étaient les exigences techniques qui commandaient les acquisitions. Mais on n'a pas accordé suffisamment d'importance à la conformité. Des mesures en matière de personnel et d'organisation ont déjà été prises et d'autres suivront afin de mettre les processus d'acquisition sur de nouveaux rails.»

Tirer les leçons de l'histoire

Boris Zürcher, père de deux enfants de cinq et sept ans, fait bénéficier la prochaine génération de ses larges connaissances à l'Université de Berne. Depuis quelques années, il donne un séminaire sur la croissance économique de la Suisse depuis 1850. «Comme il s'agit d'une conférence introductive pour débutants, les étudiants ne se pressent pas à son cours», dit M. Zürcher en souriant. La question de savoir comment la Suisse, en tant que pays très pauvre en matières premières, est devenue le plus riche du monde, l'a personnellement toujours fasciné.

Le directeur a naturellement sa réponse: «Nous sommes capables d'accompagner le changement.» Contrairement aux tisserands de jadis qui s'efforçaient de freiner le progrès technologique en brûlant les métiers à tisser, nous parviendrons, demain comme hier, à tenir le rythme de ces mutations. Car «nous gardons à l'esprit qu'à long terme, le changement technologique influencera énormément notre mode de vie et notre environnement de travail.»

M. Zürcher voit aussi dans la démographie un énorme défi de l'avenir. Combinée à la limitation de l'immigration, elle va accentuer la pénurie de personnel qualifié. L'épuisement du potentiel indigène de main-d'œuvre sera d'autant plus important. «Avec la libre circulation des personnes, nous disposons d'un pool de 215 millions de personnes qui parlaient l'une de nos langues nationales et dans lequel nous pouvions recruter du personnel. Nous n'en voulons plus, et nous devons donc composer maintenant avec cette situation.» ■

Boris Zürcher sait se montrer tenace lorsqu'il poursuit un objectif: «Ne pas se battre pour tout, mais seulement pour ce que l'on peut», tel est son crédo.

