

Organisations économiques et patronales en Suisse

Document de travail, Andreas Rieger, juin 2021



Impressum

Auteur : Andreas Rieger

Traduction : Sylvain Bauhofer

Rédaction : Lucas Dubuis

Layout : Katja Signer Hofer

Couverture : Conférence de presse L'Économie pour les Bilatérales, 7.1.2009, keystone

Impression : Unia

Tirage : 300 exemplaires

A commander :

Unia Secrétariat central

Case postale

3000 Berne 16

www.unia.ch/publications

Berne, juin 2021

Sommaire

Préface	4
1. Introduction	5
2. Organisations économiques et patronales en Suisse	6
3. Enquête sur les fédérations de branche de 2007 et 2020	8
4. Quelques organisations de branche	11
5. Évolution et politique des organisations faitières	20
5.1 Union patronale suisse (UPS)	20
5.2 Union suisse des arts et métiers (USAM)	24
5.3 Économiesuisse (ex-Vorort)	27
6. Échec de l'assaut de l'UDC	32
7. Taux d'organisation stable – Érosion des associations ?	34
8. Thèses sur les perspectives	38
Annexes	41
Bibliographie	41
Tableau des organisations étudiées (sélection)	42

Préface

Les associations économiques et patronales sont en déclin, ne cessent de répéter les médias. L'ère de la mondialisation et de la libéralisation leur aurait coupé l'herbe sous les pieds. Les organisations patronales seraient autant touchées que les syndicats. Or il s'agit d'un préjugé. Il est vrai que des tensions se manifestent parfois à l'intérieur des associations, dont les structures ont fréquemment connu des mutations en profondeur. Mais les associations patronales et économiques n'ont rien perdu de leur importance, qu'il s'agisse de régler l'économie ou les branches, ou encore d'user de leur influence sur l'État. On l'a vu au plus tard en 2020, dans la crise du coronavirus où les syndicats et les associations patronales ont œuvré ensemble à la création et à l'aménagement des mesures d'urgence.

Comme syndicat, nous connaissons de première main les associations patronales. Unia a négocié avec elles près de 300 conventions collectives de travail (CCT). Nous collaborons étroitement, et souvent de manière fructueuse, avec le patronat dans toutes sortes de commissions paritaires et d'organes tripartites. Les divergences d'intérêt sautent aux yeux. En tant que syndicat, nous devons être à même de mener des conflits, et le patronat ne fait guère de cadeau aux travailleuses et travailleurs. Il ne saurait donc y avoir de partenariat social sur un terrain d'égalité, si les travailleurs et travailleuses ne sont pas organisés au sein de syndicats forts.

Les employeurs sont amenés à s'organiser pour les mêmes raisons. Et bien entendu, nous souhaitons avoir affaire à des partenaires raisonnables et compétents, qui comprennent que les conditions de travail négociées sur le terrain conventionnel sont dans l'intérêt de tout employeur correct. Ce n'est hélas pas toujours le cas. En particulier, les associations faïtières du patronat et des milieux économiques se sont parfois laissés enfermer dans une logique partisane, à cause de leurs œillères idéologiques. Par exemple quand il s'est agi de

repousser l'initiative contre l'immigration de masse de l'UDC. Au lieu de chercher à renforcer les mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes, elles ont rêvé de les affaiblir. Quelques associations patronales de branche ont également essayé de tourner le dos au partenariat social et de vider les CCT de leur substance. Par chance, nous avons su déjouer jusqu'ici la plupart de ces attaques. À l'instar de la fronde des entrepreneurs contre la retraite à 60 ans dans le secteur principal de la construction, de la tentative d'éjecter Unia de la CCT de l'industrie des machines, ou des menaces récurrentes de dénoncer la CCNT de l'hôtellerie-restauration.

On me demande de tous côtés si les managers globalisés et intraitables tendent à remplacer les patrons attachés au partenariat social. Cliché ou vérité ? Il faut naturellement se garder des simplifications abusives. Des patrons sans scrupules font depuis toujours partie du capitalisme. Mais il est vrai que depuis trois décennies, le climat ne s'est pas seulement durci au sein des entreprises, mais aussi à la table des négociations. Quand je parle à des collègues plus âgés, ils me racontent qu'autrefois, bien des problèmes se réglaient de manière informelle, lors de discussions avec les employeurs. C'est devenu chose rare aujourd'hui.

Il est important pour nous de bien connaître l'évolution des associations patronales. En effet, ce n'est qu'à condition de comprendre les structures des employeurs et leurs stratégies que nous parviendrons à élaborer une stratégie syndicale efficace. Elle sera axée sur une politique économique et conventionnelle durable, qui doit à la fois garantir les emplois, renforcer la place industrielle en comparaison de la place financière et accélérer la reconversion écologique. La présente analyse d'Andreas Rieger fait utilement progresser notre connaissance des associations économiques et patronales.

Vania Alleva, présidente d'Unia

1. Introduction

Les organisations économiques et patronales constituent des acteurs majeurs de la vie économique et politique de la Suisse. Or ces dernières décennies, le nombre d'analyses fondées consacrées à leur évolution a été inversement proportionnel à leur importance. Les organisations économiques et leurs meneurs retiennent sans doute l'attention des médias, à propos d'événements ponctuels, de la politique quotidienne ou de la conjoncture. Or les analyses et ouvrages complets leur étant consacrés trouvent aisément place sur un rayon de bibliothèque (contrairement à tous les livres consacrés aux syndicats).¹ Les rares études se concentrent en outre sur les organisations faitières ou sur les principales associations professionnelles de l'industrie, alors que presque aucune analyse n'est parue sur les associations du secteur des services et de la construction.

Les syndicats eux-mêmes ont publié peu d'analyses sur leurs homologues patronaux, malgré leurs discussions régulières sur l'évolution des organisations patronales ou leurs thèses en la matière. Quelques mots-clés dominaient le débat : exode et perte de membres des organisations patronales; désintérêt pour les conventions collectives de travail (CCT) et le partenariat social; insignifiance des associations dans le secteur tertiaire; jeunes managers étrangers ne songeant qu'à leur propre société; prise de contrôle des organes dirigeants par des patrons proches de l'UDC, etc. Or beaucoup de ces discussions ne sont pas solidement étayées et reposent en général sur des événements ponctuels.

Un tel savoir existe pourtant : les secrétaires de branche des syndicats connaissent bien par leur travail les associations professionnelles des employeurs. L'auteur du présent document avait déjà mené en 2006/07 une enquête interne à Unia. Les résultats et conclusions sont résumés dans ses

« Thèses sur les organisations patronales » (2007). Douze ans plus tard, le comité directeur d'Unia l'a chargé de répéter une telle enquête et d'en analyser les résultats, ce qu'il a fait ici.

Le champ d'étude du présent « Document de travail » a toutefois été élargi pour couvrir tout le paysage associatif et passer au crible l'évolution des organisations faitières patronales au cours des dernières décennies. On y trouvera ainsi, pour la première fois, des calculs du taux d'organisation des employeurs. Le dernier chapitre est un essai de synthèse, avec les conclusions qui s'imposent pour le travail syndical.

Mes remerciements vont tout d'abord aux responsables de branche qui ont participé à cette enquête. Je tiens encore à remercier toutes les personnes ayant contribué à ce travail par leurs précieuses suggestions : Vania Alleva, Pierre Eichenberger, Christian Koller, Daniel Lampart, Roland Kreuzer, Daniel Oesch, Vasco Pedrina et Paul Rechsteiner.

¹ L'histoire des organisations patronales a été en partie étudiée jusqu'à la Deuxième Guerre. Les publications sont toutefois plus rares après cette date (Humair/Guex/Mach/Eichenberger (2012).

2. Organisations économiques et patronales en Suisse

Les associations patronales cumulent plusieurs **fonctions**, pour des raisons historiques :

- Participation à la réglementation économique (agrément des entreprises, normes techniques, politique commerciale et douanière, politique de la recherche, réglementation des prix, subventions...).
- Contrepoids aux syndicats (les caisses de grève pour venir en aide aux entreprises touchées et les listes noires visant à ne pas embaucher les meneurs de grève sont les premières raisons ayant conduit à la création d'organisations patronales).
- Réglementation du marché du travail et du droit du contrat de travail ; négociation et conclusion de conventions collectives de travail (CCT).
- Politique de formation de base et continue, avec offres internes de formation.
- Prestations de services destinées aux membres.

Historiquement parlant, deux types d'organisations se sont parfois partagé ces fonctions, avec d'un côté des associations économiques se concentrant sur la réglementation des branches et de l'économie dans son ensemble, de l'autre des associations patronales s'intéressant aux relations de travail et au marché du travail. En Suisse, la plupart des organisations sont toutefois de type mixte.

Les organisations économiques et patronales sont essentiellement structurées par branche, avec souvent encore une subdivision régionale ou cantonale.

Les associations économiques et patronales font partie de trois associations faïtières nationales. L'**Union patronale suisse (UPS)** se concentre sur les relations de travail (législation sur le travail, assurances sociales, formation et perfectionnement),

tandis qu'**Économiesuisse (ES)** (anciennement Vorort) fédère les intérêts politico-économiques des branches et des entreprises. L'**Union suisse des arts et métiers (USAM)** tente de remplir ces deux fonctions pour sa clientèle formée de PME des arts et métiers. Ces trois associations faïtières possèdent chacune ses structures régionales, faibles dans le cas de l'Union patronale, historiquement plus fortes au Vorort (chambres cantonales de l'industrie et du commerce), et très marquées à l'USAM.

Le pouvoir des associations faïtières patronales a atteint son zénith dans les années 1960 et au début des années 1970. Les organisations tournées vers le marché intérieur avaient alors le dernier mot sur les réglementations du marché national, tandis que celles des branches exportatrices imposaient leurs vues sur les questions internes (garantie des risques à l'exportation, politique de la recherche, etc.), tout en décidant de la politique extérieure. Dans les deux secteurs, lesdites associations étaient de surcroît responsables ou du moins avaient un pouvoir décisif sur le terrain de la formation et du perfectionnement professionnels. Sur ce plan comme dans d'autres domaines, elles assumaient en partie des tâches étatiques : définition des normes ; examens ; contrôle du respect du devoir de diligence ; mise en œuvre des assurances sociales (caisses de compensation AVS, allocations pour enfants) ; tribunaux arbitraux ; tribunaux de commerce, etc. Ou alors les associations faïtières avaient un droit de codécision sur les prestations étatiques (garantie des risques à l'exportation, etc.). Pour ces raisons a-t-on souvent présenté la Suisse comme un modèle libéral corporatiste².

La plupart des associations économiques et patronales de branche avaient un taux d'organisation traditionnellement élevé, situé entre 50 et 100%.

² Katzenstein, Peter (1985), *Corporatism and Change : Austria, Switzerland and the politics of Industry*. Le corporatisme n'est pas pris ici au sens étatique où l'entendent Mussolini et Franco, mais désigne un système de défense ciblée des intérêts et de réglementation à l'échelon l'organisations faïtières. Voir chapitre 7.

Une affiliation donnait accès à un vaste savoir sur la réglementation de branche et permettait d'influencer le cours des choses ; les prestations étaient proposées à prix préférentiel aux membres (formation continue, assurances sociales, etc.). Bien des associations étaient opulentes, notamment parce que leurs biens immobiliers et leurs réserves avaient pris de la valeur pendant les longues années de haute conjoncture, et aussi parce qu'elles encaissaient des recettes pour leurs frais d'exécution et d'administration (caisses AVS ou d'allocations familiales, etc.).

Une partie des associations patronales de branche, mais jamais toutes, étaient en relation avec les syndicats dans le cadre du partenariat social, et donc signataires d'une CCT. Le cas échéant, la réglementation était plus dense (traitant notamment des organismes de contrôle paritaires, des contributions professionnelles destinées aux associations contractantes, prévoyance, etc.). Une partie toutefois des associations choisissaient de ne pas conclure de CCT, comme l'Association des grands magasins, l'Association suisse d'assurances (ASA) ou l'Union suisse des paysans.³

Divers changements ont suivi, du milieu des années 1970 au début des années 2000 :

- Affaiblissement de nombreuses branches dû à la crise et aux mutations structurelles. Le nombre et la taille des entreprises affiliées aux associations a ainsi diminué.
- Annulation de certaines réglementations de branche liée à la politique de déréglementation.
- Libéralisation de la politique du commerce extérieur (GATT, OMC).
- Partenariat conventionnel mis à l'épreuve. Quelques CCT sont dissoutes / résiliées (industrie de la céramique, commerce de détail, presse...).
- Divergences d'intérêts croissantes entre les employeurs : petites ou grandes entreprises ; marché intérieur et industrie d'exportation ; économie réelle ou financière.
- Affaiblissement des réseaux traditionnels du patronat (p. ex. dense réseau de représentation réciproque au sein des conseils d'administration).
- Remplacement de la génération de patrons ayant dirigé les fédérations depuis les années 1950 par les Chicago Boys de Saint-Gall, et

toujours plus par des managers d'origine anglo-saxonne.

Il en est résulté des pertes de membres et des déficits dans les caisses faitières. Quelques associations ont été liquidées (industrie de la céramique notamment), d'autres ont fusionné (habillement et textile ; ASM et VSM, etc.). Les conflits se sont multipliés entre associations concurrentes (Swissmem et Swissmechanic, GastroSuisse et Hotellerie-suisse, etc.). Le partenariat conventionnel a été affaibli, et le taux de couverture des CCT a chuté en dessous de 50%. Dans ce contexte, on s'est mis à parler « d'érosion du corporatisme » et de déclin des associations patronales et du partenariat social.

Après avoir surmonté la longue crise des années 1990 et la récession de 2002, la plupart des associations économiques et patronales se sont toutefois bien ressaisies, comme nous allons voir plus loin. Elles se sont adaptées à la nouvelle situation, en ajustant notamment leurs structures et en complétant leur offre de services. Le taux de couverture des CCT est repassé au-dessus de 50%.

Le même phénomène s'est produit dans d'autres pays européens, où les associations faitières des entreprises ont bien su s'adapter au changement structurel. Dans leur analyse portant sur plusieurs pays d'Europe, Brandl et Lehr ont parlé de « l'étonnante capacité de survie des organisations patronales »⁴.

Il convient donc d'analyser plus en détail la manière dont le paysage suisse des associations économiques et patronales a évolué au cours des dernières décennies.

³ Rieger/Ackermann (2013).

⁴ Brandl/Lehr (2016) : The strange non-death of employer and business associations.

3. Enquête sur les fédérations de branche de 2007 et 2020

En 2007, le syndicat Unia avait mené une enquête parmi ses secrétaires de branche, sur l'état des organisations patronales relevant de leur compétence. 24 branches avaient alors été analysées, principalement dans l'industrie, dans la construction et le second œuvre, ainsi que dans le secteur tertiaire (cinq cas). L'analyse des résultats montre qu'en 2007, la plupart des associations faitières s'étaient stabilisées, après avoir subi une perte de membres et de recettes lors des crises des années 1990 et de 2002/03. Quelques associations avaient dû réduire leurs cotisations pour conserver leurs membres. Beaucoup ont réagi en renouvelant et professionnalisant leurs prestations de service. Seule exception à l'époque, l'Union suisse des détaillants était au bord de la ruine.

Les relations conventionnelles (importantes pour les organisations patronales aussi) étaient le plus souvent assez stables, avec une hausse des cas d'extension (DFO). Le taux de couverture globale des CCT était repassé légèrement au-dessus de 50%. Dans quelques branches (gros œuvre, hôtellerie-restauration, etc.), les employeurs menaçaient toutefois régulièrement de résilier la CCT, de la flexibiliser et d'en exclure Unia. L'enquête de 2007 avait encore constaté la tentative de l'UDC d'occuper des positions dirigeantes au sein des associations faitières et d'en définir la ligne politique.

Les résultats de l'enquête de 2007 ont été résumés sous forme de thèses⁵. La dernière indique en bref ceci :

- Loin de se disloquer, les associations patronales se sont parfois renforcées grâce aux mesures d'économies et aux restructurations.
- Leur orientation politique demeure contradictoire : déréglementation, mais aussi nouvelle réglementation au profit de la branche.

- Le partenariat conventionnel reste possible, mais oblige à un rapport de force face aux résistances aux CCT et aux syndicats, face à la tentative de flexibiliser les CCT et à la volonté de discipliner les syndicats.

Une nouvelle enquête avec des recherches complémentaires a suivi au début de 2020. Les branches examinées ont été portées à plus de 40⁶, avec notamment plus d'associations professionnelles du secteur des services, et de l'industrie graphique et des médias. Les questions posées ont également été étoffées, notamment à propos du taux d'organisation et des prestations de service proposées.

Les principaux résultats de l'enquête de l'année 2020 sont les suivants :

a. Stabilisation de l'organisation au sein d'associations

Les associations de branche examinées sont restées stables ces dernières années du point de vue organisationnel, quelques-unes ayant même grandi (dans la logistique, la santé, le secteur bancaire, etc.). Seule l'association faitière suisse-allemanique du commerce de détail en déclin depuis longtemps a disparu. Le taux d'organisation est relativement élevé. Si l'on s'en tient aux associations à caractère patronal, il avoisine en moyenne 50% (nombre de salarié-e-s des membres rapporté au secteur organisé⁷). On trouve un taux d'organisation plus élevé dans quelques domaines des arts et métiers offrant de bonnes prestations de service à prix avantageux. Ainsi que dans des pans de l'industrie. Ou encore dans le secteur bancaire.

⁵ Unia (2007).

⁶ Les associations de branche examinées dans la deuxième enquête représentent 80% de toutes les associations suprarégionales de moyenne ou grande taille. Le secteur secondaire y est particulièrement bien pris en compte. On ne peut pas en dire autant des associations essentiellement actives sur le plan cantonal, qui jouent un rôle important en Suisse romande notamment.

⁷ À propos du calcul du taux d'organisation, voir chapitre 7.

Taux d'organisation d'associations de branche

Taux d'organisation

Association

80% et plus

GastroSuisse (restaurants, cafés)
Employeurs Banques
Swissstaffing (travail temporaire)
VSM (média)
Convention Patronale (horlogerie)
SSE (construction)

60% à 80%

Hotelleriesuisse
Allpura (nettoyage)
AESS (services de sécurité)
Suisstec (technique du bâtiment)
VSSM (menuiserie)
ASTAG (transport routier)

40 à 60%

Swissmem (machines)
ScienceIndustries (pharma)
Curaviva (EMS)
VISCOM (industrie graphique)
JardinSuisse (paysagisme)

moins de 40%

Swissretail (commerce de détail)
Senesuisse (EMS)
Swissmechanic (machines)
Spedlog (logistique)
ASPS (Spitex)

Exemple de lecture : les entreprises affiliées à GastroSuisse occupent plus de 80% des salarié-e-s du domaine d'organisation de cette association professionnelle (soit les restaurants et cafés).

Plusieurs facteurs encouragent les employeurs à s'organiser professionnellement :

- Existence d'une CCT importante pour la branche.
- Place forte de la formation professionnelle duale (association patronale active dans la réglementation des apprentissages et de la formation professionnelle supérieure).
- Prestations de services de qualité et avantageuses.
- Activité de lobbying face aux autorités importante aux yeux de la branche.

Structures permanentes et prestations de service

Association patronale	Nombre d'emplois	Principales prestations
GastroSuisse	120	CJ; F&FC; AS
SSE (construction)	60	CJ; F&FC; AS; RA
Swissmem (machines)	94	CJ; F&FC
Hotelleriesuisse	80	CJ; F&FC; AS
VSSM (menuiseries)	80	CJ, F&FC
Suisstec (techn. du bâtiment)	60	CJ; F&FC
ASTAG (transp. routier)	40	CJ; F&FC; AS
Swissstaffing (travail temp.)	27	CJ; FC, AS
Swissmechanic	19	F&FC
VISCOM (ind. graphique)	17	F&FC
Convention Patronale	8	F&FC
Allpura (nettoyages)	4	CJ; F&FC
AESS (sécurité)	10	F&FC
Curaviva (EMS)	11	CJ, FC
Employeurs Banques	3	CJ

CJ: conseil juridique; F&FC: formation et formation continue; AS: assurances sociales; RA: retraite anticipée

b. Structures permanentes et prestations de service

Les associations de branche possèdent une structure de taille très variable. L'association patronale des banques (Employeurs Banques) n'occupe que trois personnes, malgré sa CCT de 70 000 assujettis. Cependant, GastroSuisse compte 120 employé-e-s ! La différence tient surtout aux prestations proposées et au fait que l'association n'est qu'une organisation patronale ou s'occupe aussi de questions économiques. Par exemple, Employeurs Banques n'offre que des conseils en droit du travail sur sa CCT. La politique économique et la formation continue sont du ressort de l'Association suisse des banquiers (SwissBanking), qui a besoin d'un vaste appareil pour son activité de lobbying (réglementation bancaire) et pour son activité de conseil sur des questions spécifiques liées à l'économie extérieure. La plupart des associations assument toutefois la double fonction d'organisations patronales et d'associations économiques. Elles proposent de nombreuses prestations de service réservées aux membres⁸. Presque toutes offrent des conseils juridiques et contribuent au perfectionnement professionnel, et beaucoup sont responsables (ou font partie de l'organe responsable) de centres de formation continue. Les offres se rapportant aux assurances sociales (agences AVS⁹, CAF, LPP, indemnités journalières maladie, etc.) impliquent inévitablement un appareil étoffé. Certaines associations prodiguent aussi des conseils en gestion d'entreprise, notamment sur des aspects spécifiques à la branche. Elles se

⁸ La NZZ a approfondi cet aspect dans l'article « Mit Nutzen verbunden », paru le 29.8.2013.

⁹ À propos de l'histoire des associations patronales et de la gestion de l'AVS, voir : Eichenberger, Pierre (2016) : Mainmise sur l'état social.

Partenaires de CCT (exemples)

Association patronale	Partenaire de CCT	Force obligatoire	Salarié-e-s sous CCT
GastroSuisse	oui	oui	170 000
SSE (construction)	oui	oui	74 000
Swissmem (machines)	oui	non	100 000
Swissmecanic (machines)	non		
Hotelleriesuisse	oui	oui	65 000
Suisstec (technique du bâtiment)	oui	oui	23 000
Swisstaffing (travail temporaire)	oui	oui	100 000 (date limite)
Convention Patronale (horlogerie)	oui	non	51 000
Allpura (nettoyage)	oui	oui	62 000
AESS (sécurité)	oui	oui	22 000
Curaviva (EMS)	non		
ASTAG (transport routier)	oui	non	23 000
Employeurs Banques	oui	non	70 000
Swissretail (commerce de détail)	non		

chargent parfois même de gestion financière. GastroSuisse par exemple offre la palette complète des prestations de service susmentionnées et occupe 120 personnes (idem pour Hotelleriesuisse et ses 80 salarié-e-s ou Suisstec, plus petite avec 70 emplois). Le financement des structures correspondantes ne provient bien entendu qu'en partie des cotisations des membres. Une partie des prestations est payante (conseil aux entreprises), voire lucrative. Les cotisations provenant des CCT soutiennent aussi les structures des employeurs, principalement dans le cas du perfectionnement professionnel. Toutefois, seules quelques associations ne survivraient pas sans CCT.

c. Orientation politique

L'enquête de 2007 a montré « qu'alors que traditionnellement, la plupart des associations professionnelles étaient aux mains du PLR (alors PRD), ce parti perd du terrain et cède toujours plus la place à l'UDC ou à des personnes aux idées proches de l'UDC. »¹⁰ En 2020, le PLR n'a pas vraiment repris les choses en mains. Mais l'UDC n'a pas réussi à s'imposer. On trouve néanmoins encore des représentants de l'UDC dans plusieurs associations surtout actives dans les arts et métiers (construction métallique, Allpura, VISCOM, ASEPP, etc.), mais qui ne parviennent toutefois pas à exercer une influence dominante. Les offensives censées donner le leadership à l'UDC n'ont visiblement pas abouti au niveau des associations patronales (voir aussi chapitre 6). En outre, bien des associations de petite ou moyenne taille semblent avoir un fonctionnement apolitique. Leur activité de lobbying politique ne concerne que des questions spécifiques à leur branche. Elles abandonnent les grands thèmes politiques à leur

organisation faïtière et s'abstiennent de donner leur avis en cas de controverse.

d. CCT et conflits

Une part des associations patronales englobées dans l'enquête n'ont toujours pas signé de CCT avec les syndicats. Cela vaut notamment pour le secteur de la santé, mais aussi pour le commerce et la logistique. Quelques-unes de ces branches n'avaient traditionnellement pas de syndicat représentatif et insistant pour obtenir une CCT. Dans le secteur du commerce, la plupart des employeurs sont historiquement opposés aux CCT.

Là où il existe des CCT, les associations patronales y sont généralement attachées selon l'enquête et ne veulent pas en sortir. Il a été ponctuellement possible d'étendre légèrement le champ d'application des CCT (très petites entreprises, personnel à temps partiel, etc.). Dans quelques branches (construction, hôtellerie-restauration, industrie graphique, médias), on peut parler de « partenariat conflictuel », car des conflits apparaissent périodiquement, avec des menaces de résilier la CCT. Or un compromis finit presque toujours par être trouvé. Il n'existe qu'un seul cas de vide conventionnel prolongé (qui perdure depuis 2005 !) avec l'association des éditeurs allemands (Verband Schweizer Medien, VSM). Dans quelques branches, les employeurs cherchent régulièrement à éjecter des CCT le syndicat Unia, jugé trop insoumis. Ils n'y sont parvenus qu'en 2004, lors de la fusion entre la FTMH, le SIB, la FCTA et unia ayant donné naissance à Unia, pour quelques CCT gérées jusque-là par la FCTA (CCT de Migros ; CCT cantonales de l'ASTAG).

¹⁰ Associations nommément citées en 2007 comme soumises à l'influence de l'UDC : Société suisse des entrepreneurs de la construction, Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres, Swissmechanic, GastroSuisse, Hotelleriesuisse, ASTAG.

4. Quelques organisations de branche

4.1 Société suisse des entrepreneurs de la construction (SSE)

La Société suisse des entrepreneurs est une organisation traditionnellement forte responsable du secteur principal de la construction. Il s'agit à la fois d'une association patronale et d'une association économique. Durant la longue crise des années 1990, le secteur principal de la construction a perdu un tiers de ses entreprises et de ses emplois. Mais depuis 15 ans, le nombre d'entreprises notamment est reparti à la hausse, étant donné que toujours plus d'activités sont confiées à des sous-traitants. Beaucoup de ces patrons ne sont pas organisés au sein de la SSE, dont le taux d'organisation ne dépasse plus que légèrement 50% des entreprises. Le taux d'organisation des travailleurs occupés par ces entreprises reste toutefois d'env. 80%, car les grandes entreprises sont affiliées à la SSE.¹¹ Avec ses 60 postes dans l'appareil de l'organisation, la SSE fait partie des grandes associations. La raison tient à sa large palette de prestations de service, liées à la CCT (formation, etc.) ou non (assurances sociales, etc.).

Historiquement parlant, la SSE et les syndicats s'inscrivent dans un « partenariat conflictuel », dont le caractère conflictuel a redoublé dès le milieu des années 1980. D'où périodiquement des disputes à propos des salaires ou de la CCT. Mais la collaboration s'avère régulièrement bonne sur les enjeux de politique économique (p. ex. programmes d'impulsion de la Confédération) ou en matière de sécurité au travail et de contrôles (SIAC, etc.), ainsi que sur le terrain de la formation continue (p. ex. cours de langue).

Dès 2002, la SSE s'est rapprochée de l'orientation de l'UDC sous la présidence de Werner Messmer (pourtant député PRD-PLR au Conseil national). Il a mobilisé avant son élection à la présidence, comme sait le faire l'UDC, les petites entreprises contre les dirigeants en place de la SSE, jugés trop

complaisants avec les syndicats. Une fois élu président, Messmer s'est présenté comme le fer de lance contre le SIB/Unia, dénonçant l'agressivité syndicale. Dans la lutte de 2002 concernant la retraite à 60 ans, puis en 2007/08 dans le conflit visant à vider la CN de sa substance. Il s'est alors principalement appuyé sur les petits entrepreneurs. Les grands se sont retirés des instances centrales de la SSE. Messmer a cru à tort, durant le vide conventionnel du début de 2008, qu'Unia dépendait financièrement de la CN (pour le remboursement des contributions professionnelles aux maçons) ; en réalité, la SSE a davantage souffert de la suspension des activités du Parifonds, et a rapidement consenti à réactiver un Parifonds. Enfin, Messmer a échoué les deux fois à cause de la forte capacité de mobilisation des maçons et d'Unia, qui avait abouti dans les deux cas à quelques années de calme. La SSE s'est visiblement aussi aliéné les sympathies du public, car les maçons sont très respectés pour leur travail pénible. Or la SSE n'a pas tiré la leçon de la présidence malheureuse de Messmer et a cherché à nouveau, sous la présidence de Gian-Luca Lardi (PLR), à priver Unia de son influence. Avec le soutien actif de la SSE, les Cadres de la Construction Suisse ont en outre tenté dès 2014 de créer un syndicat proche du patronat, afin de briser le front syndical (Unia et Syna). Le projet a été officiellement enterré en 2019, faute de succès.

Les rapports entre la SSE et les syndicats sont indiscutablement étroits. Mais il ne s'agit pas de corporatisme symbiotique, où les deux parties seraient interdépendantes. La CN est un facteur important, qui assure la cohésion de la SSE au niveau national. On aurait pourtant tort de croire que les moyens financiers paritaires sont une question de vie ou de mort pour elle. De même, expérience à l'appui Unia peut parfaitement survivre à un vide conventionnel prolongé sans l'argent encaissé pour la gestion de la CN.

¹¹ Le taux d'organisation syndicale est lui aussi élevé, de l'ordre de 75%.

Société suisse des entrepreneurs (SSE)

Fonction d'association Association patronale et économique
Branche(s) Secteur principal de la construction
Nombre d'employé-e-s (entreprises affiliées) Environ 65'000
Degré d'organisation Environ 80%
CCT déclarée de force obligatoire CN du secteur principal de la construction, env. 75'000 travailleurs soumis
Orientation politique Bourgeois, de tendance radicale
Services Conseils juridique; formation et formation continue; assurances sociales; retraite anticipée.
Présence géographique Toute la Suisse
Nombre d'emplois 60
Affilié aux organisations faitières : UPS, USAM, Economiesuisse



4.2 Holzbau Schweiz (Construction en bois Suisse)

Les constructeurs en bois (charpentiers) faisaient traditionnellement partie de la Société suisse des entrepreneurs (SSE). Ils s'en sont retirés en 2002 pour créer une nouvelle association, afin notamment de ne rien devoir payer pour la retraite anticipée (fondation FAR). Le SIB n'a pas admis une telle attitude et a commencé par se tenir à l'écart des négociations sur une nouvelle CCT de la construction en bois. Par la suite, le SIB/Unia est revenu à la table des négociations et a pu améliorer sur plusieurs points la CCT prévue, avant son aboutissement en 2010. Holzbau Schweiz est un bon exemple d'association créée ex nihilo, à seule fin de se positionner et de se profiler tant sur le plan économique que sur le marché du travail. Avec un habile programme (« la filière du bois a de l'avenir »).

Au cours des premières années, l'idéologie a joué un rôle prépondérant dans le projet de refonte. Le conseiller et idéologue en chef était l'insaisissable professeur Ernst A. Brugger, engagé par Holzbau Schweiz pour accompagner le processus. Le partenariat social devait devenir une « communauté » corporatiste, où il n'y aurait plus de conflit d'intérêts. Fort heureusement, les dispositions en la matière de la CCT ne pouvaient être déclarées de force obligatoire. Entretemps, l'idéologie a cédé la place au pragmatisme. Dans le cadre du programme vantant l'avenir du bois, de réels efforts

ont été réalisés sur le plan du perfectionnement professionnel, de la protection de la santé et de la durabilité (avec le plein soutien d'Unia). La CCT y a largement contribué, avec sa contribution professionnelle élevée (0,6%). La nouvelle association a fourni un bon créneau aux entreprises suisses, et la branche affiche une forte croissance.

Holzbau Schweiz

Fonction d'association Association patronale et économique
Branche(s) Construction en bois
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées Environ 12 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs) Environ 60%
Convention collective de travail CCT : CCT de la construction en bois, de force obligatoire, 15 000 travailleurs soumis
Orientation politique Bourgeoise, principalement radicale
Services Conseil juridique, formation continue, assurances sociales, sécurité au travail
Présence géographique Suisse alémanique et Tessin
Nombre d'emplois 23
Affilié aux organisations faitières UPS, USAM



4.3 Commerce de détail

La grande branche du commerce de détail, avec ses 300 000 emplois, est un exemple plutôt rare d'organisation patronale ayant connu un fiasco. Elle s'articulait traditionnellement en trois segments :

- Les petits commerçants avaient créé il y a longtemps l'**Union suisse des détaillants (USD)**. Son activité se concentrait toutefois au niveau local et les CCT – quand il y en avait – étaient cantonales.
- Les grands magasins (Jelmoli, Loeb, Manor) se sont réunis au niveau suisse dans l'**Association des grands magasins suisses**. Formée de grandes enseignes, cette association n'avait pas besoin de fournir de prestations de service et sa fonction se limitait au lobbying dans la Berne fédérale. Les grands patrons qui la formaient étaient hostiles aux syndicats et ont toujours refusé de conclure une CCT.
- Ni **Migros** ni **Coop** n'avaient besoin d'organisation faitière, étant autosuffisantes. Elles se chargeaient seules de leur lobbying (Migros ayant eu jusqu'en 2018 un lobbyiste efficace à Berne, Martin Schläpfer). Toutes deux ont leur propre CCT.

Comme les questions de politique commerciale (importations parallèles, etc.) et de droit du travail (travail du soir et du dimanche) se posaient avec toujours plus d'insistance après l'an 2000, Migros et Coop ont créé avec Denner la **CI-Commerce de détail**, laquelle n'est pas une vaste association patronale, mais une communauté d'intérêt intervenant dans le débat politique. Elle fait toutefois partie de l'UPS.

Cette création a obligé la concurrence à se repositionner. L'Association des grands magasins suisses s'est rebaptisée **Swiss Retail** et regroupe entretemps, outre Manor et Loeb, plus de 30 autres entreprises, dont Aldi, C&A, IKEA, Landi, Lidl, Spar, Volg, etc. Elles englobent 46 000 places de travail (taux d'organisation de 15%). La conseillère aux États Karin Keller-Sutter en a assuré la présidence durant quelques années, et la conseillère nationale Christa Markwalder a repris le flambeau.

Swissretail	
Fonction d'association	Association économique
Branche-s	Commerce de détail
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées	46 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs)	Env. 15 %
Convention collective de travail CCT	Non
Orientation politique	Bourgeoise, principalement radicale
Services	Politique économique, politique du temps de travail
Présence géographique	Toute la Suisse
Nombre d'emplois	4
Affilié aux organisations faitières	UPS, Economiesuisse

Swiss Retail Federation

L'**Union suisse des détaillants (USD)** s'est par contre appauvrie et a été dissoute en 2014. Quelques sections cantonales alémaniques ont connu le même destin. Les responsables, évincés par les grandes entreprises, n'ont visiblement pas su proposer leurs propres prestations de service ou jouer un rôle sur les questions cantonales, comme les heures d'ouverture des magasins, etc. La résiliation des CCT cantonales en vigueur jusque dans les années 1990 avec la FCTA a accéléré le déclin des associations cantonales. Un contre-exemple vient de Genève où la Fédération

du commerce genevois subsiste, tout en jouant un rôle effacé derrière Coop et Migros ou les grands magasins. Il existe à Genève une CCT-DFO (avec des interruptions). Des associations des détaillants existent encore affaiblies dans d'autres cantons romands, où en plus d'autres groupements sont en place (Trade Club Vaud, etc.).

À côté de l'USD, la tradition des **associations professionnelles** s'est poursuivie : libraires et éditeurs (SBVV, inclus dans l'enquête), pharmacies, drogueries, etc. Les **exploitants de shops de stations-service** (soit essentiellement l'Union pétrolière) se sont constitués comme association patronale sous l'acronyme AESS. L'**Association suisse de vente à distance (ASVAD)** a connu une véritable renaissance. Longtemps insignifiante (maisons traditionnelles comme Vögele ou Ackermann), l'ASVAD a rebondi avec la transformation numérique. Presque toutes les moyennes et grandes sociétés de vente en ligne en font partie (Zalando, Brack, Digitec, etc.). En juin 2020, l'ASVAD a fusionné avec l'Association suisse des entreprises succursales pour former l'**ASSOCIATION DE COMMERCE.swiss**. Plusieurs de ses membres font également partie de Swiss Retail, et le regroupement des employeurs du commerce de détail n'est pas terminé.

Au vu de ce morcellement et du faible rayonnement des CCT, Unia a déjà proposé de longue date aux géants de la branche de conclure dans un premier temps une CCT regroupant les 10 à 20 plus grandes entreprises, puis de l'étendre par déclaration de force obligatoire aux moyennes entreprises. Or dans leur attitude de repli, ni Coop ni Migros n'ont voulu en entendre parler.

4.4 Swissmem

Aucune autre association de branche helvétique n'a donné lieu à autant de travaux de recherche que Swissmem¹². Ce n'est pas dû au hasard. L'ASM (association patronale) et le VSM (association économique) ont été les organisations patronales dominantes pendant des décennies. Durant l'âge d'or, l'industrie des métaux et des machines était la plus puissante branche du pays, affichant la part d'exportation la plus élevée en valeur absolue. Cette association avait tissé un vaste réseau corporatiste avec, d'une part, les services étatiques (Office fédéral des affaires extérieures, OFIAMT, etc.), et d'autre part les syndicats, par le

¹² Voir aussi la très bonne analyse couvrant les années d'après-guerre jusqu'aux années 1990 : Widmer, Frédéric (2012), La coordination patronale face à la financiarisation.

biais de la CCT. Les présidents ou vice-présidents du VSM et de l'ASM donnaient généralement le ton au Vorort et à l'Union patronale. Cette position dominante au sein de l'UPS s'est longtemps maintenue, au niveau de la présidence comme de la direction. Sur le terrain politique, Swissmem a toujours été liée au PRD-PLR¹³.

Swissmem

Fonction d'association
Association économique et patronale
Branche(s)
Industrie du métal et des machines
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées
Env. 130 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs)
Environ 40%
Convention collective de travail CCT
CCT de l'industrie des machines env. 100 000 travailleurs soumis
Orientation politique
Principalement radicale
Services
Conseil juridique, formation continue, assurances sociales
Présence géographique
Toute la Suisse
Nombre d'emplois
94
Affilié aux organisations faitières
UPS, Economiesuisse



Les crises économiques de 1974/75, 1980/81, 1991/97 et 2002 ont à chaque fois durement frappé la branche, tout comme l'appréciation la revalorisation du Franc Suisse. Elles ont décimé les entreprises et fait chuter la création de valeur, au point que la branche MEM n'est plus « maillot jaune » des exportations. La libéralisation du commerce mondial a fait perdre de leur importance aux relations économiques extérieures arrangées bilatéralement entre États, où le VSM était très impliqué. La tendance à la « financiarisation » a déteint sur la branche MEM. Les entreprises ont été toujours plus exposées au diktat de groupes d'actionnaires, de prédateurs et autres vautours. Les liens étroits unissant les grands groupes industriels aux grandes banques suisses, par le biais d'un solide réseau de représentants dans les conseils d'administration, se sont érodés. Au Vorort, les représentants des marchés financiers se sont alliés à la branche chimie/pharma. Cette évolution a indiscutablement fait perdre de son poids au VSM/ASM, presque tout-puissant jusque-là. Le taux d'organisation aura aussi reflué durant cette période.

L'affaiblissement a également été de nature matérielle et financière. En réponse à la baisse de

recettes, l'ASM et le VSM ont fusionné pour former Swissmem. L'ASM est toutefois maintenue comme association patronale et partenaire à la CCT. Il est ainsi possible de faire partie de Swissmem seulement et non de l'ASM, autrement dit l'affiliation à la CCT est facultative (modèle de tarification optionnelle). Deuxièmement, Swissmem a renégoциé sa cotisation de membre d'Économiesuisse, en menaçant de claquer la porte en 2005/06. Troisièmement, Swissmem a mis en place un programme d'économies. Quand les activités de la branche ont repris (et aussi quelque temps l'emploi dans la branche MEM), Swissmem a réussi à se stabiliser en tant qu'organisation. Et quand a éclaté la grave crise financière de 2008/09, Swissmem a su renforcer son influence (avec d'autres branches de l'industrie) au sein d'Économiesuisse, dont Hans Hess était vice-président, et faire ainsi contrepoids à la domination du secteur financier. L'élection en 2019 de Stefan Brupbacher, secrétaire général du Département fédéral de l'économie sous Johann Schneider-Ammann, comme directeur de Swissmem a montré une fois de plus les collusions d'intérêts entre les associations professionnelles, l'administration et le sérail politique.

La CCT de branche demeure importante pour Swissmem. Outre que la paix du travail constitue un précieux atout concurrentiel, les conditions de travail sont ainsi fiables et aisées à planifier. Swissmem a très mal supporté qu'en réponse aux licenciements collectifs et à la détérioration des conditions de travail, les syndicats FTMH vers la fin des années 1990, puis Unia dès 2005 se mettent à relativiser la paix du travail. D'où périodiquement des tentatives de discipliner et mettre à l'écart Unia (en favorisant les autres partenaires conventionnels, en particulier Employés Suisse, proche des employeurs ; or en 2017/18, Unia a contraint ES à admettre avoir triché sur l'effectif de ses membres). Ces manœuvres sont toutefois restées vaines et en 2013 (dans le sillage de la campagne syndicale en faveur des salaires minimums), Unia est parvenu à introduire des salaires minimums dans la CCT, une avancée « historique ». Et lors des négociations de 2018, les syndicats ont à nouveau réussi à obtenir des améliorations matérielles de la CCT.

La perte d'hégémonie de Swissmem se voit également à l'essor de **Swissmechanic**, association concurrente jusqu'alors insignifiante dans la branche MEM. Son taux d'organisation représente d'ores et déjà la moitié de celui de Swissmem.

¹³ Directeurs : Hasler, Daum, Brupbacher (ex-secrétaire général du PLR !) ; Présidents : Johann Schneider-Ammann, Hans Hess

Swissmechanic organise des entreprises de moindre taille mécontentes d'être dans l'ombre des grandes et refusant d'être assujetties à une CCT. Les cotisations d'affiliation sont également moins élevées. Il était auparavant question de proximité de l'UDC (Spuhler issu de ce parti ayant fait partie durant quelques années de son comité). C'est moins le cas aujourd'hui. Swissmechanic est pragmatique dans sa collaboration. Il lui est arrivé de s'afficher avec Unia, pour dénoncer la politique de la BNS ou pour prôner une politique de branche favorable aux PME.

4.5 Industrie horlogère

L'industrie horlogère compte parmi les grandes branches de l'industrie suisse, où elle a même occupé quelques années le deuxième rang derrière l'industrie MEM. La branche s'est d'emblée distinguée par ses nombreuses **associations économiques** affichant un taux d'organisation élevé. Les patrons ont ainsi fait valoir leurs intérêts face à l'État (commerce extérieur, protection du label Swiss made, formation, etc.), instauré une autorégulation avec diverses normes technologiques sur le terrain de la qualité, tout en se concertant pour repousser les syndicats, en raison de la longue tradition d'organisation des travailleuses et travailleurs.

Un système corporatiste extrêmement fort a vu le jour durant la grande crise des années 1930. La Confédération a soumis la branche à un ensemble de mesures juridiques dans le « statut horloger » (régime d'autorisation pour toute nouvelle entreprise ou extension d'usine ; tarifs minimums et quantités minimales à produire). Le cartel des grandes entreprises horlogères a donné naissance en 1931 à une superholding, la Société générale de l'horlogerie suisse SA (Asuag), regroupant dans un quasi-monopole la production des ébauches et parties réglantes des montres. Des représentants tant de la Confédération que des syndicats siégeaient dans son conseil d'administration. Enfin, les employeurs et les travailleurs ont constitué ensemble sur le terrain des « communautés professionnelles »¹⁴.

En 1937, la crise économique mondiale était surmontée et la production industrielle redémarrait.

Les travailleurs ont alors organisé des grèves ponctuelles pour se faire dédommager des pertes subies durant la crise. C'est dans ce contexte qu'a été conclue en mai 1937 la convention de paix nationale de l'industrie horlogère, quelques mois avant celle de l'industrie des machines¹⁵. Il en est résulté au cours des années suivantes la CCT de la branche horlogère. Les employeurs ont créé à cette occasion une association patronale, la **Convention patronale de l'industrie horlogère (CP)**¹⁶. Les tâches de la CP se sont étoffées au fur et à mesure que la CCT couvrait de nouveaux domaines : formation et perfectionnement, sécurité et santé au travail, assurances sociales (caisse de compensation AVS et pour allocations familiales). Le Fonds paritaire Prevhor (Fondation de prévoyance de l'industrie horlogère suisse) repose lui aussi sur la CCT. Il verse des contributions destinées au perfectionnement professionnel. Et surtout, les membres du syndicat ont droit chaque année à des parts qui leur seront versées à l'âge de la retraite ; les employé-e-s de longue date des entreprises affiliées peuvent obtenir par ce biais jusqu'à 50 000 francs.

Convention Patronale de l'industrie horlogère suisse (CP)

Fonction d'association	Association patronale faïtière
Branche(s)	Horlogerie
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliés	49 200
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs)	86%
Convention collective de travail CCT	CCT de l'industrie horlogère 49 200 trav. soumis
Orientation politique	Principalement radicale
Services	Formation continue, sécurité/santé au travail, assurances sociales
Présence géographique	Toute la Suisse, majoritairement en Suisse romande
Nombre d'emplois	8
Affilié aux organisations faïtières	UPS



¹⁴ Kohler, François (2007) : La convention de la paix sociale du 15 mai 1937 : genèse et évolution, In : Rennwald, J.-C. et autres, La convention collective de travail de l'horlogerie, Événement syndical.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ La CP est l'organisation faïtière de cinq associations patronales : Ass. p. horlogerie et microtechnique (APHM, Bienne) ; Ass. p. industries Arc horloger (apiah, La Chaux-de-Fonds) ; Ass. fabricants d'horlogerie Genève, Vaud, Valais (UFGVV, Genève) ; Ass. p. du Swatch Group (Bienne) ; Ass. fabricants suisses d'aiguilles de montres (Neuchâtel).

Le taux d'organisation de l'association patronale et le taux de couverture de la CCT sont traditionnellement élevés, atteignant 86% (soit 95% à Genève et un peu moins de 80% ailleurs). Ce sont plutôt les petites entreprises qui ne sont pas organisées ou assujetties.

Le système corporatiste et protectionniste a certes volé en éclats au plus tard dans les années 1970 et 1980, quand la crise de l'industrie horlogère a éclaté, mais pas les solides associations patronales. Elles ont fusionné en 1982 pour former la **Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH)**. Il s'agit d'une organisation faïtière formée de quatre associations de portée régionale, qui elles-mêmes comptent de nombreuses organisations sectorielles. La branche a conservé son fin maillage organisationnel, avec un taux d'organisation dépassant 90%. Et comme ces derniers temps plusieurs petites entreprises ont dû fermer leurs portes ou ont été englouties par de plus grandes, le taux d'organisation aurait plutôt tendance à augmenter qu'à diminuer. Car les acteurs importants sont tous affiliés à la FH. Quatre groupes y donnent le ton, soit Swatch Group, Richemont, Rolex et LVMH (Zenith, etc.). La FH est un poids lourd au sein d'Économiesuisse, et donc face à l'État. La FH a en effet d'importants intérêts à faire valoir ici : politique commerciale extérieure (la FH est très intéressée par un accord de libre-échange avec la Chine et désormais avec l'Indonésie). De même, l'adaptation de la réglementation légale « Swissness » s'avère vitale. Il s'agit de définir un système solide de normes techniques (de qualité), organisé en partie par la FH elle-même. Au niveau international, la FH veille à barrer la route aux contrefaçons professionnelles. Enfin, la FH coordonne une partie du marketing et de la présence des entreprises suisses sur les marchés étrangers. Elle dispose pour toutes ces activités d'une dotation de 34 postes à plein temps (auxquelles s'ajoutent d'autres postes dans des organisations lui étant subordonnées).

4.6 Branche bancaire

L'ancienne **Association suisse des banquiers**, rebaptisée **SwissBanking**, est une association économique classique et riche en tradition du secteur bancaire, et aujourd'hui un acteur de premier plan au sein d'Économiesuisse. Ces dernières années aussi, SwissBanking a joué un rôle important dans la discussion sur la régulation des marchés financiers et sur la relativisation du secret bancaire – grâce à son lobbyisme actif, y c. au sein d'econo-

miesuisse. Des tensions internes sont régulièrement apparues : entre les petites banques privées et les grandes banques, d'une part ; entre les banques cantonales ou régionales (y c. Raiffeisen), tournées vers le marché intérieur, et les autres banques axées sur la gestion internationale de fortune, d'autre part. La banque Raiffeisen a récemment claqué la porte, ne se sentant plus dûment représentée. La plupart des banques sont toutefois restées affiliées. Cela tient aussi aux prestations de l'association : SwissBanking joue un rôle très actif dans la formation professionnelle avec son propre institut de formation continue. Elle a aussi accepté, pour éviter toute réglementation étatique, de surveiller le respect du « devoir de diligence » de ses membres. SwissBanking assume ainsi une fonction paraétatique, exemple classique de survivance du corporatisme à l'ère néolibérale. Ceci explique entre autres son taux d'organisation élevé et sa structure permanente forte, dotée de 53 postes.

L'Association des banquiers ne s'est jamais considérée comme une association patronale. Les grandes banques, plusieurs banques cantonales et d'autres établissements avaient signé individuellement la CCT (qui autrefois définissait les salaires de manière assez détaillée). Afin de faciliter l'administration de cette CCT, l'**Association patronale des banques en Suisse (Employeurs Banques)** a vu le jour en 2009. À l'origine, elle réunissait les 52 banques soumises à la CCT. La convention sur la saisie du temps de travail (CSTT), qui assouplit pour une partie des employé-e-s la documentation concernant la durée du travail, comme le permet une disposition de l'ordonnance 1 relative à la loi sur le travail résultant d'un compromis des partenaires sociaux, s'est ajoutée en 2016 à cette CCT. Quelque 119 entreprises – dont certaines ne sont pas des banques, comme La Mobilière – sont soumises à cet accord. Le taux d'organisation d'Employeurs Banques a ainsi fortement augmenté et dépasse 90%. L'association comprend encore quelques banques n'ayant signé aucune des deux CCT. Il s'agit d'un exemple intéressant montrant qu'une déréglementation du droit de travail peut aboutir à de nouvelles CCT, accroître le taux d'organisation des employeurs et renforcer leur collaboration avec les syndicats...

Employeurs Banques

Fonction d'association Association patronale
Branche(s) Institutions financières
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées Env. 90 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs) Environ 95%
Convention collective de travail CCT Convention relative aux conditions de travail du personnel bancaire CPB et convention relative à l'enregistrement du temps de travail
Orientation politique Principalement radicale
Services Conseil juridique CCT et temps de travail
Présence géographique Toute la Suisse
Nombre d'emplois 3
Affilié aux organisations faitières UPS

EMPLOYEURS BANQUES

4.7 Allpura

On trouvait dans la branche du nettoyage, jusque dans les années 1980, de petites associations patronales et de petites CCT conclues dans divers cantons. Les choses ont changé avec la tendance générale à l'externalisation (outsourcing) des nettoyages. Des entreprises spécialisées ont repris les tâches effectuées jusque-là par le personnel des entreprises. Dès le départ, quelques grandes sociétés se sont implantées sur ce marché, à commencer par la multinationale ISS. Elles ont flairé le potentiel de contrats se chiffrant en milliards, si toutes les administrations publiques, les écoles, les hôpitaux, les agences immobilières privées, les groupes industriels, etc. devaient externaliser leurs activités de nettoyage. Or la mauvaise image des sociétés de nettoyage, versant traditionnellement des salaires de misère, faisait obstacle à une externalisation à grande échelle. Le personnel s'exposait à dépendre de l'aide sociale communale, en cas d'externalisation. ISS et d'autres grandes entreprises ont été clairvoyantes et ont donc consenti à créer dans les années 1990 une association patronale suprarégionale et à instaurer une nouvelle CCT déclarée de force obligatoire, afin de rendre « présentable » la branche du nettoyage. Le SIB était d'accord, pour autant que la CCT prévoie des conditions de travail acceptables et que le niveau des salaires augmente par étapes. Tant ISS que le SIB savaient, par le biais des expériences réalisées en Allemagne, qu'à l'heure de la libre circulation des personnes, une vague de dumping risquait de déferler sur la Suisse, notamment dans le secteur du nettoyage. Il fallait donc impérativement étendre la CCT, et prévoir des contrôles

d'exécution. C'est sur cette base qu'a vu le jour Allpura, solide association patronale couvrant toute la Suisse alémanique. La contribution de formation assez élevée perçue dans la CCT a servi à alimenter le fonds paritaire, qui organise depuis lors la formation continue. Soit notamment des cours de langue pour personnes migrantes non qualifiées, la formation de « nettoyeuse spécialisée » donnant par ailleurs droit à un salaire un peu plus élevé. Un apprentissage d'agent-e de propreté CFC a vu le jour. La branche perd peu à peu sa mauvaise image. La présence bien réelle des syndicats, malgré un taux d'organisation peu élevé, et les actions (de grève) lancées par Unia ont permis de créer un certain rapport de force. Les salaires réels ont ainsi fortement augmenté dans le cadre d'accords salariaux pluriannuels (bien plus que dans l'hôtellerie-restauration, où la situation est comparable).

La création de la grande association patronale Allpura (dont les membres occupent 45 000 personnes en Suisse alémanique) et la signature d'une CCT ont donc été des étapes stratégiques, qui ont permis d'établir une nouvelle branche avec de nouveaux modèles d'affaires. D'un point de vue stratégique, les grandes entreprises se tournent déjà vers le « facility management » : outre le nettoyage, elles se chargent de la maintenance et de la domotique, ce qui élargit leur champ d'activité. Il n'a toutefois pas été possible à ce jour d'étendre la CCT à ce secteur.

Allpura

Fonction d'association Association patronale
Branche(s) Nettoyage
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées Env. 45 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs) 70%
Convention collective de travail CCT CCT du nettoyage, 62 000 trav. soumis
Orientation politique Bourgeoise
Services Conseil juridique, formation continue
Présence géographique Suisse alémanique
Nombre d'emplois 7
Affilié aux organisations faitières USAM, UPS

Allpura

4.8 Secteur de la santé

Le secteur de la santé, à commencer par les hôpitaux, les EMS et les services Spitex, illustre bien la manière dont des employeurs peuvent renouveler leur organisation. La plupart de ces institutions étaient autrefois soutenues par les collectivités publiques, sur le plan cantonal ou communal, ainsi que par des fondations. Beaucoup d'institutions organisées selon le droit privé entretenaient d'étroits liens avec leur commune ou leur bailleur de subventions. Il n'y avait donc guère d'organisation patronale active dans le secteur. À l'exception de Senesuisse, qui organisait traditionnellement les EMS du secteur privé.

On trouve aujourd'hui dans la branche toujours plus de prestataires privés à but lucratif. Beaucoup sont organisés au niveau supracommunal, voire supracantonal pour quelques chaînes. Il leur tient donc à cœur de mettre en place des associations fortes face aux communes, aux cantons, à la Confédération et aux caisses-maladie. Et aussi face aux revendications de leur personnel et des syndicats, qui lentement mais sûrement se font entendre. À l'ère de la nouvelle gestion publique, même les institutions à but non lucratif opèrent toujours plus sur un marché et sont aux prises avec les caisses-maladie, les bailleurs de subventions, les clients payant de leur propre poche, etc. D'où la nécessité pour les homes de former des associations pour faire valoir leurs intérêts dans ce secteur.

Curaviva est la grande association de branche des EMS. Le degré d'organisation du secteur est très élevé. Curaviva organise encore la plupart des foyers pour handicapés, et une partie des homes d'enfants. Cette association fait partie de l'UPS.

Curaviva

Fonction d'association
Association économique et patronale
Branche(s)
Maisons de retraite, de soins, foyers pour personnes handicapées
Nombre d'employé-e-s auprès des entreprises affiliées
Env. 130 000
Degré d'organisation (par rapport aux effectifs)
Environ 55%
Convention collective de travail CCT
Non
Orientation politique
Bourgeoise
Services
Conseil juridique, formation continue, assurances sociales
Présence géographique
Toute la Suisse
Nombre d'emplois
11
Affilié aux organisations faitières
UPS

CURAVIVA.CH

Senesuisse est – comme indiqué plus haut – une association déjà ancienne d'EMS privés. Elle compte entretemps parmi ses membres des services communaux (p. ex. homes de la ville de Zurich). Beaucoup de membres font également partie de Curaviva (double affiliation).

H+ est la grande association des hôpitaux de Suisse. Elle possède un degré d'organisation élevé et fédère les trois grands groupes d'établissements (hôpitaux cantonaux ou municipaux en mains étatiques ; hôpitaux encore contrôlés par l'État, mais de droit privé ; hôpitaux privés). Alors que le premier groupe ne voit pas la nécessité d'une organisation patronale, les deux autres souhaitent que H+ agisse toujours plus en organisation patronale. H+ fait déjà partie de l'UPS.

L'**ASPS** est une association en plein essor dans le secteur de l'aide et des soins à domicile (spitex).

Ces diverses associations sont toujours plus confrontées aux syndicats et à des associations professionnelles similaires, qui revendiquent des salaires plus élevés, des CCT, etc. On trouve déjà entretemps, en Suisse romande, plusieurs CCT applicables à 30 000 salarié-e-s au total, et au Tessin aussi (3000 personnes). Les associations professionnelles doivent donc toujours plus se considérer comme des associations patronales. Curaviva et H+ sont membres de l'UPS, et Senesuisse de l'USAM. H+ fait du lobbying actif pour un assouplissement de la LTr (heures de repos) et a su influencer le SECO pendant la crise du COVID-19. De son côté, Curaviva s'habitue peu à peu à son rôle futur de partenaire social face au personnel qui s'organise syndicalement.

4.9 Associations régionales ou cantonales

En dépit du fédéralisme prononcé de la Suisse, le paysage associatif revêt sur le terrain économique un caractère essentiellement national, ou du moins supracantonal. Outre-Sarine, les associations cantonales ne jouent un rôle important que dans les arts et métiers (notamment dans le second œuvre et dans l'hôtellerie-restauration). Les associations cantonales de l'industrie, du commerce de détail et des transports assumaient autrefois un rôle encore plus fort, qu'elles ont perdu. On le voit bien dans les CCT qui, dans leur grande majorité, couvrent toute la Suisse ou la Suisse alémanique (avec le Tessin parfois).

La situation se présente différemment en Suisse romande. Une association à la fois organisation économique et patronale, est en place pour tous les cantons romands (hormis Vaud). Il s'agit de la **Fédération des Entreprises Romandes (FER)**.

Cette organisation, basée au siège de la **FER Genève**, est une organisation économique et patronale intégrée, proposant de nombreux services et gérant en partie aussi les secrétariats des diverses associations de branche et des commissions paritaires des CCT. Une prestation importante sont les caisses sociales (Caisse AVS, Allocations familiales, caisse de pension CIEPP). 28 000 entreprises (employant 170 000 salariés) sont membres de la FER Genève. Le degré d'organisation est de 52%. La FER intègre de manière interprofessionnelle le « programme complet » qui, en Suisse alémanique, est souvent morcelé entre les divers représentants du patronat et de l'économie, soit entre des dizaines d'associations de branche entièrement autonomes. La FER est membre d'Économiesuisse.



Dans le canton de Vaud, il existe une organisation analogue, la **Fédération patronale vaudoise** rattachée au **Centre Patronal**. Elle aussi est une organisation patronale interprofessionnelle, à la fois prestataire de services et entreprise formatrice. 37 000 entreprises sont affiliées à sa caisse de compensation AVS et à sa fondation LPP. Cette puissante organisation emploie 300 personnes, dont 20 pour le lobbying dans la Berne fédérale. Son financement est en partie assuré par la caisse de compensation pour allocations familiales. En moyenne, plus de 3 millions de francs sont consacrés par an aux activités politiques.¹⁷ Le Centre Patronal est membre de l'USAM.

Ces solides structures patronales régionales et cantonales vont de pair avec des CCT plus solides, dans le processus de négociation comme sur le terrain de la mise en œuvre (commissions paritaires, formation, etc.). En Suisse romande, on trouve quelques grandes CCT supracantonales comme la CCT du Second œuvre romand ou celle du secteur du nettoyage. De même, de nombreuses CCT cantonales sont en place. Le canton

de Genève se signale par un taux de couverture de CCT estimé à plus de 60% (contre env. 45% en Suisse alémanique).

Autre constat intéressant, une organisation de grandes entreprises est en place en Suisse romande, le Groupement des **Entreprises Multinationales (GEM)**. Ce réseau englobe plus de 90 entreprises employant 35 000 personnes. Le secteur de la chimie y est représenté en force (Merck Serono, Firmenich, Sanofi...), tout comme la finance (HSBC, J.P. Morgan, Société Générale...), l'industrie (Richemont, Logitech, Honeywell...), etc. Le GEM vise à défendre les intérêts communs de ses membres face à l'État et à instaurer des conditions-cadres favorables à la concurrence. Il fait partie tant de l'UPS que d'Économiesuisse.

¹⁷ 24 Heures, 3.1.2011.

5. Évolution et politique des organisations faitières

5.1 Union patronale suisse (UPS)

L'Union patronale suisse (UPS) est d'un point de vue organisationnel la plus grande des trois associations faitières du patronat. La quasi-totalité des associations patronales de branche en font partie. Seules quelques associations récentes, comme l'ASPS ou Spedlog, et quelques associations des arts et métiers très attachées à l'USAM, comme l'ASTAG et Jardinsuisse, n'en font pas partie. L'UPS évalue de manière réaliste à 2 millions le nombre d'employé-e-s de ses membres, dont le taux d'organisation avoisine ainsi 50%.

Union patronale suisse (UPS)

Fonction d'association	Faïtière des associations patronales
Branche(s)	Toute les branches
Nombre d'employé-e-s (entreprises affiliées)	Environ 2 millions
Degré d'organisation	Environ 50%
Partenaire de CCT	Non
Orientation politique	Bourgeois, de tendance radicale
Services	Conseils juridiques; lobbyisme vers l'État; campagnes
Présence géographique	Toute la Suisse
Nombre d'emplois	24



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Si l'UPS a un pouvoir limité, cela tient au rôle ciblé lui étant dévolu. Elle ne s'intéresse qu'au vis-à-vis direct des patrons, soit les salarié-e-s : aux réglementations des relations de travail et du marché du travail en vigueur au niveau légal et contractuel, à la formation et au perfectionnement de la main-d'œuvre, ainsi qu'à ses conditions d'assurance. L'UPS s'en tient plus ou moins à ce rôle et laisse à Économiesuisse et à l'USAM le rôle de protagoniste de la politique économique ou fiscale, etc.

Par contre, l'USAM ainsi qu'Économiesuisse empiètent régulièrement sur le terrain de l'UPS (notamment lors de prétendues concessions excessives faites aux salarié-e-s...). Cette limitation volontaire arrange bien l'UPS, qui ne se prononce pas sur de nombreuses questions de politique économique qui déchirent le patronat. Cela explique qu'au moment de la création d'Économiesuisse, l'UPS se soit volontairement tenue à l'écart.

Défense des intérêts patronaux dans la concorde et la paix du travail (des années 1960 aux années 1980)

Le système traditionnel du partenariat social a plutôt bien fonctionné depuis les années 1960 jusqu'aux années 1980. Les rapports de travail étaient le plus souvent réglés dans des CCT (taux de couverture des CCT de 50%, et en plus 10 à 20% des employeurs s'alignant sur les CCT voisines). Des améliorations ont ainsi été négociées par petites étapes, sur la durée du travail, les vacances, les salaires, etc. La réglementation de la loi sur le travail restait minime. Les assurances sociales ont été peu à peu complétées, le plus souvent lors de négociations triangulaires entre le patronat, les syndicats et l'État. Des avancées incontestables ont été obtenues jusqu'à la fin des années 1980 (révisions de l'AVS, introduction de l'AI, assurance-chômage obligatoire, LPP, etc.). La formation professionnelle a également fait l'objet de négociations triangulaires, l'exécution étant largement assurée par les employeurs. Des associations patronales fortes et les écrasantes majorités bourgeoises au Parlement ont toutefois bloqué bien des avancées sociales réalisées à l'époque dans les pays voisins : assurance d'indemnités journalières maladie obligatoire, cinq semaines de vacances, semaine de 40 heures, etc.

La crise du milieu des années 1970 a brutalement mis fin à ces relations marquées par la paix du travail. Une vague de grèves parfois sauvages s'est alors abattue sur la Suisse, semant un vent de

panique parmi les employeurs.¹⁸ La paix du travail est toutefois revenue durant les années 1980. L'artisan de la politique patronale de ces trois décennies se nommait Heinz Allenspach¹⁹. Farouche adversaire des syndicats, il ne faisait aucun cadeau sans contrepartie. Mais il tenait à être un « partenaire » fort, dans un partenariat social qu'il considérait comme un précieux atout pour l'économie suisse²⁰. En tant que représentant de la Suisse au sein de l'association patronale européenne (renommée BusinessEurope), il avait découvert dès 1967 à quel point des salarié-e-s mobilisés peuvent mener la vie difficile au patronat.

Ballons d'essai néolibéraux (1993 à 1998)

La situation a changé après l'effondrement dû à la crise de 1991/92. Les fermetures d'entreprises se sont multipliées, et du chômage de masse est apparu. Il en a résulté – outre une politique d'austérité menée par les collectivités publiques – une offensive patronale contre les acquis sociaux. Des CCT ont été liquidées, il y a eu du vide conventionnel (p. ex. hôtellerie-restauration) ou des CCT ont été démantelées (abolition de la compensation automatique du renchérissement ; décentralisation des négociations salariales au niveau des entreprises ; flexibilisation de la durée du travail). Au niveau légal, les employeurs ont cherché à abroger l'interdiction du travail de nuit faite aux femmes et à déréglementer la durée du travail. Ces modifications ont trouvé place dans la révision de la LTr de 1994. Guido Richterich, président de l'UPS dès 1990, a soutenu ce tour de vis. Richterich venait de Hoffmann/La Roche à Bâle, employeur traditionnellement hostile aux syndicats.

En décembre 1995 paraissait un manifeste intitulé « Ayons le courage d'un nouveau départ, un programme pour la relance de la politique économique de la Suisse » (livre blanc). Cet ouvrage très remarqué allait servir de plan d'action à la politique néolibérale des décennies suivantes. Le livre blanc prônait d'élaguer la loi sur le travail et d'assouplir la durée du travail. Il fallait simplifier les CCT, qui devaient s'en tenir au niveau de branche à des dispositions élémentaires, et abroger toute déclaration de force obligatoire (DFO).

Richterich, président des employeurs, a saisi la balle au vol. L'heure était venue de « mettre fin à l'extension de l'État social ». Il ne fallait pas inscrire d'objectifs sociaux dans la révision de la Constitution fédérale. La révision de la LTr ne devait comporter aucune nouvelle disposition du genre d'un bonus en temps libre en cas de travail de nuit. Le rôle des CCT de branche devait être limité, la plupart des choses pouvant se régler au sein des entreprises. Les travailleuses et les travailleurs n'avaient pas besoin d'un syndicat comme avocat. La défense des intérêts politiques était l'affaire des partis, et les structures en place dans les entreprises avaient une vocation purement opérationnelle²¹. De tels propos de la part du président de l'UPS constituaient une véritable déclaration de guerre aux syndicats.²²

À l'époque, Peter Hasler était responsable des affaires opérationnelles, ayant succédé en 1993 à Allenspach comme directeur de l'UPS. Lui aussi a commencé par incarner la ligne dure : moratoire sur les assurances sociales, pas d'assurance-maternité, relèvement de l'âge de la retraite à 67 ans. Hasler a déclaré à propos de possibles baisses de salaire qu'il n'y avait pas de limite vers le bas, et qu'il valait mieux diminuer les salaires que délocaliser les emplois.²³ Or cette ligne dure a été très vite désavouée. En décembre 1996, l'Union syndicale et les Églises remportaient le référendum sur la loi sur le travail. Et en 1997, l'UPS perdait à nouveau lors du vote référendaire contre la révision de la LACI. L'USS était redevenue apte à lancer et gagner un référendum²⁴. Ces défaites ont fait réfléchir les employeurs. Ils avaient perdu dans la société leur position d'hégémonie, après avoir subi un clair désaveu en 1992, lors du scrutin sur l'EEE. Hasler et d'autres (p. ex. Jean-Luc Nordmann, patron radical de l'OFIAMT) ont alors compris que des compromis avec les syndicats s'imposaient. Hasler a été un des artisans (avec Serge Gaillard et Christiane Brunner de l'USS) du compromis de la révision de l'assurance-chômage (refinancement ; moindres coupes dans les prestations et « mesures actives »). Idem pour le feu vert aux mesures d'accompagnement à la LCP avec l'UE. Richterich

¹⁸ Valsangiacomo, Nelly (2020) : Streiks in der Schweiz. In : Der Streik in den SBB-Werkstätten in Bellinzona. Arbeitskämpfe im 21. Jahrhundert.

¹⁹ Heinz Allenspach a travaillé dès 1960 à l'UPS, qu'il a dirigée de 1979 à 1993. Il a encore a siégé au Conseil national pour le PRD-PLR entre 1979 et 1995. Il menait une politique plutôt centriste, à la différence d'Otto Fischer, directeur de l'USAM.

²⁰ Au fil des ans, Allenspach avait publié dans la NZZ plusieurs textes où il expliquait aux employeurs les avantages du partenariat social ainsi que des CCT.

²¹ BAZ, 22.2.1996.

²² Guido Richterich n'était pas seul à tenir ce langage. Peter Buomberger, économiste en chef de l'UBS, martelait lui aussi que les CCT au niveau des branches étaient une «relique du passé» (Magazine du personnel d'UBS, 21.1.1998).

²³ Sonntagszeitung, 3 et 10 novembre 1996.

²⁴ Keller/Rieger (2019).

quant à lui s'est retiré de la présidence de l'UPS au printemps 1997.

Défense pragmatique des intérêts des salariés en période d'instabilité (1998 – 2011)

Le successeur de Guido Richerich à la présidence de l'UPS, Fritz Blaser, venait de la Lonza et donc baignait dans le partenariat social haut-valaisan et son bon contrat collectif d'entreprise. Il s'est d'emblée distancié de la politique menée par Richerich. Dans son discours présidentiel de mai 1998, il a souligné que l'UPS et le bloc bourgeois avaient perdu de leur force de persuasion au fil des ans, et dès lors essuyé des revers aux votations et aux élections. La politique du moins d'État, privilégiant la responsabilité personnelle, ne permettait plus de rallier une majorité. Il concluait par un plaidoyer pour une renaissance du « patron » et pour la « recherche de consensus entre partenaires sociaux ». ²⁵ Au début de 1999, Blaser a insisté sur l'importance du partenariat social non seulement au niveau des entreprises et des branches, mais aussi au niveau politique et stratégique, en pensant aux accords bilatéraux et à l'introduction de mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes. ²⁶

Peter Hasler a tenu des propos similaires : « il faut cultiver et défendre le partenariat social », et les syndicats ne sont pas, comme l'ont dit quelques néolibéraux, un cartel à démanteler en s'appuyant sur le droit de la concurrence. Hasler affirmait encore qu'il ne devait plus y avoir de salaire inférieur à 3000 francs, et réfutait désormais l'idée qu'un secteur à bas salaires avec des compensations salariales versées par l'État serait un mal nécessaire. Sa ligne d'argumentation ne l'empêchait pas de continuer à défendre les intérêts de classe du patronat. Aussi les compromis avec les syndicats ont-ils alterné avec les conflits

Compromis : acceptation en 2000 des Bilatérales I, complétées par le premier paquet des mesures d'accompagnement (FlaM); Bilatérales II avec FlaM renforcées en 2005; extension en 2009 des Bilatérales avec FlaM renforcées. En 2008/09 mesures de crises avec accès facilité au chômage partiel, etc.

Conflits : les syndicats lancent en 2002 le référendum contre la révision de l'assurance chômage et en 2005 contre le travail du dimanche dans les

gares. Ils perdent les deux fois et l'UPS gagne. Par contre, les syndicats s'imposent contre la 11^e révision de l'AVS (2004), sur l'introduction d'une assurance-maternité obligatoire (2004) et sur l'introduction d'un minimum fédéral au niveau des allocations pour enfant (2006). Ils feront encore échouer la 2^e révision de la LPP (2010).

Fritz Blaser s'est retiré de la présidence en 2003. Son successeur, Rudolf Stämpfli, a maintenu la même orientation générale. Stämpfli venait d'une imprimerie traditionnelle portant son nom, et le partenariat social lui était familier, dans une branche riche en institutions paritaires (perfectionnement professionnel notamment). Or durant toute cette période, c'est principalement le directeur de l'UPS qui a donné des impulsions politiques. Soit Peter Hasler jusqu'en 2006, puis Thomas Daum. Lui aussi a poursuivi la ligne de son prédécesseur.

Entre 2005 et 2008, l'UPS a dû s'occuper du problème des bonus exorbitants des top managers. Stämpfli s'en est plus ou moins distancié, mais sans jamais taper sur les doigts d'un top manager en particulier, étant donné que presque tous venaient d'une entreprise versant de l'argent à l'UPS. « Il faut être responsable et savoir raison garder », s'était-il contenté de dire. La grave crise financière de 2008 a ensuite éclaté, obligeant tous les acteurs à faire des compromis : extension du chômage partiel et des indemnités de chômage, programme de stabilisation de la Confédération. Stämpfli s'est pourtant distancié de l'industrie de la finance qui, avec ses promesses de rendement maximum, avait créé un déséquilibre et s'était coupée de l'économie réelle ²⁷. Stämpfli a su profiler à cette occasion l'UPS comme représentante d'une économie réelle ayant les pieds sur terre.

L'UDC n'avait guère eu jusqu'alors d'influence sur la politique de l'UPS. Blocher reprochait pourtant depuis longtemps aux mesures d'accompagnement de conduire à une réglementation accrue et de renforcer les syndicats. À ses yeux, la politique menée par la « droite molle » entraînait à tout moment une expansion de l'État social, avec des coûts supplémentaires pour les employeurs. Or jusqu'en 2012, de telles critiques laissaient de marbre l'UPS. Les choses ont changé lors de la démission de Stämpfli en 2011.

²⁵ Discours prononcé le 28 mai 1998 à l'assemblée générale de l'UPS.

²⁶ NZZ, 7.1.1999.

²⁷ Allocution présidentielle du 15.6.2009.

Tentatives de rapprochement de l'UDC (2012 à 2018)

En 2011, Blaser a démissionné de la présidence de l'UPS. Son successeur Valentin Vogt est entré en fonction à une époque où l'UDC lançait sa seconde offensive contre les organisations patronales. Dans son allocution présidentielle, il a insisté sur la nécessité d'assainir les assurances sociales, notamment en relevant l'âge de l'AVS. Il fallait par ailleurs flexibiliser le marché du travail. Sa fermeté face aux syndicats et à la gauche tenait notamment à ses victoires remportées sur les syndicats en votations populaires : révision de la LACI (2012), heures d'ouverture des shops des stations-service (2012), initiative 1:12 (2013) ; initiative sur les salaires minimums (2014).

Dans ce contexte, Vogt n'avait nullement l'intention en 2013, en amont du scrutin sur l'initiative de l'UDC contre l'immigration de masse (IIM), de discuter avec les syndicats de renforcements des mesures d'accompagnement. « Vous en avez déjà beaucoup trop obtenu, ça suffit. On n'a pas besoin de vous pour vaincre l'initiative de l'UDC », a lancé Vogt aux syndicats. Une telle ligne ne faisait pas l'unanimité au sein de l'UPS. Karin Keller-Sutter, qui représentait alors Swiss Retail au comité de direction de l'UPS, n'était pas de cet avis sur la votation imminente.²⁸ Mais Vogt s'est imposé. Après la victoire funeste de l'UDC aux urnes en février 2014, Vogt s'est encore davantage rapproché de l'UDC. L'UPS a d'abord voulu transposer l'IIM en introduisant des contingents d'étrangers²⁹, et plus tard une clause protectrice. Par la suite, Vogt s'est empressé d'aller trouver l'UDC, quand cette dernière a lancé son initiative de résiliation, dans l'espoir de trouver un compromis. Comme l'a constaté la NZZ, il visait en particulier à « éviter à tout prix une alliance avec les syndicats et le PS »³⁰. Dans l'intervalle, Vogt s'était opposé avec l'UDC à divers compromis politiques à l'ordre du jour dans la Berne fédérale : obligation d'annoncer les postes vacants et priorité aux demandeuses et demandeurs d'emploi ; PV2020 ; RFFA, etc. L'UDC a néanmoins fini par claquer ostensiblement la porte au nez de Vogt.

Pourquoi Vogt a-t-il pu mener aussi longtemps une politique dont le PLR et le PDC se distancaient toujours plus ouvertement ? C'est difficile à dire. D'abord, les succès électoraux de l'UDC impressionnaient certainement les employeurs qui pensaient, comme Vogt, que le bloc bourgeois devait désormais serrer les rangs pour mettre en échec la gauche. Plusieurs associations patronales (patrons de la construction, GastroSuisse, Swissmem, etc.) voulaient, comme Vogt, donner une bonne leçon aux syndicats. Enfin, les instances de l'UPS (comme celles de l'USAM) n'étaient probablement pas habituées à faire de la « grande politique » et ont longtemps laissé le champ libre à Vogt.³¹

Retour au pragmatisme (dès 2019)

Vogt a fini par tirer les conclusions qui s'imposaient en 2019. « L'UDC est complètement à côté de la plaque », a déclaré Vogt à la NZZ durant l'été 2019³². Depuis lors, l'UPS est à nouveau ouverte aux compromis avec les syndicats : rente-pont pour les chômeurs âgé-e-s, révision de la LPP, etc. La NZZ am Sonntag a parlé de la « métamorphose de Vogt »³³. De même, l'UPS et l'USS ont réussi à imposer au printemps 2020, durant la crise du coronavirus, plusieurs mesures immédiates conçues en commun, souvent contre la volonté du SECO s'obstinant dans des positions néolibérales. Et à la mi-juin 2020, Valentin Vogt de l'UPS s'est même affiché aux côtés de Pierre Yves Maillard de l'USS, dans le combat mené sous l'égide de la conseillère fédérale Karin Keller-Sutter contre l'initiative de résiliation de l'UDC. Un changement complet par rapport à 2013/14 !

En résumé, l'UPS s'est généralement montrée pragmatique, menant une politique fondée sur le partenariat social. Une première rupture a eu lieu entre 1994 et 1997, dans un contexte de grave crise et d'offensive néolibérale (« livre blanc »). L'UPS s'est à nouveau écartée de son pragmatisme de partenaire social entre 2013 et 2018, suite à l'alignement sur la politique de l'UDC. Or ces deux expériences se sont soldées par un échec, car dans leur attitude de confrontation avec les syndicats, les employeurs ne sont pas parvenus à rallier de majorité au sein de la société.

²⁸ « Je préconisais sur l'IIM une autre piste qui à mes yeux, était davantage susceptible de rallier une majorité », interview avec la politicienne Karin Keller-Sutter, entre-temps élue au Conseil fédéral, parue dans le rapport d'activité 2018 de l'UPS.

²⁹ Aussitôt après le scrutin sur l'IIM, le directeur Roland A. Müller a publié un système reprenant sous une forme légèrement assouplie l'ancien système de contingents (Employeur suisse 3/2014). Vogt a commencé à articuler avec Blocher, dans la presse dominicale, des chiffres sur les plafonds de l'immigration annuelle nette. 60 000 ou 50 000 ? Et 40 000 ou 20 000 en période de crise économique ?

³⁰ NZZ, 26.10.2016.

³¹ À la différence de ses prédécesseurs (Allenspach, Hasler, Daum), le directeur actuel de l'UPS, Roland Müller, influence moins la ligne politique de l'UPS.

³² NZZ, 13.7.2019.

³³ NZZ am Sonntag, 7.7.2019.

5.2 Union suisse des arts et métiers (USAM)

L'Union suisse des arts et métiers (USAM) porte une double casquette. Comme organisation faïtière, elle cumule les fonctions d'association patronale et d'organisation économique³⁴. À la différence de l'UPS, qui s'en tient à sa fonction patronale et d'Économiesuisse, pure organisation économique. Cette double fonction amène l'USAM à s'inviter dans toutes sortes de débats. Or l'USAM est la plus petite des trois organisations faïtières. Elle a beau faire l'importante et répéter à tout moment qu'elle est la plus grande organisation économique et qu'elle représente toutes les PME et 98% des entreprises de Suisse. C'est évidemment un non-sens, même si beaucoup de journalistes reprennent de tels propos³⁵. Car bien des grandes branches de l'économie suisse regroupant de nombreuses PME ne sont pas membres de l'USAM. Dans le **secteur secondaire**, l'USAM est solidement implantée dans tout le secteur de la construction, et médiocrement dans les établissements industriels de moindre taille des branches MEM et alimentation. Ni la chimie-pharma, ni la majorité des entreprises MEM ou de l'industrie horlogère n'en font partie. Dans le **secteur tertiaire**, l'hôtellerie-restauration et la branche traditionnelle du transport (ASTAG) constituent la base de l'USAM. Le secteur financier y brille par son absence, tout comme le négoce (après la débâcle de l'Union suisse des détaillants) ou le secteur hospitalier, etc. Si l'on peut estimer que l'UPS possède un taux d'organisation d'env. 50% par rapport aux emplois proposés par ses membres, l'USAM se situe à environ 30% (voir chap. 7). Or l'USAM a régulièrement su se mettre en avant et jouer un certain rôle. Comment s'y est-elle prise ?

Défense des PME conservatrices du marché intérieur (années 1950 – années 1980)

À l'âge d'or de l'économie suisse et de ses associations professionnelles, soit des années 1940 jusqu'aux années 1970, le Vorort dominait parmi les associations économiques, avec sa politique privilégiant les intérêts de l'industrie exportatrice et des banques. La politique du travail et la politique sociale était abandonnée à l'Union patronale, chargée d'intégrer ou de neutraliser le mouvement ouvrier dans le cadre du « partenariat social ». L'USAM défendait alors clairement les plus petites entreprises des arts et métiers opérant sur le marché intérieur. Dans un esprit de « compromis

historique », les entreprises exportatrices et les banques penchant sinon pour le libéralisme économique avaient concédé à l'USAM d'instaurer sur le marché intérieur un régime plutôt protectionniste et cartellaire. Cette alliance a permis d'intégrer les arts et métiers au « bloc bourgeois et entrepreneurial », même si cela a entraîné par la suite des prix largement surfaits. Le parti radical dominait alors le paysage politique et présentait toujours le directeur. Quant à la présidence, elle alternait en général entre des conseillers nationaux du PLR, du PDC et du PAB (ex-UDC).

Union suisse des arts et métiers (USAM)

Fonction d'association
Faïtière des associations patronales et économiques PME
Branches(s)
Toutes les branches
Nombre d'employé-e-s (entreprises affiliées)
Environ 1,2 millions
Degré d'organisation
Environ 30%
Partenaire de CCT
Non
Orientation politique
Bourgeois
Services
Conseils juridiques; lobbyisme vers l'Etat; campagnes; fondation de prévoyance
Présence géographique
Toute la Suisse
Nombre d'emplois
24



Durant cet « âge d'or », les relations entre organisations économiques n'étaient pas toujours au beau fixe, comme on l'a souvent suggéré plus tard. L'USAM usait régulièrement de sa force de blocage, avec un succès tout particulier à l'ère d'Otto Fischer, son directeur de 1963 à 1979. L'USAM a régulièrement constitué avec lui un redoutable fer de lance contre de nombreux projets ayant réuni une majorité au Parlement : contre les hausses d'impôts et les nouvelles compétences fédérales, pour une politique d'austérité, contre l'introduction de la TVA, contre le nouveau régime financier et l'article conjoncturel. L'USAM s'est constamment engagée pour la voie solitaire de la Suisse et contre son ouverture au monde extérieur (référendum de 1986 contre l'adhésion à l'ONU, etc.). Ou encore contre l'extension de l'État social (référendum contre la 9^e révision de l'AVS en 1977/78 ; etc.). Avec ses menaces référendaires, Otto

³⁴ Farago/Kriesi (1986).

³⁵ Aussi Markus Bossert reprend sans les remettre en question, dans son étude intitulée «Schweizerischer Gewerbeverband», plusieurs affirmations de l'USAM à son propre sujet. In : Mäder (2015), pp. 427 ss.

Fischer a tué dans l'œuf certains compromis politiques dès le stade parlementaire.³⁶

À l'époque, le poids politique de l'USAM ne reposait pas sur son poids économique plutôt modeste. Ni d'ailleurs sur sa représentation au niveau politique (l'aile droite des radicaux et le PAB comptant moins de 25% des députés). Il tenait plutôt à sa force référendaire, soit à ses organisations solidement implantées dans toute la Suisse et à son habileté à lancer, lors des votations politiques, des campagnes (populistes) propres à mobiliser la sensibilité conservatrice de la population. En ce sens, l'USAM a longtemps été une précurseuse de l'UDC et sans surprise, Christoph Blocher a pris Otto Fischer pour modèle. L'USAM était forte à l'époque, aussi grâce à son solide ancrage dans les cantons, où des structures dynamiques étaient parfois en place jusque dans les districts. Le niveau cantonal était et reste essentiel pour les arts et métiers, sachant que de nombreuses questions importantes (formation professionnelle, activité de construction, législation sur l'hôtellerie-restauration, etc.) sont réglées à l'échelon cantonal. Ce sont ces nombreuses ramifications qui ont permis à Otto Fischer de multiplier les référendums.

Défense plus pragmatique des PME (des années 1990 à 2008)

Après la crise des années 1970 les relations des organisations économiques avec l'USAM sont devenues encore plus fragiles. L'industrie et les banques n'ont plus voulu protéger les structures cartellaires du marché intérieur et payer des prix surfaits. Des accords OMC et la nouvelle loi sur la concurrence avaient de toute façon démantelé diverses murailles protectionnistes des arts et métiers suisses. Les petits artisans ont donc dû apprendre à évoluer dans un marché en bonne partie libéralisé : les restaurateurs sans patentes contingentes, les entrepreneurs sans cartels cantonaux (autrefois, les choses fonctionnaient partout selon le système de corruption cartellaire récemment découvert aux Grisons). L'USAM a alors ménagé ses forces et mené une politique plus pragmatique. En veillant notamment à l'époque à ce que le système de formation professionnelle duale continue de fournir aux PME des apprenti-e-s et des spécialistes. Dans le secteur de la formation professionnelle, l'USA possédait de plus grandes compétences que l'UPS, l'apprentissage étant vital pour

toutes les branches des arts et métiers. L'USAM accorde également une grande importance aux prestations de service offertes aux membres : conseils juridiques ou en économie d'entreprise (Fondation PME Suisse) ; perfectionnement professionnel (Institut suisse formation des cadres d'entreprise); assurance LPP (Proparis).

Entre 1990 et 2008, l'USAM a retrouvé des eaux plus calmes sous la direction de Pierre Triponez. Lui aussi était radical, mais sans appartenir comme Otto Fischer à l'aile droite du parti. L'USAM a certes continué de combattre divers projets majoritaires du Conseil fédéral et du Parlement. Or sous Triponez, elle ne s'est pas contentée d'être une force d'opposition, et s'est intéressée aux nouveaux projets. Elle a ainsi forgé avec des représentantes de la gauche le compromis sur l'assurance-maternité. Un habile calcul de la part de l'USAM (il n'était plus possible d'empêcher l'octroi de 14 semaines de congé payé, et la solution d'assurance inscrite dans les APG a soulagé les branches des arts et métiers employant un nombre élevé de travailleuses). Triponez s'est aussi montré constructif lors de l'introduction et du renforcement des mesures d'accompagnement. Aux yeux de Blocher qui, dès la fin des années 1990, avait tiré à boulets rouges contre les organisations économiques, Triponez était à cause de tels marchés un vivant exemple de la « politique de compromis » qu'il détestait. Pour y mettre fin, l'UDC a ouvertement exigé en 2007 d'obtenir la direction de l'USAM.

Fer de lance de l'aile droite du camp bourgeois (2008 à 2019)

L'UDC a su imposer sa ligne en faisant élire Ulrich Bigler directeur de l'USAM (2008)³⁷ et les conseillers nationaux Bruno Zuppiger (2010/11) puis Jean-François Rime (2012) à la présidence de l'USAM. Bien que membre du PLR, Bigler a reçu le soutien de l'UDC, qui le connaissait pour sa ligne dure. Bigler, dont le modèle revendiqué était Otto Fischer, visait à refaire de l'USAM le fer de lance redouté des combats de jadis contre l'expansion de l'État et contre la gauche.

Avec l'élection de Bruno Zuppiger à la présidence, Bigler a reçu le feu vert de sa hiérarchie. « Dorénavant, l'USAM devra combattre plus impitoyablement et systématiquement encore, sur le terrain politique, la manie réglementaire croissante, les

³⁶ Même après sa démission, Otto Fischer est demeuré un radical agressif aux idées très à droite, notamment comme président de l'ASIN (jusqu'au vote de 1992 sur l'EEE).

³⁷ Ulrich Bigler avait fait ses débuts en 1985 à l'USAM. De 1994 à 2005, il avait été directeur de Viscom, connu de Comedia par son attitude antisyndicale. Entre 2006 et 2008, il avait été directeur de Swissmem (où il s'était fait mal voir). En 2008, il a su se faire nommer directeur de l'USAM.

aberrations de la politique économique et les monstres bureaucratiques. Il faut qu'on craigne à nouveau l'USAM pour son aptitude à lancer initiatives et référendums », avait martelé l'UDC Zuppiger dans son discours inaugural. Bigler s'est mis à la tâche et a su renforcer la capacité d'action de l'USAM. Il a réussi, chose rare dans le secteur, à majorer les cotisations des membres pour pouvoir renforcer les campagnes. Il a également fait du Journal des arts et métiers un magazine autofinancé au tirage impressionnant de 110 000 exemplaires, très utile à la conduite des campagnes. Sous Bigler, le travail sérieux accompli au niveau fédératif sur le terrain de la formation professionnelle s'est poursuivi, et l'USAM a également œuvré avec pragmatisme à la révision de la LAA. Bigler a toutefois saisi toutes les occasions de stopper les projets politiques de la Berne fédérale, de préférence ceux ayant obtenu le soutien d'Économiesuisse et de l'UPS. Bigler a positionné l'USAM, dans la politique fédérale, comme « représentante de plus de 98% des entreprises suisses, qui sont des PME », face au grand capital, face à l'élite politique à Berne et toujours prête à faire des compromis.

Bruno Zuppiger a certes dû démissionner dès 2011 de la présidence de l'USAM, suite à des malversations commises par sa fiduciaire. Mais l'UDC a obtenu la confirmation de son droit au poste, avec l'élection de Jean-François Rime à la présidence de l'USAM. Le classement établi par l'USAM, en amont des élections nationales de 2015, des « parlementaires les plus favorables aux PME », a confirmé à quel point l'USAM adhère aux idées de l'UDC. Quelque 40 des 50 premières places de ce classement étaient occupées par des députés UDC.

Sur une question centrale, soit la LCP, l'USAM n'a toutefois pas suivi l'UDC. Ni les entrepreneurs, ni les hôteliers-restaurateurs ne voulaient revenir aux contingents impliquant pour eux un lourd surcroît de paperasserie. Ils n'avaient d'ailleurs pas la certitude – comme la famille Blocher aux Grisons – d'obtenir toute la main-d'œuvre nécessaire, et il leur aurait fallu à nouveau se rabattre sur le travail au noir...

Les associations des arts et métiers toujours actives dans la plupart des cantons donnent une assise solide à la politique des campagnes de Bigler.

Certaines sections ont également repris la ligne de l'UDC (bien qu'étant parfois dirigées par des représentants de l'aile droite du PLR).³⁸ Certaines de ces luttes politiques ont néanmoins permis à Bigler et à l'USAM de renforcer leur poids, comme en 2015 la campagne de votation lancée dans le style de l'UDC contre la loi sur la radio et la télévision (redevance perçue auprès des ménages et hausse de la redevance obligatoire pour les entreprises), qui a presque été gagnée. À l'époque, Bigler avait réussi à se faire élire au Conseil national sous les couleurs du PLR zurichois. Après le fiasco de plusieurs campagnes de votation menées par Économiesuisse, le camp bourgeois a plusieurs fois confié la direction de ses campagnes à l'USAM. Or elle n'a généralement pas su remplir sa mission de fer de lance d'un bloc bourgeois victorieux. Par la suite, on a pu voir que Bigler cherchait surtout à se profiler et qu'il se contentait en général de prendre le contrepied d'Économiesuisse et de l'UPS (critiques de la BNS ; AVS2020 ; compromis de 2019/20 sur la LPP, etc.), ou qu'il s'acharnait sur des questions n'ayant pas grand-chose à voir avec les arts et métiers (initiative No-Billag).

Au fond, la plupart de ces conflits n'avaient pas grand-chose à voir avec les intérêts fondamentaux

Campagnes du non de l'USAM

Non au maintien du taux plancher du franc face à l'euro (2012)	échec à l'époque
Loi sur l'aménagement du territoire (2013)	échec
Loi sur la radio et la télévision (2015)	échec de justesse
Prévoyance vieillesse 2020 (2017)	succès
No Billag (2018)	échec
Congé paternité payé (2019/20)	échec

des membres de l'USAM. Et les succès se sont fait rares. En octobre 2019, ni Bigler ni le président Rime n'ont été réélus au Conseil national.

Les campagnes de l'USAM étaient décidées par un petit comité où la plupart des grandes associations de branche n'avaient pas leur mot à dire (Swisstec, l'ASEPP, Holzbau Schweiz, la construction métallique ou Swissmechanic n'en faisaient pas partie, contrairement à l'Union des fiduciaires ou à l'Union thurgovienne des arts et métiers). Bigler a visiblement le contrôle de ce comité et le président Rime l'a laissé faire. Mais la base commence à exprimer son mécontentement, surtout depuis les élections d'octobre 2019. Elle appelle l'USAM à quitter son rôle d'opposition pour obtenir, en se montrant plus constructive, des améliorations politiques au profit des PME. L'Aargauer Zeitung avait consacré un article à « Bigler, pâle copie d'Otto Fischer »³⁹. Et si ces critiques sont longtemps restées très timides,

³⁸ Ainsi, l'Union des arts et métiers de Bâle-Ville cherche à se profiler en opposition aux alliances de centre-gauche majoritaires, mais va de défaite en défaite.

³⁹ Aargauer Zeitung, 20.8.2013.

cela prouve que la plupart des organisations affiliées à l'USAM tendent à être apolitiques.

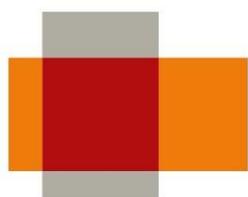
Après la débâcle électorale de l'automne 2019, Jean-François Rime a annoncé son retrait de la présidence de l'USAM. L'UDC n'est pas parvenue à imposer sa candidate pour lui succéder, la conseillère nationale Diana Gutjahr. La présidence est assurée depuis 2020, selon le traditionnel tournus, par le Tessinois Fabio Regazzi, conseiller national PDC.⁴⁰

On ignore comment la politique de l'USAM va désormais évoluer. Mais un retour de balancier vers une politique plus pragmatique dans le secteur des arts et métiers semble possible.

5.3 Économiesuisse (ex-Vorort)

Économiesuisse est la plus riche des trois associations faitières de l'économie et du patronat. Plus de la moitié des organisations de branche en sont membres, à commencer par les grandes associations du secteur financier, de l'industrie et du commerce. Idem pour la plupart des grandes entreprises et des multinationales, qui ont le statut de membres individuels. Sans oublier les chambres cantonales de l'industrie et du commerce. N'en font pas partie, en particulier, les associations de branche des arts et métiers. Le taux d'organisation oscille entre 25% et 30%. La puissance financière d'Économiesuisse est toutefois un multiple de celle de l'UPS ou de l'USAM : ses structures permanentes sont trois fois plus grandes, tout comme son budget courant. Elle parvient à mobiliser plus de 10 millions de francs supplémentaires lors d'une campagne.

Économiesuisse est avant tout une association économique, mais se mêle régulièrement de questions de politique patronale, dans les domaines des assurances sociales et du marché du travail notamment.



economiesuisse

Economiesuisse (ES)

Fonction d'association

Faîtière des associations économiques et des grandes entreprises

Branche(s)

Toute les branches

Nombre d'employé-e-s (entreprises affiliées)

Environ 1,1 millions

Degré d'organisation

Environ 28%

Partenaire de CCT

Non

Orientation politique

Bourgeois

Services

Lobbyisme vers l'État; campagnes

Présence géographique

Toute la Suisse

Nombre d'emplois

Environ 70

La voix forte de l'industrie, du secteur financier et du négoce (années 1940 – 1980)

L'Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI), appelée aussi « Vorort », a joué un rôle-clé dans les décennies d'après-guerre, soit l'âge d'or du capitalisme suisse. Il s'agissait de défendre les intérêts particuliers du capital. L'axe dominant reliait sans doute l'industrie aux banques. Mais l'économie intérieure a également été prise en compte autour de cet axe. On pourrait décrire le comité du Vorort comme le comité central du capital. Sur le plan politique, le directeur du Vorort jouait le rôle d'un huitième conseiller fédéral. Des membres du PRD ont clairement dominé le Vorort pendant des décennies. Or même son âge d'or n'a pas été exempt de contradictions : du temps d'Otto Fischer, l'USAM s'est régulièrement opposée aux projets de modernisation politique (voir chapitre USAM) et les a freinés, tandis que les syndicats étaient moins portés au conflit jusque dans les années 1970.

Éclatement des contradictions au Vorort (années 1990)

L'équilibre du triangle entre industrie, banques et économie intérieure a vacillé une première fois durant la crise économique du milieu des années 1970, pour se déliter au grand jour dans la longue récession des années 1990.

Les banques ont vu leurs activités s'effondrer en 1992, pour la première fois en 60 ans, sur le marché intérieur notamment. Quand elles se sont rétablies, les grandes banques ont étendu leurs activités à l'étranger. Leurs grands managers se sont pris pour les « maîtres de l'univers ». L'industrie suisse et le marché intérieur les intéressent toujours moins.

⁴⁰ Contrairement à Rime, Bigler ne s'est pas retiré après sa non-réélection au Conseil national en 2019, mais - pour des raisons d'âge - l'heure de son remplacement ne saurait tarder.

L'industrie aussi est entrée en crise en 1992 (industrie horlogère, textile et métallurgie notamment), tout comme la construction. Pendant ce temps, le GATT et les rondes de l'OMC précipitaient la fin du protectionnisme et des systèmes locaux cartellaires. « Dans un environnement globalisé et hautement compétitif, il y aura toujours moins de place pour un secteur local protégé. D'où d'importantes tensions »⁴¹. L'industrie n'était désormais plus disposée à payer des prix surfaits aux entreprises locales et à ses fournisseurs. Le Vorort a donc poussé à une révision de la loi fédérale sur les cartels, malgré la résistance des PME.

Les entreprises ont par ailleurs serré la vis aux salariés et aux retraités. Andreas Leuenberger, président de l'époque du Vorort, a âprement défendu les intérêts du capital : baisses d'impôts pour les entreprises ; moratoire sur les assurances sociales et leur renforcement pour « garantir le minimum vital » ; flexibilisation de la loi sur le travail ; réduction de la quote-part étatique, frein à l'endettement (introduit dès 2001). Mais comme le Vorort tenait à ne pas mettre en péril la « paix sociale », il a poursuivi en parallèle une stratégie d'intégration sociale des syndicats. Le Vorort n'a donc pas suivi à la lettre la politique du « livre blanc ». Il a ainsi participé à l'élaboration du programme de relance de 1997 (Rudolf Walsler avec Serge Gaillard), censé tirer la Suisse d'une crise prolongée. Il dénonce avec l'USS la politique de la BNS, qui conduit au renchérissement du franc, car elle nuit à la reprise de l'industrie. « Cash » a ironisé en 1997 en voyant l'USS et le Vorort faire cause commune⁴². L'UDC et Blocher ont naturellement été horrifiés et ont critiqué le programme de relance au nom d'arguments néolibéraux.

Radicalisation néolibérale et contradictions internes (1999 à 2008)

En 1999, Blocher a lancé une attaque frontale contre la politique de compromis mou menée par le Vorort et l'UPS. Pour en finir avec elle, il a proposé de faire fusionner le Vorort, l'UPS et la « Wirtschaftsförderung » (« Promotion économique », organisation de lobbying et de campagnes financé par le Vorort, l'UPS et l'Association suisse des banquiers). Blocher avait habilement ficelé le projet au sein de la Société suisse des industries chimiques (SSIC), soit du groupe de

travail chargé de la politique économique, dont il faisait partie.⁴³ Selon le document de travail relatif au projet de fusion, les associations professionnelles « manquaient d'unité et n'avaient pas su concentrer leurs forces »⁴⁴. Le Vorort menait une « politique de consensus », au lieu de défendre systématiquement les intérêts de l'économie. L'orientation politique visée ressortait des critiques adressées aux partis bourgeois : « le centre bourgeois est devenu fragile, faute de concepts clairs et de pugnacité. »

La fusion à l'origine d'Économiesuisse aura lieu dès 2000, mais en se limitant au Vorort, à Swiss-Banking et à la Promotion économique. L'Union patronale suisse (UPS) avait refusé d'y participer. Car ses associations craignaient d'être éclipsées au sein d'une telle structure par les géants de la chimie et du secteur bancaire, et aussi que la primauté de la politique économique ne relègue à l'arrière-plan une politique patronale à part entière. Or contrairement à ce qu'espérait Blocher, la fusion n'a pas abouti à des changements de personnel. Le nouveau départ s'est fait dans une large mesure avec les mêmes personnes. Andreas Leuenberger est resté président, mais devait bientôt trébucher : comme membre du conseil d'administration de Swissair, il avait des liens de connivence avec tout le capital radical zurichois, qui a dû demander à genoux en 2001 des aides fédérales pour Swissair. Une hérésie du point de vue de la gouvernance politique. Andreas Leuenberger a ainsi dû démissionner de la présidence d'Économiesuisse.

Son successeur en 2002, Ueli Forster, n'était pas un homme de poigne.⁴⁵ Cet industriel de province avait été volontairement utilisé comme paravent pour ne pas incarner la domination de facto des banques zurichoises et des multinationales de la chimie. Forster a été un président malchanceux d'Économiesuisse, dans une période difficile. Il lui a fallu encaisser plusieurs défaites majeures d'affilée aux urnes : le refus de la réforme du marché de l'électricité lors d'un scrutin référendaire a donné un coup de frein à la privatisation de l'approvisionnement électrique. En 2003, la chance a de nouveau souri à Économiesuisse : Blocher a fait son entrée au Conseil fédéral en éjectant Ruth Metzler, Marcel Ospel n'a jamais caché son rôle important dans l'opération. Économiesuisse

⁴¹ Rudolf Ramsauer, directeur d'Économiesuisse, Sonntagszeitung, 27.8.2006.

⁴² Cash, 4.4.1997.

⁴³ L'opération a été menée au sein du groupe de travail de la SSIC dont faisait partie Blocher. Il a réalisé ce projet avec Heini Lippuner, manager issu de la chimie bâloise et président de la « Wirtschaftsförderung ».

⁴⁴ Cité dans la Sonntagszeitung, 16.5.1999.

⁴⁵ Ueli Forster était issu de l'industrie textile saint-galloise en déclin, qui s'était traditionnellement montrée hostile aux syndicats.

disposait désormais ainsi, avec Blocher et Merz, de deux solides alliés de la droite bourgeoise au Conseil fédéral. Mais la joie a été de courte durée. Le démantèlement social prévu dans la 11^e révision de l'AVS a échoué en 2004 aux urnes, tout comme le paquet fiscal cher à Économiesuisse qui avait financé une coûteuse campagne. L'ambition qu'avait l'organisation issue de la fusion de s'imposer grâce à ses forces vives est tombée à l'eau.

Un conflit s'est alors joué au sein d'Économiesuisse sur le positionnement à adopter. Les banques avaient encore gagné en importance depuis l'éclatement de la crise des années 1990 et voulaient dicter la cadence à toute l'économie (« financiarisation » de l'économie). Cependant, l'industrie ayant subi une profonde restructuration avait besoin de temps pour se remettre et avait constaté que le capital financier ne voulait plus jouer le rôle de moteur de l'économie réelle, mais s'était émancipé⁴⁶. C'était flagrant à la tête d'Économiesuisse⁴⁷ : l'homme fort était Marcel Ospel, trésorier et leveur de fonds pour les campagnes. À ses côtés, l'économie financière comptait cinq autres représentants. À cela s'ajoutaient deux représentants des entreprises chimico-pharmaceutiques (toujours plus souvent qualifiées de banques dotées d'un secteur recherche & développement). Face à elles, les trois représentants de « l'économie réelle se sentaient marginalisés (Johann Schneider Ammann pour l'ASM ; un représentant à chaque fois de l'industrie horlogère et de la Société suisse des entrepreneurs⁴⁸ ». Ces trois associations ont donc menacé de claquer la porte en 2005/06. Elles ne voyaient pas l'utilité de verser des cotisations bien trop élevées au vu de leur utilité limitée. La crise s'est envenimée en 2006, quand il a fallu désigner le successeur du président démissionnaire Forster. Le candidat nommé au départ, Andreas Schmid, avait suscité une vive résistance de la part des représentants de l'économie réelle car il symbolisait le copinage à la zurichoise. Il était considéré (notamment par Schneider-Ammann) comme un pur produit de l'arrogant capital zurichois, déconnecté des réalités économiques. Schmid a échoué avant même son élection.⁴⁹ Et c'est finalement un conseiller national PRD expérimenté, Gerold Bührer, qui a accédé à la présidence d'Économiesuisse. Bien que représentant

lui aussi de l'économie financière, il avait au moins un pied dans l'économie réelle⁵⁰. Or lui non plus n'a pas su tirer Économiesuisse de ses difficultés.

Crise et dénouement (2008 à 2014)

Gerold Bührer a su éviter que les associations professionnelles mécontentes ne s'en aillent, en réduisant les cotisations (et en lançant un programme de réduction des coûts de fonctionnement). Mais la crise financière a éclaté peu après, en 2007/08. Elle a d'abord été minimisée comme un simple « alarmisme ». Le jour du sauvetage d'UBS, on lisait encore dans la *Weltwoche*, sous la plume de Bührer : « Il serait faux de durcir la réglementation. La résistance aux crises de nos banques est à nouveau spectaculaire. »⁵¹ Quelques jours plus tard, Économiesuisse a dû accepter et même défendre le sauvetage d'UBS, alors même qu'il s'agissait d'une nouvelle hérésie du point de vue de la gouvernance politique, selon la doctrine néolibérale. Économiesuisse a perdu au passage son homme fort, soit Marcel Ospel, CEO d'UBS. Or les ennuis ne se sont pas arrêtés là : par la suite, Économiesuisse a davantage fait penser à une bête traquée qu'à un leader de la gestion de crise. Quand il s'est agi de durcir la réglementation bancaire, Économiesuisse a freiné des quatre fers avec l'association des banquiers. Son rôle a également consisté à freiner les programmes conjoncturels mis sur la table en 2009/10.

La crise financière a affaibli au sein d'Économiesuisse les banques, qui avaient voulu briller comme bailleurs de fonds et « maîtres de l'univers ». Une telle époque était bien révolue. Après la démission de Marcel Ospel, les représentants de l'industrie et du secteur des services se sont ressaisis⁵². Johann Schneider Ammann, avait toutefois accédé entretemps au Conseil fédéral, et les représentants des multinationales (secteur financier, chimie/pharma) et du secteur des assurances dominaient désormais au sein d'Économiesuisse.

C'est eux qui ont cru pouvoir terrasser l'initiative embarrassante contre les rémunérations abusives que le conseiller aux États Minder avait lancée en 2008. Les porte-parole pragmatiques des

⁴⁶ Rieger (2010).

⁴⁷ Comité directeur de seize personnes d'Économiesuisse, 2003.

⁴⁸ En dehors du président, 5 représentants de l'économie financière faisaient face à 5 représentants de l'industrie et de la construction (dont 2 de la chimie et du pharma).

⁴⁹ Andreas Schmid a échoué à cause de ses déboires de président du conseil d'administration de Kuoni SA.

⁵⁰ Bührer était jusque-là directeur des finances de SIG à Schaffhouse.

⁵¹ *Weltwoche*, 16.10.2008.

⁵² Le comité directeur compte aujourd'hui 10 représentants de l'industrie, 4 du secteur financier et 2 autres personnes encore.

entreprises du marché intérieur (qui voyaient d'un mauvais œil les super-bonus des banques et du secteur pharmaceutique) ont plaidé pour un contre-projet. Or l'équipe dirigeante était convaincue de pouvoir balayer l'initiative avec une coûteuse campagne. La campagne à 8 millions d'Économiesuisse n'a pas empêché l'initiative contre les rémunérations abusives d'aboutir en mars 2013. La débâcle a été géante. Pascal Gentinetta, directeur d'Économiesuisse, a dû démissionner sur-le-champ, tout comme le président Rudolf Wehrli, qui n'avait occupé ce poste qu'une année à peine. Seul Gerold Bühner a eu de la chance, ayant quitté peu avant la présidence dans les règles.

C'est dans ce contexte qu'en 2013, Économiesuisse a dirigé la campagne du non à l'initiative de l'UDC contre l'immigration de masse (IIM). À nouveau, Économiesuisse a cru pouvoir l'emporter avec ses millions et se sentait sûre d'elle, comme d'ailleurs Valentin Vogt de l'UPS. Tous deux s'imaginaient pouvoir renoncer à toute concession aux syndicats, et donc ne pas avoir besoin d'un renforcement des mesures d'accompagnement. Et une fois de plus les choses se sont mal passées. L'UDC a rallié à sa campagne xénophobe légèrement plus de 50% du peuple suisse, et Économiesuisse a perdu la face.

Affaiblissement du pouvoir de direction du capital (2014 à aujourd'hui)

En 2014, Heinz Karrer (président) et Monika Rühl (directrice) ont pris la tête d'Économiesuisse. Six années sans scandale, sans grande querelle interne ni démission forcée. Mais l'ancien comité central du capital a indiscutablement perdu de sa force de frappe. Dans bien des cas, il ne parvient pas à fédérer les intérêts divergents des différentes fractions capitalistes pour s'imposer sur le terrain politique. Dans le combat d'arrière-garde visant à sauver le paradis fiscal helvétique, Économiesuisse est restée à l'arrière-plan (les banques ayant le leadership). Le scrutin sur la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) a été perdu. Et Économiesuisse joue un rôle secondaire dans la mise en œuvre de l'IIM ainsi qu'aux négociations sur l'accord institutionnel. De manière tout à fait inhabituelle, Vogt de l'UPS a pu prendre le leadership sur plusieurs dossiers de politique économique. Dans l'initiative pour des multinationales responsables, le camp patronal est déchiré, comme du temps de l'initiative contre les rémunérations abusives, entre les partisans d'un contre-projet et les jusqu'au-boutistes. Comme

Économiesuisse maîtrisait mal le dossier, SwissHoldings a pris la relève et organisé avec succès la manœuvre du contre-projet. La coûteuse campagne de votation d'Économiesuisse n'a toutefois rallié que 49,8% de NON à l'initiative. La réputation des multinationales a été écornée. Seule l'exigence anachronique de la majorité des cantons a sauvé les adversaires des multinationales responsables.

Ainsi, les critiques publiques ne cessent de pleuvoir sur Économiesuisse. « On la voit surtout quand il s'agit de défendre ses intérêts. Elle a beaucoup d'argent, mais a perdu l'instinct qui lui faisait sentir quand le vent politique était en train de tourner » a déploré Petra Gössi, présidente du PLR⁵³.

Or Économiesuisse reste bien vivante. Son pouvoir de lobbying dans la Berne fédérale demeure intact sur de nombreuses questions. Et aucune organisation ne parvient à collecter autant d'argent pour des campagnes. Quand Économiesuisse refuse de payer, on réalise très vite à quel point les partis bourgeois sont pauvres (voir p. ex. le scrutin de l'initiative pour l'autodétermination de l'UDC).

Heinz Karrer a quitté la présidence d'Économiesuisse en été 2020. Son successeur, Christoph Mäder, est issu sans surprise de la branche chimie/pharma, dont la domination est toujours plus écrasante. Mäder fut longtemps président de SciencesIndustries. Or ses premiers pas ont été difficiles. Dans la discussion sur l'accord-cadre avec l'UE, Économiesuisse est critiquée dans les rangs patronaux. Elle trouve sur son chemin tant l'alliance Boussole / Europe, dirigée par le financier Alfred Gantner, que le mouvement « autonomiesuisse », emmené par Hans-Jörg Bertschi, patron d'un groupe logistique. Économiesuisse ne peut donc plus prétendre parler « au nom de l'Économie » dans le dossier de l'accord-cadre avec l'UE.

Comment expliquer la faiblesse d'Économiesuisse ?

Même si dans son histoire décrite ci-dessus, Économiesuisse a joué de malchance avec ses dirigeants et bien que des personnes manquant de poigne restent tentées aujourd'hui de se hisser aux commandes de cette association, les raisons subjectives ne sont pas seules à expliquer la faiblesse du « comité central du capital ». Il faut encore

⁵³ Blick, 20.2.2017.

mentionner les conflits d'intérêts structurels, qui se sont renforcés dans le camp patronal :

- Marché intérieur versus marchés mondiaux.
- Place financière versus place industrielle.
- Petites et moyennes entreprises versus entreprises géantes et multinationales.
- Orientation vers le partenariat social versus attitude de confrontation.
- Investisseurs et managers ayant ou non des racines en Suisse.
- Intégration au marché intérieur européen (avec LCP et mesures d'accompagnement) versus isolationnisme et libre-échange (avec l'Amérique du Nord et la Chine notamment).

Toutes ces divergences d'intérêts et d'orientation se sont renforcées au cours des dernières décennies. L'offensive de l'UDC au sein d'Économiesuisse (voir chap. 6) témoigne elle aussi de ces contradictions.

De plus, sous l'effet de la « financiarisation », beaucoup d'entreprises se concentrent exclusivement sur les intérêts de leur propre actionariat, la concertation collective au sein d'une association faïtière étant tout sauf prioritaire pour elles.

Autrement dit, le seul terrain d'entente des diverses fractions du capital, sur lequel il n'y a aucun désaccord et qui permet à Économiesuisse d'afficher son unité, sera bientôt la lutte contre les hausses d'impôts et contre les revendications de la gauche...

À côté d'Économiesuisse, les multinationales tendent depuis quelques années à s'organiser transversalement au sein de **Swissholdings**. Cette association, dont la création remonte à 1942, n'a vu son importance politique augmenter qu'au cours des dernières années, avec la montée en puissance des multinationales. Aidée des grands cabinets d'audit internationaux, Swissholdings a ainsi exercé une influence politique considérable sur les grandes décisions liées à la réforme de l'imposition des entreprises. Idem durant les dernières phases

de la discussion concernant l'initiative pour des multinationales responsables où Novartis et Roche, les deux groupes actuellement les plus puissants, ont réussi à imposer la ligne dure. Le fait que Swissholdings s'affiche toujours plus sur le terrain politique constitue aussi un aveu de faiblesse pour Économiesuisse. Cela n'aurait pas été possible du temps du Vorort. A contrario, Économiesuisse se félicite de ne plus devoir autant s'exposer comme représentante des multinationales, mais comme représentante de « toute l'économie », donc aussi des PME.

Bilan : il est incontestablement devenu plus difficile de concilier les différences et les contradictions, et de rallier les intérêts particuliers autour d'actions communes. Le succès dans la défense des intérêts économiques n'est pas toujours au rendez-vous. Mais comme tous les protagonistes sont convaincus de l'importance d'un tel regroupement, l'organisation faïtière ne subit pas d'exode massif de membres. Swiss Retail, auto-suisse et l'Union pétrolière (Avenergy Suisse) ont toutefois claqué la porte récemment.

Pour en rester à l'image du comité central : du temps du Vorort, il était encore d'usage au sein du « comité central du capital » que tout le monde vote comme UN SEUL homme⁵⁴. Or même dans le camp du capital, il n'est plus ce qu'il était jadis. Les choses sont devenues chaotiques, mais il continue à revendiquer son rôle.

Importantes campagnes politico-économiques d'Économiesuisse

Loi sur le marché de l'électricité, campagne contre le référendum (2002)	échec
Paquet fiscal (2004)	échec
Bilatérales II et élargissement à l'est (2005, 2009)	succès
Campagne contre l'initiative « contre les rémunérations abusives » (2013)	échec
Campagne contre l'initiative « contre l'immigration de masse » de l'UDC (2014)	échec
Réforme de l'imposition des entreprises III (2017)	échec
Réforme fiscale et financement de l'AVS (2019)	succès
Campagne contre l'initiative « de résiliation » de l'UDC (2020)	succès
Campagne contre l'initiative « pour des multinationales responsables » (2020)	succès (avec 49.3 %)

⁵⁴ Jusqu'en 2014 le comité directeur était effectivement composé exclusivement d'hommes.

6. Échec de l'assaut de l'UDC

Pendant plus de 100 ans, les radicaux avaient dominé toutes les organisations économiques ou patronales importantes. Ni le PDC, ni le PAB puis l'UDC n'ont joué jusqu'en 1999 de rôle significatif au sein de l'UPS et du Vorort. À l'USAM aussi, le PAB et le PDC restaient dans l'ombre du PRD. Or depuis les années 1980, l'organisation du PRD et entretemps du PLR tend à s'éroder et la vie du parti a connu un lent déclin, sur le terrain comme en dehors des institutions politiques. Le PLR est aujourd'hui heureux d'arriver à placer sa relève dans les organes législatifs ou exécutifs. Beaucoup d'organisations de la société civile autrefois dirigées par les partis (de l'ACS à l'Association suisse des infirmiers et infirmières, en passant par le Club alpin) n'attachent plus guère d'importance aux appartenances partisans. L'UDC a voulu combler ce vide, et y est généralement parvenue dans les communes alémaniques. Au niveau national, le scrutin de 1992 sur l'EEE a permis à Blocher de positionner l'UDC, au fil de ses victoires aux urnes, comme force à la fois conservatrice sur le plan sociétal et néolibérale sur les questions économiques. Avec son instinct très sûr pour le pouvoir, Blocher connaissait l'importance des organisations patronales. Il tenait par conséquent non seulement à former le premier parti dans les Parlements, en trouvant les appuis nécessaires pour gagner des référendums et des initiatives ; il voulait également devenir un poids lourd dans les organisations patronales.⁵⁵

Blocher a fait une première tentative en 1999, en attaquant frontalement la politique, trop consensuelle à son goût, menée par le PRD au Vorort. Il a voulu rebattre les cartes de l'organisation à l'occasion d'une fusion, et imposer un changement sur le plan des idées. La fusion à l'origine d'Économiesuisse a certes eu lieu (sans l'UPS toutefois). Or l'UDC n'a obtenu aucun poste-clé. Marcel

Ospel, en tant que trésorier, est toutefois devenu l'homme fort d'Économiesuisse, suivant pour l'essentiel la ligne de l'UDC. Blocher lui-même a cultivé avec Merz, durant sa période au Conseil fédéral (dès 2003), un axe privilégié avec Économiesuisse. Cet axe a toutefois connu des ratés dès les votations populaires de 2004.

Le deuxième assaut a suivi le succès électoral de l'UDC en automne 2007 : l'UDC a ouvertement fait valoir son droit à la conduite de l'USAM. Bigler en est devenu le directeur, et les présidents ont été tour à tour Zuppiger et Rime. L'UDC a connu ici un certain succès.

Le troisième assaut a débuté en 2012 : Blocher fait tout pour influencer Valentin Vogt, le nouveau président de l'UPS. Avec un certain succès, notamment après l'adoption de l'initiative populaire « Contre l'immigration de masse » en 2014 et la victoire de l'UDC aux élections, en 2015. Vogt estimait qu'en qualité de principale force du camp bourgeois, l'UDC était incontournable. Avec elle, il était possible de mener une politique ferme et « d'en finir avec les compromis boiteux », y compris avec les syndicats. Toutefois l'UDC n'était pas prête à faire des concessions à Vogt. Après le oui à l'IIM, elle n'a pas voulu d'un compromis pour sa mise en œuvre. Elle a préféré lancer une nouvelle initiative pour la résiliation de la libre circulation des personnes et laisser tomber Vogt. En regard du départ de Rime de la présidence de l'USAM, on peut dire que les efforts « d'UDC-isation » des associations professionnelles ont échoué à ce jour.⁵⁶

Si l'UDC n'est pas parvenue à conquérir la majorité au sein des organisations patronales, ce n'est pas dû à d'éventuelles réticences patronales à réduire l'influence des syndicats. De même, la majorité des patrons était disposée à mener davantage de

⁵⁵ Voir aussi Eichenberger, Pierre (2014) Interview publiée dans le magazine Solidarités : <https://solidarites.ch/journal/239-2/blocher-a-une-autre-vision-strategique-pour-defendre-les-interets-patronaux/>.

⁵⁶ GastroSuisse est restée l'organisation la plus proche de l'UDC. Quant à l'ASTAG, longtemps présidée par Adrian Amstutz, UDC pur sucre, elle a pour président depuis 2020 le conseiller aux États PLR Thierry Burkart.

dérégulations et à supprimer des droits sociaux. L'UDC a échoué pour d'autres raisons :

- D'abord, en raison de son attitude en matière d'immigration, rejetant la libre circulation des personnes avec l'UE. En refusant tout compromis, l'UDC s'est coupée de la grande majorité des patrons.
- Ensuite, lors des votations populaires, la droite dure a échoué face aux référendums de l'USS et de la gauche, obligeant toujours plus le PLR et le PDC à faire des compromis. Dans la construction, l'intransigeance patronale a buté sur la combativité d'Unia.
- L'UDC n'a pas su rallier d'industriels profilés, en dehors de Christoph Blocher et de sa fille. Peter Spuhler aurait eu la carrure, mais il contestait la ligne de l'UDC sur la libre circulation des personnes avec l'UE.
- Christoph Blocher a surtout marqué des points auprès de représentants de l'économie financière : Marcel Ospel (qui l'a aidé à accéder au Conseil fédéral⁵⁷), Konrad Hummler, Tito Tettamanti, Thomas Matter, Rolf Dörig, Thomas Aeschi. Or les banquiers n'ont guère un profil de « représentants de l'économie réelle », cher à l'UDC. Et plusieurs banquiers proches de l'UDC ont trébuché : Martin Ebner, Marcel Ospel, Konrad Hummler, etc.

Une balle dans le pied

En 2018, l'UDC a lancé avec Magdalena Martullo Blocher une campagne de presse contre les mesures d'accompagnement et les syndicats : « Les mesures d'accompagnements et les CCT sont un monstre bureaucratique et une pompe à fric pour Unia. Les syndicats profitent des contributions de solidarité et des contrôles du travail, qui leur rapportent des dizaines de millions. »⁵⁸ Or c'est faux : les contrôles des travailleurs détachés depuis l'étranger sont effectués par les cantons et par des associations de contrôle paritaires, à qui la Confédération verse l'argent nécessaire. Les chiffres que Madame Martullo Blocher répand sur le prétendu pactole que les syndicats encaissent grâce aux CCT et à leurs « contributions de solidarité » sont eux aussi fantaisistes. « Il doit s'agir d'env. 150 millions de francs pour Unia seulement », affirme Madame Martullo⁵⁹. Or un tel montant correspond au budget total d'Unia...

Le tout-ménage distribué au début de 2018 en Suisse alémanique prétendait que dans la

restauration, 20 millions de francs atterrissent dans les caisses des associations patronales et des syndicats. Ce montant mélange tout, les coûts de l'organe d'exécution paritaire comme les subventions destinées au perfectionnement des salarié-e-s. Les recettes effectives des associations faitières ne représentent qu'une petite partie de ces 20 millions. Selon Martullo Blocher, « dans la restauration, 3 millions vont directement aux syndicats »⁶⁰. En réalité, il s'agit d'un tiers : un montant de 1,1 million est alloué aux organisations de salarié-e-s pour l'exécution de la CCT. Et encore, Unia n'est qu'une parmi trois organisations et reçoit moins du tiers de cette somme, en fait 330 000 francs.

Il y a pourtant quelque chose de plus important que Madame Martullo Blocher a oublié : il est exact que plusieurs millions de francs circulent dans le cadre de la CCNT de l'hôtellerie-restauration, mais la majeure partie atterrit dans les caisses de GastroSuisse, association patronale proche de l'UDC, et de ses institutions de formation. L'UDC s'est donc tiré une balle dans le pied.

⁵⁷ NZZ, 6.2.2010.

⁵⁸ Sonntags Blick, 29.7.2008.

⁵⁹ Südostschweiz, 21.2.2018.

⁶⁰ Südostschweiz, 21.2.2018.

7. Taux d'organisation stable – Érosion des associations ?

Alors qu'on calcule et commente à tout bout de champ le taux d'organisation des syndicats (« les syndicats perdent de leur représentativité »), les données sur le taux d'organisation des associations patronales sont très maigres. Les associations de branche elles-mêmes l'indiquent rarement, essentiellement dans les demandes de déclaration de force obligatoire des CCT⁶¹. Une exception vient de l'Union patronale suisse (UPS), qui parle de « près de 2 millions de salarié-e-s occupés par ses membres ». Soit près de 50% des personnes pouvant être organisées. Cette indication de l'UPS semble correcte, selon nos propres calculs⁶². Pour déterminer le taux d'organisation total des trois organisations faïtières, il faut encore ajouter à ce chiffre la part des salarié-e-s organisés par l'USAM (soit de son taux d'organisation) qui ne figurent pas déjà dans les chiffres de l'UPS (du fait de leur double affiliation). Il faut encore y inclure Économiesuisse, qui comprend un certain nombre d'entreprises et d'associations professionnelles ne faisant partie ni de l'UPS, ni de l'USAM. Au total, nous obtenons un taux d'organisation d'env. 60%. On sait pertinemment ce qui en Suisse tend à tirer le taux d'organisation vers le bas : alors qu'il est supérieur à la moyenne dans le secteur secondaire, il lui est inférieur dans le secteur tertiaire. Il est vrai qu'on y trouve aussi des branches où de nouvelles associations se sont créées (secteur de la santé, informatique), et que des associations traditionnelles ont le vent en poupe (vente par correspondance, banques...).

La littérature est hélas pauvre en analyses du taux d'organisation des employeurs en Suisse. Le

sociologue Hanspeter Kriesi a fait état en 2006, pour les années 1990 et le début des années 2000, d'une diminution du taux d'organisation⁶³. Il l'a prouvé à l'aide d'exemples tirés du secteur de l'industrie et de la construction, secteur où le taux de couverture patronale a diminué à env. 70%. Ce constat rejoint les résultats de la première enquête d'Unia de 2007, faisant elle aussi état d'un affaiblissement, dans les années 1990 notamment. Le taux d'organisation s'est toutefois stabilisé par la suite à ce niveau moins élevé.

L'une des rares analyses européennes consacrées au taux d'organisation des associations patronales et qui inclut la Suisse constate une évolution analogue mais parvient à un chiffre moins élevé, d'env. 40%⁶⁴. Jusque dans les années 1980, cette enquête le situe encore au-dessus de 40% ; il aurait ensuite fléchi à env. 30%, pour remonter dès 2009 à env. 40%. Le taux d'organisation est donc plutôt bas en Suisse, par rapport aux autres pays analysés du nord comme du sud de l'Europe. Mais si l'on inclut des pays d'Europe centrale et orientale, la Suisse se classe dans la moyenne.

Au cours des douze dernières années, la tendance globale a été en légère hausse. Le taux d'organisation a beau avoir légèrement diminué dans quelques branches du secteur secondaire (en raison surtout de l'augmentation des micro-entreprises non organisées), il a vigoureusement augmenté dans le secteur tertiaire. Pour expliquer son taux d'organisation relativement faible en Suisse,

⁶¹ Comme en général toutes les catégories d'employé-e-s ne sont pas soumises aux CCT, les chiffres indiqués n'englobent généralement pas la branche entière.

⁶² Pour mesurer le taux d'organisation lié au personnel occupé par les entreprises affiliées aux associations professionnelles, on ne peut pas se fonder sur les 5 millions de personnes actives que compte au total la Suisse. Il faut en déduire les personnes ayant un taux d'occupation minimale. Idem pour le personnel de la fonction publique, les services étatiques ne pouvant être organisés (à la différence des ex-entreprises fédérales qui, désormais, font parfois partie de l'UPS et d'Économiesuisse). Les sociétés unipersonnelles n'employant aucun salarié n'adhèrent logiquement pas aux associations patronales. Aussi les calculs du taux d'organisation reposent-ils sur un total de près de 4 millions d'employé-e-s, ce qui entraîne pour l'UPS un taux d'organisation de l'ordre de 50%.

⁶³ Kriesi (2006).

⁶⁴ Brandl/Lehr 2016).

Degré d'organisation des associations patronales et économique selon les branches

Branche	Nb. d'actifs	UPS	USAM	ES	UPS+USAM+ES
Industrie	680 000	65%	20%	55%	70%
Construction, second oeuvre	360 000	65%	65%	30%	75%
Hôtellerie-restauration	260 000	80%	80%	35%	80%
Commerce	600 000	45%	10%	35%	60%
Santé et social	660 000	50%	15%	10%	60%
Finances	230 000	90%	5%	90%	90%
Transport et logistique	220 000	25%	40%	20%	55%
Formation (institutions privées)	50 000	25%	0%	10%	25%
IT, communication	170 000	40%	0%	30%	45%
Nettoyages, sécurité	130 000	75%	70%	15%	80%
Autres services aux entreprises	500 000	25%	20%	25%	40%
Services personnels	140 000	25%	25%	0%	30%
Loisirs, culture	100 000	30%	10%	0%	30%
Total		50%	30%	28%	60% **

** Degré d'organisation global = UPS (50%) + membres USAM pas encore comptés dans l'UPS (7%) + membres d'Économiesuisse inclus ni dans UPS ni USAM (3%).

Kriesi signalait en 2006 que les entreprises fédérales privatisées (Poste, Swisscom et CFF) ne font pas partie d'associations patronales, ni d'ailleurs le premier employeur de Suisse (Migros). Mais les choses ont bien changé depuis : Migros et Coop font partie de l'UPS, via la CI-Commerce de détail. Les CFF, la Poste et Swisscom font également partie de l'UPS (Swisscom étant encore affilié à Économiesuisse).

Le constat vaut également pour le secteur de la santé. Curaviva et H+ sont déjà membres de l'UPS, et il ne serait guère étonnant que Senesuisse et les associations Spitex leur emboîtent le pas. De plus, les branches « modernes », plus jeunes, s'organisent davantage (informatique, vente par correspondance, logistique). ICTswitzerland est déjà membre de l'UPS. À elles seules, les nouvelles adhésions nommément citées ici (de Migros à ICTswitzerland, en passant par les ex-entreprises fédérales) améliorent la représentativité de l'UPS de plus de 400 000 personnes. Dans les faits, l'UPS a mené ces dernières années une politique volontariste de recrutement d'associations supplémentaires qui a porté ses fruits, y compris auprès d'associations qui jusqu'alors ne faisaient partie que de l'USAM.

Ces prochaines années, il ne faut pas s'attendre à une diminution du taux d'organisation, bien au contraire. L'organisation va certainement augmenter encore dans le secteur de la santé, en raison de l'importance que les négociations avec les services étatiques et les caisses-maladie revêtent

pour les conditions-cadres de la branche. Il en va de même dans certains domaines des services.

Érosion des associations économiques et patronales ?

On idéalise souvent le système associatif de « l'âge d'or » des années 1950 et 1960. Le système de l'époque est décrit comme fortement corporatiste. La dominance politique du Vorort est fréquemment surestimée et occulte le fait que l'USAM l'a souvent mis en échec au Parlement et lors des scrutins populaires. Plus on idéalise l'âge d'or, plus le changement structurel et les problèmes que les associations faitières rencontrent depuis les années 1990 semblent massifs et plus la thèse de l'érosion et de la perte d'influence des associations économiques et patronales paraît crédible. Il a été question de « perte de pouvoir des groupes d'intérêt »⁶⁵, et l'ancien système serait « en ruines ».⁶⁶ Or cette thèse repose sur des indicateurs empiriques partiels. Certains réseaux patronaux jadis très denses ont certes désormais un maillage distendu, à commencer par les conseils d'administration.⁶⁷ De même, les personnalités d'entrepreneurs en vue ont quasiment disparu du Conseil national⁶⁸. Mais peut-on en tirer des conclusions générales ?

Il n'y a pas eu d'analyse intégrale récente des associations patronales et économiques. La dernière, due à Peter Farago et Hanspeter Kriesi, remonte au milieu des années 1980. Ces deux auteurs réfutent l'existence d'un corporatisme systématique en Suisse. Selon ces auteurs, l'économie et

⁶⁵ Fischer, M./Sciarini, P. (2015), Les groupes d'intérêt perdent de leur influence sur la politique suisse. In : La Vie économique 5/2015.

⁶⁶ Daum, M./Pörtner, R., Teuwsen P. (2014), p. 16.

⁶⁷ André Mach (2000) a démontré l'appauvrissement du réseau patronal au niveau des conseils d'administration depuis les années 1990.

⁶⁸ Kucera Andrea et al., Die Entflechtung der Schweizer Eliten, NZZ 12.9.2017.

l'idéologie libérales de la Suisse auraient conduit à un État plutôt svelte et, paradoxalement, à « l'essor de diverses formes de lien institutionnel entre l'État et les organisations économiques »⁶⁹. Kriesi constatera plus tard en 2006, que les changements structurels et les crises ont obligé dès 1990 les organisations professionnelles à prendre des mesures d'économies et à se restructurer⁷⁰.

Dans les discussions plus récentes, Klaus Armingeon relève certes des changements au niveau des associations patronales, mais aucune perte d'importance, ni d'ailleurs au niveau des CCT. Il invite à « ne pas enterrer trop vite » les associations patronales⁷¹. Dans un même esprit, Daniel Oesch parle de « néo-corporatisme » et de renaissance des CCT⁷².

La mondialisation est souvent évoquée pour expliquer le déclin des associations patronales et économiques. D'abord, elle aurait affaibli les réglementations au niveau national. Ensuite, les entrepreneurs et managers déployant une activité transnationale ne seraient guère intéressés par le travail des associations patronales nationales. Ainsi, les CEO des multinationales ne siègent plus guère dans les comités des associations faïtières. Peter Hasler le déplorait déjà, à l'heure du bilan de son activité de patron des patrons. La représentation est bien souvent « déléguée à un niveau hiérarchique moins élevé »⁷³. Ce constat vaut sans doute pour l'UPS, un peu moins pour Économiesuisse.⁷⁴ Mais peut-on vraiment parler d'érosion, si les entreprises sont désormais représentées dans les associations faïtières par leur n° 2 ou 3 ? Où s'agit-il simplement d'une nouvelle division des tâches ? Les CEO sont-ils d'ailleurs plus actifs dans les instances des organisations internationales ? Partiellement. Les associations patronales suisses sont certes représentées au sein de **BusinessEurope** ou au **Groupe des Employeurs de l'OCDE**, etc., mais généralement là encore par des avocats et des responsables de dossiers, au lieu de leurs dirigeants actifs au niveau mondial. Les CEO des multinationales s'impliquent toutefois davantage dans d'autres réseaux influents, à l'instar de la **Table ronde des industriels européens (European Round Table (ERT))**, qui passe pour aussi

importante que BusinessEurope. H. Maucher de Nestlé a longtemps présidé l'ERT. D'autres CEO y jouent aujourd'hui un rôle-clé : Ch. Franz de Roche ; J. Jenisch de LafargeHolcim ; B. Rosengren d'ABB, etc.

Une discussion similaire sur l'importance des associations économiques et patronales est menée au niveau européen. En Allemagne, il existe une abondante littérature critique sur « l'exode des organisations patronales », par des employeurs cherchant à se soustraire aux CCT. Le taux de couverture conventionnelle a ainsi diminué depuis 25 ans en Allemagne, et dans bien des pays de l'UE. Les organisations patronales ne sont pas pour autant moribondes. Les entreprises demeurent souvent affiliées à leur association patronale de branche, mais sans sa couverture conventionnelle. Bernd Brandl et Alex Lehr parlent de « l'étonnante survie des organisations patronales »⁷⁵. On aurait pu s'attendre à ce que le déclin des relations corporatistes en Allemagne entraîne la disparition des organisations patronales, et à ce que les survivantes ne soient que des reliques d'une époque révolue. À la place, Brandl et Lehr constatent que la plupart des organisations économiques et patronales ont « adapté leurs structures et leurs activités aux nouveaux besoins et sont ainsi restées solides. »⁷⁶ Ce constat vaut pour un taux d'organisation élevé (70 à 100%), dans des pays comme les Pays-Bas, l'Autriche, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Danemark et l'Espagne, aussi bien qu'en Norvège et en Suisse, où le taux d'organisation est moindre.

La thèse de la perte d'importance des associations patronales semblait plausible, à la lumière du discours d'inspiration néolibérale voulant que chaque entreprise trace sa route toute seule sur le marché, en compétition avec les autres entreprises de la branche : l'État s'est retiré mais garantit surtout encore la propriété privée et la sécurité juridique, afin que le marché libre joue pleinement son rôle. De surcroît, les États nationaux n'ont plus beaucoup d'importance, à l'ère de la globalisation. Les marchés du travail sont libéralisés, la main-d'œuvre est seule responsable d'améliorer ses qualifications, etc. Si toutes ces considérations étaient vraies, la

⁶⁹ Farago/Kriesi (1986).

⁷⁰ Kriesi (2006).

⁷¹ Armingeon (2011).

⁷² Oesch (2007).

⁷³ NZZ, 23.8.2006.

⁷⁴ Les big boss de plusieurs grandes entreprises siègent au comité d'Économiesuisse (dans le cas des multinationales, il s'agit toutefois des responsables de pays pour la Suisse).

⁷⁵ Brandl/Lehr (2016).

⁷⁶ Ibid., p. 2.

défense collective des intérêts cesserait d'être possible, du côté patronal comme sur le plan syndical. Or ce discours néolibéral n'a pas grand-chose à voir avec la réalité. Le champ d'action des organisations économiques et patronales a certes changé depuis le milieu des années 1970, mais il ne s'est pas rapetissé. Une certaine libéralisation a bien eu lieu pour les biens et services comme pour le capital, sur le marché mondial (OMC) et dans le marché interne. Mais dans beaucoup de domaines, l'importance des États a plutôt augmenté, à l'échelon tant supranational (OCDE, Banque mondiale, OMC, UE, etc.) que national. L'État fixe les normes techniques, sanitaires ou environnementales, ainsi que pour les marchés financiers, il organise l'infrastructure et la formation, donne des mandats, encourage la R&D à hauteur de milliards, confie diverses tâches étatiques au secteur privé tout en régulant les conditions-cadres, etc. Enfin, il prélève auprès des entreprises un peu d'impôts et de taxes. Autant de questions sur lesquelles les entreprises ont un avis, ce qui fait qu'elles doivent s'organiser pour se faire entendre. Si plusieurs crises ont secoué les diverses branches d'activité et en ont décimé certaines, d'autres ont enregistré une croissance vigoureuse. Cette évolution a naturellement aussi marqué et fait évoluer les milieux patronaux. De fait, presque toutes les organisations économiques et patronales continuent d'exister, elles ont adapté leurs structures et conçu de nouvelles prestations de service. De nouvelles associations professionnelles ont également vu le jour. En résulte une stabilisation des organisations au cours des dix dernières années. Et bien entendu, elles s'efforcent par tous les moyens d'influencer les réglementations de branche, et plus généralement de peser de tout leur poids dans la vie politique.

La crise du coronavirus de 2020/21 a été à cet égard un test probant. L'Union patronale et l'Union syndicale ont collaboré très fructueusement à l'adoption rapide de mesures en faveur des entreprises et des salarié-e-s⁷⁷. Indépendamment des commissions parlementaires et malgré l'obstruction du SECO, les partenaires sociaux ont finalisé en un temps record plusieurs projets, que le Conseil fédéral a pu adopter.

Le système des associations patronales et économiques n'est donc pas un « champ de ruines ».

⁷⁷ « Neue Sozialpartner-Harmonie dank gemeinsamen Anliegen und Gegnern », Blick 22.6.2020.

8. Thèses sur les perspectives

1. Les organisations économiques et patronales ne sont pas érodées ces dernières années et n'ont pas perdu de leur importance. « L'exode » des membres des associations patronales (pour échapper aux CCT ou ne plus devoir payer de cotisations) a été minime, tandis que de nouveaux membres se sont pressés au portillon. Les organisations ont toutefois dû s'adapter aux nouvelles exigences. Elles se sont restructurées, ont économisé des coûts et proposé de nouveaux services. Quelques-unes ont même été créées ex nihilo (Employeurs Banques, associations faitières du secteur de la santé, de l'informatique, etc.).

2. L'idée néolibérale voulant que toute activité économique relève de la libre concurrence et que ni l'État ni les associations n'aient à intervenir relève de la pure idéologie. Comment les entreprises peuvent-elles exercer leur influence sur l'État, qui reste un acteur de premier plan ? Une poignée d'entreprises géantes le font directement, avec leurs activités de lobbying. Marcel Ospel se vantait de n'avoir qu'à décrocher le téléphone pour joindre le Conseil fédéral. Toutes les autres ont besoin des associations professionnelles pour faire entendre leur voix. Elles sont des dizaines à agir de la sorte. Même les grands groupes sont heureux de pouvoir présenter leurs intérêts personnels comme ceux de leur branche d'activité, dans le cadre de leur association faitière. Il est donc important de dénoncer régulièrement l'imposture néolibérale du « moins d'État », en rappelant l'influence permanente et massive qu'exercent sur l'État les entreprises et leurs associations faitières. Au risque de voir ces acteurs se servir de manière éhontée auprès de l'État, à l'insu de tous.

3. Les nombreux échanges sur le plan de la politique du personnel entre les administrations publiques et les organisations patronales témoignent également de l'étroitesse des liens entre l'État les organisations économiques. Ces dernières jettent souvent des ponts : leurs cadres sont promus à des postes-clés de

l'administration fédérale, où elles bénéficient ainsi d'une oreille attentive à leurs propres intérêts. Inversement, les associations du patronat recrutent souvent des cadres au plus haut niveau de l'administration fédérale pour tirer parti de leur savoir et de leur carnet d'adresses. Par exemple, les actuels dirigeants d'Économiesuisse, de SwissBanking et Swissmem viennent directement de l'administration fédérale. Il est important de faire toute la transparence sur ces « liens d'intérêts ».

4. Le néolibéralisme était surtout un concept de lutte contre les syndicats et l'État social. Beaucoup d'associations patronales, dont l'histoire montre qu'initialement, elles avaient pour but de renforcer le patronat face aux grèves et aux syndicats récalcitrants, ont largement repris le discours néolibéral au cours des dernières décennies. Or à la différence des idéologues retranchés dans leur tour d'ivoire, les associations patronales ont été assez pragmatiques pour savoir que dans le « capitalisme organisé » les réglementations sont nécessaires, sur le marché du travail notamment. L'élan néolibéral a aidé les employeurs à flexibiliser en partie les CCT et la LTr, ainsi qu'à prévenir toute expansion des assurances sociales. Ni plus ni moins. Le pragmatisme patronal est certainement d'autant plus grand que leurs associations participent notamment à l'exécution des assurances sociales (CAF, caisses de compensation AVS, etc.).

5. La formation et le perfectionnement professionnels confèrent une assise tout aussi importante à la plupart des associations de branche. L'apprentissage dual en entreprise et les perfectionnements professionnels subséquents conservent en Suisse un rôle important, à côté des écoles publiques. En plus de marquer de leur empreinte l'organisation et les matières enseignées, les associations patronales assument la responsabilité d'une partie de la formation et de la remise des diplômes. L'État a délégué aux associations professionnelles des compétences réservées sinon aux organismes publics. Bien conscientes de

l'importance de cet enjeu, les associations patronales cultivent jalousement leurs privilèges. En veillant à ce que les organismes de formation proches des syndicats ne soient pas autorisés à assurer la formation, sinon dans des champs périphériques.

6. Les conventions collectives de travail font partie intégrante de la réglementation de branche pour une partie des associations patronales. D'autres craignent les CCT comme la peste.⁷⁸ D'autres encore ne veulent conclure des CCT qu'avec des syndicats triés sur le volet et dociles (ASTAG, Migros). Enfin, tout en consentant à soumettre à la CCT leur personnel de production, certaines associations patronales ne veulent pas en entendre parler pour leurs employé-e-s (chimie/pharma, etc.). Globalement, cela amène à parler d'un « demi-partenariat social » en Suisse⁷⁹. Le problème n'est donc pas à l'heure actuelle de préserver les CCT en vigueur, mais plutôt d'éviter qu'elles ne soient vidées de leur substance à force d'être flexibilisées. Le vrai problème des syndicats tient à l'absence, dans beaucoup de branches, d'un vrai rapport de forces qui leur permette de conclure à grande échelle de nouvelles CCT (secteur de la santé, commerce, logistique, informatique, etc.) ou d'étendre les CCT existantes à de nouveaux groupes de salarié-e-s, aux employé-e-s en particulier. Sans pressions, aucune branche ne renoncera d'elle-même à son confort en laissant les syndicats se mêler de ses affaires.

7. Les CCT sont plus importantes, pour les organisations patronales aussi, dans les branches où elles sont déclarées de force obligatoire (DFO). Ainsi, les CCT réglementent la branche entière, les employeurs peuvent lutter à armes égales sur le marché du travail et les coûts du travail peuvent être chiffrés de manière prévisible. Ce n'est pas tout : la déclaration de force obligatoire des contributions aux frais d'exécution et de formation génère en général d'importantes ressources financières. La DFO est toutefois la hantise des néolibéraux. Seule l'importance que revêtent les mesures d'accompagnement pour les accords bilatéraux les retiennent de liquider la DFO. Les néolibéraux s'obstinent toutefois à maintenir des quotas aberrants, selon lesquels 50% des entreprises assujetties à la CCT doivent être

membres de l'association patronale pour qu'une DFO devienne possible.⁸⁰ Une telle règle confère une importance exagérée aux micro-entreprises. Il faut supprimer ce critère absurde de représentativité de la branche. Les chances de conclure de nouvelles CCT dans des branches spécifiques augmenteraient.

8. Les services revêtent indiscutablement une grande importance pour les organisations économiques. C'est même une des raisons qui poussent les entreprises à adhérer à une association professionnelle. Quelques prestations de service sont certes liées aux CCT et cofinancées par elles, mais ce n'est pas la règle. Les prestations de service stabilisent les associations non seulement en fidélisant leurs membres, mais aussi en générant une bonne partie de leurs recettes. Elles dépendent d'autant moins des cotisations des membres, qu'elles ont pu parfois les réduire. Les associations patronales sont ainsi parvenues à étendre encore leur monopole sur certaines prestations de service au sein des branches. En évinçant les syndicats (qui proposaient autrefois une plus large palette de services) du perfectionnement professionnel, mais aussi des assurances sociales (caisses de compensation AVS, CAF, assurances d'indemnités journalières en cas de maladie, etc.). Les offices de paiement sont presque la dernière prestation de service des syndicats, et encore elle est régulièrement attaquée. Or le grand public ignore que le patronat est nettement plus impliqué sur le terrain des assurances sociales.

9. Les entreprises en Suisse sont résolument tournées vers les marchés internationaux. Et les lobbies des grandes entreprises suisses comptent parmi les plus puissants à Bruxelles. Cependant la probabilité que des patrons de multinationales s'engagent au sein d'associations économiques suisses a diminué. Or le champ d'activité des associations suisses se limite plutôt à la Suisse. Alors même que les associations patronales et économiques des États membres sont très présentes à l'échelon Union Européenne. On trouve ainsi à Bruxelles, outre les milliers de lobbyistes de grandes entreprises, de nombreux représentants d'associations faitières s'efforçant d'influencer la réglementation européenne ou de décrocher des fonds et subventions européens.

⁷⁸ Une partie des industries textile, chimique et graphique ; Swiss Retail, Swissmechanic, l'Union suisse des paysans, etc.

⁷⁹ Rieger/Ackermann (2013).

⁸⁰ Le critère judiciaire de la représentativité repose sur le nombre de *personnes* employées par les entreprises. Si par contre on se réfère au nombre d'*entreprises*, 1 entreprise de 5 personnes possède le même poids qu'une entreprise qui en compte 5000. Le principe de la majorité des cantons paraît presque anodin à côté de cette règle anachronique.

10. Les organisations économiques et patronales n'ont pas perdu de leur importance politique. Elles continuent de jouer en première ligue dans le monde économique, en politique et dans la société. Leur capacité de s'imposer sur le terrain politique a toutefois diminué. En particulier, les associations ont plus de mal à concilier les intérêts divergents dans leurs rangs que durant les années 1960. Entretemps, les entrepreneurs sont souvent partagés lors des scrutins (rémunérations abusives, révision de la LPP, réforme fiscale, etc.), ce qui aboutit régulièrement à des désastres. Les syndicats en profitent parfois. Mais le manque de leadership des associations économiques fait encore qu'elles ne parviennent plus à trouver avec les syndicats (et d'autres forces de la société civile) des compromis, et donc à rallier des majorités au sein de la société. Thomas Daum avait bien résumé la situation en 2013 à son départ de l'UPS : « 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.⁸¹ » Tel a été le cas durant les années 2013-2018, où la direction de l'UPS s'était alignée sur le discours de l'UDC. On a vu que les entrepreneurs et le camp bourgeois ont cherché à s'imposer de temps en temps sans faire de compromis : ils ont alors échoué. Et les associations patronales ont retenu la leçon quelque temps et se sont montrées ouvertes aux compromis. À cette période, la politique de confrontation avec les syndicats ne durait que quelques années, avant que la recherche de compromis ne reprenne le dessus, y compris avec les syndicats. Or même si l'UDC n'a pas réussi à prendre le contrôle des associations patronales avec ses idées radicales, le camp politique antisyndical n'a pas disparu. Formé de représentants de l'aile droite du PLR et du PDC, il parvient régulièrement à s'entendre avec l'UDC. Avenir Suisse, le think tank néolibéral sponsorisé notamment par les grandes entreprises, tire à boulets rouges contre les syndicats, contre le risque de « mainmise syndicale » sur le marché du travail, contre le renforcement des mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes et contre l'extension des CCT⁸².

11. Si l'intransigeance des associations économiques et patronales a échoué, la raison tient certainement au contre-pouvoir syndical et surtout à la capacité référendaire reconquise par l'USS dès 1996. Il ne s'agit pas seulement de lancer des référendums et de mener des campagnes de votation, mais bien de les gagner. Les employeurs ont reculé après leurs défaites lors des votes référendaires de 1996/97 et en 2002/04. L'USS et ses fédérations ont su non seulement prévenir par la voie référendaire un démantèlement des acquis sociaux, mais aussi lancer des propositions de réformes concrètes dans le débat politique, en imposer certaines et veiller encore à leur bonne mise en œuvre. Le public s'en est rendu compte.⁸³

Les syndicats ont également retrouvé leur capacité de mobilisation et de lancement des grèves au niveau des branches et des entreprises.⁸⁴ C'était indispensable pour être à nouveau pris au sérieux. Les employeurs ont ainsi réalisé qu'ils risquaient de payer très cher, dans les entreprises et au niveau des branches, leur intransigeance et leurs coups de force.

⁸¹ Magazine de l'UPS n° 6/2013. Daum présentait en 2013 (comme Karin Keller-Sutter) que la politique des organisations patronales allait provoquer un désastre lors du scrutin sur l'IIM.

⁸² NZZ, 21.8.2017, Peter Grünenfelder, directeur d'Avenir Suisse.

⁸³ La Sonntagszeitung du 28.6.2020 a relevé que l'USS parvenait mieux à s'imposer que les associations patronales (« Wer ist der mächtigste im Land? »). L'article se voulait toutefois moins un diagnostic précis qu'une piqûre de rappel aux organisations patronales.

⁸⁴ Alleva, Vania, et al. (2017) : Grèves au 21^e siècle.

Bibliographie

Armingeon, Klaus (2011) : A prematurely announced death? In : Trampusch Chr. and Mach, (Hrsg.) : A., Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy.

Brandl, B. / Lehr, A. (2016) : The strange non-death of employer and business associations.

De Pury, David et al. (1995) : Mut zum Aufbruch, Eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz («Livre blanc»).

Eichenberger, P. / Mach, A. (2011) : Organized capital and coordinated market economy. In : Trampusch Chr. and Mach, (Hrsg.) : A., Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy.

Eichenberger, P. / Leimgruber, M. (2020) : Business interests and the development of the public-private welfare mix in Switzerland 1880-1990.

Farago, P. / Kriesi, HP. (Hrsg.) (1986) : Wirtschaftsverbände in der Schweiz. Organisation und Aktivitäten von Wirtschaftsverbänden in vier Sektoren der Industrie.

Gruner, Erich (1988) : Die Arbeitgeberorganisationen – Spiegelbild oder Überbietung der Gewerkschaften? In : ders et al. (Hrsg.) : Arbeiterschaft und Wirtschaft 1880-1914, Bd. II/2.

Humair, C. / Guex, S. / Mach, A. / Eichenberger, P. (2012) : Les organisations patronales Suisse – Bilan historiographique. In : Vingtième Siècle. Revue historique 2012/3.

Keller, S. / Rieger, A. (2019) : Feierabendgespräche mit Paul Rechsteiner.

Kriesi, Hanspeter (2006) : The impact of Europeanization on Swiss business associations. In : Streek, Wolfgang et al. : Governing Interests : Business Associations Facing Internationalism.

Mach, André (2000) : Les relations industrielles en Suisse dans les années 90. In : Armingeon, K. / Geissbühler, S.. Gewerkschaften in der Schweiz.

Mach, André et al. (2017) : Schweizer Wirtschaftseliten 1910–2010.

Mäder, Ueli (2015) : Macht.ch, Geld und Macht in der Schweiz.

Oesch, Daniel (2007) : Weniger Koordination, mehr Markt? Kollektive Arbeitsbeziehungen und Neokorporatismus in der Schweiz seit 1990.

Oesch, Daniel (2011) : Swiss Trade Unions and Industrial Relations after 1990. A history of Decline and Renewal. In : Trampusch Chr. and Mach, A. (Hrsg.), Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy.

Pedrina, Vasco (2018) : De la politique de contingentement à la libre circulation des personnes.

Rieger, Andreas (2010) : Macht der Finanzwirtschaft in der Schweiz. Widersprüche im Machtblock und Chancen eines Richtungswechsels. In : WIDERSPRUCH Nr. 59.

Rieger, A. / Ackermann, E. (2013) : Le semi-partenariat social en Suisse, Dossier USS No 94.

Unia (2007) : Thesen zu den Arbeitgeberorganisationen 2007, A.R. 28.3.2007

Vatter, Adrian (2014) : Das politische System in der Schweiz.

Tableau des organisations étudiées (sélection)

Association	Nombre de membres (entreprises)	Nombre d'employé-e-s (entreprises affiliées)	Degré d'organisation
Hotelleriesuisse	3000	55 000	65%
Gastrosuisse (restaurants, cafés)	20 000	160 000	85%
Allpura (nettoyages suisse allém.)	200	45 000	70%
VSSU (sécurité)	96	18 000	75%
Curaviva (EMS)	2700	130 000	60%
Senesuisse (EMS)	400	40 000	35%
H+ (hôpitaux)	220	180 000	60%
ASPS (Spitex)	250	10 000	25%
Swissretail (commerce de détail)	49	46 000	15%
CI Commerce de détail	6	160 000	53%
VSV (commerce à distance)	342	6000	75%
Spedlog (logistique)	330	env. 20 000	25%
ASTAG (transport routier)	4000	env. 60 000	65%
ASA/SVV (assurances)	80	50 000	80%
Swissbanking (Ass. des banquiers)	270	95 000	95%
Employeurs Banques	215	90 000	100%
Swissmem (machines)	1050	130 000	40%
Swissmechanic (machines)	1300	70 000	22%
Scienceindustries (pharma)	250	35 000	50%
VBPCD (chimie bâloise)	10	20 000	80%
Convention Patronale (horol.)	536	50 700	86%
FH (industrie horlogère)	-	52 000	90%
SwissTextiles	200	20 000	75%
VISCOM (industrie graphique)	400	4000	40%
VSM (médias)	150	10 000	80%
SSE (construction)	2600	65 000	80%
JardinSuisse (paysagisme)	1300	13 000	60%
Holzbau Schweiz (CH allém. et TI)	850	12 000	60%
AM Suisse (construction métal)	1800	10 000	60%
ASEPP (peintres/plâtriers)	2000	10 000	60%
Suissetec (technique du bâtiment)	3500	18 000	75%
VSSM (menuiserie)	2000	22 000	70%
Swissstaffing (travail temporaire)	405	100 000	85%

