

# 2015



1	ÉDITORIAL
2	INTERVIEW DE JEAN-MARC PROBST, VICE-PRÉSIDENT
6	EN POINT DE MIRE: LA SUISSE ET L'EUROPE
8	LES SUJETS QUI ONT MOBILISÉ LES EMPLOYEURS EN 2015
11	MARCHÉ DU TRAVAIL
16	FORMATION
20	POLITIQUE SOCIALE
25	INTERNATIONAL
29	COMMUNICATION
32	JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015 – RÉTROSPECTIVE EN IMAGES
34	L'ANNÉE DES EMPLOYEURS 2015 EN CHIFFRES
37	NOUVELLES ASSOCIATIONS AFFILIÉES
38	LISTE DES MEMBRES
40	COMITÉ DE DIRECTION
41	COMITÉ
42	SECRÉTARIAT
44	MANDATS

NOUVEAU DÈS LE 21 JUIN 2016

## L'APPLI DES EMPLOYEURS

Consultez l'ANNÉE DES EMPLOYEURS 2015 et autres publications de l'Union patronale suisse sur vos terminaux mobiles et accédez en permanence à nos dernières prises de position!

sous

[www.arbeitgeber.ch/fr/bibliotheque](http://www.arbeitgeber.ch/fr/bibliotheque)  
ou directement dans l'App Store (iOS)  
ou Google Play (Android).

### ILLUSTRATION

Les pages illustrées de cette publication opposent chaque fois une situation de travail moderne à une situation historique. Ces juxtapositions montrent de manière frappante les mutations intervenues dans le monde du travail. Le Musée national suisse à Zurich a documenté l'histoire du travail de ces 150 dernières années et organisé en 2015 l'exposition «Le travail. Photographies 1860–2015». Une grande partie de cette collection est désormais accessible au public en permanence dans le nouveau bâtiment du musée.

## ÉDITORIAL

Chers membres,  
Mesdames, Messieurs,



Le directeur de l'Union patronale suisse  
Roland A. Müller (à gauche) et le président  
Valentin Vogt

Pour le patronat, l'exercice 2015 a débuté par un séisme de politique monétaire le 15 janvier. La suppression du taux plancher franc suisse-euro continuera longtemps à faire sentir ses effets, avant une légère détente possible vers la fin de 2016. Cette incertitude a été encore aggravée par les inconnues entourant la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration de masse (IIM). Le thème de l'immigration a constitué – parallèlement à la réforme de la prévoyance vieillesse 2020, à la saisie du temps de travail et au renforcement de la formation professionnelle supérieure – un des points forts de notre activité l'an dernier. Ce n'est pas seulement l'immigration en provenance de l'UE/AELE qui a fait des vagues, mais plus particulièrement aussi l'afflux de réfugiés, deux sujets qui vont continuer de nous absorber passablement.

Les élections fédérales de l'automne 2015 ont vu se renforcer le camp bourgeois au Parlement. Par la même occasion, un deuxième représentant de l'UDC a été élu au Conseil fédéral, ce qui a rétabli le régime de la concordance. L'avenir dira dans quelle mesure cette nouvelle composition facilitera l'émergence de solutions économiquement acceptables sur les deux thématiques prioritaires que sont la réforme de la prévoyance vieillesse et la mise en œuvre de l'IIM et si elle permettra de corriger les mauvais choix qui ont affecté la politique patronale ces dernières années.

Nous avons le plaisir de vous présenter dans une nouvelle formule le rapport annuel de l'Union patronale suisse. Par le fond et la forme, sa lecture vous réservera quelques nouveautés. Vous y trouverez, par exemple, une rétrospective en images de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015 avec le président de la Fédération allemande des employeurs Ingo Kramer. De même, dans notre chronique de politique patronale, les principaux événements de l'exercice écoulé vous sont présentés pour la première fois en un coup d'œil. Autre nouveauté du rapport annuel: une interview de notre vice-président fraîchement élu Jean-Marc Probst, que nous avons interrogé sur ses projets et ses premiers succès.

Avec le remodelage de ses produits imprimés, le renforcement et le renouvellement de sa communication en ligne intervenue en début d'année parallèlement à l'arrêt de la publication papier *Employeur Suisse*, et grâce enfin à son «appli», l'Union patronale suisse se trouve bien équipée pour faire face aux défis de la modernité. Vous en conviendrez volontiers après avoir chargé sur votre smartphone ou votre tablette dès le 21 juin 2016, date de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS, l'application en question, qui vous permettra d'accéder partout et en tout temps à l'ensemble de nos publications et de prendre instantanément connaissance de nos dernières positions.

Pour terminer, nous tenons à remercier chaleureusement nos membres pour leur solide collaboration et leur fidèle soutien. Nous avons eu le plaisir de voir le cercle de nos membres s'élargir en 2015. Notre gratitude va aussi aux collaboratrices et collaborateurs du secrétariat, dont les compétences et l'engagement marqué nous permettent de faire entendre la voix des employeurs.

Valentin Vogt  
Président

Roland A. Müller  
Directeur

JEAN-MARC PROBST

# «UNE TOURNÉE DANS MON ENTREPRISE M'EN APPREND PLUS QUE CENT E-MAILS.»

**L'an dernier, c'est de nouveau un Romand qui a été élu à la vice-présidence de l'Union patronale suisse. Jean-Marc Probst, qui est chef d'entreprise dans le secteur du commerce des machines de chantier, nous parle de ses motivations et de ses objectifs dans le cadre de son mandat. Il nous fait également part de son concept de l'entreprise familiale et de sa fascination pour «le Petit Prince».**

**M. Probst, qu'est-ce qui a changé pour vous lorsque vous repensez à vos premiers mois de fonction en tant que vice-président de l'Union patronale suisse?**

JEAN-MARC PROBST: C'est le fait d'être davantage écouté. Jusque-là, j'exerçais déjà différents mandats, par exemple comme président de Commerce Suisse et membre du Comité d'économiesuisse. Mais en tant que vice-président de l'UPS, mon opinion est encore plus sollicitée aujourd'hui. Ce mandat a renforcé ma crédibilité lors de mes interventions publiques. Cela me réjouit, même si ce n'est pas totalement surprenant.

**Votre perception de l'Union patronale suisse a-t-elle évolué depuis votre prise de fonction?**

Très franchement, je connaissais peu l'Union patronale suisse. Ces dernières années, son rayonnement en Suisse romande était très discret. De ce point de vue, il y avait donc clairement une lacune à combler. Entre-temps, deux changements importants, qui ont renforcé la présence de l'UPS en Suisse romande, ont eu lieu. D'abord un point d'appui a été créé à Lausanne: notre «antenne romande». Ensuite le Comité de direction a accueilli trois représentants romands. On peut voir les premières retombées positives de tout cela dans le fait que l'UPS, au début de 2016, a présidé pour la première fois le séminaire romand de réflexion et d'action des trois associations économiques faïtières avec des représentants de l'écono-

mie et du monde politique et qu'une conférence de presse s'est à nouveau tenue en Suisse romande. Mais il reste encore du chemin à parcourir.

**Vous dirigez votre propre entreprise et exercez encore de nombreux mandats – vous n'êtes donc pas peu occupé. Qu'est-ce qui vous attire dans toutes ces activités annexes à l'UPS?**

C'est toujours la même motivation: j'estime que chacun doit servir son pays sous une forme ou une autre. Pour les uns, c'est dans le social, pour les autres au service militaire, pour d'autres encore dans la vie politique. La vie est un don et une affaire de partage. L'individu ne peut pas attendre de la société davantage que ce qu'il est prêt à lui apporter. Pour ma part, je me mets au service d'associations qui partagent mes idées.

**Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés comme vice-président de l'UPS?**

Comme dit plus haut, je m'emploie à accroître la notoriété de l'association en Suisse romande. J'aimerais surtout apporter à l'Union patronale suisse mon expérience de propriétaire et dirigeant d'une PME qui est en même temps une entreprise familiale. Le propriétaire d'une entreprise familiale, d'une entreprise qui porte son nom, se comporte à maints égards différemment des autres dirigeants d'entreprises. On agit peut-être de manière plus éthique que dans une entreprise cotée en bourse, où des facteurs comme



le rendement et les dividendes l'emportent. A l'UPS, j'entends représenter ce pan de l'économie animé par les PME et les entreprises familiales.

**Vous êtes vice-président d'une association active à l'échelle nationale et vous dirigez une entreprise installée dans trois régions linguistiques de notre pays. Quel commentaire vous inspire la comparaison du climat de politique patronale en Suisse romande et en Suisse alémanique?**

En Suisse alémanique, les relations entre travailleurs et employeurs se sont dégradées ces dernières années. En Suisse romande, elles ne sont certes pas très détendues, mais je pense que sur ce point, les Romands ont fait un peu mieux que les Alémaniques: nous avons pleinement reconnu l'importance de la fameuse «paix du travail» pour la réussite de l'économie – surtout dans l'arc lémanique en plein essor – et nous avons davantage cultivé le dialogue avec les partenaires sociaux.

**Pouvez-vous donner un exemple de cette différence?**

Il existe une divergence sur la question des mesures d'accompagnement à la libre circulation. Les employeurs alémaniques, qui sont aussi en majorité à l'UPS, rejettent catégoriquement une extension de ces mesures. En cherchant des compromis avec nos partenaires sociaux sur ce point, ils craignent d'ouvrir la boîte de Pandore. En Suisse romande, où nous avons l'expérience de ces compromis, nous savons que ce n'est pas le cas. Cela dit, en tant que représentant de l'UPS, il va de soi que je vais défendre la position de notre association.

**Quel est actuellement le principal souci des employeurs romands?**

Comme le Tessin ou Bâle, la Suisse romande dépend énormément des frontaliers: en Valais pour le tourisme, à Neuchâtel, Vaud et Genève pour l'horlogerie, sans parler des écoles privées, des hautes écoles et des hôpitaux, dont une bonne

## Les Romands cultivent davantage le dialogue avec les partenaires sociaux.

partie du personnel indispensable est introuvable en Suisse. Mettre en œuvre l'initiative sur l'immigration de masse en ménageant les besoins de l'économie est donc un sujet d'importance majeure en Suisse romande.

**Vous en appelez à cet égard au bon sens des politiciens et des citoyens.**

Absolument. Nous devons trouver sans tarder des solutions pragmatiques. Je ne parle pas seulement pour l'économie, mais

aussi pour le 50 pour cent de la population qui ne voulait pas d'une limitation de l'immigration. Ces gens attendent une solution pragmatique. Imaginez un peu qu'une personne arrive à l'hôpital et qu'on lui dise qu'elle ne pourra pas être opérée avant trois mois, par manque de médecins ou de personnel soignant. Nous ne devons pas seulement penser à l'économie, mais à la population dans son ensemble.

**Quels sont les principaux défis qui se posent à vous aujourd'hui, en tant qu'employeur?**

Nous avons comme priorité l'abaissement du poids des contraintes administratives. Un exemple: j'ai reçu le 16 janvier 2015 un courrier de la commune – un jour après le choc du franc. Il m'annonçait la visite d'inspecteurs, chargés de vérifier une fois de plus que nous n'avions pas bétonné des surfaces supplémentaires sur notre terrain industriel et que nous respections bien le rapport prescrit entre surfaces vertes et surfaces bétonnées. Je n'ai rien à redire contre le fait de contrôler une fois ce genre de choses. Mais quand c'est fait, c'est fait!

Moins de contrôles et plus de confiance, telle est ma devise également par rapport au temps du travail. En tant qu'employeur, peu m'importe de savoir quand l'employé commence son travail et quand il le quitte. S'il y a beaucoup à faire, il reste plus longtemps; quand il y a moins d'activité, il rentre plus tôt à la maison.

**Votre entreprise est depuis toujours la propriété de votre famille. Qu'est-ce qui vous a décidé à reprendre le commerce de votre père?**

D'abord, une certaine responsabilité sociale à l'égard des collaborateurs, ensuite le fait qu'en tant qu'ingénieur, le monde des machines m'a toujours fasciné. Je trouve particulièrement réjouissant que notre branche repose autant sur des valeurs et sur les relations humaines avec les employés, les clients et les fournisseurs: on se connaît, on se fait confiance; chez nous beaucoup d'accords se concluent sur une poignée de main.

**Quel sera l'avenir de votre entreprise familiale quand vous lèverez le pied?**

Deux de mes fils sont actifs depuis trois ans dans l'entreprise: l'un s'occupe du domaine financier et l'autre, qui me succédera, de la vente. Je leur laisse beaucoup de liberté et cherche à les motiver, comme mon père m'avait motivé il y a 30 ans. Je les accompagnerai progressivement ces cinq prochaines années, jusqu'à la passation définitive des pouvoirs. Nous sommes sur le bon chemin.

**Le site Internet de votre entreprise nous apprend que vous privilégiez un style de direction novateur. Qu'entendez-vous par là?**

J'entends par là – et cela peut paraître paradoxal – appliquer de bonnes vieilles recettes qui ont fait leurs preuves. La porte de mon bureau est toujours ouverte. Je salue tous les collaborateurs personnellement avant d'aller dans mon bureau. Cela peut parfois durer une heure, mais pendant cette heure, j'en apprend plus sur mon entreprise, sur ses problèmes et les affaires courantes que si je lisais 100 e-mails. Mes collaborateurs ont la priorité. Sont-ils à la bonne place? Ont-ils les bons outils pour remplir leurs tâches? Ont-ils du plaisir à travailler? Ont-ils les bases adéquates en matière de formation initiale et continue? Nous investissons dans nos collaborateurs car avec de bons employés, j'ai aussi de bons fournisseurs, de bons clients et, en fin d'année, de bons résultats.

**Sur le plan privé, quelles sont vos activités préférées?**

J'adore les voyages et j'ai déjà visité plus de 100 pays. L'an dernier je suis allé en Colombie, en Birmanie et en Israël. De même, pour des raisons familiales, je me rends plusieurs fois par année à Singapour.

**Il y a aussi «Le Petit Prince» d'Antoine de Saint-Exupéry...**

C'est ma grande passion et je lui consacre chaque jour un peu de temps. J'ai découvert «Le Petit Prince» quand j'étais jeune

**En tant que vice-président de l'UPS, mon opinion est plus sollicitée.**

homme. Son message, qui date de 1943, est resté d'une grande actualité. Il livre en mots simples quelques idées sur les questions essentielles de la condition humaine, sans leur apporter de réponses: Pourquoi sommes-nous ici? D'où venons-nous? Où allons-nous? Lors d'un tour du monde en 1980, j'ai appris par hasard que le livre était déjà traduit dans de nombreuses langues. J'ai rapporté quelques traductions chez moi et des amis m'en ont aussi apporté d'autres à leur retour de voyage. J'ai alors commencé à échanger et acheter des livres, jusqu'à ce que ma collection devienne la plus importante du monde. Elle compte aujourd'hui près de 4000 exemplaires.

**Quel but poursuivez-vous avec votre «Fondation Jean-Marc Probst pour le Petit Prince»?**

Bien qu'il soit déjà traduit dans de nombreuses langues, je trouve regrettable que ce texte ne soit pas accessible à tous les habitants de notre planète. Dans le cadre de cette fondation, j'ai donc commencé à organiser des traductions pour les acheminer vers différents pays. L'an dernier, nous avons distribué 2000 exemplaires à des écoles du Burundi. Quelques années auparavant, j'en avais apporté en mains propres en Somalie. Cet ouvrage n'étant pas religieux, il a été partout bien accueilli jusqu'ici.

INTERVIEW: DANIELA BAUMANN



Les mineurs après l'explosion de la jonction principale au tunnel de base du Ceneri – L'entrée du tunnel à Göschenen avec une équipe d'ouvriers lors de la construction de la ligne du Gothard vers 1880

## EN POINT DE MIRE

## LA SUISSE ET L'EUROPE

**Les relations entre la Suisse et l'Europe ont été l'un des points forts de l'exercice 2015. Ce qui s'est traduit, entre autres, par le titre sous lequel a été placée la JOURNÉE DES EMPLOYEURS: «La Suisse au cœur de l'Europe». Ce thème connaît une nouvelle dynamique depuis l'acceptation par le peuple de l'initiative contre l'immigration de masse. Et la date-limite de mise en œuvre de l'initiative inscrite dans l'article 121a de la Constitution fédérale, le 9 février 2017, se rapproche inexorablement.**

L'Histoire nous enseigne que c'est le partenariat avec l'Europe – et non la voie solitaire – qui fait notre succès. Pays exportateur s'il en est, la Suisse a besoin de relations stables avec l'Europe. Les Etats de l'UE, qui totalisent plus de 500 millions d'habitants, sont le débouché numéro un des produits et services suisses. En 2014, nos entreprises ont exporté pour 128 milliards de francs de marchandises vers ces pays – soit 55 pour cent de la totalité des exportations helvétiques. Quatre de nos principaux partenaires commerciaux sont des Etats membres de l'UE.

### LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE N'EST PAS UNE FIN EN SOI

La position de l'Union patronale suisse (UPS) est claire: mettre en danger les accords bilatéraux sans solution de rechange serait une grave erreur. Selon l'Office fédéral de la statistique, depuis l'entrée en vigueur des accords bilatéraux I en été 2002, le PIB par habitant a augmenté en Suisse de 10 000 francs en valeur réelle jusqu'en 2013 et compte parmi les plus élevés de la planète. La prospérité de l'économie n'est pas un but en soi: le financement et la pérennité des assurances sociales, le financement de la formation et des infrastructures, tout comme les budgets publics d'une manière générale dépendent nécessairement de la croissance économique. Les développements observés dans d'autres pays montrent dans quelle funeste spirale descendante peuvent nous entraîner des finances publiques dévastées.

Une idée est dans l'air selon laquelle un vaste accord de libre échange avec l'Europe pourrait compenser les accords bilatéraux. Un accord de libre-échange lie déjà la Suisse à l'UE depuis 1972. Son champ d'application se limite toutefois aux produits industriels et aux produits

agricoles transformés. Les Accords bilatéraux I (1999) et II (2004) vont au-delà de la circulation des marchandises et du libre-échange, puisqu'ils ont créé dans divers secteurs des conditions analogues à celles du marché intérieur. Ils ont été conclus parce qu'un accord de libre-échange ne permettait pas, à lui seul, de répondre de manière satisfaisante aux besoins de l'économie suisse en matière d'accès au marché européen. Ces accords sont bien mieux à même d'assurer la pleine sauvegarde des intérêts de la Suisse qu'un simple accord de libre-échange – par exemple avec la reconnaissance mutuelle des prescriptions techniques, les marchés publics ou le trafic aérien. Par rapport à la situation actuelle, un accord global de libre-échange ne permettrait pas de surmonter aussi bien les obstacles à l'accès au marché et devrait être considéré de ce fait comme une régression.

C'est donc à juste titre que le Conseil fédéral s'emploie à préserver et renouveler la voie bilatérale. Cela ne signifie pas qu'il faille agir naïvement sur le mode «euroturbo». Une saine prudence est de mise. Mais il serait inexcusable de ne pas prendre conscience des avantages d'une collaboration par rapport à un dangereux isolement.

### PRÉSERVER LES ACCORDS BILATÉRAUX

Le 9 février 2014 a-t-il changé quelque chose à cette approche? L'acceptation de l'initiative conduit-elle la Suisse à l'impasse ou la place-t-elle à la croisée des chemins? Comme on vient de le signaler, des modes de coopération moins poussés avec l'UE sont tout à fait envisageables, mais tous correspondent à une relation classique de pays tiers.

Fin mai 2015, l'UPS a présenté ses propositions concernant la mise en œuvre

## La Suisse a besoin de relations stables avec l'Europe.

de l'initiative sur l'immigration de masse, propositions dont la pièce maîtresse est une clause de sauvegarde. Le concept prévoit que le Gouvernement définisse chaque année une valeur seuil d'immigration nette au-delà de laquelle un mécanisme de pilotage se met en place. Pour ce pilotage, on peut imaginer toute une cascade de mesures prises de manière échelonnée, en combinaison notamment avec des critères qualitatifs. Certes, cette approche, elle non plus, n'offre aucune garantie de succès dans les négociations, mais c'est la voie la plus prometteuse pour préserver les accords bilatéraux.

A cette fin, il est essentiel d'utiliser la marge de manœuvre offerte par l'article 121a de la Constitution fédérale pour tenir compte des intérêts économiques du pays. L'UPS a dès lors exigé avec insistance que les citoyens de l'UE/AELE séjournant jusqu'à douze mois en Suisse pour y exercer une activité lucrative ainsi que les frontaliers soient exemptés de contingentement sur le plan fédéral. Un autre point important est le traitement pragmatique de la préférence nationale. Cette mesure qualitative, intervenant notamment avant l'activation d'une «clause de sauvegarde» rattachée à l'art. 14, al. 2 de l'Accord de libre circulation des personnes (ALCP), est envisageable, qui autoriserait en dernier recours des limitations temporaires à l'échelle régionale ou visant certaines catégories professionnelles. Elle réduirait sensiblement le potentiel de conflit avec l'ALCP. Enfin en tant que représentant des partenaires sociaux, l'UPS a exigé d'être associée comme membre à part entière à la Commission de l'immigration afin de faire valoir dans cette enceinte les besoins des entreprises.

Idéalement, cependant, les limitations temporaires mentionnées ci-dessus n'au-

raient pas à être activées, grâce à une meilleure exploitation du potentiel de travail local et à une application plus stricte des règles du recours à l'aide sociale (optimisation de la mise en œuvre de l'ALCP). Compte tenu de la pénurie de personnel qualifié, la plupart des entreprises s'efforcent depuis longtemps déjà de promouvoir la participation au marché du travail des femmes, des seniors et des jeunes grâce à des mesures dans divers domaines. Malgré la meilleure volonté du monde, cependant, nous n'éviterons pas de devoir recourir, demain encore, à du personnel étranger. De nombreux secteurs pourvoient leurs emplois en recrutant au sein de l'UE du personnel qualifié qu'il est difficile, voire impossible de trouver en Suisse. Cet état de fait se reflète également dans les chiffres actuels de l'immigration.

Dans le message qu'il a publié entre-temps sur la question, le Conseil fédéral signale de nouveau clairement son intention de préserver les accords bilatéraux. Il a repris à son compte la proposition de l'économie de réguler l'immigration par le mécanisme d'une clause de sauvegarde. Un autre élé-

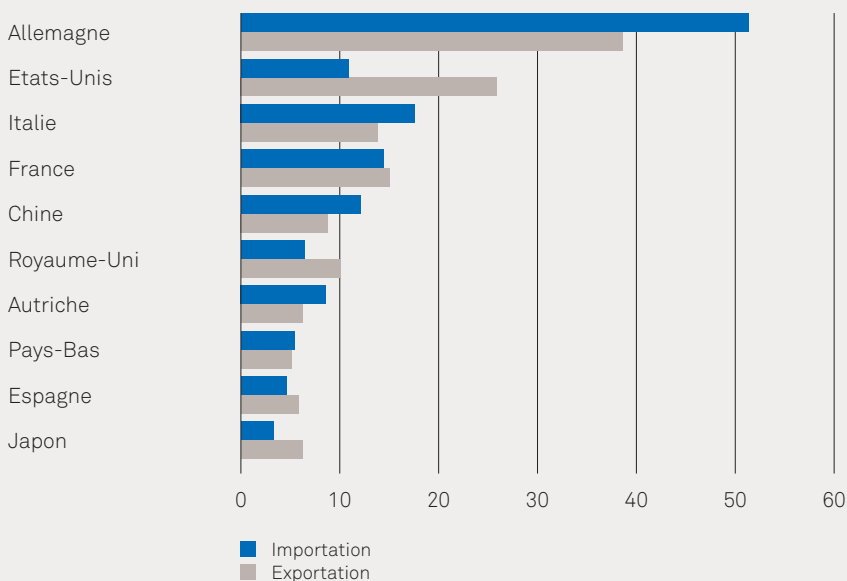
ment positif est le fait que les partenaires sociaux doivent être représentés au sein de la Commission de l'immigration et avoir ainsi voix au chapitre pour fixer éventuellement des chiffres maximums. Reste toutefois un certain nombre de correctifs à apporter sous divers angles, conformément à la position de l'UPS déjà rendue publique.

Le fait que la Suisse, au milieu de l'Europe, présente – avec le Luxembourg – le plus fort taux d'immigration en provenance des Etats de l'UE/AELE et qu'elle s'oblige à contenir le flux de l'immigration en raison d'une décision populaire ne doit pas mettre en danger les accords bilatéraux avec l'UE. L'Europe profite aussi de ces accords. La solution du problème est complexe, car la Suisse ne saurait compter sur des concessions unilatérales touchant uniquement le domaine de la libre circulation des personnes. Il faut, au contraire, porter un regard ouvert et réaliste sur l'ensemble du système. L'UPS entend prendre part à la suite des débats avec la ferme intention de contribuer à résoudre cette quadrature du cercle.

ROLAND A. MÜLLER

### PRINCIPAUX PARTENAIRES COMMERCIAUX EN 2014

En milliards de francs



Source: Administration fédérale des douanes – Statistique du commerce extérieur suisse

# 2015: CE QUI A MOBILISÉ LES EMPLOYEURS

JANVIER

15

**MARCHÉ DU TRAVAIL**

## FLOTTEMENT DU FRANC SUISSE

La Banque nationale suisse annonce la suppression du cours plancher de 1,20 franc suisse pour un euro. Pour les employeurs, la revalorisation du franc suisse qui en découle arrive à un mauvais moment puisqu'elle est source d'incertitudes supplémentaires et risque de nuire aux entreprises suisses dans un environnement politique et économique déjà difficile.

15

**POLITIQUE SOCIALE**

## SOLUTION POUR GARANTIR LE NIVEAU DES RENTES

En ouverture des délibérations parlementaires sur la réforme de la prévoyance vieillesse, les associations faitières de l'économie présentent leur solution destinée à assurer les rentes actuelles. L'âge de référence de 65 ans pour les deux sexes en est l'élément central. Cette base permet de réaliser un équilibre entre les mesures à prendre côté dépenses et côté recettes.

21

**MARCHÉ DU TRAVAIL**

## «AVENIR DU MARCHÉ SUISSE DU TRAVAIL»

L'Union patronale suisse lance avec economiesuisse le projet «Avenir du marché suisse du travail». But: promouvoir la participation de la population autochtone à la vie active, notamment celle des seniors, des femmes, des jeunes et des personnes atteintes dans leur santé.

FÉVRIER

11

**MARCHÉ DU TRAVAIL**

## PROJET DE RÉGULATION DE L'IMMIGRATION

Le Conseil fédéral met en consultation son projet de mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration de masse. L'Union patronale suisse émet des doutes sur la possibilité d'assurer la voie bilatérale, importante pour la Suisse, au moyen de ce projet de loi et s'en tient à la proposition de l'économie comportant une clause de sauvegarde.

JUILLET

19

**FORMATION**

## CONTRE LA PÉNURIE DE PERSONNEL QUALIFIÉ

Diverses entreprises sont de plus en plus confrontées à des problèmes de pénurie de personnel. Avec l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux veulent corriger le tir. Il y a lieu de soutenir ces efforts. Mais de bonnes conditions-cadre pour l'économie sont un meilleur moyen de combattre la pénurie de main-d'œuvre que de nombreuses mesures étatiques.

2

## JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015

«L'Europe en ligne de mire» – C'est sous ce titre que s'est déroulée la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015 consacrée aux relations entre la Suisse et l'Europe. A cette occasion, la Suisse a été honorée du soutien de son orateur invité, Ingo Kramer, président de l'association allemande des employeurs: l'UE devra tenir compte du fait que l'immigration en Suisse représente un multiple de l'immigration dans les pays membres de l'UE.

SEPTEMBRE

2

**FORMATION**

## FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE

La formation professionnelle supérieure est renforcée grâce à l'augmentation des fonds publics destinés aux participants aux cours. Le financement des cours préparatoires aux examens fédéraux sera plus simple, plus équitable et plus transparent. Malgré l'engagement accru de la Confédération, le caractère privé des investissements dans les examens fédéraux doit être maintenu.

OCTOBRE

18

## ÉLECTIONS 2015

Le Parlement fédéral glisse à droite. Les vainqueurs des élections 2015 sont l'UDC qui gagne 11 sièges et le PLR qui en obtient cinq supplémentaires, principalement aux dépens des partis du centre. Ainsi, au cours de cette 50<sup>e</sup> législature, les préoccupations de l'économie ont davantage de chances d'être entendues au niveau politique.

AVRIL

13

**LANCEMENT D'UN NOUVEAU SITE INTERNET**

L'Union patronale suisse lance son nouveau site Internet. Il présente toutes les prises de position et informations de l'association sur les thèmes du marché du travail, de la formation et de la politique sociale de manière claire, sous une forme attrayante, moderne et intuitive. La newsletter des employeurs et les activités de l'association sur les médias sociaux rendent compte de l'actualité dans les trois domaines.

21

**MARCHÉ DU TRAVAIL****«FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION»**

Les équipes mixtes fournissent de meilleures performances. Le constat vaut aussi pour les conseils d'administration. Afin de promouvoir la proportion de femmes, déjà en hausse, dans ces organes, l'Union patronale suisse publie une brochure en collaboration avec plusieurs partenaires. Elle y présente 400 portraits de femmes, dont 200 de candidates potentielles à l'élection dans un conseil d'administration.

MAI

8

**POLITIQUE SOCIALE****ETUDE SUR LA RÉFORME DES PRESTATIONS COMPLÉMENTAIRES**

Les coûts des prestations complémentaires (PC) ont augmenté de plus de 50 pour cent en dix ans. Si l'on veut garantir la sécurité sociale des plus faibles, il faut maintenant moderniser entièrement le système. C'est ce que montre une étude sur les facteurs de coûts des PC commanditée par l'Union patronale suisse.

JUIN

5

**MARCHÉ DU TRAVAIL****OBLIGATION DE SAISIE DU TEMPS DE TRAVAIL**

Les dispositions contenues dans la loi sur le travail obligeant les travailleurs à recenser de manière détaillée leurs heures de travail ne correspondent plus à la réalité. C'est la raison pour laquelle l'Union patronale suisse soutient une adaptation de l'ordonnance qui rend possible un renoncement partiel à cet enregistrement des heures sous certaines conditions. Mais au bout du compte, c'est une révision de la loi qui va s'imposer.

NOVEMBRE

18

**POLITIQUE SOCIALE****NOUVEAUX INSTRUMENTS DE COMPASSO**

L'association Compasso présente de nouveaux instruments d'intégration professionnelle. Elle renforce ainsi les activités volontaires de réinsertion professionnelle des employeurs. Celles-ci ont déjà largement contribué à la transformation de l'AI en assurance de réintégration.

18

**MARCHÉ DU TRAVAIL****CONTRÔLES CONCERNANT LA «DISCRIMINATION SALARIALE»**

Le Conseil fédéral veut instituer dans les entreprises des contrôles salariaux prescrits par l'Etat afin de mettre un terme à la «discrimination salariale» que subissent les femmes. L'Union patronale suisse soutient elle aussi le principe «à travail égal, salaire égal». Mais il s'agit d'abord d'obtenir des éclaircissements sur la notion de discrimination et les méthodes d'enquête.

DÉCEMBRE

4

**MARCHÉ DU TRAVAIL****CLAUDE DE SAUVEGARDE ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

Le Conseil fédéral présente les grandes lignes de son message de mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration de masse et se rallie à l'économie quant à la nécessité d'une clause de sauvegarde. Deux semaines plus tard, il décide en outre, à juste titre, de laisser aux partenaires sociaux le soin de définir de nouvelles mesures d'accompagnement visant à combattre les abus sur le marché du travail.

9

**A NOUVEAU DEUX REPRÉSENTANTS DE L'UDC AU CONSEIL FÉDÉRAL**

Le conseiller national vaudois Guy Parmelin a été élu au gouvernement à la succession de la conseillère sortante Eveline Widmer-Schlumpf. Ainsi l'UDC, premier parti de Suisse, dispose à nouveau, avec deux sièges, d'une représentation adéquate au Conseil fédéral. Avec les conseillers fédéraux du PLR, ils forment une majorité bourgeoise.



«Newsroom» de Ringier pour la production des journaux et portails en ligne du «Blick» – «Composition manuelle» Zollikofer AG à St. Gall en 1959

## MARCHÉ DU TRAVAIL: SAISIE DU TEMPS DE TRAVAIL

# UNE PREMIÈRE ÉTAPE VERS L'ASSOUPPLISSEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL EST FRANCHIE

**Après des années de recherche de solutions menées grâce la collaboration active de l'Union patronale suisse, il a été possible cette année de franchir un premier pas en vue de mieux adapter la réglementation devenue obsolète relative à la saisie du temps de travail aux réalités du monde du travail actuel.**

L'obligation découlant de la loi sur le travail de saisir le temps de travail de manière détaillée remonte à 1964. Elle ne correspond plus à la réalité actuelle de la vie quotidienne au travail dans laquelle les conditions sont beaucoup plus souples. Avec les mutations en cours vers une société moderne de savoir, des progrès technologiques rapides et une nouvelle conception de la société, notamment par rapport à la compatibilité entre vie professionnelle et familiale, de nouvelles formes de gestion et de travail se sont mises en place. C'est la raison pour laquelle l'Union patronale suisse (UPS) cherchait depuis longtemps à moderniser les dispositions légales à ce sujet. Celles-ci ont obligé tous les collaborateurs soumis à la loi sur le travail à saisir systématiquement leur temps de travail, y compris le lieu et la durée des pauses et des temps de repos.

Face à cette situation, les quatre organisations faitières que sont l'UPS, l'Union suisse des arts et métiers, l'Union syndicale suisse et Travail Suisse, accompagnées du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) ont cherché intensément des solutions viables pour assouplir l'obligation de saisie du temps de travail. En avril 2015, le Conseil fédéral a adopté la proposition de solution négociée par les partenaires sociaux et l'a mise en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016 sous la forme d'une ordonnance votée en novembre 2015.

La nouvelle réglementation prévoit des simplifications pour deux catégories de travailleurs: la première peut renoncer totalement à saisir le temps de travail, l'autre pouvant bénéficier d'une méthode simplifiée en étant astreinte à noter seulement la durée du travail quotidien et non comme jusqu'ici d'autres détails tels que le lieu ou la durée des pauses.

**Aucune voie ne permet de contourner une révision de la loi.**

Lors de la consultation des membres de l'UPS, il a été décidé de soutenir ce nouveau texte d'ordonnance. Mais étant donné que toutes les entreprises et branches ne bénéficient pas des allègements et que le partenariat social est tendu dans certaines branches, la solution partielle va encore au-devant d'une épreuve de force. En outre, les grandes lignes de la loi sur le travail vieille d'un demi-siècle freinent sensiblement de nouvelles adaptations. Ainsi, pour l'Union patronale suisse, une chose est claire: aucune voie ne permet de contourner une révision de la loi qui offre à toutes les branches et entreprises une solution concernant la saisie du temps de travail. Cette deuxième étape nécessaire va occuper intensément l'UPS au cours de l'année 2016.

## DEUX VARIANTES POUR SIMPLIFIER L'OBLIGATION DE SAISIE DU TEMPS DE TRAVAIL

Les travailleurs peuvent renoncer à la saisie du temps de travail (article 73a, LTr 1) dans les conditions suivantes:

- leur salaire brut annuel atteint au minimum 120 000 francs, bonus compris,
- ils disposent d'une très grande marge d'autonomie dans leur temps de travail,
- le renoncement à la saisie est réglementé dans une convention collective de travail.

Les travailleurs peuvent bénéficier d'une saisie du temps de travail allégée (article 73b, LTr 1) dans les conditions suivantes:

- ils disposent d'une certaine autonomie dans leur temps de travail,
- l'allègement est réglementé dans une convention entre travailleurs et employeurs.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

## IMMIGRATION: PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS DE L'ÉCONOMIE

Le résultat de la votation du 9 février 2014, qui a vu une courte majorité accepter l'initiative contre l'immigration de masse, doit être respecté. Le nouvel article 121a de la Constitution fédérale se heurte cependant à divers textes contractuels très importants liant la Suisse à l'UE, et fondamentaux pour le marché suisse du travail si flexible. Il met du même coup en danger des intérêts essentiels de l'économie helvétique et des entreprises de la place. L'article constitutionnel doit être mis en œuvre sagement et de manière compatible avec l'économie afin que les entreprises en Suisse retrouvent au plus vite la sécurité de planification dont elles ont un urgent besoin. Cela implique de sauvegarder les Accords bilatéraux I et d'éviter toute contrainte ou complication administrative et bureaucratique supplémentaire pour les entreprises. Pour de nombreuses branches, ces exigences revêtent une importance vitale et tout échec sur ce plan continuerait de laminer leur compétitivité sur la place économique suisse. C'est tout particulièrement le cas pour les secteurs qui, depuis l'abandon du taux de change plancher avec l'euro, sont déjà lourdement pénalisés par le franc fort.

Dès 2014, l'Union patronale suisse (UPS) a collaboré intensément avec divers groupes d'experts pour définir une nouvelle réglementation de l'immigration qui soit com-

patible avec les besoins de l'économie, sur la base de quoi elle a exprimé ses positions, fin mai 2015, à l'issue de la procédure de consultation portant sur la révision de la loi sur les étrangers. Par rapport au message publié entre-temps par le Conseil fédéral et lors des débats parlementaires à venir, il s'agit à nouveau de faire en sorte que les exigences essentielles de l'économie soient bien accueillies (voir en page 6 plus de détails à ce sujet).

## DIFFÉRENCE DE SALAIRES ET «DISCRIMINATION SALARIALE»

Il n'y a rien à objecter, bien sûr, au principe «A travail égal, salaire égal» inscrit dans la Constitution fédérale. Mais dans les discussions animées que suscite la question des différences de salaires entre hommes et femmes, on compare trop souvent des pommes avec des poires, pour conclure sans autres à des cas de «discrimination salariale». Dans un document de position et sur la base d'une étude, l'Union patronale suisse a beaucoup contribué en 2015 à rendre ce débat plus objectif.

L'étude de l'Université de Berne et du Bureau B,S,S. est parvenue à la conclusion que l'écart salarial non expliqué de 8,7 pour cent annoncé par l'Office fédéral de la Statistique et le Bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes ne permet nullement de conclure à une situation de discrimination salariale, parce que l'analyse des services fédéraux ne tient pas

compte de critères importants en matière de salaire. En d'autres termes, la méthode de calcul des différences de salaires entre sexes utilisée par la Confédération n'est pas apte à mettre en évidence des discriminations – tant sur le plan interentreprises qu'au sein même des entreprises. Pour le contrôle des salaires au sein des entreprises, l'approche purement statistique est un moyen trop imprécis, puisqu'il ne peut inclure l'ensemble des facteurs ayant une incidence légitime, partant non discriminatoire, sur les niveaux de salaires. Le salaire d'un travailleur est toujours la résultante de plusieurs facteurs. La méthode employée par l'administration ne rend pas compte intégralement de cette diversité et complexité. Un aspect problématique entre tous est qu'elle fait abstraction des performances individuelles effectives des collaborateurs.

En 2015, des voix de plus en plus nombreuses ont mis en doute, à l'instar de l'UPS, les chiffres officiels relatifs à la discrimination salariale. Ces avis ne sont certainement pas dénués de tout crédit puisque l'Office fédéral de la statistique a jugé bon d'adapter sa formulation sur son site web et qu'en lieu et place de «discrimination salariale», il parle désormais de «différence salariale non expliquée».

Dans le projet visant à durcir la loi sur l'égalité hommes-femmes qui a été soumis à consultation à la fin de 2015, le Conseil fédéral réclame l'introduction de mesures politiques garantissant l'égalité



Barend Fruithof, Association patronale des banques en Suisse

**«De nombreux employés jouissent aujourd'hui d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail et de leurs horaires. A partir de ce constat, l'enregistrement rigide du temps de travail n'apparaît ni judicieux ni souhaitable et constitue une corvée bureaucratique héritée du siècle passé.»**

## Dans les débats sur l'égalité salariale, on compare trop souvent des pommes et des poires.

té des salaires sur la base de cette différence non expliquée de 8,7 pour cent. Selon ce texte, les employeurs occupant plus de 50 personnes seront tenus de procéder régulièrement à des analyses de salaires sous le contrôle d'organismes tiers. Mais du fait de l'imperfection des critères d'analyse évoquée plus haut, le Gouvernement avance ici sur un terrain très glissant.

Dans sa réponse à la procédure de consultation, l'Union patronale suisse signale au demeurant que les employeurs procèdent déjà à des analyses sur une base volontaire et que le Conseil fédéral serait bien inspiré de reconnaître ces pratiques confirmées – au lieu d'en exiger de nouvelles, génératrices de complications et de dépenses supplémentaires. De plus, la loi sur l'égalité des salaires offre déjà un moyen efficace d'empêcher ou de réprimer les discriminations salariales. Mettre l'accent sur les causes des différences de salaires entre hommes et femmes serait plus efficace que l'intrusion disproportionnée et inutile souhaitée par le Conseil fédéral dans un marché du travail helvétique caractérisé jusqu'ici par sa flexibilité. Ce qu'il faut, au contraire, ce sont de meilleures condi-

tions cadres qui permettent aux femmes, autant qu'aux hommes, de réaliser leurs projets professionnels et montrer tout l'intérêt qu'il faut pour s'affirmer dans des métiers réputés d'ordinaire typiquement masculins.

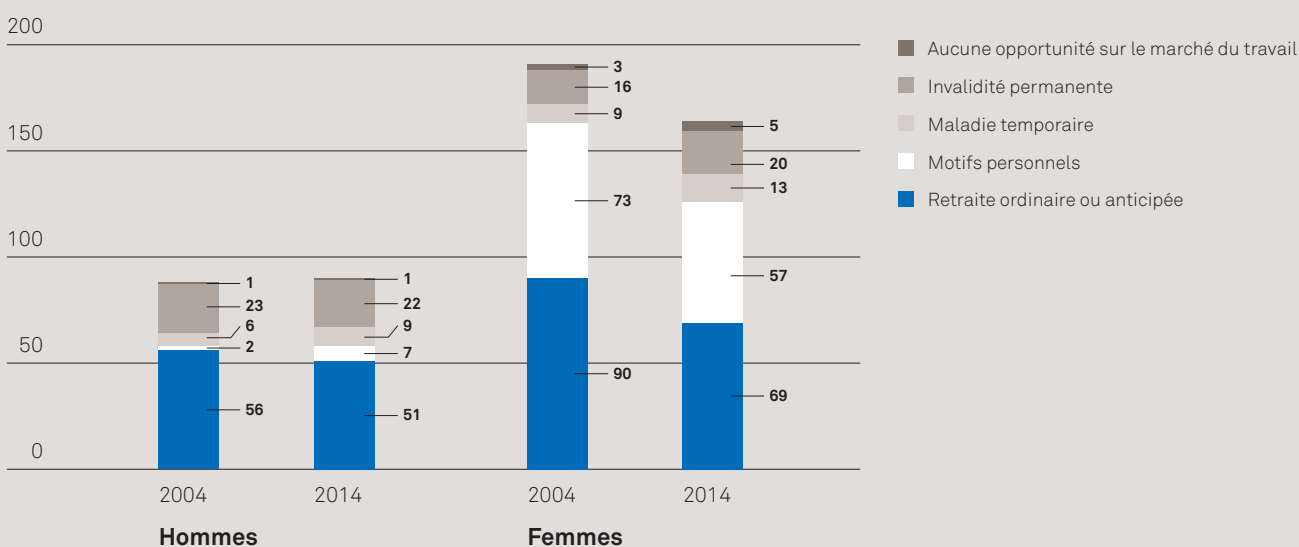
## LES EMPLOYEURS UTILISENT LE POTENTIEL DE MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE

En janvier 2015, l'Union patronale suisse et Economiesuisse ont lancé conjointement le programme «Avenir du marché suisse du travail». Ces deux faitières souhaitent par là faire participer davantage les forces indigènes potentielles au marché du travail. Leur initiative vise surtout à mieux intégrer au marché du travail primaire les travailleurs âgés, les femmes, les jeunes et les personnes ayant des problèmes de santé. En 2015, la première phase du projet visait principalement le groupe des plus de 50 ans.

Pour mieux comprendre et identifier les raisons qui peuvent s'opposer à la (ré)insertion de travailleurs âgés «sur le terrain», l'UPS a mené des interviews auprès de quelque 30 entreprises. L'exposé

### RAISONS DE L'ABANDON D'UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

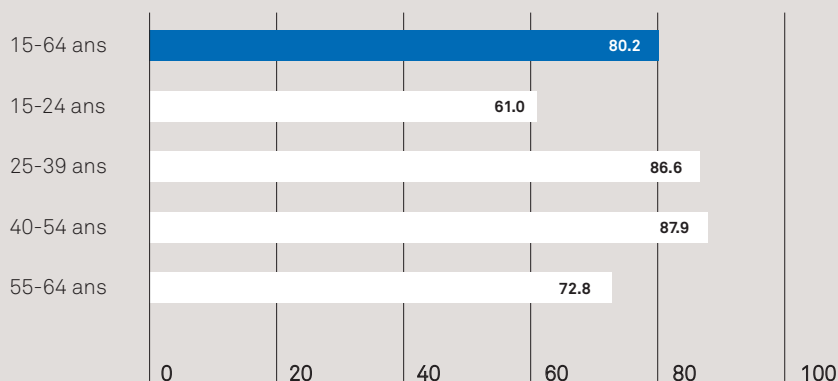
Personnes non actives 55–64 ans, raisons de l'absence de recherche d'emploi, 2004 à 2014 (en milliers)



Source: OFS/ESPA (évaluation SECO)

Remarques: Personnes non actives qui ne sont pas en formation et n'ont pas de perspective de poste. Première raison indiquée pour l'absence de recherche d'emploi.

## TAUX D'ACTIVITÉ SELON LES GROUPES D'ÂGES 2015



Source: Office fédéral de la statistique

des «bonnes pratiques» qui en a résulté (voir [www.zukunft-arbeitsmarkt.ch](http://www.zukunft-arbeitsmarkt.ch)), montre les différentes approches des entreprises interrogées avec leurs salariés seniors. On observe d'emblée l'existence de divers modèles d'affectation pour les travailleurs âgés et l'on voit que l'opinion passablement répandue selon laquelle les patrons cherchent systématiquement à se séparer des travailleurs âgés ne correspond pas à la réalité. Au contraire, les interviews confirment le fait que les seniors apparaissent dans les entreprises comme une composante du personnel solide et appréciée.

Par ces «bonnes pratiques», l'UPS incite aussi d'autres employeurs à embaucher sans préjugé des collaborateurs âgés ou, en temps voulu, à savoir les motiver suffisamment pour qu'ils restent durablement performants. En 2015, diverses manifestations ont aussi été organisées dans toute la Suisse pour sensibiliser les employeurs aux diverses possibilités d'optimiser le recours aux seniors, sur la base d'informations et de discussions.

Les données de l'Office fédéral de la statistique montrent également que l'activité des plus de 50 ans se porte bien, puisque leur taux d'occupation de 80,2 pour cent apparaît très élevé en comparaison internationale et qu'il témoigne du bon fonctionnement du marché du travail. Le taux d'occupation des 55 à 64 ans s'est constam-

ment amélioré ces dernières décennies, pour atteindre 72,8 pour cent en 2015. En même temps, le nombre de départs anticipés à la retraite a de nouveau diminué chez les hommes ces dix dernières années. Ces chiffres témoignent avec éloquence de l'intégration extrêmement efficace des seniors dans le monde suisse du travail, comme le Conseil fédéral lui-même l'a souligné à juste titre en juin 2014 dans une prise de position concernant un postulat. Et dans son dernier rapport sur la situation des travailleurs âgés, l'organisation de Coopération et de développement économiques OCDE attribue à son tour un satisfecit à notre pays: «La Suisse affiche de très bonnes performances pour promouvoir l'emploi jusqu'à l'âge de 65 ans». Si

**Les collaborateurs âgés sont un élément solide et apprécié du personnel.**

notre pays mérite cet éloge, c'est surtout parce que son marché du travail est suffisamment flexible pour assurer dans tous les groupes d'âges une très forte participation des personnes désireuses de travailler. De nombreux travailleurs demeurent actifs même au-delà de l'âge de la retraite. La participation au marché du travail des 65 à 69 ans est légèrement supérieure en Suisse à la moyenne de l'OCDE.

De plus, les actifs seniors ne se considèrent nullement comme des victimes: selon une évaluation spéciale du Seco, seuls deux pour cent des personnes non actives âgées de 55 à 64 ans estiment n'avoir plus aucune chance sur le marché du travail. A ce propos, on ne saurait trop insister sur le fait que les travailleurs âgés peuvent aussi éviter facilement un licenciement en entretenant ou améliorant leur employabilité. De leur côté, les employeurs sont invités à tirer encore un meilleur parti des avantages d'un personnel hétérogène - tout en veillant à garantir l'autonomie de l'entreprise, qui est une valeur fondamentale élémentaire dans notre constitution économique libérale.

DANIELLA LÜTZELSCHWAB

**Plus d'informations**

[www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/)



Laboratoire moderne de chimie de Novartis – Laboratoire de chimie de Nestlé vers 1930

## FORMATION: FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE

# JALONS DÉCISIFS POUR RENFORCER LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE

**Les personnes qui suivent des cours préparatoires aux examens fédéraux seront, à l'avenir, soutenues par un modèle de financement axé sur la personne. En outre, grâce à des commentaires des certificats ou suppléments aux diplômes et à des traductions plus appropriées, les titres de la formation professionnelle suisse seront plus compréhensibles sur le plan international.**

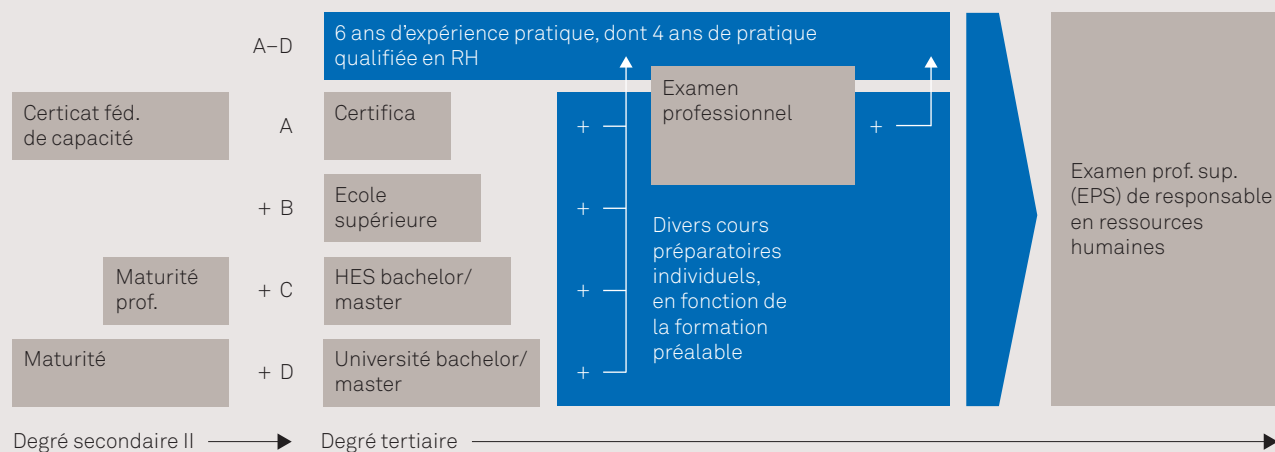
En 2015, des jalons décisifs ont été posés en vue de renforcer la formation professionnelle supérieure. À l'issue de longues discussions et de travaux approfondis, le Conseil fédéral a soumis son projet de révision partielle de la loi sur la formation professionnelle à consultation. La pièce maîtresse du projet est un modèle de financement axé sur la personne, c'est-à-dire que les candidats aux cours préparatoires aux examens fédéraux reçoivent une aide financière directe. Par ailleurs, le financement ne doit plus relever des cantons, mais de la Confédération.

Les examens fédéraux sont un cas particulier dans le monde de l'éducation. En effet, ils sont soumis à des réglementations qui ne traitent pas la formation elle-même, mais uniquement les épreuves qui les sanctionnent. C'est pourquoi les étudiants peuvent aménager leur préparation aux examens de manière individuelle, en fonction de leurs besoins, et ainsi mieux la concilier avec leur activité lucrative. Le

graphique ci-dessous illustre, à l'exemple de l'examen professionnel supérieur de responsable en ressources humaines, comment des personnes ayant des bases et des niveaux de formation différents peuvent, par diverses voies, accéder au même diplôme. Cela démontre la nécessité de cours préparatoires différents suivant la formation préalable dans le domaine des examens fédéraux. En raison de cette liberté importante et voulue dans la préparation aux examens fédéraux, les modèles traditionnels de subventionnement sont inappropriés.

Le modèle de financement axé sur la personne a été, dans son ensemble, favorablement accueilli par les participants à la consultation. Il crée en effet les conditions nécessaires à la transformation de la pratique de subventionnement historique, très différente selon les cantons et parfois source de distorsions concurrentielles, en un système de financement simple, équitable et transparent.

## DIFFÉRENTES VOIES D'ACCÈS À UN EXAMEN PROFESSIONNEL SUPÉRIEUR À L'EXEMPLE DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL SUPÉRIEUR DE RESPONSABLE EN RESSOURCES HUMAINES



A, B, C, D = profils de formation des candidats: le passage dans la formation professionnelle supérieure s'effectue depuis tous les niveaux de formation, également depuis les hautes écoles.

Source: Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI

### AVANTAGES DU FINANCEMENT AXÉ SUR LA PERSONNE

- Les subventions sont versées directement à tous les participants. Le soutien ne dépend donc plus du choix de l'offre de cours.
- Le soutien des participants n'est plus lié aux réglementations en vigueur dans leur canton de résidence.
- Le modèle de financement axé sur la personne ne requiert aucune réglementation des cours préparatoires (plus d'un millier). L'atout majeur de la flexibilité par rapport aux besoins du monde du travail est ainsi préservé.
- Sans subventionnement public de certains fournisseurs de cours, on évite les distorsions de la concurrence.
- Les subventions étant versées directement aux participants, la transparence augmente en ce qui concerne les coûts imputables (frais de cours) et le soutien étatique.
- Les charges administratives sont en adéquation avec les avantages du nouveau système.

Dans le cadre des débats en cours sur le message FRI 2017 à 2020, il importe de discuter des moyens financiers appropriés et, par conséquent, indirectement aussi du calcul concret des contributions aux cours préparatoires aux examens fédéraux. Les partenaires de la formation professionnelle n'ont manifestement pas encore d'idée claire sur la question d'un financement reposant sur une complémentarité judicieuse entre les contributions privées des participants aux cours, celles de leurs employeurs et les subventions des pouvoirs publics. Les contradictions, dans la discussion politique également, sont criantes: d'une part, on insiste sur l'importance du soutien financier des employeurs pour la sélection et la rentabilité du type de formation. D'autre part, le domaine des hautes écoles, dans lequel les contributions des employeurs ne sont pas systématiques, constitue manifestement un critère de référence important pour justifier un financement plus élevé.

Vu l'extension des offres subventionnées et la hausse de la participation financière des pouvoirs publics - actuellement de 26 pour cent en moyenne -, l'UPS estime qu'un engagement supplémentaire de l'Etat en faveur de ce type de formation est nécessaire. Il faut toutefois fixer des limites à cet engagement: le financement public doit rester subsidiaire, afin de préserver aux examens fédéraux le caractère d'investissement personnel qui a fait ses preuves.

### TITRES EN ANGLAIS ADÉQUATS

La formation professionnelle suisse, avec ses intitulés de diplômes tels que les diplômes fédéraux et brevets, constitue une exception en comparaison internationale. C'est pourquoi la classification et la reconnaissance de ces diplômes dans les systèmes de formation étrangers est un véritable casse-tête. Dans un monde économique de plus en plus interconnecté à l'échelle transfrontalière, les traductions compréhensibles des titres en anglais prennent de plus en plus d'importance. Conjointement avec les associations concernées, la Confédération s'est attelée à la

question en 2015 a déjà présenté des solutions concrètes qui recueillent l'adhésion du plus grand nombre. Les principes suivants ont été définis:

- La principale composante de la traduction, évidente dans la formation professionnelle, est la désignation professionnelle proprement dite, telle que «spécialiste en ressources humaines». Cette désignation et sa traduction incombent aux organes responsables qui se qualifient eux-mêmes d'associations professionnelles.
- La deuxième composante est la désignation du diplôme. Elle rend compte de la reconnaissance par l'Etat, du niveau de formation, du type de formation et, le cas échéant, de l'institution qui décerne le titre.
- L'adjonction «certified» (éventuellement «licenced») ainsi que «federal» permet de souligner la reconnaissance par l'Etat.
- Etant donné que le type de formation de la formation professionnelle supérieure n'est pas connu sur le plan international, le niveau de formation «Higher Education» devrait être souligné.
- La désignation de la formation professionnelle supérieure («Professional Education and Training - PET») devrait être mieux rendue par «Professional Education». L'adjonction «Training» ne correspond pas à l'exigence de formation professionnelle supérieure.

En application de ces principes, le diplôme de spécialiste en ressources humaines avec brevet fédéral pourrait être traduit par «Certified HR Specialist with Federal Diploma of Higher Education» - ou, en abrégé pour l'usage courant, «Certified HR Specialist». Par analogie, un responsable diplômé en ressources humaines pourrait porter à l'avenir le titre de «Certified HR Manager with advanced Federal Diploma of Higher Education». Les titres professionnels dans les langues nationales sont et resteront cependant protégés et contraignants. Les traductions en anglais sont utilisées officiellement dans les suppléments prévus aux diplômes et les commentaires des certificats.

**Il faut des titres  
compréhensibles  
sur le plan  
international.**

## FORMATION

## DIFFÉRENCIATION DES PROFILS DE FORMATION TERTIAIRE

En 2015, la Confédération et les cantons ont formulé leurs objectifs en matière de politique de la formation sur la base du rapport 2014 sur l'éducation en Suisse. L'UPS salue cette déclaration de volonté commune, qui crée d'excellentes conditions pour que la politique fédérale de la formation puisse évoluer à moyen terme de manière cohérente et sur la base de faits. Pour les employeurs, les trois objectifs suivants sont particulièrement importants: Les profils des divers types de hautes écoles et de la formation professionnelle supérieure doivent être différenciés. Le système de formation dans son ensemble doit encourager l'entrée, le changement et la réinsertion dans le monde professionnel. Pour faciliter le passage à l'apprentissage professionnel, il faut favoriser l'harmonisation des structures scolaires obligatoires et des contenus de formation.

## OPTIMISATION DE L'ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE

Lors du sommet national de la formation professionnelle qui s'est tenu fin mars 2015 sous la présidence du conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann, les partenaires ont adopté une déclaration de programme. Dans ce «commitment» la Confédération, les cantons, les milieux politiques, les employeurs et le

corps enseignant se sont engagés à coopérer afin d'optimiser encore l'orientation scolaire et professionnelle et de garantir le bon niveau de qualité de la formation à tous les niveaux. Compte tenu du nombre croissant de places d'apprentissage restées vacantes ces dernières années et du taux déjà élevé de titres du secondaire II, une hausse supplémentaire du nombre de diplômes de fin d'apprentissage ne pourra être obtenue qu'au prix d'efforts considérables de la part des entreprises formatrices. Une mobilisation qui s'avère indispensable dans la perspective d'une meilleure intégration des jeunes sur le marché du travail.

## INITIATIVE SUR LE PERSONNEL QUALIFIÉ

Dans le cadre de l'initiative sur le personnel qualifié, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux coopèrent afin de contrer la pénurie croissante de main-d'œuvre. Parmi les champs d'action prioritaires figurent le relèvement du niveau de qualification, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, l'encouragement de l'activité lucrative des seniors ainsi que la promotion de l'innovation. Néanmoins, les autorités doivent avant tout assurer un bon environnement économique, préserver et développer le système de formation axé sur le marché de l'emploi ainsi que le marché du travail libéral et flexible et, enfin, instaurer des mesures d'incitation à l'activité lucrative adéquates dans le domaine des assurances

sociales. L'appel des politiques à des résultats rapides dans la lutte contre la pénurie de personnel qualifié dans le sillage de la mise en œuvre de l'initiative «Contre l'immigration de masse» semble, par contre, contreproductif et pourrait se traduire par un «activisme multiplicateur de projets».

## PROTECTION DES JEUNES TRAVAILLEURS

Les dispositions sur la protection des jeunes travailleurs en apprentissage ont été adaptées en 2014: l'âge minimal pour les travaux dits dangereux, qui englobent pour ainsi dire toutes les activités industrielles et artisanales, mais aussi de nombreuses activités dans le secteur de la santé, a été abaissé de 16 à 15 ans. Les jeunes quittant l'école de plus en plus tôt, cette adaptation est devenue nécessaire afin de continuer de garantir la transition entre l'école obligatoire et la formation professionnelle initiale. L'abaissement de la limite d'âge s'est accompagné de nouvelles exigences pour les associations et les entreprises qui pourraient considérablement accroître la bureaucratie. Il convient d'accorder la plus grande attention aux nouvelles réglementations si l'on veut éviter de compromettre la volonté de formation des entreprises.

JÜRIG ZELLWEGER

### Plus d'informations

[www.arbeitgeber.ch/fr/category/formation/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/category/formation/)



Thomas Bösch, Association patronale d'entreprises bâloises de la pharmacie, de la chimie et des services

**«Il faut combattre la tendance à la standardisation des diplômes de la formation professionnelle supérieure, des hautes écoles spécialisées et des universités. Sur la base de profils de formation clairs, il nous est possible d'employer et de perfectionner les diplômés de manière optimale en fonction de leurs atouts.»**



Le centre de développement de Google à Zurich, consacré à l'innovation – Prototype d'un siège de bureau en 1976 pour la secrétaire de l'avenir

## POLITIQUE SOCIALE: PRÉVOYANCE VIEILLESSE

# SÉCURITÉ DES RENTES OUI, DÉVELOPPEMENT DES RENTES NON

**Les défis démographiques mettent notre système de rentes à rude épreuve. Aujourd'hui déjà, l'AVS présente un résultat de répartition négatif. Elle pourrait enregistrer en 2030 un déficit de 7,5 milliards de francs par année. Le Conseil des États n'en a pas moins décidé en 2015 d'augmenter les rentes AVS pour les nouveaux rentiers. Une extension des prestations est cependant hors de question. Pour assurer les rentes actuelles, l'adoption de mesures structurelles est indispensable.**

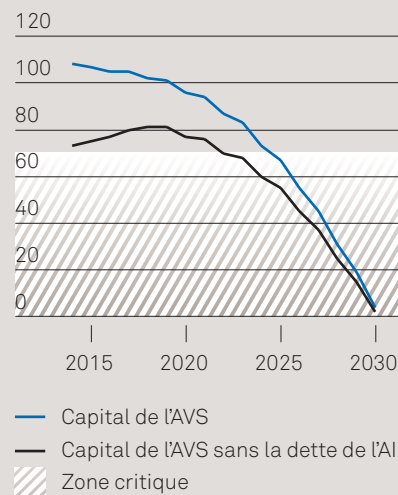
En 2015, le Conseil des États s'est penché le premier sur la réforme de la prévoyance vieillesse et a suscité la controverse. Indépendamment des perspectives démographiques difficiles et abstraction faite du projet du Conseil fédéral, il s'est prononcé en faveur d'une extension des prestations du premier pilier. Une erreur fatale si l'on tient compte des réalités accablantes de l'évolution démographique en Suisse.

Actuellement, nous avons encore 3,5 actifs pour financer une rente AVS. En 2045, il n'y aura plus que deux actifs pour atteindre ce but. En outre, compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie, les rentes devront être versées pendant une période de plus en plus longue. A défaut de mesures pour contrecarrer cette tendance, la caisse de l'AVS présentera en 2030 un trou de 7,5 milliards de francs par année! Le résultat de répartition qui, avec 579 millions de francs, est sensiblement plus mauvais que celui de 2014, présente un avant-goût de cette évolution et vient confirmer la tendance baissière qui s'amorce dans les finances de l'AVS.

C'est dans une telle situation que le Conseil des États a maintenant décidé de relever les rentes AVS des nouveaux rentiers de 70 francs par mois et de porter le plafond des nouvelles rentes de couple de 150 à 155 pour cent de la rente individuelle. Ce faisant, il occasionne des coûts supplémentaires annuels qui se chiffrent en milliards. En 2030, ils atteindront déjà 1,4 milliard de francs. L'augmentation du nombre des rentiers propulse aussi les coûts vers le haut: en 2035, la hausse entraînée par cette dynamique représentera 2,1 milliards de francs. La Chambre des cantons ne s'est pas du tout souciée de la manière dont cette croissance incontrôlée des coûts pourra être financée. Mais les faits sont têtus: face à ce supplément de dépenses, le Conseil des États

## ÉTAT DU COMPTE DE CAPITAL DE L'AVS SANS MESURES CORRECTIVES

En pour cent des dépenses de l'AVS



Source: Office fédéral des assurances sociales

ne propose que 1,2 milliard d'économies, correspondant au relèvement de l'âge de référence de la retraite à 65/65.

## UNE RÈGLE DE STABILISATION EFFICACE FAIT DÉFAUT

Un autre aspect problématique du projet du Conseil des États réside dans le fait qu'il ne contient pas de règle de stabilisation automatique pour l'AVS. La Chambre des cantons se limite à un mandat politique: si l'AVS devait retomber dans une situation financière difficile, le Conseil fédéral et le Parlement devraient prendre des mesures pour stabiliser l'AVS. L'efficacité d'une telle règle de stabilisation à caractère purement politique suscite toutefois des interrogations. Enfin, la proposition de réforme du Conseil des États ne vaut que jusqu'en 2030; elle ne couvre donc pas toute la période pendant laquelle l'effet du baby-boom se fera le plus sentir.

### NON À L'INITIATIVE «AVSPPLUS»

L'initiative «AVSplus» lancée par l'Union syndicale suisse qui demande une augmentation forfaitaire de 10 pour cent des rentes AVS aurait des conséquences dramatiques sur le financement du premier pilier. «AVSplus» accroîtrait le déficit lié à la démographie dans l'AVS, l'augmentant de 5,5 milliards à 13 milliards de francs en 2030. Tant le Conseil des États que le Conseil national ont donc bien fait de rejeter nettement l'année dernière cette proposition éloignée de la réalité.

## MESURES DE RÉFORME DES EMPLOYEURS

### AVS

- fixation de l'âge de référence de la retraite à 65 ans pour les deux sexes
- augmentation de TVA de 0,6 point de pourcentage en deux étapes, juridiquement liée à l'âge de référence de la retraite 65/65
- flexibilisation de la perception de la rente entre 62 et 70 ans

### PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

- abaissement du taux de conversion à 6 pour cent
- adaptation modérée des taux de cotisation avec anticipation du début du processus d'économies et abaissement de la déduction du taux de coordination au niveau du seuil d'entrée (selon la décision du Conseil des États)
- mesures de compensation supplémentaires pour la génération transitoire (dès 55 ans)
- corrélation entre la déduction de coordination et le degré d'occupation

## RÈGLE DE STABILISATION DES EMPLOYEURS

- si le fonds de l'AVS descend au-dessous de 100 pour cent, le Conseil fédéral et le Parlement seront chargés de prendre dans les quatre à cinq ans les mesures correctrices qui s'imposent;
- si ce délai arrive à échéance sans avoir été utilisé ou si le fonds AVS descend en dessous de 80 pour cent, l'automatisme suivant s'enclenche: l'âge de référence de la retraite est relevé progressivement de 24 mois au maximum et la TVA est augmentée de 0,4 point de pourcentage.

## Assurer les rentes actuelles est un but à lui seul ambitieux au vu des défis démographiques.

Au bout du compte, pour ce qui concerne les mesures de réforme de l'AVS, le modèle du Conseil des États n'est pas une solution de rechange au coûteux projet du Conseil fédéral. Ni le financement supplémentaire massif prévu par le Conseil fédéral, de l'ordre de 13,5 milliards de francs par an, ni l'extension des prestations envisagées par le Conseil des États avec ses énormes conséquences financières ne sont supportables pour l'économie et pour la société. Les deux modèles risquent de devenir des tueurs de croissance, un poison pour notre système de rentes financé sur la base de cotisations. Le Conseil fédéral et le Conseil des États qui n'ont encore élaboré aucune solution structurelle pour faire face aux défis démographiques vont à l'encontre de l'idée de réforme initiale de «Prévoyance vieillesse 2020», destiné à assurer le niveau actuel des rentes.

Dans la prévoyance professionnelle, la situation se présente différemment. Le modèle du Conseil des États se recoupe plus ou moins avec la réforme proposée par l'Union patronale suisse (UPS). La seule différence porte sur la question de l'âge à partir duquel les mesures de compensation à court terme destinées à abaisser le taux de conversion seront applicables. La Chambre des cantons place la limite d'âge à 50 ans, l'UPS à 55 ans. Changements de poste, changements de caisse de pension et évolution des salaires sont courants jusqu'à 55 ans.

Le modèle des employeurs offre en outre d'autres avantages: premièrement, il compense entièrement la réduction du taux de conversion pour les salaires plutôt bas. Deuxièmement, il établit une meilleure corrélation entre la déduction de coordi-

nation et le degré d'occupation des personnes travaillant à temps partiel. Troisièmement, dans toutes les constellations de revenus (jusqu'au maximum de la LPP), les rentes augmentent même légèrement à long terme. Et ce sans trop charger les personnes actives.

## RÉFORME STRUCTURELLE RAPIDE EXIGÉE

Indépendamment des mesures de réforme envisagées pour l'AVS et dans la prévoyance professionnelle, l'Union patronale suisse demande une règle de stabilisation facile à appliquer pour l'AVS (voir encadré). Elle est une réponse structurelle aux défis démographiques. Cela dit, l'âge de référence de la retraite ne sera relevé que par petites étapes. Sur la base des projections effectuées par l'Office fédéral des assurances sociales, l'âge de référence de la retraite serait relevé des quatre premiers mois au plus tôt en 2031/2032. En 2035, il se situerait autour des 66 ans. Si le niveau actuel des rentes peut être assuré jusqu'au-delà de 2030 par des recettes supplémentaires acceptables, il faudrait en 2035, soit dans le modèle du Conseil fédéral, activer sa coûteuse règle de stabilisation, soit dans le modèle du Conseil des États, s'accommoder d'un déficit de l'AVS atteignant quelque six milliards de francs.

Dernier point important, la réforme de la prévoyance vieillesse doit entrer en vigueur rapidement, au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Pourquoi? Premièrement parce que la TVA pourra ainsi être adaptée une seule fois, car à fin 2017, le financement additionnel de l'assurance invalidité via la TVA arrivera à son terme. Grâce à une adaptation efficace du taux de TVA, l'économie et les consommateurs s'épargneront plusieurs centaines de millions de francs de coûts d'adaptation. Deuxièmement, notre pays doit trouver d'urgence une solution pour assurer les rentes actuelles – ce but à lui seul étant déjà ambitieux au vu des défis démographiques. Lorsque le Conseil national se penchera à son tour sur la «Prévoyance vieillesse 2020», il devra être conscient de cette dimension de la réforme.

## POLITIQUE SOCIALE

**L'AI N'EST PAS ASSAINIE,  
LOIN DE LÀ**

Au cours de l'année sous revue, le Conseil fédéral a engagé une nouvelle réforme de l'AI, indispensable après l'échec de la révision 6b. Dans son projet, le Gouvernement a prévu d'importantes mesures qualitatives destinées à alléger l'AI. Il entend par exemple prendre davantage en considération les personnes souffrant de troubles psychiques et les jeunes, établir formellement la détection précoce ou encore soutenir de manière plus ciblée les efforts des entreprises en faveur de l'intégration professionnelle. Les initiatives telles que Compasso – une association œuvrant sous l'égide de l'Union patronale suisse et qui réunit en réseau les principaux acteurs de l'intégration professionnelle – poursuivent le même objectif. En 2015, Compasso a renforcé l'engagement des employeurs sur une base volontaire et développé de nouveaux instruments pour favoriser l'intégration professionnelle. L'effort ainsi fourni par les employeurs favorise grandement la transformation de l'AI d'une assurance de rentes en une assurance d'intégration.

La dernière réforme du Conseil fédéral présente toutefois un défaut de taille: elle n'est pas suffisante pour assainir l'AI. Car, au-delà des mesures qualitatives, il faut des économies supplémentaires. Si l'on fait abstraction de la majoration temporaire de la TVA et de la prise en charge du service de la dette de l'AI par la Confédération, on constate en effet que l'AI a, en 2015 également, accusé un déficit structurel de plusieurs centaines de millions de francs. Même dans l'hypothèse la plus optimiste, l'AI n'aura pas amorti ses quelque 14 milliards de francs de dettes avant 2030.

## Pour assainir l'AI, il faut des économies supplémentaires.

Il appartient maintenant au Parlement de prendre sans tarder d'autres mesures d'économies, du moins aux titres des rentes pour enfants (rentes pour bénéficiaires de l'AI avec enfants) et des frais de voyage. En 2014, la Commission des affaires sociales du Conseil national avait recommandé de relancer ces deux mesures dans le cadre des économies différées de la révision 6b. Elles doivent à présent être traitées et matérialisées au plus vite. Avec elles, une étape supplémentaire sur la voie de l'assainissement serait franchie.

### UNE RÉFORME DE FOND EN COMBLE DES PC S'IMPOSE DE TOUTE URGENCE

Les prestations complémentaires (PC) ont également été au centre des préoccupations durant l'exercice sous revue. Ici aussi, le Conseil fédéral a engagé une réforme qui s'impose de toute urgence au vu de l'explosion des coûts des prestations complémentaires. Ces dix dernières années, ceux-ci ont progressé de plus de 50 pour cent pour atteindre 4,7 milliards de francs par an; d'ici à 2030, ils risquent d'augmenter à quelque 6,7 milliards de francs par an sous l'effet du vieillissement démographique. La sécurité sociale des plus faibles – les PC soutiennent les bénéficiaires de rentes AVS ou AI qui ne peuvent vivre de leur rente – est donc en danger.

Il faut moderniser le système des PC de fond en comble. C'est pourquoi l'Union patronale suisse a mandaté l'Université de Lucerne pour établir une expertise, laquelle met en exergue deux leviers déterminants pour adapter le système des PC à la donne actuelle: les tâches communes de la Confédération et des cantons, d'une part, et les prestations complémentaires à l'AI, d'autre part. Concrètement, l'UPS exige:

- le désenchevêtrement des tâches communes de la Confédération et des cantons pour simplifier le système et le rendre plus transparent;
- l'élimination des incitations inopportunes concernant les prestations complémentaires à l'AI et la création

d'incitations positives à exercer une activité lucrative.

Cependant, le projet provisoire du Conseil fédéral contourne ces deux exigences et ne fait qu'effleurer les problèmes des PC. Cela a de quoi inquiéter, car les prestations complémentaires sont un pilier central du système social de notre pays. La complexité d'un tel remaniement du système requiert en outre une vision globale: traiter isolément et de manière anticipée des mesures telles que le relèvement des montants maximaux pris en compte pour les loyers serait faire fausse route. Or c'est précisément ce que préconisent le Gouvernement et le Conseil national, plutôt que de réformer le système des PC dans une perspective globale.

Une réforme fondamentale des PC, telle que postulée par l'UPS, garantirait en revanche la maîtrise et le financement des prestations complémentaires par la Confédération et les cantons. Seul un système des PC rénové pourra couvrir le minimum vital des plus démunis et, en plus, décharger les assurances sociales qui, financées par les cotisations, subissent elles aussi une pression grandissante. Au final, c'est la place économique suisse et le marché de l'emploi qui en profiteront. Dans la procédure de consultation, l'UPS revient sur ce thème pour en rappeler les tenants et aboutissants et réitérer ses exigences, dans l'intérêt d'un système des PC pérenne.

### OBLIGATION D'ANNONCE À L'AVS SUPERFLUE

Le Conseil national a emboîté le pas au Conseil des États en votant la suppression de l'obligation inutile pour les employeurs d'annoncer leurs nouveaux collaborateurs à la caisse de compensation dans un délai d'un mois. Le Parlement permet ainsi aux employeurs de réaliser une économie de près de 8 millions de francs par année, ce qui est loin d'être négligeable dans un contexte économique plutôt difficile.

L'obligation d'annonce en cours d'année est superflue parce qu'elle ne contribue en rien au bon fonctionnement de l'AVS

## La sécurité sociale des plus faibles est en danger.

et n'apporte aucun avantage aux assurés. De plus, elle n'est d'aucune utilité pour lutter contre le travail au noir: en Suisse, le fait d'exercer une activité lucrative n'est pas nécessairement lié à une obligation à l'égard de l'AVS.

Le Parlement a ainsi mis un point final au volte-face du Conseil fédéral qui, après avoir proposé de supprimer cette obligation, s'est ravisé pour lui donner de la substance administrative. L'allègement initialement visé se serait alors transformé en un supplément de charges de 16 millions de francs au moins, sans qu'il en résulte un avantage quelconque.

### ABAISSEMENT À JUSTE TITRE DU TAUX D'INTÉRÊT LPP MINIMAL

En ce qui concerne la rémunération minimale dans la prévoyance professionnelle pour 2016, le Conseil fédéral a en revanche pris la bonne décision en abaissant le taux à 1,25 pour cent. Il s'est ainsi rangé à la recommandation de la Commission LPP, au sein de laquelle l'Union patronale suisse s'était elle aussi engagée en faveur d'une

diminution du taux d'intérêt minimal. Non seulement la formule préconisée pour le calcul du taux LPP minimal donnait un résultat de 1,25 pour cent, mais aussi de nombreux autres facteurs exigeaient un abaissement de celui-ci: la politique des taux d'intérêt bas, le recul constant du degré de couverture des caisses de pension, les rigueurs économiques dues à la force du franc ainsi que les perspectives géopolitiques incertaines, avec leurs répercussions sur la conjoncture et les marchés financiers. Notons que, dans l'actuel contexte de renchérissement négatif, un taux d'intérêt minimal de 1,25 pour cent reste encore avantageux pour les assurés. L'intérêt réel est même plus élevé qu'il ne l'a été à l'époque de la politique des taux élevés sur fond de renchérissement élevé.

### BAISSE DU TAUX DE COTISATION AUX APG JUSTIFIÉE

La cotisation salariale en faveur du régime des allocations pour pertes de gains (APG) a également été diminuée, passant de 0,5 à 0,45 pour cent. Ce nouveau taux permettra de réduire les charges salariales d'un milliard de francs sur les cinq années à venir. Le Conseil fédéral, qui a fait savoir à plusieurs reprises qu'il entendait soutenir l'économie après le choc du franc suisse fort, a ainsi apporté une première preuve de sa volonté d'agir. Une diminution encore plus marquée aurait été pos-

sible et souhaitable. Elle aurait en effet pu être digérée sans problème par les APG, dont les finances sont saines et pour lesquelles la loi ne prévoit de toute manière pas de constitution de réserves. Pour ne pas annuler directement cet allègement bienvenu pour l'économie, la diminution du taux de cotisation aux APG ne doit toutefois pas être utilisée comme un argument à l'appui de nouvelles revendications, telle une hausse des rentes AVS.

### UNE LOI SUR L'ASSURANCE-ACCIDENTS ADAPTÉE À SON ÉPOQUE

Adoptée définitivement par les Chambres lors de la session d'automne, la révision partielle de la loi sur l'assurance-accidents est désormais sous toit. L'Union patronale suisse, qui s'était fortement impliquée dans la révision, s'en félicite. Au début de 2014, elle avait en effet grandement contribué à ce que les travaux de révision, bloqués depuis 2011, puissent redémarrer sur des bases nouvelles. La loi remaniée permettra d'éviter à l'avenir les cas de sous-couverture ou de surindemnisation. Nous avons à présent une loi sur l'assurance-accidents adaptée à son époque.

MARTIN KAISER

#### Plus d'informations

[www.arbeitgeber.ch/fr/category/politique-sociale/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/category/politique-sociale/)



Karin Keller-Sutter, Conseillère aux Etats

**«Tous ensemble, nous avons la responsabilité d'asseoir le financement de la prévoyance vieillesse sur des bases stables. On n'atteindra pas ce but sans quelques correctifs parfois douloureux.»**



Très répandu aujourd'hui: le travail indépendant du lieu – Saisie du temps de travail à la filature et la fabrique de tissu à Glattfelden entre 1893 et 1943

## INTERNATIONAL: PLAINTÉ CONTRE LA SUISSE

# PLAINTÉ INFONDÉE DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX CONTRE LA SUISSE

**En 2003, l'Union syndicale suisse a déposé une plainte contre la Suisse devant l'Organisation internationale du travail: les représentants syndicaux sont insuffisamment protégés contre le licenciement et les indemnités trop faibles en cas de licenciement abusif. La plainte est injustifiée pour plusieurs raisons.**

Le 25 septembre 2015, le Conseil fédéral a pris acte d'une étude sur la protection accordée aux représentants des travailleurs, réalisée par le Centre d'étude des relations du travail de l'Université de Neuchâtel, sur mandat du secrétariat d'état à l'économie et de l'Office fédéral de la justice. La publication de cette étude est la dernière étape d'un long processus qui trouve son origine dans une plainte déposée par l'Union syndicale suisse (USS) contre la Suisse à l'Organisation internationale du travail (OIT) en mai 2003.

L'USS soutient que la législation suisse protégerait insuffisamment les délégués syndicaux contre le licenciement et ne respecterait donc pas l'article 1 de la Convention no 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective. L'USS prétend notamment que les indemnités auxquelles peuvent être condamnés les employeurs coupables de licenciement abusif antisyn-dical ou de licenciement non justifié d'un représentant du personnel, soit une indemnité pouvant aller jusqu'à six mois de salaire, sont trop faibles et qu'elles n'ont pas d'effet dissuasif.

## L'EXPERTISE DEMANDE PLUS DE PROTECTION

L'avis de droit de l'Université de Neuchâtel conclut que, en comparaison internationale, le droit suisse accorde une protection «ad minima» contre le congé abusif à l'ensemble des employés et aux représentants des travailleurs en particulier. Elle met également en exergue la pression exercée sur la Suisse par les organisations internationales - OIT et Conseil de l'Europe - pour que celle-ci adapte sa législation en la matière.

Forts de ces constats, les experts neuchâtelois proposent plusieurs pistes pour renforcer la protection des représentants des

travailleurs, parmi lesquelles figure le relèvement jusqu'à douze mois de l'indemnité en cas de licenciement abusif.

Déposée en 2003, la plainte de l'USS auprès de l'OIT est toujours pendante. L'expertise de l'Université de Neuchâtel vient apporter de l'eau au moulin des revendications de l'USS en matière de renforcement de la protection accordée aux représentants des travailleurs, qui bénéficiaient déjà de l'oreille attentive des organes de l'OIT.

## LES INDEMNITÉS SUFFISENT

Face à cette nouvelle donne, l'Union patronale suisse (UPS) réitère son opposition catégorique à la plainte de l'USS et rejette les propositions contenues dans l'expertise universitaire à plusieurs raisons (voir encadré).

L'impact de la pratique du Comité de la liberté syndicale (CLS), qui est l'un des organes de contrôle de l'OIT, dans l'ordre juridique suisse est relatif. Un avis de droit de l'Office fédéral de la justice du 8 mars 2006 a qualifié de non-contraignante la pratique du CLS. Selon cet avis, en vertu de l'article 37, paragraphe 1 de la Constitution de l'OIT, seule la Cour internationale de Justice est compétente en ce qui concerne l'interprétation de la Constitution de l'OIT et des conventions de cette organisation. Dit autrement, seules les interprétations de la Cour internationale de Justice ont une valeur contraignante pour les États membres de l'OIT.

## ARGUMENTS CONTRE LA PLAINTÉ

- L'ordre juridique suisse est conforme à la Convention no 98 de l'OIT: l'indemnité pouvant aller jusqu'à six mois de salaire constitue un moyen suffisamment dissuasif eu égard du fait que l'écrasante majorité des entreprises suisses sont des PME.
- Le Tribunal fédéral admet qu'une indemnité supplémentaire puisse être accordée dans certains cas sur la base de l'article 49 CO, lorsque le caractère abusif du congé porte atteinte à la personnalité du travailleur.
- Tant le Conseil fédéral que le Tribunal fédéral ne reconnaissent pas un caractère directement applicable des Conventions de l'OIT à l'ordre juridique suisse, que ce soit de manière générale ou pour certaines dispositions spécifiques en particulier.

## INTERNATIONAL

**REJET DE LA CHARTE SOCIALE EUROPÉENNE**

La Charte sociale européenne (CSE) du Conseil de l'Europe a été adoptée en 1961 et révisée en 1996. Ce traité international revient depuis des années à intervalles réguliers sur l'agenda fédéral. Signée en 1976 par le Conseil fédéral, elle n'a jamais été ratifiée par le Parlement. Reposant sur 31 articles, ce texte vise à harmoniser, en les réglementant, les conditions de vie économiques et sociales des parties contractantes en reconnaissant aux individus des droits dans des domaines aussi divers que le travail, la santé, la protection sociale, l'éducation et le logement.

En juillet 2014, le Conseil fédéral a publié un «Rapport sur la Charte sociale européenne révisée», qui fait suite au postulat de la Commission de politique extérieure du Conseil des États, intitulé «Compatibilité de la Charte sociale européenne révisée avec l'ordre juridique suisse». Aux dires du Conseil fédéral, d'un point de vue juridique, la Suisse serait à même de satisfaire aux conditions de ratifications minimales de la CSE. Dit autrement, la Suisse pourrait accepter six des neuf articles du noyau dur de la Charte.

**Conseil des États craintif**

L'UPS conteste les conclusions du rapport du Conseil fédéral. En effet, ce dernier focalise son analyse sur les neuf articles

du noyau dur de la CSE et renonce à examiner la conformité du droit suisse avec les Dispositions supplémentaires de la CSE. On ne saurait dès lors affirmer que la Suisse est aujourd'hui en mesure de ratifier la CSE sur la base de l'examen des neuf articles du noyau dur uniquement. De plus, les autres articles du noyau dur proposés pour acceptation par le Conseil fédéral pourraient également poser problème à la Suisse. Car ils touchent à des thématiques très sensibles comme par exemple le droit syndical (article 5) et le droit de négociation collective y inclus le droit de grève (article 6).

Le 18 août 2015, après avoir auditionné plusieurs experts, la Commission de politique étrangère du Conseil des États a pris connaissance – sans pour autant prendre position – du rapport du Conseil fédéral de juillet 2014. On aurait espéré que les sénateurs fassent preuve d'esprit critique à l'égard de cette étude juridique. Dans le contexte difficile que traverse l'économie suisse, on aurait surtout espéré un peu plus de courage de la part de la Commission parlementaire, majoritairement composée d'élus issus des partis bourgeois. En clair: les sénateurs auraient dû – indépendamment des conclusions du rapport de l'exécutif fédéral – se prononcer sans réserve contre la CSE. La balle est désormais dans le camp du Conseil fédéral qui doit se prononcer sur le principe d'une ratification de la CSE.

**La Charte imposerait à la Suisse une extension des prestations sociales.****Aucune plus-value – nouvelles obligations**

Ratifier la CSE n'apporterait aucune plus-value à notre pays. Cette Charte traduit une volonté philosophique et politique d'imposer à l'ensemble des pays européens une extension de la protection sociale et des prestations sociales. Cette approche uniquement fondée sur les droits pourrait remettre en cause l'orientation d'inspiration libérale de notre système social et de notre marché du travail.

Les droits inscrits dans la Charte sociale européenne sont des droits dynamiques qui font l'objet d'une interprétation extensive par les organes de contrôle du Conseil de l'Europe. Le risque existe de voir une poignée d'experts imposer ses vues à la Suisse.

Il serait faux de ratifier la CSE uniquement dans le but d'améliorer l'image de la Suisse à l'étranger. L'argument de la solidarité internationale avancé pour ratifier



Pierre-André Michoud, hotelleriesuisse – Société suisse des hôteliers

**«Notre modèle économique libéral à succès et notre partenariat social éprouvé seraient mis à mal par une ratification de la Charte sociale européenne.»**

un tel instrument, doit être considéré avec prudence. Une ratification par la Suisse n'engagerait pas les autres pays. En revanche, elle créerait des obligations pour la Suisse vis-à-vis de tous les pays qui sont partie à la Charte sociale. Or, le Conseil de l'Europe compte 47 États membres, soit un ensemble plus large que l'UE.

## SUCCÈS À LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL 2015

L'Organisation internationale du travail (OIT) est l'organisation spécialisée du système des Nations Unies pour les questions du travail. C'est la seule organisation internationale tripartite: ainsi, les employeurs et les travailleurs du monde entier y sont représentés par leurs organisations respectives à côté des gouvernements. L'Union patronale suisse compose chaque année la délégation patronale suisse à la Conférence internationale du Travail qui est l'organe suprême de l'OIT.

La 104e session de la Conférence internationale du Travail 2015 s'est tenue du 1<sup>er</sup> au 13 juin 2015 à Genève. Les délégués ont adopté la recommandation «Transition de l'économie informelle à l'économie formelle» et une résolution intitulée «Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs».

### Accord sur les mesures clés

Après deux ans de travaux, la recommandation «Transition de l'économie informelle à l'économie formelle» a été adoptée à une large majorité des délégués. Bien que des divergences aient porté sur la manière d'aborder l'informalité le long des chaînes d'approvisionnement, la sous-traitance et le salaire minimum (les employeurs sont parvenus à écarter toute référence au salaire minimum vital), il y a eu accord sur les mesures clés suivantes:

→ L'application d'une stratégie de croissance inclusive qui promeuve l'expansion de l'économie formelle et la création d'emplois décents et productifs: Ceci est fondamental dans la mesure où on hésite encore à admettre qu'une croissance économique saine est à la

base de la transition vers la formalité. Les travailleurs, qui défendent une approche basée sur les droits qui se borne à dire que les travailleurs de l'économie informelle ont des droits sociaux, ignorent souvent l'importance d'une croissance économique durable.

→ La promotion d'un environnement propice à l'entreprise et à l'investissement: Il a été souligné qu'il est nécessaire d'éliminer les obstacles légaux et réglementaires qui rendent la formalisation du secteur informel moins attractive; d'accéder aux services financiers et d'aide au développement des entreprises, aux marchés, aux infrastructures et à la technologie; d'encourager la croissance des PME; de développer et d'exploiter l'esprit d'entreprise de ceux qui opèrent dans l'économie informelle et de faciliter l'accès à l'éducation, à la formation tout au long de la vie et de la mise en valeur des compétences.

### Résolution sur la création d'emplois: but atteint

C'est le Groupe des employeurs qui a proposé une discussion générale sur «Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois productifs et décents» en raison du rôle important des PME en matière de création d'emplois et de génération de revenus dans le monde entier.

L'objectif était de parvenir à des conclusions qui accroissent la crédibilité de l'OIT dans ce domaine, renforcent les travaux du BIT dans le domaine de l'environnement propice aux entreprises durables (EASE), remplacent la résolution de 2007 sur les entreprises durables au centre des travaux du Bureau et instaurent une approche consistant à «penser petit d'abord».

Force est de constater que les objectifs des employeurs ont été atteints car les conclusions:

→ relèvent l'importance d'un environnement propice à la création d'entreprises et à leur durabilité;

→ demandent aux gouvernements de simplifier les réglementations excessivement complexes. Les nouvelles

## Les PME jouent un rôle important en matière de création d'emplois.

règles devraient être conçues en tenant compte de leurs effets potentiels sur les PME et sur le bien-être de leurs travailleurs;

→ soulignent le rôle de premier plan que les organisations d'employeurs jouent en aidant les PME à surmonter les difficultés;

→ reconnaissent que les données manquent en matière de qualité des emplois dans les PME et demandent aux gouvernements de recueillir et de communiquer des données sur les aspects qualitatifs et quantitatifs sur le développement des PME et sur l'emploi au sein de celles-ci.

MARCO TADDEI

### Plus d'informations

[www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/affaires-internationales-marche-du-travail/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/affaires-internationales-marche-du-travail/)



Les caisses électroniques en service libre dans le commerce de détail – Le camion-magasin de Migros à la rencontre de ses clients en 1954

## COMMUNICATION

# LA COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS DANS LE MONDE DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

**Sur le plan de la communication également, l'Union patronale suisse va avec son temps. Après la cessation de notre revue papier, de très longue tradition, 2015 a été placée sous le signe d'une réorientation de la communication de l'UPS. Notre nouvelle présence en ligne tout particulièrement, ainsi que l'application qui vient d'être lancée, exploitent les nouvelles possibilités de la communication numérique et sont conçues pour satisfaire aux besoins des différentes cibles.**

Avec l'abandon de la revue «Employeur Suisse», une nouvelle ère s'est ouverte en 2015 pour l'équipe de communication de l'Union patronale suisse (UPS). La décision de renoncer, après 108 ans, à la forme classique de communication d'association n'a pas été prise à la légère par le comité de direction. Les changements observés dans l'usage des médias, avec l'accroissement de la part numérique de la consommation de messages et d'informations, ont finalement rendu inévitable pour l'UPS une nouvelle évaluation des ressources et des activités de communication.

Les bouleversements actuels dans le monde des médias méritent amplement le qualificatif d'historiques. L'économiste et théoricien des sociétés américain Jeremy Rivkin y voit même une véritable révolution. Il place sur le même plan le numérique avec la découverte de la machine à vapeur et la mécanisation du monde. En fait, la numérisation ouvre de nouvelles voies de communication utiles notamment pour l'économie, mais aussi de nouvelles formes d'énergie au service de celle-ci ainsi que des mécanismes de transport et de logistiques inédits. Au cours de cette révolution et selon toute probabilité, l'Internet va se muer en un Super-Internet grâce auquel le réseau des communications et ceux de l'énergie et d'une logistique automatisée seront reliés à un système géant.

Les moteurs fondamentaux de cette révolution numérique sont fascinants, mais parfois aussi irritants. De plus, l'utilisation d'Internet se déplace à une vitesse parfois vertigineuse vers des terminaux mobiles. Plus de trois milliards de personnes dans le monde possèdent un téléphone mobile, dont près de la moitié sont des «smartphones». Plus d'un cinquième du trafic de données Internet provient désormais d'appareils mobiles. En Suisse, plus des trois-quarts des utilisateurs de téléphones

possèdent déjà un smartphone. Dans notre pays, enfin, plus de la moitié du temps passé sur des médias numériques l'est sur les applications mobiles.

## COURT ET DIRECT

Il faut surtout relever que les différents groupes-cibles des médias numériques, largement des utilisateurs et lecteurs de journaux en ligne, ont des attentes diverses à de multiples points de vue. Comment créer des contenus spécifiques pour les «internauts» qui utilisent de plus en plus des appareils mobiles, telle est actuellement l'une des questions majeures que se posent les spécialistes de la communication. Des analyses de flux de données sur l'Internet mobile permettent de conclure, en ce qui concerne les images animées, que de courtes vidéos d'informations sont toujours plus demandées. L'expansion des réseaux 4G renforce cette tendance car ces films peuvent être chargés nettement plus vite. Des vidéoclips de six secondes environ rencontrent actuellement un grand succès sur les réseaux sociaux. Ils témoignent aussi d'une attention limitée de la part des spectateurs de ces médias. En règle générale, selon les experts, les contenus doivent être courts, directs et sans fioritures.

La question qui se pose avec force consiste à savoir quel niveau de technologie est nécessaire pour une communication d'association efficace. En matière de systèmes, les spécialistes de la communication ne doivent pas uniquement connaître des mots-clés tels que CMS, CRM, Big Data ou Cloud Computing, mais surtout savoir comment intégrer de manière optimale ces instruments stratégiques dans leur propre paysage communicationnel. Sans oublier de développer une compréhension approfondie du cross media et de la production de contenus multimédias.



Sur la base de ces réflexions, l'Union patronale suisse a décidé de lancer une application. Au départ, celle-ci aura la fonction d'une bibliothèque numérique pour les différentes publications de l'UPS. Elle servira également de canal d'information pour des communications importantes. Les contenus prennent la forme de papiers électroniques pouvant être enrichis de vidéos, galeries de photos et liens menant vers d'autres sites. Avec sa nouvelle appli, l'UPS se présente sur une plateforme moderne tirant parti des possibilités offertes par la publication numérique, proposant sur des terminaux mobiles une expérience d'utilisation ciblée et répondant aux besoins grandissants de consommation numérique et mobile de contenus.

## ACCÈS À LA TOILE RÉJOUISSANT

Le pivot et la clé de voûte de la communication en ligne restera toutefois le site Internet. Selon ces mêmes experts de la communication, celui-ci est toujours le choix premier. En février 2015, l'Union patronale suisse a également mis en place un nouveau site Internet. De manière claire et attrayante, il regroupe toutes les positions et informations de l'association sur les thèmes du marché du travail, de la formation et de la politique sociale. La page d'accueil rassemble en permanence les toutes dernières annonces et les regroupe en fonction des communiqués de presse, news, commentaires, contributions dans les médias, positions, réponses aux procédures de consultation, exposés et interviews. En outre, la newsletter de l'employeur rend compte régulièrement de l'actualité provenant du marché du travail, du monde de la formation et de la politique sociale. Quiconque souhaite être plus près du cœur même de la politique patronale peut nous suivre aussi sur Twitter et LinkedIn ou s'abonner à notre flux RSS.

Le nouveau site n'est pas seulement une réussite sur le plan qualitatif. Les données quantitatives habituelles vont aussi dans la bonne direction. Ainsi, depuis la relance du site jusqu'à fin 2015, les accès réels ont augmenté de près de deux tiers. Environ 40 pour cent des utilisateurs y ont accédé

## En 2015, une nouvelle ère de la communication de l'association a commencé.

par la voie directe, le nombre d'abonnés à la newsletter a augmenté de mois en mois et celui de nos suiveurs sur Twitter a crû de plus de 60 pour cent au cours d'une année.

## SUPRÉMATIE EN VUE

Le rythme de travail avec les médias s'accroît. En 2015, l'UPS a publié un total de 19 communiqués de presse, en partie en collaboration avec d'autres associations économiques. En février 2016, dans le cadre du renforcement de nos activités en Suisse romande, une conférence de presse a eu lieu à Lausanne, pour la première fois depuis longtemps. Une bonne participation des représentants des médias et des échos généralement positifs renforcent l'idée que notre association est sur la bonne voie sur le plan des relations publiques. Pour la première fois l'an dernier, un point de presse a également été organisé. Au cours d'une rencontre informelle, l'Union patronale suisse, en collaboration avec l'Université de Lucerne, a analysé les inducteurs de coûts dans le système des prestations complémentaires (PC). Elle en a déduit des idées de réformes. Les solutions présentées par les employeurs ont été relayées par différents médias dans les semaines suivantes. L'UPS n'a donc pas uniquement lancé le débat. Elle y a également apposé son sceau. Enfin, grâce à des visites aux principales entreprises de presse, la direction de l'UPS a cultivé des échanges avec les rédactions en chef.

Les évaluations de l'observateur des médias Argus prouvent que l'UPS conserve à juste titre le leadership dans ses domaines clés. Cela se confirme encore plus pour l'année sous revue. Selon l'analyse de présence 2015, le nombre de contributions pour les seuls médias imprimés a

presque doublé en passant de 1036 à 1994 d'une année sur l'autre. La présence dans les médias audiovisuels a également fait un bond avec 360 contributions contre 231 en 2014. Toujours selon l'Argus et pour l'année écoulée, l'UPS et ses partenaires ont été cités dans près de 4700 prises de position sur des sites Internet et des plateformes de médias sociaux importants. Grâce à cette impressionnante présence médiatique, il n'y a rien d'audacieux à affirmer qu'en 2015 l'Union patronale suisse a atteint un plus large public et que sa voix a été plus souvent entendue que durant les années précédentes.

## LES PRODUITS IMPRIMÉS GARDENT LEUR IMPORTANCE

Nos propres documents imprimés constituent un instrument supplémentaire, durable et de grande qualité parallèlement à la communication en ligne et au travail avec les médias. Grâce à eux, l'association peut élargir ses messages vers d'autres destinataires, renforcer son leadership en ce qui concerne ses thèmes centraux et avoir de l'influence par rapport aux opinions politiques et aux processus décisionnels. Durant l'année sous revue, l'UPS a édité en partenariat la publication «En point de mire: les femmes dans les conseils d'administration», présentant 400 femmes détenant des mandats dans des conseils d'administration de sociétés suisses. En outre, deux études ont paru sur les inducteurs de coûts dans les prestations complémentaires et sur les différences salariales entre hommes et femmes en Suisse.

Malgré l'essor de la numérisation, l'Union patronale suisse a également valorisé les documents imprimés en leur donnant un nouvel habillage graphique. Désormais, ils sont également disponibles sous forme électronique sur le site et l'appli. Le présent rapport annuel est le premier à paraître sous la nouvelle maquette. Il renferme de nouvelles formes rédactionnelles, met plus fortement l'accent sur les thèmes fondamentaux et facilite globalement la lecture.

FREDY GREUTER

JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015

# LA SUISSE AU CŒUR DE L'EUROPE



La JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2015 a réuni à Berne plus de 200 hôtes représentant le monde économique, politique et de l'administration. La rencontre était placée sous le signe des rapports de la Suisse avec l'Union européenne. Tant Valentin Vogt, dans son allocution présidentielle, que l'orateur invité Ingo Kramer, président de la Fédération des associations patronales allemandes, ont souligné l'importance des relations économiques entre la Suisse et l'Europe. Le président de l'Union patronale suisse a tout particulièrement mis l'accent sur la nécessité des accords bila-

téraux. Sur la question de l'immigration, le président de la fédération allemande des employeurs a plaidé pour une solution constructive qui puisse à la fois satisfaire l'UE et correspondre aux besoins de la population suisse.

Dans le cadre de l'Assemblée des membres, M. Jean-Marc Probst a été élu vice-président. Avec Danika Ahr, Guillaume Barazzone et Pierre-André Michoud, trois autres représentants romands ont fait leur entrée au Comité - un signe clair du renforcement de la présence de notre as-

sociation en Suisse romande. En 2015, l'UPS a accueilli ces nouveaux membres: Association of Management Consultants Switzerland (ASCO), l'Association des homes et institutions sociales CURA-VIVA Suisse, l'Union suisse des installateurs-électriciens (USIE), la Chambre valaisanne du commerce et de l'industrie, le BLS SA et la Fédération des industries alimentaires suisses (fiäl).

#### Plus d'informations

[www.arbeitgeber.ch/fr/tag/journee-des-employeurs/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/tag/journee-des-employeurs/)



# L'ANNÉE DES EMPLOYEURS 2015 EN CHIFFRES

## ASSOCIATION

---

# 89

### membres

rassemble l'Union patronale suisse, au 1<sup>er</sup> mai 2016, dont:

# 44

### organisations de branches

# 41

### organisations régionales

# 4

### entreprises individuelles

---

# 8

### nouveaux membres

se sont affiliés à l'UPS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

---

# ~100 000

### entreprises

dont des petites, des moyennes et des grandes sont représentées par l'association faitière des employeurs.

---

# ~2 000 000

### de travailleurs

sont représentés indirectement au sein de l'UPS.

---

# 5

### groupes de travail

se consacrent aux débats menés avec les membres sur les objets actuels de la politique patronale.

## POLITIQUE

---

# 13

### réponses à des consultations

adresse l'Union patronale suisse, après consultation de ses membres, à l'administration en les accompagnant d'analyses détaillées.

---

# 23

### objets de session

évaluent les employeurs au cours du processus parlementaire avec prises de position à l'intention des Chambres fédérales.

---

# ~40

### commissions

et groupes d'experts, conseils d'administration ou de fondation, associations et organes internationaux comptent un représentant de l'UPS dans leurs rangs.

## MÉDIAS

19

**communiqués de presse**

publient les employeurs sur des thèmes clés intéressant les employeurs.

2354

**contributions médias**

font référence à l'Union patronale suisse et ses prises de positions – dont:

1994

**articles dans la presse écrite**

257

**contributions pour la radio**

103

**contributions pour la télévision**

## COMMUNICATION EN LIGNE

258

**contributions en ligne**

publient les employeurs sur leur site: nouvelles, opinions, prises de position, consultations, contributions pour les médias, présentations, interviews, dont 122 nouvelles d'actualité.

2,95

**pages**

appellent en moyenne par séance les visiteurs du nouveau site des employeurs; ce chiffre était de 2,14 pages en 2014 sur l'ancien site.

24,7%

**des visiteurs**

du nouveau site reviennent; ils étaient 20,7% en 2014 sur l'ancien site.

689

**follower**

compte sur Twitter la communauté des employeurs, soit 64% de plus qu'une année auparavant.

Période de relevé: mars 2015 à février 2016  
ou mars 2014 à février 2015

MANIFESTATIONS/  
PUBLICATIONS

3

**manifestations de réseau**

organisent les employeurs avec une participation nationale des membres, de l'économie nationale et des milieux politiques: la JOURNÉE DES EMPLOYEURS et deux conférences des secrétaires.

~100

**manifestations**

offrent aux employeurs une plateforme externe leur permettant de présenter leurs positions sous forme d'exposés et de tables rondes.

50

**Newsletter**

adressent les employeurs à leurs abonnés respectivement en version allemande et en version française.

4

**publications**

édite l'Union patronale suisse.



Vol d'essai dans le «Solar Impulse 2» à Payerne, avion mù uniquement par l'énergie solaire – Pilotes de Swissair dans le cockpit vers 1950

# NOUVELLES ASSOCIATIONS AFFILIÉES

1<sup>er</sup> janvier 2015 – 1<sup>er</sup> mai 2016

## Commerce Suisse



«Le commerce occupe 700 000 personnes, soit davantage que toute autre branche. Des emplois se créent et se maintiennent grâce à des conditions-cadres fiables, à des frontières ouvertes et à une bonne formation. Tel est l'objectif que poursuit Commerce Suisse sous la devise «Promouvoir et faciliter le commerce». En s'alliant à d'autres associations responsables, on devient encore plus fort.»

KASPAR ENGELI, DIRECTEUR

## ASEPP

### Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres



«L'ASEPP a adhéré à l'Union patronale suisse parce qu'elle s'occupe très activement des questions de politique patronale et de politique sociale. Nous sommes persuadés de ne pouvoir faire valoir pleinement nos intérêts dans ces domaines qu'en travaillant de concert avec d'autres organisations. L'association faîtière UPS est dès lors, à nos yeux, très importante!»

MARIO FREDA, PRÉSIDENT

## fial

### Fédération des Industries Alimentaires Suisses



«Fial a adhéré à l'Union patronale suisse afin de lui apporter un soutien actif dans le traitement de sujets importants concernant le marché du travail – en particulier sur les questions qui intéressent l'industrie alimentaire.»

ISABELLE MORET, PRÉSIDENTE

## ASCO

### Association of Management Consultants Switzerland



«Pour nous, il est très important d'avoir des informations de première main sur des sujets et des développements essentiels relatifs au marché du travail, à la formation et à la politique sociale. En adhérant à l'Union patronale suisse, l'association de consultants ASCO affirme sa volonté de contribuer activement à la compétitivité de la place industrielle suisse.»

MARCEL NICKLER, DÉLÉGUÉ

## BLS SA



«En adhérant à l'Union patronale suisse, la BLS bénéficie d'un réseau intersectoriel et d'échanges spécialisés, notamment sur des questions de positionnement. Cela nous permet entre autres, grâce à une implication précoce, d'exercer une influence dans les débats politiques portant sur des sujets de politique patronale.»

FRANZISKA JERMANN, RESPONSABLE DU PERSONNEL

## CURAVIVA Suisse

### Association des homes et institutions sociales suisses



«CURAVIVA Suisse est l'association faîtière de 2600 institutions pour personnes ayant besoin de soutien. Son adhésion à l'Union patronale suisse se traduit, entre nos deux associations, par un échange plus intense d'informations politiques et techniques, et par une activité de réseau plus efficace.»

IGNAZIO CASSIS, PRÉSIDENT

## USIE

### Union Suisse des Installateurs-Électriciens



«Le fait d'appartenir à l'Union patronale suisse permet à l'USIE, en tant que représentante de la branche électrique, d'atteindre plus efficacement ses objectifs politiques, en même temps que d'offrir à ses membres des conditions-cadres optimales.»

MICHAEL TSCHIRKY, PRÉSIDENT CENTRAL

## Chambre valaisanne de commerce et d'industrie



«L'adhésion de la Chambre valaisanne de commerce et d'industrie à l'Union patronale suisse est une vraie association win-win. Grâce à l'UPS nous gagnons un relais de qualité à Berne. Grâce à nous, l'UPS complète sa couverture romande.»

VINCENT RIESEN, DIRECTEUR

# MEMBRES

État: 1<sup>er</sup> mai 2016

## ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

**AEROSUISSE – Fédération faïtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses**  
www.aerosuisse.ch

**Allpura – Association des entreprises suisses en nettoyage**  
www.allpura.ch

**ASCO – Association of Management Consultants Switzerland**  
www.asco.ch

**Association de l'industrie graphique suisse**  
www.vsd.ch

**Association des entreprises suisses de services de sécurité (AESS)**  
www.vssu.org

**Association économique suisse de la bureautique, de l'informatique, de la télématique et de l'organisation (SWICO)**  
www.swico.ch

**Association patronale d'entreprises bâloises de la pharmacie, de la chimie et des services**

**Association patronale des banques en Suisse**  
www.arbeitgeber-banken.ch

**Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)**  
www.zpk.ch

**Association suisse d'assurances (ASA)**  
www.sv.ch

**Association suisse des brasseries**  
www.bier.ch

**Association suisse des courtiers en assurances (SIBA)**  
www.siba.ch

**Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres (ASEPP)**  
www.smgv.ch

**Association suisse des fabricants de liants**  
www.cemsuisse.ch

**Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment (suissetec)**  
www.suissetec.ch

**CHOCOSUISSE – Union des fabricants suisses de chocolat**  
www.chocosuisse.ch

**CI CDS Communauté d'intérêt du commerce de détail suisse**  
www.igdhs.ch

**Commerce Suisse**  
www.handel-schweiz.com

**Convention patronale de l'industrie horlogère suisse**  
www.cpih.ch

**CURAVIVA Suisse – Association des homes et institutions sociales suisses**  
www.curaviva.ch

**EXPERTSuisse – Association suisse des experts en audit, fiscalité et fiduciaire**  
www.expertsuisse.ch

**Fédération Suisse des Écoles Privées (FSEP)**  
www.swiss-schools.ch

**fial – Fédération des Industries Alimentaires Suisses**  
www.fial.ch

**GastroSuisse**  
www.gastrosuisse.ch

**Groupement des verreries suisses**

**H+ Les Hôpitaux de Suisse**  
www.hplus.ch

**holzbau schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois**  
www.holzbau-schweiz.ch

**hotelleriesuisse – Société suisse des hôteliers**  
www.hotelleriesuisse.ch

**MÉDIAS SUISSES**  
www.schweizermedien.ch

**Société Suisse des Entrepreneurs**  
www.baumeister.ch

**Société suisse des libraires et éditeurs**  
www.swissbooks.ch

**Spitex – Association suisse des services d'aide et de soins à domicile**  
www.spitex.ch

**SuisseBeton – Association suisse pour les produits suisses en béton**  
www.swissbeton.ch

**Swiss Cigarette**  
www.swiss-cigarette.ch

**SWISSMECHANIC – Association suisse d'entreprises mécaniques et techniques**  
www.swissmechanic.ch

**Swissmem – ASM Association patronale de l'industrie suisse des machines**  
www.swissmem.ch

**Swiss Plastics**  
www.swiss-plastics.ch

**Swiss Retail Federation (SRF)**  
www.swiss-retail.ch

**swisstaffing**  
www.swisstaffing.ch

**Swiss Textiles Fédération textile suisse**  
www.swisstextiles.ch

**Union pétrolière (UP)**  
www.erdoel.ch

**Union suisse du métal (USM)**  
www.smu.ch

**USIE Union Suisse des Installateurs-Electriciens**  
www.usie.ch

**Viscom swiss print & communication association**  
www.viscom.ch

## ORGANISATIONS RÉGIONALES

**AITI – Associazione Industrie Ticinesi**  
www.aiti.ch

**Association des maisons de commerce zurichoises**  
www.vzh.ch

**Association industrielle de Granges et environs**  
www.ihvg.ch

**Association patronale de Bâle**  
www.arbeitgeberbasel.ch

**Association patronale de Kreuzlingen et environs**  
www.agvkreuzlingen.ch

**Association patronale de Sargans-Werdenberg**  
www.agv-sw.ch

**Association patronale du Rheintal**  
www.agv-rheintal.ch

**Association patronale du Rorschach et environs**  
www.agv-rorschach.ch

**Association patronale «See und Gaster»**  
www.agvsg.ch

**Association patronale Südthurgau**  
www.agv-suedthurgau.ch

**Chambre argovienne du commerce et de l'industrie**  
www.aihk.ch

**Chambre de commerce et Association patronale des Grisons**  
www.hkgr.ch

**Chambre de commerce et de l'industrie d'Appenzell Rhodes-intérieures**  
www.hika-ai.ch

**Chambre de commerce et de l'industrie de Suisse centrale**  
www.ihz.ch

**Chambre de commerce et de l'industrie de Thurgovie**  
www.ihk-thurgau.ch

**Chambre de commerce et d'industrie du Jura**  
www.cci-j.ch

**Chambre de commerce et d'industrie Fribourg (CCIF)**  
www.ccif.ch

**Chambre économique de Zoug**  
www.zwk.ch

**Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie**  
www.cnci.ch

**Chambre soleuroise du commerce**  
www.sohk.ch

**Chambre valaisanne de commerce et d'industrie**  
www.cci-valais.ch

**Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)**  
www.cvci.ch

**Union cantonale des associations patronales bernoises**  
www.berner-arbeitgeber.ch

Comprenant les associations suivantes:

**Association patronale de l'industrie des métiers de Thoune et environs**  
www.agvthun.ch

**Association patronale de l'Oberaargau**  
www.wvo-oberaargau.ch

**Associations patronales de la région de Berne (APB)**  
www.berner-arbeitgeber.ch

**Comité patronal de l'association du commerce et de l'industrie Burgdorf-Emmental**

**Comité patronal de l'association du commerce et de l'industrie Lyss-Aarberg et environs**

**Section patronale de l'union du commerce et de l'industrie de Bienne**

**Union des associations industrielles du canton de Zurich (VZAI)**  
www.vzai.ch

Comprenant les associations suivantes:

**Association patronale de l'«Oberland» zurichoises et rive droite**  
www.avzo.ch

**Association patronale des industries de Zurich**  
www.ivz.ch

**Association patronale du district d'Affoltern am Albis et environs**

**Association patronale Zurichsee-Zimmerberg (AZZ)**  
www.agzz.ch

**Associations des industries du «Zürcher Unterland» (AZU)**  
www.avzu.ch

**Chambre de commerce et Association patronale de Winterthur (HAW)**  
www.haw.ch

**Union de l'industrie de la région «Weinland»**

**Union de l'industrie Volketswil**  
www.ivv.ch

**Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG)**  
www.uapg.ch

**Union des associations patronales zurichoises**

**Union des Industriels Valaisans (UIV)**  
www.uiv.ch

## MEMBRES À PART

**BLS SA**  
www.bls.ch

**Chemins de fer fédéraux suisses CFF**  
www.sbb.ch

**La Poste Suisse SA**  
www.post.ch

**Swisscom (Suisse) SA**  
www.swisscom.ch

Les coordonnées complètes et régulièrement actualisées de nos membres sont disponibles sur notre site [www.arbeitgeber.ch/fr/a-propos-de-nous/membres/](http://www.arbeitgeber.ch/fr/a-propos-de-nous/membres/).

# COMITÉ DE DIRECTION

État: 1<sup>er</sup> mai 2016

## PRÉSIDENT



**Valentin Vogt**

## VICE-PRÉSIDENT



**Jean-Marc Probst**  
Chambre vaudoise  
du commerce et  
de l'industrie (CVCI)

## TRÉSORIER



**Barend Fruithof**  
Association  
patronale des  
banques en Suisse

## MEMBRES



**Guillaume  
Barazzone**  
Conseiller national,  
membre élu  
librement



**Charles Bélaz**  
swissstaffing



**Thomas Bösch**  
Association  
patronale  
d'entreprises  
bâloises de la  
pharmacie, la chimie  
et des services



**Roberto Gallina**  
AITI Associazione  
Industrie Ticinesi



**Karin Keller-Sutter**  
Conseillère aux  
États, membre élu  
librement



**Gian-Luca Lardi**  
Société Suisse des  
Entrepreneurs (SSE)



**Brigitte Lüchinger-  
Bartholet**  
Association patro-  
nale du Rheintal



**Pierre-André  
Michoud**  
hotelleriesuisse –  
Société suisse  
des hôteliers



**Severin Moser**  
Association suisse  
d'assurances (ASA)  
(désigné)



**Philip Mosimann**  
Swissmem – ASM  
Association  
patronale suisse de  
l'industrie des  
machines



**Elisabeth  
Zölch Bühler**  
Convention patronale  
de l'industrie  
horlogère suisse

# COMITÉ

État: 1<sup>er</sup> mai 2016

---

## Danika Ahr

Swiss Cigarette

---

## Daniel Arn

SWISSMECHANIC – Association suisse d'entreprises mécaniques et techniques

---

## Regula Bachofner

SwissBeton – Association pour les produits suisses en béton

---

## Alexander Beck

Swiss Retail Federation (SRF)

---

## Barbara Bourouba

Association suisse des fabricants de liants

---

## Claudia Bucheli Ruffieux

Association des maisons de commerce zurichoises

---

## Dominik Bürgy

EXPERTsuisse – Association suisse des experts en audit, fiscalité et fiduciaire

---

## Peter Edelmann

viscom – swiss print & communication association

---

## Hans-Jörg Enz

Groupement des verreries suisses

---

## Jean-Luc Favre

Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG)

---

## Max Fritz

Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

---

## Stefan Gautschi

Swiss Plastics

---

## Rolf Hartl

Union pétrolière (UP)

---

## Daniel Huser

Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment (suisstec)

---

## Marc R. Jaquet

Association patronale de Bâle

---

## Yves-André Jeandupeux

La Poste Suisse SA

---

## Franziska Jermann

BLS SA

---

## Markus Jordi

Chemins de fer fédéraux suisses CFF

---

## Jasmine Jost

Allpura – Association des entreprises suisses en nettoyage

---

## Andreas Knöpfli

Association économique suisse de la bureautique, de l'informatique, de la télématique et de l'organisateur (SWICO)

---

## Werner Kübler

H+ Les Hôpitaux de Suisse

---

## Hans Kunz

Union Suisse du métal (USM)

---

## Paul Kurrus

AEROSUISSE – Fédération faitière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses

---

## Hanspeter Lebrument

MÉDIAS SUISSES

---

## Blaise Matthey

Membre élu librement

---

## Philipp Moersen

Association suisse des brasseries

---

## Rolf Müller

CURAVIVA Suisse – Association des homes et institutions sociales suisses

---

## Marcel Nickler

ASCO – Association of Management Consultants Switzerland

---

## Philipp Oberson

CHOCOSUISSE – Union des fabricants suisses de chocolat

---

## Gerhard Pfister

Conseiller national, Fédération Suisse des Écoles Privées (FSEP)

---

## Casimir Platzler

GastroSuisse

---

## Martin Reichle

Union des associations patronales zurichoises

---

## Hanspeter Rentsch

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

---

## Andreas Ruch

Chambre de commerce et de l'industrie de Suisse centrale

---

## Hans Rupli

holzbau schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois

---

## Peter Schilliger

Conseiller national et membre élu librement

---

## Martin Schoop

Chambre argovienne du commerce et de l'industrie

---

## André Jean Six

Swiss Textiles Fédération Textile Suisse

---

## Markus Staub

Association de l'industrie graphique suisse

---

## Walter Suter

Spitex – Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

---

## Claude Thomann

Union cantonale des associations patronales bernoises

---

## Michael Tschirky

USIE Union Suisse des Installateurs-Electriciens

---

## Dirk Vaihinger

Société suisse des libraires et éditeurs

---

## Hans C. Werner

Swisscom (Suisse) SA

---

## Kurt Wicki

Association suisse des courtiers en assurance (SIBA)

---

## Hans Winzenried

Association des entreprises suisses de services de sécurité (AESS)

---

## Fabrice Zumbrunnen

CI CDS Communauté d'intérêt du commerce de détail suisse

---

## MEMBRE D'HONNEUR

---

### Fritz Blaser

---

### Guido Richterich

---

### Rudolf Stämpfli

---

## HÔTE PERMANENT

---

### Monika Rühl

economiesuisse

---

## ORGANE DE RÉVISION

---

### OBTAG, Zurich

# SECRÉTARIAT

État: 1<sup>er</sup> mai 2016

## DIRECTION



**Prof.  
Roland A. Müller**  
directeur

## SECTEUR MARCHÉ DU TRAVAIL ET DROIT DU TRAVAIL



**Daniella  
Lützelschwab**  
membre de la  
direction et  
responsable du  
secteur

## SECTEUR ÉDUCATION ET FORMATION



**Jürg Zellweger**  
membre de  
la direction et  
responsable du  
secteur



**Christian Maduz**  
Collaborateur  
scientifique/  
responsable de  
projets



**Simon Wey**  
spécialiste Économie  
du marché du travail  
et responsable  
suppléant du secteur



**Berta Stüssi**  
assistante de  
direction, gestion  
des affaires/  
responsable Finances  
et personnel

## BACK OFFICE ET ADMINISTRATION



**Hélène Kündig-  
Etienne**  
responsable du back  
office et assistante



**Astrid Egger**  
comptabilité  
et finances



**Sabine Maeder**  
assistante

**SECTEUR POLITIQUE SOCIALE  
ET ASSURANCES SOCIALES**



**Martin Kaiser**  
membre de la  
direction et  
responsable du  
secteur



**Frédéric Pittet**  
spécialiste Politique  
sociale et  
Assurances sociales  
et responsable  
suppléant du secteur

**SECTEUR POLITIQUE  
PATRONALE INTERNATIONALE**



**Marco Taddei**  
membre de la  
direction,  
responsable Suisse  
romande et  
responsable du  
secteur

**SECTEUR COMMUNICATION**



**Fredy Greuter**  
membre de la  
direction et  
responsable du  
secteur



**Daniela Baumann**  
responsable  
de projets



**Margaret Secli**  
assistante  
administration



**Katharina Singh**  
assistante  
administration  
et téléphone



**Laura Rindlisbacher**  
stagiaire

# MANDATS

État: 1<sup>er</sup> mai 2016

## MARCHÉ DU TRAVAIL

### Commission de la politique économique

Roland A. Müller

### Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST)

Simon Wey

### Commission fédérale du travail

Daniella Lützeltschwab

### Commission fédérale pour les questions de migration

Daniella Lützeltschwab

### Commission fédérale pour les questions féminines

Daniella Lützeltschwab

### Commission fédérale tripartite chargée des mesures d'accompagnement

Roland A. Müller

### Groupe d'experts statistique économique

Simon Wey

### Suva: Conseil d'administration et Commission administrative du Conseil d'administration

Roland A. Müller

## FORMATION

### Association Jeunesse et Économie: vice-président

Jürg Zellweger

### Commission de la formation civile et militaire de l'Armée suisse

Jürg Zellweger

### Commission fédérale de la formation professionnelle

Jürg Zellweger

### Communauté d'intérêts Formation commerciale de base suisse: vice-président

Jürg Zellweger

### éducation 21 – éducation en vue d'un développement durable: Conseil de fondation

Jürg Zellweger

### Organisation faïtière pour les examens professionnels et supérieurs dans le domaine des Ressources Humaines (HRSE)

Jürg Zellweger

### «Swiss Skills»: Conseil de fondation

Jürg Zellweger

## POLITIQUE SOCIALE

### Caisse supplétive LAA: Conseil de fondation

Martin Kaiser

### Commission fédérale AVS/AI (sous-commission des questions mathématiques et financières et sous-commission de l'AI)

Martin Kaiser

### Commission fédérale LPP (y compris comité de placement)

Martin Kaiser

### Commission Finances et fiscalité économiquesuisse

Martin Kaiser

### Commission Santé économiquesuisse

Martin Kaiser

### Compasso association – réadaptation professionnelle: président

Martin Kaiser

### Compenswiss – Fonds de compensation AVS/AI/APG: Conseil d'administration et Comité du Conseil d'administration

Thomas Daum

### Fondation Profil – Travail & Handicap

Roland A. Müller

### Fonds de compensation de l'assurance-chômage: Commission de surveillance (y compris comité): vice-président

Roland A. Müller

### Fonds de garantie LPP: Conseil de fondation

Martin Kaiser

### Groupe d'experts statistique sociale

Frédéric Pittet

### Institution supplétive LPP: Conseil de fondation, comité du Conseil de fondation et président du Comité de placement

Martin Kaiser

### Programme national de prévention et de lutte contre la pauvreté: groupe d'accompagnement

Martin Kaiser

### Réseau Santé Psychique Suisse: groupe d'experts

Martin Kaiser

## INTERNATIONAL

### AELE: comité consultatif

Marco Taddei

### BusinessEurope: Conseil des présidents

Valentin Vogt

### BusinessEurope: Comité exécutif

Roland A. Müller

### Centre suisse de compétence pour les droits humains

Marco Taddei

### Commission fédérale consultative du Point de contact national pour les Principes directeurs de l'OCDE

Marco Taddei

### Commission fédérale tripartite pour les affaires de l'Organisation internationale du travail

Marco Taddei

### Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE

Marco Taddei

### Organisation internationale des employeurs

Marco Taddei

### Organisation internationale du travail

Marco Taddei

L'Union patronale suisse est depuis 1908 la voix des employeurs suisses dans le monde économique et politique, comme auprès du public. Cette association faîtière de l'économie suisse fédère quelque 80 associations patronales régionales et sectorielles, de même qu'un certain nombre d'entreprises individuelles. Au total, elle offre ainsi ses services à plus de 100 000 petites, moyennes et grandes entreprises occupant près de 2 millions de travailleurs issus de tous les secteurs économiques. L'UPS milite pour une économie forte et pour la prospérité de la Suisse. Elle mobilise à cette fin son expertise reconnue, notamment aux chapitres du marché du travail, de la formation et de la politique sociale. L'association est dirigée par Roland A. Müller et présidée par Valentin Vogt.

#### **Crédits photographiques**

Couverture: Fabian Stamm

P. 1: Rob Lewis

P. 3: Fredy Greuter

P. 5: Keystone, Christian Beutler / Braun, Ad. & Cie, Musée national suisse

P. 10: Keystone, Gaetan Bally / Album Zollikofer AG, Musée national suisse

P. 15: Novartis / «Photographie de Jongh Lausanne», Musée national suisse

P. 19: Keystone, Alessandro Della Bella / ASL, Musée national suisse

P. 24: Keystone, Martin Ruetschi / Album d'entreprise Spinnerei und Weberei Glattfelden ZH, Musée national suisse

P. 28: Keystone, Gaetan Bally / Walter Spring, Musée national suisse

P. 30: Fabian Stamm (en haut à droite) / Union patronale suisse

P. 32/33: Fabian Stamm

P. 36: Keystone, Laurent Gillieron / Musée national suisse

P. 37: m. à d.

P. 40: m. à d.

P. 42/43: Rob Lewis

#### **Impressum**

Éditeur: Union patronale suisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Rédaction: Daniela Baumann

Graphisme: dast visual, Daniel Stähli, Zurich

Impression: Sihldruck AG, Zurich



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Hegibachstrasse 47  
8032 Zurich  
T +41 (0)44 421 17 17  
F +41 (0)44 421 17 18  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)  
[verband@arbeitgeber.ch](mailto:verband@arbeitgeber.ch)

Bureau Berne:  
Marktgasse 25 / Amthausgässchen 3  
3011 Berne  
T +41 (0)31 312 37 02  
F +41 (0)31 312 37 03

Bureau Lausanne:  
47, Avenue d'Ouchy  
1006 Lausanne  
T +41 (0)21 613 36 85

