

# La responsabilité sociale de l'entreprise à l'aune des restructurations

*Une étude de cas dans l'industrie des machines suisse*

Jean-Michel Bonvin\*

Philippe Badan\*\*

*L'étude du cas TORNOS a été conduite dans le cadre de l'atelier « Responsabilité sociale et dialogue social » du programme de recherche européen EUROCAP « Social Dialogue, Employment and Territories. Toward a European Politics of Capabilities », financé par la Commission européenne en 2002-2005. Il s'agissait d'étudier notamment dans quelle mesure les notions de gouvernance d'entreprise et de responsabilité sociale peuvent contribuer à la protection de l'emploi, dans le contexte d'une économie basée sur la connaissance (voir Eurocap Network sur le site <http://www.idhe.ens-cachan.fr/Eurocap/wp.html>). L'étude de restructurations d'entreprises intervenues principalement en France, Grande-Bretagne et Suisse, a ainsi permis de mettre en évidence des situations diverses où le maintien de l'emploi doit plus à des dispositifs réglementaires ou conventionnels qu'à des pratiques de corporate direction.*

*L'entreprise Tornos se voulait soucieuse de promouvoir le dialogue social et le développement régional, tout en disant offrir de très bonnes conditions de travail. À travers les vagues de restructuration et de licenciements collectifs qu'elle a en fait connues entre 2001 et 2005, l'article interroge les limites d'une gouvernance exclusivement entrepreneuriale, dans un contexte suisse où le système de relations professionnelles privilégie une option de non-intervention de la part des acteurs sociaux et des pouvoirs publics et tend à s'en remettre à la responsabilité des directions d'entreprise pour toutes les questions liées à la gestion des processus de restructuration.*

Dans le cadre de l'économie globalisée, la relation entre l'entreprise et la juridiction en charge de faire respecter le droit du travail évolue considérablement. L'entreprise dispose en effet d'une *exit option* (notamment sous la forme des délocalisations), qui lui permet d'échapper plus aisément aux injonctions d'un droit du travail perçu comme trop contraignant. C'est dans ce contexte qu'émergent les appels à la responsabilité sociale des entreprises (*corporate social responsibility*). Que ce soit par impuissance(1) ou par conviction(2), l'entreprise est envisagée comme le lieu où devrait désormais se construire en priorité le compromis entre compétitivité et performance économique d'une part, justice sociale et droits des travailleurs d'autre part. Il faudrait alors la considérer comme un acteur à part entière de la régulation du marché du travail.

Le droit du travail et le droit social devraient être adaptés en fonction de cette nouvelle donne.

Ce texte vise à tester l'impact de ces nouveaux discours visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE dans la suite du texte) dans le cadre des processus de restructuration. Nous adoptons ici une définition extensive de la responsabilité sociale des entreprises, qui ne se réduit pas à la recherche du profit, à la philanthropie ou encore au respect des prescriptions légales, mais inclut également la promotion et la défense des droits économiques et sociaux des travailleurs.

Un enjeu particulièrement crucial pour la défense des droits des travailleurs dans le contexte actuel réside dans la manière de gérer les restructurations d'entreprise (FAYOLLE, 2005) et l'on peut à bon droit se demander si les acteurs impliqués dans la vie de l'entreprise et considérés par les tenants de la RSE, au sens large explicité ci-dessus, comme parties prenantes, (dirigeants, travailleurs et leurs représentants, actionnaires et autres *stakeholders*) sont aptes à assumer leur responsabilité sociale dans le cadre de tels processus. En d'autres termes, dans quelle mesure parviennent-ils à concilier les préoccupations liées à la bonne santé économique de l'entreprise et le souci du droit des travailleurs? quels outils peut-on mobiliser à cette fin: faut-il se contenter de faire confiance à la bonne volonté des dirigeants des entreprises qui, en tant que détenteurs de l'expertise

(\*) HES-SO, école d'études sociales et pédagogiques, Lausanne, email : [jmbonvin@eesp.ch](mailto:jmbonvin@eesp.ch).

(\*\*) Département de sociologie, université de Genève, email : [philippebadan@socio.unige.ch](mailto:philippebadan@socio.unige.ch).

(1) Suivant ce raisonnement, l'entreprise échappe désormais au contrôle des régulateurs nationaux et il faut s'en accommoder. La seule solution disponible consiste à s'en remettre à la bonne volonté des acteurs entrepreneuriaux.

(2) Dans cette optique, il importe de dépasser les modes technocratiques de régulation du marché du travail et faire confiance aux acteurs de terrain.

économique et de la connaissance de la situation de terrain, seraient les mieux à même de gérer de telles situations (ce qui équivaut à promouvoir une perspective managériale de la RSE)? ou conviendrait-il de mettre en place des nouveaux droits procéduraux qui encourageraient la prise de parole efficace de tous les acteurs concernés (et notamment de ceux qui sont le plus affectés par le nouveau rapport de forces, c'est-à-dire les travailleurs)? ou encore faut-il favoriser l'émergence de nouveaux acteurs émanant de la société civile (mouvements de consommateurs, investisseurs éthiques, activisme actionnarial, etc.) susceptibles de défendre des alternatives au pouvoir du management et/ou des actionnaires majoritaires? Diverses formules peuvent ainsi être envisagées pour donner corps et tenter de concrétiser le discours sur la responsabilité sociale des entreprises.

Cet article s'efforce de mettre ces différentes options à l'épreuve d'une étude de cas concernant une entreprise de l'industrie des machines helvétique. Le contexte suisse, marqué par l'attachement au principe de subsidiarité et au libéralisme, est en effet très propice à l'émergence de pratiques en phase avec les nouveaux discours sur la RSE (voir encadré 1) et son analyse est riche d'enseignements dans l'optique qui nous occupe ici. La première partie de l'article décrit brièvement le cadre légal suisse et les possibilités d'action qu'il offre aux diverses parties prenantes en cas de restructuration. La deuxième partie envisage ce droit en action, au travers de l'évocation du cas Tornos (fabriquant de machines dans le Jura bernois)(3). La conclusion résume les principaux enseignements de cette étude en matière de restructurations d'entreprise et, plus largement, de responsabilité sociale des entreprises dans le contexte suisse.

## Le cadre légal suisse

Le droit suisse n'inclut pas de dispositions légales concernant la représentation des salariés au conseil d'administration des entreprises, l'idée de cogestion des entreprises ayant été refusée en votation populaire en 1976. Cependant, en 1993, suite au refus populaire d'adhérer à l'Espace économique européen, le Parlement adopte la loi fédérale sur la participation et la consultation des travailleurs dans les entreprises. Suivant des modalités directes (dans les petites entreprises occupant moins de cinquante

(3) Cette recherche se base sur une douzaine d'entretiens approfondis avec des travailleurs, cadres et membres de la direction de Tornos, et une représentante du syndicat national FTMH (actuellement UNIA), ainsi que sur l'analyse de la presse locale des quinze dernières années. Cette étude s'est déroulée entre août 2004 et janvier 2005 dans le cadre de la recherche européenne EUROCAP *Social dialogue, Employment and Territories. Toward a European Politics of Capabilities*, coordonnée par Robert Salais et dont Jean-Michel Bonvin a dirigé le volet suisse.

### Encadré 1

#### **Responsabilité sociale de l'entreprise et régulation du marché du travail dans le contexte suisse**

La régulation du marché du travail suisse se signale par une longue tradition de non-intervention des pouvoirs publics. Ainsi, le droit du travail définit des conditions-cadres très souples qu'il incombe ensuite aux partenaires sociaux d'adapter et d'aménager en fonction des réalités de leur secteur ou branche économique. À leur tour, les partenaires sociaux adoptent des normes souvent floues pour laisser une marge de manœuvre aux acteurs de l'entreprise. Le principe de subsidiarité se trouve donc au cœur des mécanismes de régulation du marché du travail. Dans un contexte où les rapports de force entre syndicats et employeurs seraient équilibrés, cela pourrait aboutir à des compromis avantageux pour chacune des parties concernées. Par contraste, quand cet équilibre est remis en question, ce qui est de plus en plus le cas depuis le début 1990 (notamment en raison du durcissement de la concurrence internationale consécutif à l'ouverture des marchés), de telles solutions sont plus difficiles à mettre en place. Conformément au principe de subsidiarité, les pouvoirs publics persistent à ne pas intervenir et considérer que toutes les questions liées à la gestion des processus de restructuration relèvent de la responsabilité des partenaires sociaux.

Dans le nouveau contexte marqué par des rapports de force plus déséquilibrés, cette option de non-intervention revient à s'en remettre à la responsabilité sociale des acteurs entrepreneuriaux. Dans la ligne du concept de RSE, l'entreprise est alors considérée comme la mieux placée pour relever les défis économiques, écologiques et sociaux et tenter d'y apporter des réponses.

Ainsi, les initiatives émanant de milieux privés ou associatifs visant à promouvoir la RSE abondent en Suisse où les PME ont établi, en collaboration avec des instances publiques, un kit social à l'intention des entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale (voir [www.pmesocialkit.ch](http://www.pmesocialkit.ch)).

employés) ou indirectes (dans les plus grandes), cette loi instaure trois droits nouveaux : a) le droit d'être informé au moins une fois par année sur les effets de la marche des affaires sur l'emploi ; b) le droit à la consultation sur les questions de sécurité et en cas de licenciement collectif ; c) le droit à la codécision pour ce qui concerne la gestion des institutions de prévoyance professionnelle. Au-dessus de cinquante personnes, la loi reconnaît aux travailleurs le droit de former des commissions du personnel. Cependant, le degré de leur indépendance vis-à-vis de la direction d'entreprise, les objectifs qu'elles poursuivent et les procédures utilisées varient fortement suivant les entreprises. L'encadré suivant décrit la situation de la commission du personnel de Tornos.

Encadré 2

### La commission du personnel de Tornos

Chez Tornos, l'existence d'une commission du personnel remonte aux années cinquante. Actuellement le mandat des représentants de la commission est de cinq ans. Lorsqu'il arrive à échéance, un avis de fin de mandat avec un appel à candidature est diffusé dans l'entreprise par voie d'affichage. L'entreprise est découpée en cercles électoraux par entités productives.

Pour être candidat il faut au minimum une année d'ancienneté. Les chefs d'îlots peuvent être candidats, mais pas les cadres. Ceci doit être précisé, car il n'est pas rare en Suisse que des cadres ou représentants de la direction assistent ou soient membres de la commission du personnel qui constitue dès lors une forme de syndicat maison. Il est fortement souhaité que les candidats à la commission soient syndiqués.

Les candidats sont appelés à s'annoncer au président sortant. S'il y a plus de candidats que de postes à repourvoir, on procède à l'élection des délégués. Si tel n'est pas le cas, l'élection est tacite. Dans les faits, il est de plus en plus difficile de trouver des candidats. Les raisons en sont, selon l'actuel président, « qu'il est plus facile de critiquer, de faire la révolution autour d'une table avec quatre ou cinq copains que d'aller négocier avec la direction. Il y a aussi la peur d'un travail ingrat et sans résultat ». Il s'agit donc souvent d'entreprendre des démarches auprès des travailleurs afin qu'un nombre suffisant se portent candidats.

Chez Tornos le bureau de la commission du personnel se constitue lui-même. La présidence ne fait pas l'objet d'une élection supplémentaire comme cela peut se faire dans d'autres entreprises. Le président actuel, qui en est à son troisième mandat est affilié à Unia (syndicat majoritaire dans l'entreprise). Il existe une étroite collaboration entre la commission du personnel et le syndicat. Aucun accord n'est signé avant d'en avoir référé au syndicat. Le président de la commission est détaché à 100 % pour remplir son mandat. Il travaille conjointement avec la DRH qui l'a chargé de certaines questions, notamment celle des grilles salariales ou encore celle liée au travail dans les ateliers. Si ce dernier point n'est pas sans ambiguïté, il permet au syndicat d'obtenir un certain nombre d'informations sur l'entreprise notamment en matière de salaires où une certaine opacité existe généralement en Suisse.

Chez Tornos, avant la restructuration du statut de cadre qui instaura des politiques d'intéressement à l'entreprise, ceux-ci avaient leur propre commission qui collaborait avec la commission d'entreprise notamment sur les questions salariales.

### L'absence de mécanismes obligatoires de conciliation

En dépit de ces nouvelles dispositions, la loi suisse sur le travail qui est régie par le Code des obligations (droit privé), laisse encore une grande marge de manœuvre aux employeurs en matière de licenciement. Contrairement au droit allemand ou français par exemple, elle s'illustre par son absence de mécanismes obligatoires de conciliation permettant de définir le niveau des indemnités légales de licenciement. Le seul droit reconnu à la représentation des travailleurs ou, à défaut, aux travailleurs eux-mêmes est d'être consulté. L'employeur est en effet tenu de fournir « la possibilité de formuler des propositions sur les moyens d'éviter les congés ou d'en limiter le nombre, ainsi que d'en atténuer les conséquences ». Il doit aussi fournir à l'autorité cantonale certains renseignements tels que le motif du licenciement collectif, le nombre de personnes habituellement employées, le nombre de celles à qui un licenciement va être signifié ainsi que la période durant laquelle les congés prévus sont envisagés. Si cette consultation est obligatoire, l'employeur n'est cependant nullement obligé d'en tenir compte, pas plus qu'il n'est légalement tenu de mettre sur pied un plan social. La consultation doit intervenir avant la décision définitive de procéder aux licenciements collectifs. La loi n'apporte aucune précision sur la durée de cette consultation et la question doit être évaluée selon « *les règles de la bonne foi* ». Si ces procédures minimales liées à la consultation ne sont pas respectées, l'employeur peut être contraint de verser aux travailleurs une indemnité égale au maximum à deux mois de salaire. Ces dispositions ne s'appliquent pas en cas de faillite de l'entreprise (BRUNNER *et alii*, 2004).

Le Code des obligations aborde également le rôle incombant à l'État lorsqu'un processus de restructuration est enclenché. Comme nous l'avons indiqué, l'office cantonal du travail est informé par l'employeur de tout projet de licenciement collectif. Cette notification doit contenir les résultats de la consultation des travailleurs. En cas de conflit, les parties peuvent faire appel aux offices de conciliation et d'arbitrage rattachés aux départements cantonaux de l'économie, mais ceux-ci sont sans réel pouvoir de contraindre les employeurs à accepter un compromis. Dans un tel cadre, l'entreprise peut décider de licencier sans accorder de contrepartie ou compensation. De fait, la législation suisse laisse une grande liberté aux employeurs en matière de gestion de l'emploi : que ce soit en amont avec le seul droit d'information sur les effets de la marche des affaires sur l'emploi ou en aval avec la procédure de consultation en cas de licenciement collectif, les obligations légales imposées aux employeurs restent très limitées (MAHON, 2000).

Le droit suisse se caractérise donc par le caractère minimal de ses prescriptions en matière de régulation du marché du travail. Est ainsi laissée une grande marge de manœuvre aux partenaires sociaux (dans les secteurs organisés) et aux acteurs de l'entreprise (dans les branches peu organisées). La recherche du consensus a longtemps caractérisé les relations entre syndicats et employeurs, ainsi qu'en témoigne l'obligation de respecter la paix du travail inscrite dans les conventions collectives. Il conviendrait aussi de signaler la place importante laissée au niveau local de l'entreprise où, sauf désaccord, sont négociées des questions cruciales telles que les niveaux des salaires et les temps de travail. Le principe de subsidiarité et le souci d'arriver à une solution consensuelle apparaissent donc comme les deux piliers de la régulation du marché du travail suisse (AUBERT, 2004, AUBERT, 2005).

### **Les conventions de la «paix au travail»**

Dans ce contexte, les conflits collectifs débouchant sur des grèves ou des occupations d'usine restent exceptionnels, même si les années 2004 et 2005 se sont signalées par la survenance plus fréquente de tels conflits. Cependant, même ces épisodes conflictuels n'ont pas débouché sur des demandes de modifications du cadre légal, mais sur des revendications syndicales visant à intégrer dans les conventions collectives l'obligation de négocier et de financer un plan social. L'opposition résolue des employeurs et l'attachement des syndicats à la «paix du travail» laissent toutefois mal augurer de l'insertion d'une telle clause dans les futurs accords collectifs (cf. encadré 3).

Les relations professionnelles entre associations d'employeurs et syndicats se signalent en effet par la volonté constante de privilégier les solutions consensuelles au détriment d'approches plus conflictuelles. Elles sont régies en Suisse par les conventions dites de la «paix du travail» signées en 1937. Face au risque d'intervention de l'État, lequel avait instauré l'arbitrage obligatoire des conflits de salaire quelques mois auparavant, les partenaires sociaux se sont accordés pour adopter des procédures privées de conciliation et d'arbitrage et ainsi juguler la menace d'une régulation étatique du marché du travail. Ces procédures étaient assorties d'une clause de paix du travail qui interdisait pour ainsi dire le recours à la grève et au *lock-out*.

D'abord adoptée dans l'industrie des machines, cette convention de la paix du travail a ensuite été étendue à d'autres secteurs. Elle explique dans une large mesure la préférence syndicale pour les solutions négociées. Depuis quelques années toutefois, les relations professionnelles sont marquées par une conflictualité croissante et l'on voit éclater ça et là des grèves et conflits sociaux qui prennent une forme plus dure. Ces nouvelles formes de relations professionnelles émanent toutefois de l'initiative des travailleurs et les syndicats s'avèrent souvent réticents à suivre leur base dans cette direction.

Des conflits tels que ceux survenus dans la téléphonie chez Orange (douze jours de grève en février-mars 2003) ou encore dans la métallurgie chez Swissmetal (novembre 2004 et début 2006) sont révélateurs à cet égard. Afin de s'opposer aux licenciements et aux fermetures de sites, une partie significative des employés se sont mis en grève. Dans le cas d'Orange, il s'agissait d'un personnel jeune et non syndiqué alors que dans celui de Swissmetal on était en présence d'ouvriers dotés d'un savoir-faire reconnu (et qui étaient soutenus par les cadres de l'usine qui se sont également mis en grève). Dans les deux cas, les syndicats ont rapidement tenté de déplacer le conflit de l'action conflictuelle engagée par les grévistes vers le terrain de la conciliation et de la recherche du compromis avec les acteurs patronaux. Ce qui n'est pas allé sans susciter la frustration des grévistes dans les deux entreprises concernées, ainsi que l'illustre ce témoignage d'un employé d'Orange victime d'un licenciement: «Nous avons été manipulés tant par le syndicat que par l'opérateur»(4). Chez Swissmetal, les propos tenus étaient encore plus amers envers la direction centrale du syndicat.

Il ne semble donc pas exagéré d'affirmer que la protection des travailleurs repose en Suisse sur un mécanisme de *gentlemen's agreement* qui peut poser de sérieux problèmes en l'absence de gentlemen ou en cas de mauvaise santé économique des entreprises. Dans un tel cas de figure, les travailleurs suisses confrontés à un licenciement collectif se retrouvent pour ainsi dire totalement démunis.

### **Des dispositifs publics avantageux**

Le droit suisse du travail se montre plus actif sur deux autres versants: le soutien financier aux mesures de flexibilité envisagées comme des alternatives aux licenciements ou à la faillite de l'entreprise d'une part, l'indemnisation et la prise en charge des personnes licenciées d'autre part. Sur le versant préventif, la loi sur l'assurance-chômage (LACI) comporte de nombreuses mesures visant à favoriser le recours au chômage partiel ou à d'autres formes de flexibilité permettant de maintenir les emplois: la réduction temporaire du temps de travail ou la suspension complète de l'activité de l'entreprise peuvent ainsi être dans une large mesure financées par le biais de l'assurance-chômage sans que le rapport contractuel de travail ne soit rompu. Une telle possibilité de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre est admise lorsqu'elle est due à des facteurs économiques, qu'elle est perçue comme inévitable et qu'elle concerne au moins 10% de l'activité de l'entreprise. L'indemnité qui s'élève à 80% de la perte de gain, peut être versée au maximum pendant douze mois. Deux ou trois jours de carence au début de chaque mois restent à la charge de l'en-

(4) Cité dans le journal *Le Temps*, 7 mars 2003.

## Encadré 3

### Le système des relations professionnelles suisse en quelques chiffres

Selon l'OFS, le nombre de personnes affiliées à un syndicat ou à une autre organisation de travailleurs s'élève en Suisse pour 2004 à 778 049. Le BIT annonce un taux de syndicalisation de 22,5%.

Le syndicat le plus important est Unia, fondé au 1<sup>er</sup> janvier 2005, issu de la fusion des syndicats SIB (construction), FTMH (machines et métallurgie), FCTA (vente), Unia (commerce) et Actions. Il annonce alors 200 000 membres affiliés dont 10 000 membres actifs. Il couvre cent branches dans quatorze régions du pays. La Confédération des syndicats chrétiens de Suisse (CSCS) annonce quant à elle 102 274 membres (1999). Elle forme depuis 2003 avec la Fédération des sociétés suisses d'employés (FSE) une nouvelle organisation faîtière Travail. Suisse. Celle-ci représente les intérêts de douze organisations comprenant environ 150 000 personnes. Quelle que soit l'orientation politique ou religieuse privilégiée, ces syndicats s'inscrivent dans la tendance consensualiste de recherche du compromis et de respect de la paix du travail. Le syndicalisme d'opposition conflictuelle reste très peu développé en Suisse.

En Suisse, 36,7% des emplois sont couverts par une convention collective du travail (CCT), à savoir 7,2% dans le secteur primaire, 40,5% dans l'industrie, 66,4% dans la construction et 35% dans les services (source OFS 2003). D'importantes disparités existent donc entre les branches quant au taux de couverture. Une forte tendance existe à négocier par entreprises et non par branches. Ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous, les CCT ne contiennent pas nécessairement de dispositions concernant le salaire minimum à l'instar de la CCT de l'industrie suisse des machines (116 800 salariés assujettis en 2003).

Tableau 1  
Nombre de salariés couverts par une convention collective du travail

	CCT Au total		CCT Avec salaires minimaux		CCT au champ D'application étendu (1)	
	CCT	Salariés	CCT	Salariés	CCT	Salariés
Total	594	1 414 000	449	1 169 600	36	360 800
Dont % de femmes		36,3%		39,9%		41,2%
<b>Type de CCT</b>						
CCT d'association	194	1 102 400	165	898 600	36	360 800
CCT d'entreprises	400	311 700	284	271 000	0	0

(1) CCT déclarée obligatoire pour tout un secteur donné par décision politique.

Source : OFS Enquête sur les conventions collectives de travail en Suisse, 2003.

entreprise qui doit aussi assurer le paiement intégral des charges sociales. Une autre disposition de la LACI autorise le recours à la réduction de l'horaire de travail lorsque l'employeur utilise, partiellement ou en totalité, le temps de travail supprimé au service du perfectionnement professionnel des travailleurs concernés. L'autorité cantonale ne donne alors son accord que si ce perfectionnement procure des connaissances dont le travailleur peut tirer profit lors d'un changement d'emploi ou qui lui sont indispensables pour conserver son poste de travail actuel. Il faut aussi que ce perfectionnement soit organisé par des personnes compétentes et qu'il soit rigoureusement séparé des activités usuelles de l'entreprise (en d'autres termes, il ne doit pas comporter d'activités productives ou commerciales). Enfin, on peut aussi recourir à des «essais-pilotes» dérogeant à la loi, dans la mesure où ils visent le maintien d'emploi

existants ou la réinsertion des chômeurs. Par ces divers biais, l'assurance-chômage offre à l'employeur des alternatives aux licenciements collectifs qui lui permettent d'éviter les frais dus aux fluctuations de personnel (c'est-à-dire les frais de formation induits par la perte du savoir-faire du personnel licencié) et de compter sur la disponibilité rapide d'une main-d'œuvre compétente au moment de la reprise économique. Les travailleurs ont de leur côté l'avantage de ne pas se retrouver au chômage et de conserver la protection sociale liée au contrat de travail. Si le cadre légal suisse offre des possibilités multiples de flexibilisation afin d'éviter les licenciements, la décision d'y recourir reste une prérogative de l'employeur. Les syndicats ou les représentations du personnel au sein des entreprises n'ont pas de moyens légaux d'imposer l'adoption de telles mesures par les directions d'entreprises.

Sur le versant curatif, le droit suisse comporte une assurance-chômage plutôt généreuse en comparaison internationale qui assure aux chômeurs des prestations sociales entre 70 et 80% de leur gain antérieur (suivant leur statut familial ou leur gain assuré) pendant 400 ou 520 jours (suivant le taux de chômage dans leur région ou leur âge). L'entreprise procédant à une restructuration douloureuse peut ainsi compter sur l'effet d'amortisseur de ces dispositifs institutionnels d'indemnisation des chômeurs. Des propositions visant à remettre en question cette socialisation des coûts induits par les restructurations ont été avancées (par exemple pour faire assumer une partie du coût social d'un licenciement collectif par les entreprises elles-mêmes), mais elles n'ont débouché sur rien de concret.

Il convient enfin de signaler le dispositif fédéral de soutien au développement des régions défavorisées. Il est articulé autour de quatre axes : les allègements fiscaux, les cautionnements (ou garanties pour un crédit), les fonds interentreprises et les contributions au service de l'intérêt de la dette. En vingt ans, ce levier de politique régionale n'a toutefois permis de créer que 17 000 emplois en Suisse.

### **Un système de relations professionnelles déséquilibré**

De manière générale, le droit suisse se caractérise par sa réticence face aux droits-contraintes qui imposent d'en haut une régulation stricte du marché du travail. Est privilégiée une forme de régulation locale conforme au principe de subsidiarité, suivant laquelle la loi ne fixe qu'un cadre souple et flexible qui laisse une large place aux initiatives des acteurs locaux. Cependant, le droit suisse impose un cadre déséquilibré qui donne plus de moyens au partenaire le plus fort, c'est-à-dire à l'employeur qui peut mobiliser les diverses formes de flexibilité sans craindre de représailles légales, voire avec l'aide des instances publiques. Les textes légaux privilégient donc une version spécifique de la responsabilité sociale des entreprises qui repose dans une très large mesure sur la bonne volonté des entreprises. Ce cadre favoriserait la recherche de solutions consensuelles dites *win-win*, où le respect des droits des travailleurs coïnciderait avec la compétitivité des entreprises. La recherche de l'innovation technologique et de la qualité des produits, ainsi que la volonté de coller au mieux à la demande et à ses fluctuations, sont ici interprétées comme les leviers principaux du succès économique de l'entreprise, lequel est envisagé comme la condition *sine qua non* de la poursuite de la responsabilité sociale. Au cœur de ce modèle de *corporate social responsibility* se situe une conception spécifique de l'entreprise comme communauté de travail, dans laquelle chacun partagerait les mêmes soucis et objectifs et qui occulterait les divergences d'intérêts ou autres conflits. Dans un tel modèle, l'aptitude des dirigeants à susciter un climat de confiance et de motivation est présentée comme

essentielle en vue de convaincre les travailleurs de mettre toute leur énergie au service des objectifs de l'entreprise. Par contraste, les dispositifs dotant les autres acteurs (représentants des travailleurs au sein de l'entreprise ou dans les syndicats, actionnaires minoritaires, *etc.*) de contre-pouvoirs effectifs sont peu développés dans le droit suisse. La volonté de privilégier la recherche du consensus aux dépens de l'ajustement des pouvoirs des diverses parties prenantes à un conflit ouvert s'inscrit dans la continuité directe des fameuses conventions de paix du travail signées par les partenaires sociaux en 1937. On peut cependant se demander si de tels dispositifs permettent réellement de promouvoir les droits des travailleurs dans les situations de restructurations d'entreprises (à cet égard les récentes réformes de la loi sur le travail n'ont pas changé la donne – voir DE PIETRO FERRO *et alii*, 1999). L'évocation du cas Tornos permet de mettre à l'épreuve l'efficacité du modèle suisse dans une situation de restructuration permanente d'entreprise.

## **Le cas Tornos (industrie des machines)**

L'entreprise Tornos, considérée comme un des fleurons de l'industrie suisse des machines, a raté les virages du numérique et de l'électronique. Au milieu des années 1990, l'entreprise est au bord de la faillite. Toutes les possibilités légales sont alors mobilisées pour sauver l'usine : suppressions de postes, introduction du chômage partiel (15% en moyenne durant ces années), blocage et même réduction de 20% des salaires, suspension du treizième mois, cession des jours de vacances (avec l'accord des ouvriers), refonte totale des équipes, *etc.* Malgré tout, la situation reste difficile. En octobre 1994, l'entreprise est en panne de liquidités alors même que les commandes affluent. Les banques refusent d'augmenter les lignes de crédit et l'on ne peut compter que sur les recettes apportées par les ventes de machines.

### **Les années d'euphorie**

C'est alors qu'est nommé un nouveau directeur qui opte pour une stratégie expansionniste fondée sur le savoir-faire des employés. Avec l'appui des collaborateurs, il réinvente la compagnie. Sa stratégie consiste à commercialiser à outrance le produit-phare de l'entreprise, la Deco 2000. Il décide de baisser les prix de 25% afin de séduire de nouveaux clients, réduit les délais de livraison et fait exploser la productivité. L'innovation devient frénétique (un nouveau produit sort tous les huit mois) et est couronnée de succès. De gros investissements sont consentis pour reconstruire les usines. La flexibilisation des horaires est bientôt introduite pour coller au principe de la production à flux tendu et de la réduc-

tion des stocks. Les ouvriers travaillent de 32 heures à 45 heures par semaine et les heures supplémentaires sont compensées sous forme de congé. Le processus de fabrication est également réorganisé en îlots de production (petits ateliers autonomes qui sont responsables de tout le processus de production). Ces transformations permettent de diviser par trois le temps de fabrication d'une machine.

Six ans après l'arrivée du nouveau directeur, l'entreprise a triplé son chiffre d'affaires, doublé le nombre de ses employés et est devenue le leader mondial de la branche. Son directeur est souvent cité comme un patron modèle dans la presse helvétique. Syndicats et autorités politiques fédérales et cantonales sont au diapason de cette euphorie qui est également partagée par les travailleurs (MARTI *et alii*, 2005). L'entrée en bourse est alors envisagée pour financer une nouvelle ligne de machines et la construction de nouveaux bâtiments. Une campagne publicitaire est lancée pour convaincre les habitants de la région d'acheter des actions, elle connaîtra un succès important avec l'afflux de nombreux petits actionnaires (notamment des employés de Tornos, dont certains iront jusqu'à endetter ou renoncer à leur caisse de pension pour acheter des actions). L'entrée en bourse est effectuée en mars 2001. Toutes les actions trouvent preneur, ce qui permet d'éponger une partie des dettes consenties pour financer la stratégie expansionniste. L'augmentation des commandes se poursuit (+106% pour les premiers mois de 2001) et le rapport d'activités du premier semestre 2001 annonce un chiffre d'affaires brut en hausse de 37%.

Cette première époque, celle de l'euphorie, semble consacrer le succès du modèle suisse de responsabilité sociale. La confiance réunissant dirigeants d'entreprise et travailleurs autour de l'innovation technologique et de la stratégie expansionniste est au fondement de ce qui apparaît comme une opération *win-win* pour toutes les parties prenantes. La suite des événements va démontrer la fragilité de ce levier de confiance comme fondement de la responsabilité sociale des entreprises.

### **La valse des restructurations et licenciements collectifs**

En octobre 2001, le licenciement de 200 personnes est annoncé. Cette mesure est justifiée par un mois de septembre catastrophique marqué par d'importantes annulations de commandes suite aux événements du 11 septembre (seulement 2 millions CHF au lieu des 24 attendus). On évoque également la possibilité de recourir à l'horaire de travail réduit comme la législation suisse sur l'assurance-chômage le permet. Suivant les dires de la direction, toutes ces mesures donnent à l'entreprise la flexibilité nécessaire pour surmonter les difficultés et être en mesure de relancer rapidement le processus productif lorsque la reprise économique se produira.

Les syndicats demandent de reporter les licenciements en recourant au chômage partiel, mais la direction refuse d'entrer en matière. Malgré cela, les représentants syndicaux disent n'avoir rien à reprocher à la direction de l'entreprise : «Tornos est une entreprise performante victime du système du capitalisme», affirme le secrétaire régional du syndicat des machines, la FTMH. La direction accepte de négocier un plan social (comportant notamment des plans de préretraite pour les travailleurs de plus de 60 ans qui leur assurent plus de 95% de leurs salaires jusqu'à l'âge de 65 ans).

En avril 2002, Tornos est en panne de liquidités : les fournisseurs ne sont plus payés régulièrement. Il faut négocier une recapitalisation avec les banques et les investisseurs. L'entrée en bourse a coûté très cher, l'argent récolté a certes permis de réduire la dette, mais celle-ci reste conséquente (selon les estimations de la banque Vontobel, l'endettement s'élève à 144 millions CHF et le besoin de liquidité à 40 millions). De plus, le plan social d'octobre 2001 a coûté 2,5 millions CHF à l'entreprise. Une partie significative du personnel (200 employés) est au chômage partiel depuis plusieurs mois.

En juin 2002 (un mois après le départ du directeur au conseil d'administration de La Poste suisse), un nouveau plan d'assainissement est annoncé. Malgré la restructuration d'octobre, l'exercice 2001 s'est soldé par une perte importante et le début de l'année 2002 est encore plus préoccupant (en raison de la baisse des commandes et de la situation calamiteuse des liquidités). Il faut maintenant éviter la faillite. Le conseil d'administration propose donc une réduction du capital-actions de 90% (*via* la diminution de 90% de la valeur nominale du titre). Les banques créancières devront également renoncer à la moitié de leurs paiements, ainsi que les fournisseurs. Suite à l'annonce de cette restructuration, l'action Tornos plonge. La stratégie expansionniste du directeur est alors dénoncée avec vigueur. Sous son règne, Tornos a certes bénéficié d'une croissance sans précédent grâce au succès de la Deco, mais celle-ci aurait été bradée à des prix excessivement bas dégageant une marge insuffisante.

Cette nouvelle restructuration est présentée comme indispensable, car les prévisions réalistes font état d'un chiffre d'affaires de 175 millions de CHF pour 2002 alors que Tornos est structurée pour réaliser 400 millions. Il s'agit donc de revoir à la baisse la capacité de production : un tiers des employés va perdre son emploi et il n'y aura pas de plan social, l'état financier de l'entreprise ne le permet pas suivant les dires du conseil d'administration. Tornos contacte de nombreuses entreprises de la région et établit une liste de 120 places de travail vacantes à l'intention des personnes licenciées.

Les syndicats s'opposent à ces licenciements et préconisent de réaliser des économies à l'interne, ainsi que de recourir aux essais-pilotes prévus

par la loi sur l'assurance-chômage: le personnel travaillerait en moyenne 80%, 10% des salaires restants seraient pris en charge par le chômage et le solde par le personnel qui renoncerait à cette somme. La direction de Tornos refuse cette solution qui permettrait pourtant de préserver 160 postes de travail. Devant ce refus et en désespoir de cause, le syndicat suggère aux employés d'offrir deux jours de vacances à leurs camarades licenciés. «On se croirait revenu au début du siècle, au temps des caisses de secours», affirme la représentante nationale de la FTMH.

Lors de l'assemblée des actionnaires, ce plan d'assainissement sera accepté à la quasi-unanimité. Les banques renoncent ainsi à 50% de leurs créances de même que les fournisseurs, le capital-actions est réduit de 90%, la décision de licencier le tiers des effectifs est entérinée (soit près de 300 personnes, dont 232 licenciements, 13 transferts, 18 départs naturels et 37 préretraites qui bénéficieront, après de longues négociations, des conditions du plan social d'octobre 2001). Les petits actionnaires manifestent leur colère, ils réclament un audit, mais lors de tous les votes, trois personnes représentant les gros actionnaires neutralisent toutes leurs revendications.

Ces difficultés se répercutent sur tout l'arc jurassien: spécialisée dans la mécanique et le décolletage, cette région ne dispose pas d'autres activités pour amortir le choc. Une telle spécialisation et monoculture impliquent une forte dépendance conjoncturelle. Malgré tout, les autorités politiques se déclarent impuissantes face à ce processus. Le parlement cantonal invite les autorités fédérales à utiliser toutes les possibilités offertes par la loi sur l'assurance-chômage pour sauver Tornos (notamment la diminution du temps de travail et les mesures de formation professionnelle). Mais le Conseil fédéral refuse d'aider Tornos pour «ne pas désavantager les autres entreprises qui n'ont pas commis les mêmes erreurs de management». Il souligne que la mise en place d'alternatives aux licenciements dépend des partenaires sociaux. Par ailleurs, la région est déjà soutenue au moyen de l'aide aux zones économiques en redéploiement ainsi que par des mesures de promotion régionale. Aucun crédit supplémentaire ne sera accordé.

En novembre 2002, on annonce à nouveau la suppression de 150 emplois et l'introduction du chômage partiel pour une centaine d'employés. Avec cette nouvelle restructuration, Tornos a diminué le nombre de ses employés de moitié en une année. Aucun plan social ne sera élaboré, l'entreprise n'en a toujours pas les moyens. Les résultats économiques sont pourtant conformes au plan de restructuration élaboré en juin, mais le retard de la reprise conjoncturelle justifie cette mesure. Les niveaux hiérarchiques intermédiaires seront également touchés par cette restructuration. L'entreprise était largement surdimensionnée, l'obsession du

chiffre d'affaires occultait des évidences: on ne connaissait pas le coût exact d'une machine et on ne pouvait donc pas fixer son prix.

Aux yeux de la nouvelle direction, il faut repenser l'entreprise, passer d'une culture technique à une approche orientée vers les besoins du client. La stratégie d'entreprise se fait plus prudente: pas de nouvelle révolution technologique ou d'expansion galopante en vue, réexamen de la gamme des produits, analyse de leurs coûts et ajustement des prix à la hausse. Composée de gens du métier et de la région, la nouvelle équipe dirigeante parvient à restaurer la confiance.

Le syndicat national de la métallurgie, la FTMH, regrette l'absence de plan social et le manque de volonté de rechercher d'autres solutions que les licenciements (il estime en outre que l'outil de production, saigné à blanc, ne pourra pas répondre lorsque la reprise économique se produira). La direction refuse d'entrer en matière sur les propositions de recourir au chômage partiel, mais elle accepte certaines concessions: vingt licenciements sur les cent prévus seront gelés pendant six mois. La décision finale à ce propos dépendra de l'atteinte des objectifs du *business plan* et de ceux de production. De son côté, l'antenne régionale de la FTMH demande l'extension du droit de participation aux questions entourant la restructuration des entreprises.

De manière générale, les politiciens se déclarent impuissants. Pour eux, le rôle de l'État consiste à soulager les personnes licenciées et non pas à intervenir dans les stratégies d'entreprise. On se contente donc de mettre sur pied un job-centre pour aider les personnes licenciées à retrouver un emploi.

### **Tornos sur la voie du redressement ?**

Selon la direction, les résultats économiques de 2002 montrent le bien-fondé des restructurations: le redimensionnement du chiffre d'affaires à 200 millions CHF au lieu des 400 de la période précédente, la recapitalisation et l'abandon des créances ont assaini la situation de Tornos. En un an, Tornos a vu ses effectifs, ses chiffres d'affaires et de ventes fondre de moitié. Dans le même temps, l'endettement a été ramené de 114 à 42 millions CHF.

En mai 2003, le chômage partiel est introduit pour «préserver le savoir-faire de l'entreprise». Suivant la direction, deux voies étaient alors possibles: soit maintenir la production et augmenter le stock en accentuant l'avance par rapport aux ventes au détriment de la liquidité et avec le risque de ne pas écouler les machines; soit créer un trou de production pour améliorer la trésorerie et diminuer le risque sur le stock. La deuxième option a été choisie: mieux vaut maîtriser la production que spéculer sur l'avenir. De plus, l'entreprise ferme ses portes durant quatre semaines en été 2003 et tous les employés se retrouvent alors en vacances forcées.

Ces mesures garantissent le plan de production jusqu'en automne 2003. Les vingt licenciements gelés à l'automne 2002 sont définitivement oubliés.

En janvier 2004, 255 employés sur les 565 que compte alors Tornos se retrouvent à nouveau au chômage partiel. En conformité avec les dispositions légales en vigueur, un plan de formation est offert aux employés : l'assurance-chômage verse les indemnités normales et l'employeur complète le salaire pour les jours de formation. L'ambition consiste à préparer les employés à la polyvalence, améliorer leur employabilité et leur ouvrir des perspectives de carrière au sein de Tornos. De la sorte, l'entreprise améliore sa réactivité face à une demande très fluctuante. Cette manière de faire est encouragée par l'assurance-chômage.

En mars 2004, les dirigeants de Tornos prétendent avoir retrouvé le chemin de la croissance. Mais on n'affiche pas d'euphorie et on n'exclut pas un nouveau recours au chômage partiel, « qui fait partie du savoir-faire de management de l'entreprise » (suivant les propos mêmes du nouveau directeur !). On table sur une croissance mesurée et autofinancée jusqu'en 2008. Cette embellie permet une adaptation raisonnable des salaires : augmentation mensuelle de 100 CHF pour tous et réévaluation à la hausse des postes de travail. On introduit aussi la flexibilisation du temps de travail : si les carnets de commandes sont pleins, le personnel effectue au minimum 45 heures par semaine, voire 55 heures réparties sur cinq ou six jours ; lorsque la charge de travail est moins importante, on passe à l'horaire dit faible de 16 heures par semaine au minimum. Toutes les heures effectuées sont prises en compte suivant le schéma suivant : tout ce qui rentre dans une fourchette de plus ou moins 200 heures est reporté sur l'année suivante, ce qui dépasse à la hausse est payé une fois par année en heures supplémentaires, les travailleurs qui se retrouvent en dessous du plancher d'heures voient leur compteur ramené à 200 heures sans encourir de pénalité financière. Bref, les instruments visant à flexibiliser l'organisation de la production et le temps de travail sont privilégiés. La gestion des questions liées à l'emploi et plus largement à la responsabilité sociale de l'entreprise reste l'affaire exclusive des dirigeants, les autres partenaires (syndicats, autorités publiques à tous les niveaux, actionnaires minoritaires, etc.) ne jouant qu'un rôle de second plan tout au long de la période. Si l'entreprise est mieux gérée et mieux apte à amortir le choc des restructurations, ce n'est pas en raison d'un changement d'environnement légal ou de rapports de force entre travailleurs et employeurs (donnant par exemple plus de poids aux commissions du personnel et aux représentations syndicales), mais parce que la nouvelle direction a adopté une gestion d'entreprise plus prudente, à l'écart des ambitions expansionnistes et des rêves de grandeur de ses prédécesseurs.

Tout repose donc, au début comme à la fin de la période, sur la bonne volonté des gestionnaires et sur les orientations qu'ils décident souverainement d'imprimer à l'entreprise. En dépit de ses insuffisances et échecs, le modèle suisse de responsabilité sociale des entreprises n'est pas remis en question, il sort (pour l'instant en tout cas) indemne de la période de turbulences qui a affecté Tornos ainsi que de nombreuses autres entreprises suisses.

\*  
\* \*

Le cas de Tornos illustre de nombreux traits du modèle suisse de responsabilité sociale des entreprises et met en évidence un certain nombre de faiblesses :

– l'absence de cadre légal contraignant donne à l'employeur une position nettement dominante dans tout le processus de restructuration, dans la mesure où il dispose d'une *exit option* lui permettant de court-circuiter la négociation collective. Par contraste, les syndicats et représentants des travailleurs dans les commissions du personnel se montrent plus soucieux du respect de la paix du travail et inscrivent leur action dans ce cadre. Dans le cas de Tornos, le refus répété d'accorder un plan social montre que les employeurs peuvent à tout moment quitter la table des négociations et imposer les mesures qui leur paraissent les plus adéquates. Même les opportunités de flexibilisation offertes par le cadre légal en vue d'éviter les licenciements restent lettre morte en cas de refus des employeurs. Dans un tel contexte, l'entreprise est à même d'imposer son point de vue si elle estime que les circonstances l'exigent (et c'est elle qui juge souverainement du degré de gravité de ces circonstances). L'efficacité concrète de la rhétorique de la responsabilité sociale de l'entreprise dépend donc pour ainsi dire exclusivement de la bonne santé économique de l'entreprise (telle qu'elle est perçue par la hiérarchie) et de la bonne volonté de ses dirigeants. Le cas de Tornos illustre abondamment la fragilité de tels leviers, lorsqu'il s'agit de défendre les droits des travailleurs ;

– l'intervention de l'État ne vise pas le maintien des emplois, mais la prise en charge sociale des personnes licenciées. Les autorités publiques helvétiques se signalent par leur volonté de ne pas intervenir et de laisser les partenaires sociaux gérer la restructuration (dans un cadre où ces partenaires ne se présentent pourtant pas en position d'égalité). L'intervention publique se concentre sur l'*ex post*, la prise en charge par l'assurance-chômage et la mise sur pied d'un job-centre ;

– le syndicat est bien implanté dans l'usine et dans le secteur des machines, mais en l'absence de cadre légal et de conventions collectives lui donnant explicitement le droit de s'immiscer dans les processus de

restructurations, il reste impuissant et cela d'autant plus qu'il continue de privilégier les solutions négociées au détriment de mesures plus conflictuelles. La connaissance des opportunités et ressources offertes par la loi (en matière d'alternatives aux licenciements) existe, mais dans un contexte de paix du travail elle ne peut déboucher sur des solutions efficaces que si l'entreprise les estime conformes à son avantage. Ainsi, le recours au chômage partiel ou aux essais-pilotes n'est possible que si l'employeur l'estime pertinent. Par ailleurs, le fait que le syndicat se présente souvent comme le porte-parole de telles mesures de flexibilisation qui tendent à précariser les droits des travailleurs, est révélateur de la position d'infériorité dans laquelle son attachement à la paix du travail le cantonne ;

– la faiblesse des petits actionnaires, souvent des employés de Tornos, dans le cadre des assemblées générales d'actionnaires illustre les limites de la conception actionnariale de la responsabilité sociale des entreprises. De fait, la voix des petits actionnaires est neutralisée par la présence de trois gros actionnaires qui imposent leur point de vue à l'occasion de chaque vote (voir DAVID *et alii*, 2004 pour une excellente présentation des conséquences de la «financiarisation» des entreprises en Suisse).

Au total, le cas Tornos s'inscrit dans une perspective managériale de la responsabilité sociale d'entreprise, les autres acteurs étant confinés dans une position marginale. Les vicissitudes de l'affaire Tornos illustrent clairement l'insuffisance de cette perspective. Elles montrent sans ambiguïté que l'entreprise livrée à elle-même n'est pas un cadre propice à l'émergence d'une régulation réflexive qui prendrait en compte les attentes de chacun des partenaires concernés et tout particulièrement des travailleurs. De fait, cette version de la responsabilité sociale d'entreprise repose sur la confiance placée dans la sagesse et

la capacité de gestion des dirigeants d'entreprise et le cas Tornos montre à quel point cette confiance peut être fragile. Soit parce qu'elle est manipulée (c'est dans une certaine mesure le cas de la période euphorique de Tornos), soit parce qu'elle dépend trop fortement d'un contexte économique favorable que les difficultés économiques peuvent toujours remettre en question.

Si l'on souhaite prendre au sérieux le discours sur la responsabilité sociale des entreprises, il convient donc de privilégier d'autres formes d'action susceptibles d'instaurer des contre-pouvoirs plus efficaces au sein des entreprises. Différentes formules peuvent être envisagées telles que l'adoption de dispositions légales contraignant les employeurs à prendre en compte les revendications des travailleurs (à l'exemple des directives européennes sur l'information et la consultation) ou d'autres formes de mobilisation sociale visant à promouvoir les droits des travailleurs. À défaut, l'entreprise pourra continuer d'imposer sa propre vision de la régulation du marché du travail (cela est particulièrement évident dans le cas des multinationales dont les sièges peuvent imposer des décisions stratégiques contestables aux succursales locales, mais cela vaut aussi pour les entreprises solidement enracinées dans un terreau local comme Tornos).

L'appel à la responsabilité sociale de l'entreprise ne peut donc pas se contenter de la bonne volonté de la direction et de la confiance aveugle placée dans la stabilité économique de l'entreprise, il requiert une mobilisation de modes alternatifs d'action collective susceptibles d'imposer à l'entreprise des stratégies ou comportements plus socialement responsables. À notre sens, ce n'est qu'à cette condition que les promesses convoyées par la rhétorique de la *corporate social responsibility* pourront se concrétiser en Suisse comme ailleurs.

## Bibliographie

AUBERT G. (2004), «Convention collective et contrat-type de travail : survol d'un siècle», in BELLANGER, F. *et alii*, *Le contrat dans tous ses états*, Staempfli, Berne.

AUBERT G. (2005), «L'entreprise et le droit du travail : l'exemple suisse», *Droit social*, n° 2, février, 147-151.

BRUNNER Chr. *et alii*. (2004), *Commentaire du contrat de travail*, Lausanne, Réalités sociales, 3<sup>e</sup> édition.

DAVID Th. *et alii*. (2004), «Swiss Corporate Governance in a Changing World», in NOLLERT, M. *et alii*, *Wirtschaft in soziologischer Perspektive, Diskurs und empirische Analysen*, Munster, LIT : 151-73.

FAYOLLE J. (2005), «Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire», *Revue de l'IRES*, n° 47/1, 337-59.

MAHON P. (2000), «L'évolution récente du droit du travail en Suisse – une appréciation critique», *Aspects de la sécurité sociale*, n° 3, 9-26.

MARTI L. *et alii* (2005), *Vies de mécaniciens*, Lausanne, Antipodes.

DE PIETRO FIERRO F. *et alii*, (1999), «Révisions de la loi sur le travail : compromis d'intérêts et intérêt du compromis», in MACH A. (sous la direction de), *Globalisation, néolibéralisme et politiques publiques dans la Suisse des années 1990*, Zurich, Seismo, 145-90.