

raumes Europa wird eine gewisse Nivellierung der Lohnkosten bringen. Ob es sich dabei wie in der Vergangenheit um eine Nivellierung der Löhne in tieferliegenden Ländern nach oben handelt oder ob umgekehrt ein effektiver Abbau unserer hohen Lohn- und damit der Produktionskosten eintreten wird, bleibt offen. Nachdem sich ein Ende der Zinsinsel Schweiz bestätigt hat, halte ich ein Absinken unseres sehr hohen Niveaus leider für wahrscheinlich.

Unsere Isolierung, verbunden mit den vorher erwähnten erhöhten Export- und Importkosten, dürfte den Lohnzerfall eher beschleunigen und nicht verhindern.

Anerkennung von Berufsabschlüssen.

Einen sehr wichtigen Punkt im freien Personenverkehr stellt die gegenseitige Anerkennung von Berufsabschlüssen, seien es nun Lehrabschlüsse, HTL-, HWV- oder Hochschulabschlüsse, dar. Trotz qualitativ vergleichbarer Ausbildung bleibt den Diplomen und Abschlüssen eine Anerkennung versagt.

4. Was ist zu tun?

4.1. Chancen nutzen. Die Kleinheit der Schweiz hat auch einen potentiellen Vorteil. Wir sprechen von Anpassung an Veränderungen. Auch andere Staaten – ob solche der EG oder nicht – müssen sich anpassen, d.h. Veränderungen durchführen.

Andere Staaten sind grösser. Kleine Einheiten wie die Schweiz sollten also in

der Lage sein, sich schneller zu ändern als grössere Gebilde. Warum eigentlich nicht?

4.2. Unternehmerische Innovation. Innovation als wichtigster Erfolgsfaktor für das zukünftige Bestehen von Unternehmen umfasst nicht nur das Kreieren von neuen Ideen, sondern auch deren gezielte Beurteilung und Realisierung. Wille zur raschen Umsetzung, motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiterteams, aber vor allem auch harte Arbeit sind erfolgsentscheidend.

Um diese Chance zu nutzen, müssen Unternehmen – ob klein, mittel oder gross – auch ihre Schwächen erkennen und möglichst rasch eliminieren. Vorausschauende und aktive Restrukturierung sind Schlüssel zum Erfolg. Sie brauchen dazu Information und leistungsfähige Verbände. Nicht Subventionen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe ist die marktwirtschaftliche Lösung. Schlagworte helfen nicht. Ich meine, die erreichte internationale Marktposition, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterteams berechtigen auf verschiedenen Gebieten zu Optimismus. Erfolg setzt aber weiterhin harte und intelligente Arbeit voraus!

4.3. Interne Integration und gute Rahmenbedingungen. Wir müssen in der Schweiz endlich glaubwürdig darangehen, unsere Innenwirtschaft EG-fähig zu gestalten. Dazu gehören mehr Wettbewerb, Abbau kantonaler und kommunaler Barrieren, Verzicht auf administrative und lokale Hindernisse bei Normenregelungen, aber auch Anpassungen der Steuersysteme, der Schulabschlüsse, etc.

Die kleineren und mittleren Unternehmen werden auch künftig das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft bilden. Sie sind auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen des schweizerischen Staates angewiesen. Dazu gehören Deregulierungen, also Reduktion der heutigen Regelungsflut, Abbau der direkten Steuern, Sozillasten nach Verursacher- und Nutznieserprinzip und nicht zuletzt auch eine langfristig gesicherte Energieversorgung. Oder anders ausgedrückt: Landesinterne Unterstützung durch eine effiziente Regierung und dienstleistungsorientierte Administration ist die eine Seite. Die andere: Der EWR muss dies anerkennen, wenn die erarbeiteten Wettbewerbspositionen und unsere Lebensqualität auch unseren Nachkommen erhalten bleiben sollen. Ob diese zweite Voraussetzung zu erfüllen sein wird, muss heute offenbleiben.

Dies alles bedingt ein Umdenken. Der negative Sonderfall Schweiz mit eigenen Vorschriften für alles und jedes sowie 'Kantönligeist' kann in einen echt prosperierenden Lebensraum Schweiz übergeführt werden. Wir müssen unsere Geisteshaltung ändern und daraus Vorteil ziehen, dass wir selbst im Rahmen des grossen Europas etwas zu bieten haben. Die Voraussetzungen dazu haben wir uns allerdings sehr ungünstig gestaltet. Ich kann nur hoffen, dass wir auch bereit sind, diesen Sonderpreis zu bezahlen. Wir, als international tätiges Unternehmen, werden unseren Beitrag leisten, solange wir können.

Chimia 47 (1993) 472-476
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Le long chemin de nos industries à travers les institutions politiques

Michel Barde*

Le titre qui m'a été suggéré pour cet exposé est à lui seul révélateur d'une problématique qui dépasse largement les frontières helvétiques. Tous les pays connaissent en effet, sinon un antagonisme, du moins des volets d'incompréhension mutuelle et réciproque entre les besoins et les

nécessités de l'économie d'une part, et ceux du monde politique d'autre part. Leurs vocations propres et surtout leurs modes de fonctionnement respectifs, fort différents, expliquent, à défaut de les justifier, ces incompréhensions. A preuve, les revendications du monde de l'économie

dénonçant les lourdeurs et les lenteurs du processus décisionnel au niveau politique et les revendications inverses de toute une frange de la classe politique – essentiellement sur la gauche de l'échiquier – exigeant davantage de démocratie dans la conduite et au sein des entreprises.

Jean-François Aubert, ancien Conseiller national et ancien Conseiller aux Etats neuchâtelois, écrivait un jour qu'il faut pourtant bien voir la différence. Les entreprises, comme les écoles par exemple, poursuivent un but qui est généralement imposé du dehors. Ce qu'on attend

*Correspondance: M. Barde
Secrétaire général de la Fédération des syndicats patronaux de Genève (FSP)
98, rue de St. Jean
CH-1211 Genève

raumes Europa wird eine gewisse Nivellierung der Lohnkosten bringen. Ob es sich dabei wie in der Vergangenheit um eine Nivellierung der Löhne in tieferliegenden Ländern nach oben handelt oder ob umgekehrt ein effektiver Abbau unserer hohen Lohn- und damit der Produktionskosten eintreten wird, bleibt offen. Nachdem sich ein Ende der Zinsinsel Schweiz bestätigt hat, halte ich ein Absinken unseres sehr hohen Niveaus leider für wahrscheinlich.

Unsere Isolierung, verbunden mit den vorher erwähnten erhöhten Export- und Importkosten, dürfte den Lohnzerfall eher beschleunigen und nicht verhindern.

Anerkennung von Berufsabschlüssen.

Einen sehr wichtigen Punkt im freien Personenverkehr stellt die gegenseitige Anerkennung von Berufsabschlüssen, seien es nun Lehrabschlüsse, HTL-, HWV- oder Hochschulabschlüsse, dar. Trotz qualitativ vergleichbarer Ausbildung bleibt den Diplomen und Abschlüssen eine Anerkennung versagt.

4. Was ist zu tun?

4.1. Chancen nutzen. Die Kleinheit der Schweiz hat auch einen potentiellen Vorteil. Wir sprechen von Anpassung an Veränderungen. Auch andere Staaten – ob solche der EG oder nicht – müssen sich anpassen, d.h. Veränderungen durchführen.

Andere Staaten sind grösser. Kleine Einheiten wie die Schweiz sollten also in

der Lage sein, sich schneller zu ändern als grössere Gebilde. Warum eigentlich nicht?

4.2. Unternehmerische Innovation. Innovation als wichtigster Erfolgsfaktor für das zukünftige Bestehen von Unternehmen umfasst nicht nur das Kreieren von neuen Ideen, sondern auch deren gezielte Beurteilung und Realisierung. Wille zur raschen Umsetzung, motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiterteams, aber vor allem auch harte Arbeit sind erfolgsentscheidend.

Um diese Chance zu nutzen, müssen Unternehmen – ob klein, mittel oder gross – auch ihre Schwächen erkennen und möglichst rasch eliminieren. Vorausschauende und aktive Restrukturierung sind Schlüssel zum Erfolg. Sie brauchen dazu Information und leistungsfähige Verbände. Nicht Subventionen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe ist die marktwirtschaftliche Lösung. Schlagworte helfen nicht. Ich meine, die erreichte internationale Marktposition, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterteams berechtigen auf verschiedenen Gebieten zu Optimismus. Erfolg setzt aber weiterhin harte und intelligente Arbeit voraus!

4.3. Interne Integration und gute Rahmenbedingungen. Wir müssen in der Schweiz endlich glaubwürdig darangehen, unsere Innenwirtschaft EG-fähig zu gestalten. Dazu gehören mehr Wettbewerb, Abbau kantonaler und kommunaler Barrieren, Verzicht auf administrative und lokale Hindernisse bei Normenregelungen, aber auch Anpassungen der Steuersysteme, der Schulabschlüsse, etc.

Die kleineren und mittleren Unternehmen werden auch künftig das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft bilden. Sie sind auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen des schweizerischen Staates angewiesen. Dazu gehören Deregulierungen, also Reduktion der heutigen Regelungsflut, Abbau der direkten Steuern, Sozillasten nach Verursacher- und Nutzniesserprinzip und nicht zuletzt auch eine langfristig gesicherte Energieversorgung. Oder anders ausgedrückt: Landesinterne Unterstützung durch eine effiziente Regierung und dienstleistungsorientierte Administration ist die eine Seite. Die andere: Der EWR muss dies anerkennen, wenn die erarbeiteten Wettbewerbspositionen und unsere Lebensqualität auch unseren Nachkommen erhalten bleiben sollen. Ob diese zweite Voraussetzung zu erfüllen sein wird, muss heute offenbleiben.

Dies alles bedingt ein Umdenken. Der negative Sonderfall Schweiz mit eigenen Vorschriften für alles und jedes sowie 'Kantönligeist' kann in einen echt prosperierenden Lebensraum Schweiz übergeführt werden. Wir müssen unsere Geisteshaltung ändern und daraus Vorteil ziehen, dass wir selbst im Rahmen des grossen Europas etwas zu bieten haben. Die Voraussetzungen dazu haben wir uns allerdings sehr ungünstig gestaltet. Ich kann nur hoffen, dass wir auch bereit sind, diesen Sonderpreis zu bezahlen. Wir, als international tätiges Unternehmen, werden unseren Beitrag leisten, solange wir können.

Chimia 47 (1993) 472-476
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Le long chemin de nos industries à travers les institutions politiques

Michel Barde*

Le titre qui m'a été suggéré pour cet exposé est à lui seul révélateur d'une problématique qui dépasse largement les frontières helvétiques. Tous les pays connaissent en effet, sinon un antagonisme, du moins des volets d'incompréhension mutuelle et réciproque entre les besoins et les

nécessités de l'économie d'une part, et ceux du monde politique d'autre part. Leurs vocations propres et surtout leurs modes de fonctionnement respectifs, fort différents, expliquent, à défaut de les justifier, ces incompréhensions. A preuve, les revendications du monde de l'économie

dénonçant les lourdeurs et les lenteurs du processus décisionnel au niveau politique et les revendications inverses de toute une frange de la classe politique – essentiellement sur la gauche de l'échiquier – exigeant davantage de démocratie dans la conduite et au sein des entreprises.

Jean-François Aubert, ancien Conseiller national et ancien Conseiller aux Etats neuchâtelois, écrivait un jour qu'il faut pourtant bien voir la différence. Les entreprises, comme les écoles par exemple, poursuivent un but qui est généralement imposé du dehors. Ce qu'on attend

*Correspondance: M. Barde
Secrétaire général de la Fédération des syndicats patronaux de Genève (FSP)
98, rue de St. Jean
CH-1211 Genève

d'elles, avant toute autre chose, c'est qu'elles prennent les mesures propres à atteindre ce but. Aux écoles, on demande d'instruire des élèves; aux entreprises, on demande de bien mener leurs affaires. L'efficacité est le principe. La participation des travailleurs, si justifiée soit-elle, est un instrument au service du principe. La société politique est autre. Elle choisit elle-même les buts qu'elle entend poursuivre et, si elle est organisée en démocratie, il appartient à tous les citoyens de les définir en tous temps. La participation est donc le principe et c'est seulement pour assurer à l'Etat un minimum d'efficacité que les constituants délèguent des pouvoirs aux Parlements et aux Gouvernements.'

Et *Jean-François Aubert* d'ajouter: 'L'histoire moderne nous donne à réfléchir. Elle nous apprend qu'aucun Etat n'a pu s'offrir le luxe d'abolir la liberté économique sans détruire, du même coup, la liberté d'opinion et des pans entiers de la liberté personnelle. Ce n'était peut-être qu'une suite de mauvais hasards. Mais, quand il est régulier, le hasard devient troublant. Aussi, les architectes des constitutions libérales ont-ils été bien inspirés, quand, à la classique séparation des pouvoirs, ils en ont ajouté une autre entre le monde de la politique et celui des affaires'. Mais cette séparation n'est pas étanche. 'C'est vrai, affirme encore *Jean-François Aubert*, que les associations économiques pèsent sur les délibérations parlementaires. Seulement, s'interroge-t-il, quoi de plus normal? Après tout, le Parlement se mêle bien d'économie ...'

Ce qu'il faut savoir, c'est que même si notre système très particulier de démocratie directe ajoute aux lourdeurs du processus, les mêmes zones d'incompréhension se manifestent dans les pays qui ne connaissent que la démocratie parlementaire. C'est donc bien que la perception des nécessités – voire de l'urgence – n'est pas la même au niveau de la conduite des entreprises qu'au niveau de la conduite politique.

'Le long chemin de nos industries à travers les institutions politiques' – tel est le titre qui m'a été proposé – suppose donc de définir les relations entre l'industrie et le politique. Sont-elles conflictuelles? Sont-elles imprégnées de la notion de partenariat, si souvent vantée dans notre pays? En réalité, il y a des deux, si l'on veut bien admettre qu'une société développée et démocratique s'appuie notamment sur les trois piliers que sont les entreprises, les associations professionnelles et syndicales et la société civile, représentée par les institutions politiques. La conjonction de ces trois piliers, leur imbrication, leur prise en compte respectives constituent l'équilibre constamment mouvant d'un pays et

de son fonctionnement. C'est particulièrement vrai pour la Suisse, dont la structure fédéraliste implique de surcroît le respect de certaines identités cantonales, en tant qu'éléments constitutifs et fondateurs de la Confédération.

Ceci posé, permettez-moi de rompre une lance en faveur de ce pays. Depuis quelques années, il est de bon ton de le critiquer, de le fustiger, d'en dénoncer les arriérations et les lourdeurs. Avec d'autres, la presse ne se prive pas de ce genre d'exercices, sans voir les contradictions dans lesquelles elle se laisse aller. Deux exemples récents: un hebdomadaire romand qui ne cesse de fustiger les retards que prend ou prendrait la Suisse publiant tout un article sur l'aspect qu'il qualifiait d' 'anti-social' de l'initiative en faveur de l'abolition de l'impôt fédéral direct au profit d'une taxe à la valeur ajoutée, alors même que la TVA est perçue comme un impôt moderne évitant les distorsions de concurrence et annulant la fameuse taxe occulte qui pénalise plus particulièrement les investissements et nos industries d'exportation. Autre exemple: une récente émission de la radio romande dénonçait ce qu'elle considérait comme de trop larges facilités accordées aux employeurs pour licencier. La législation helvétique, ajoutait-elle, ne serait pas 'euro-compatible'. On croit rêver quand on mesure les taux de chômage comparatifs et la façon dont les entreprises des pays qui nous entourent procèdent à des coupes claires en matière de réduction d'effectifs. Mais cette forme d'auto-flagellation est révélatrice de notre mentalité: habituée à respecter ce que nous avons convenu et ce que nous avons signé, nous pensons qu'il en est partout de même ailleurs. Or, combien de règles, combien de conventions, combien de traités signés, ratifiés par d'autres Etats, qui sont en réalité contournés! Cette forme-là de concurrence déloyale n'apparaît jamais et ceux qui nous fustigent ou qui s'auto-fustigent ne s'attachent qu'aux textes sans examiner les réalités qu'ils recouvrent.

Tout n'est pas mauvais dans ce pays, tant s'en faut. Il fonctionne. Son infrastructure est bonne et ses services sont généralement appréciables en comparaison internationale. Sur le plan politico-ethnico-social il sait conserver, pour l'essentiel, et malgré, ou à cause, de ses diversités, une cohésion que d'autres lui envient et dont je persiste à dire, pour ma part, qu'elle est un des seuls laboratoires pour l'Europe en construction.

Mais tout cela a un prix et suppose des coûts. Et ce sont notamment ces coûts qui font aujourd'hui problème dans le cadre d'une économie de plus en plus mondialisée et de plus en plus interdépendante. Il est devenu impératif de les maîtriser tout

en préservant le 'partenariat social' dont la Suisse, ses entreprises, ses salariés, ses habitants ont tiré jusqu'ici un bénéfice collectif.

Est-ce la quadrature du cercle? Non, si l'on comprend et que l'on peut faire comprendre que les faits sont plus têtus que les théories et que les nécessaires ajustements doivent eux aussi être négociés. La patience est la mère des vertus. Nous avons intérêt à éviter de tomber dans le piège des grèves 'rouleau-compresseur' de type allemand, comme nous avons aussi intérêt – à éviter les manifestations et les arrêts de travail organisés par des 'coordinations' extra-syndicales qui se développent hors de tout contrôle comme on l'a vu en France ou en Italie.

La récession économique que nous vivons maintenant depuis quelque trois ans est douloureuse. Mais elle est aussi une forme d'ajustement suite aux débordements des années quatre-vingt. En terme d'emploi et de chômage, fléau qui avait largement épargné notre pays jusqu'ici, il faut savoir que, de 1985 à 1990, l'économie suisse a créé plus de 480 000 emplois, dont plus de 200 000 à plein temps, ouvrant dans le même intervalle les vannes de l'immigration à plus de 200 000 travailleurs étrangers. Les modifications intervenues dans la structure du marché de l'emploi et dans la loi sur le chômage (LACI) font qu'aujourd'hui nous payons ce genre de fluctuations. C'est toute la structure de notre marché de l'emploi qui doit être revue – et qui l'est – à l'aune aussi de notre insertion dans l'Europe et en fonction des besoins de notre économie.

Le rejet de l'Espace économique européen, le 6 décembre 1992, a entraîné des conséquences aussi bien psychologiques que matérielles. Il contraint aujourd'hui notre pays à de difficiles négociations bilatérales pour préserver ce qui est et demeure l'essentiel, à savoir l'accès aux marchés. Si les négociations de l'Uruguay round menées sous l'égide du GATT aboutissent, cela constituera évidemment un point positif pour notre économie, sous réserve des problèmes liés à l'agriculture qui méritent une attention très particulière, tant en ce qui concerne l'avenir de la population paysanne que la préservation des sols et des paysages.

Le rejet de l'Espace économique européen a conduit les autorités fédérales à proposer un programme dit de 'revitalisation' dont le moins que l'on puisse dire est qu'il a de la peine à être concrétisée. soumis qu'il est au tamis et aux pressions souvent contradictoires des groupes parlementaires, de la démocratie directe, des recours de toute nature et des lobbies de toutes origines. Dans ce contexte, il m'apparaît

nécessaire de souligner deux choses. La première est que ce programme de revitalisation passe par une sorte de révolution des esprits et des mentalités impliquant une réelle prise de conscience de la nouvelle situation économique-politique de la Suisse dans le concert européen et mondial. Je ne suis pas certain que ce pas ait été franchi. Un exemple: le Conseil fédéral a soumis cet été en consultation une nouvelle mouture de l'arrêté Bonny destinée à prendre le relais de ce dernier à son échéance, en février prochain. Or, cette mouture ne prend nullement en compte les changements intervenus depuis près de deux décennies et poursuit dans la voie d'une approche micro-économique qui n'est certainement plus la priorité d'aujourd'hui. Mais, n'est-ce pas, 'on a toujours fait comme ça, alors pourquoi changer'? Je pourrais multiplier les exemples de cette forme d'inertie qui, imprégnée d'une vision méticuleuse, à la loupe, risque de nous faire passer à côté de l'essentiel.

La deuxième chose qu'il me paraît important de souligner, c'est que l'on devrait distinguer dans ce fameux programme de revitalisation – et cela est valable aussi bien pour la Confédération que pour les cantons – les aspects techniques et administratifs d'une part, des aspects sociaux d'autre part auxquels les gens, de manière générale, sont plus sensibles, ce qui ne signifie pas qu'ils doivent être tabous.

Dans le domaine administratif et technique, la lourdeur, parfois, des procédures est tout simplement décourageante. Décourageante dans le sens premier du mot, à savoir qui enlève le courage, le courage de faire, le courage d'entreprendre, y compris lorsque cela est au profit de la collectivité entière. Et cela finit par se mesurer en termes d'emplois et – pour utiliser un mot horrible – de 'délocation' d'entreprises à l'étranger.

Je ne veux pas entrer ici dans la polémique engendrée par le projet Rail 2000 et la calculation de ses coûts. Mais je constate que, confronté au problème des milliers de recours qui lui étaient opposés, le Conseil fédéral a proposé – et obtenu – un allègement des procédures contentieuses. Confrontée – *mutatis mutandis* – aux mêmes problèmes, l'économie privée demande elle aussi à bénéficier de ces allègements et à être mise sur pied d'égalité. Il n'est pas normal – et j'indique cela également à titre d'exemple – qu'une société distributrice de courant électrique comme Energie Oest Suisse S.A. qui doit impérativement construire une ligne à très haute tension entre Galmiz et Verbois se voie confrontée depuis des années à des recours paralysants. Il n'est pas normal qu'ayant enfin reçu le feu vert de l'Office

fédéral compétent, celui-ci soit assorti d'une menace de l'Office fédéral de l'environnement s'agissant de déboisages à propos desquels ce dernier est à son tour compétent. Il y a là une multiplication de tracasseries qui n'est plus de circonstance.

Les problèmes sociaux sont peut-être plus difficiles à manier, dans la mesure où la notion des 'droits acquis' est très ancrée et dans la mesure aussi où les populations occidentales et celle de ce pays en particulier ont développé une sorte de croyance dans le caractère immuable et constant du progrès économique et, par conséquent, des niveaux de vie. Les écologistes eux-mêmes revendiquent sans cesse un accroissement des ressources fiscales et parafiscales au profit de la défense de l'environnement, sans voir que ces ressources accrues exigent une économie toujours plus performante et productrice de profits taxables et que les pays qui se sont appauvris dans le sous-développement ou dans le système collectiviste sont ceux où les atteintes à l'environnement sont les plus graves.

La croyance en une immuabilité du progrès économique – y compris chez ceux qui le dénoncent – peut être en réalité constamment controuvée, soit conjoncturellement, soit structurellement si l'on veut bien notamment prendre en compte, en ce qui concerne ce dernier point, les modifications de la structure démographique, qu'il s'agisse de l'augmentation explosive des populations dans certains pays ou de leur vieillissement dans d'autres. Cela, on le voit déjà, ne restera pas sans conséquences aux niveaux économique, politique et social.

Sur ce dernier plan, il m'apparaît qu'il faut là aussi distinguer – et pour en rester à notre pays – entre ce qui ressortit pour l'essentiel aux relations salariales entre partenaires sociaux et ce qui ressortit à la législation pour les divers volets qui composent notre système de sécurité sociale. Le formidable développement qu'ont connu les prestations de ce système dans les trente ou quarante dernières années exige aujourd'hui que la priorité soit mise à leur consolidation et non à leur extension, sous peine de procéder à des transferts financiers de plus en plus massifs de l'économie de production vers l'économie administrative.

Deux chiffres, à cet égard, sont révélateurs de l'évolution actuelle: selon les statistiques de l'OFIAMT, les salaires ont progressé en Suisse, l'année dernière et en moyenne, de 4,7%. Mais ceux de l'industrie d'exportation n'ont augmenté que de 4,1%, alors que ceux de l'économie intérieure s'accroissent de plus de 5%, la fonction publique obtenant même une moyenne supérieure. Qu'en déduire, sinon que,

comme d'ailleurs dans d'autres pays, les branches économiques épargnées par la concurrence internationale directe ont pu s'offrir un luxe que les autres ne pouvaient s'accorder. Or, il faut savoir qu'aucun pays ne vit autant de son commerce extérieur que le nôtre.

Le second chiffre concerne l'évolution des dépenses de la Confédération: de 1987 à 1992, celles-ci ont explosé de 23,8 milliards de francs à 37,8 milliards, soit une augmentation de 14 milliards, ou de 58,8% alors que, dans le même temps, l'indice des prix à la consommation ne progressait 'que' de 22%. Qu'est-ce à dire, sinon que la quote-part des dépenses de la Confédération au produit national brut ne cesse de croître au détriment de l'économie et au profit, pour l'essentiel, de transferts et de subventions qui représentent aujourd'hui plus de 50% de ces dépenses et dont, si les fondements et les principes ne sont pas discutables, les automatismes au gré de lois et de critères quasi immuables font de plus en plus problème.

Lors d'une audition à laquelle a procédé le Conseiller fédéral *Otto Stich*, les trois organisations faïtières de l'économie ont eu l'occasion de s'exprimer sur les 'mesures d'assainissement 1993' proposées par le Conseil fédéral. Toutes trois ont clairement fait savoir que le taux de croissance des dépenses de la Confédération prévu dans les mesures gouvernementales, à savoir 5,5% en moyenne par an, était inacceptable vu les milliards de déficit déjà accumulés. Elles exigent que le taux de croissance des dépenses fédérales soit ramené au taux de croissance du produit national et que des réductions supplémentaires soient effectuées dans tous les départements, plus particulièrement dans les domaines accusant une croissance des dépenses supérieure à la moyenne (prévoyance sociale et relations avec l'étranger notamment). Par ailleurs, elles proposent de maintenir les réductions linéaires de subventions au-delà de 1995. Les trois organisations économiques estiment qu'il est en outre indispensable d'entreprendre des économies concrètes au niveau de l'administration fédérale (mesures de rationalisation sur les plans de l'organisation et du personnel).

Venant de Genève, canton souvent perçu comme riche et dépensier et dont les déficits publics avaient, c'est vrai, atteint des proportions plus qu'inquiétantes, permettez-moi de dire qu'une volonté politique affirmée et tenace a permis au gouvernement de présenter un plan de redressement sur plusieurs années qui devrait se traduire par un retour à l'équilibre financier, avant amortissements, d'ici 1997, cela au prix d'efforts et d'un long travail d'explication et de persuasion. Ce qui prou-

ve que des compressions de dépenses sensibles sont possibles, qui impliquent d'aborder certains problèmes *structurellement* tout en préservant l'essentiel des domaines touchés.

L'administration en tant que telle, qu'il s'agisse des trois niveaux fédéral, cantonal ou communal, n'est pas en cause. Encore une fois, elle fonctionne. Mais elle fonctionne sur un mode qui n'est plus adapté aux défis actuels, qu'il s'agisse des défis de la concurrence internationale ou qu'il s'agisse des défis financiers. La solution, bien ciblée, peut consister en la privatisation de certains services. Mais cela ne saurait être la panacée. L'Etat, dans une société moderne, a un rôle à jouer, et le jouera d'autant mieux qu'il respectera les limites de ses champs d'intervention et d'arbitrage. Cela signifie que si l'Etat peut et doit rester le maître d'un certain nombre de domaines, il doit le faire en respectant deux critères essentiels:

- a) prendre en compte les lois du marché en en corrigeant, cas échéant, les *effets* et non les fondements, au risque de les perturber;
- b) assouplir pour ses propres employés et pour les régies et organismes qui dépendent de lui les statuts publics empreints d'une rigidité qui n'est plus de mise, au profit de conventions collectives de travail fondées sur le Code des obligations et sur les systèmes prévalant dans l'économie privée.

Il faut bien comprendre que cette revendication n'est pas présentée pour démanteler les services publics, mais bien au contraire pour les rapprocher de la société civile et de l'économie dans laquelle évolue la grande majorité de nos concitoyens. Encore une fois, une économie moderne fonctionne à partir de la synthèse – au demeurant jamais immuable – de l'économie publique et de l'économie privée. Mais il n'y a aucune raison pour que la première évolue selon des critères fondamentalement différents de la seconde. Car c'est en réalité comme cela que s'instille peu à peu une société à deux vitesses.

Ce qui est aussi en cause ici, c'est la politique dite du 'saupoudrage'. Tout le 'système' suisse y concourt: le fédéralisme, la démocratie directe, le système parlementaire et les rigidités des principes d'adaptation. En soi, ce principe n'est pas mauvais. Il préserve les minorités, de quelque nature qu'elles soient. Mais il finit par occulter un autre principe essentiel que l'on connaît bien dans la stratégie militaire et qui veut que l'on mette l'accent et que l'on concentre les efforts là où l'on a des chances de percer.

Dans le domaine des assurances sociales, le saupoudrage a pour effet d'instaurer une déviation du système et des comporte-

ments individuels: la sécurité sociale tend à ne plus être perçue comme une palette *d'assurances* en cas de survenance d'un risque, mais comme un vaste système redistributif où chacun tente de retrouver au moins ce qu'il a versé. Cette déviation des mentalités générée par l'élargissement inconsideré des systèmes est porteuse de graves dangers sur le plan de la couverture financière et des ponctions qui sont, au nom de celle-ci, opérées sur l'économie.

Mais il faut aussi reconnaître qu'il y a des limites à la responsabilité personnelle. Les récentes propositions avancées en matière de privatisation de l'assurance-chômage se heurtent, me semble-t-il, à ces limites. Car ceux et celles qui le subissent ne sont, de loin pas, forcément responsables de leur chômage, lequel, on le sait, touche prioritairement certaines catégories de la population. Que l'on fasse valoir, dans la révision en cours de la LACI, de plus grandes incitations à reprendre un emploi, que l'on élargisse certaines mesures par trop laxistes dont la population elle-même s'émue et que l'on se montre plus sévère en face d'abus avérés, oui. Mais le principe de base doit, ici, demeurer celui de la solidarité, étendue d'ailleurs à l'ensemble de la population et non pas aux seuls salariés et employeurs.

Mais, comme je viens de l'indiquer, cette solidarité implique la crédibilité. Et elle amène à la question de savoir si, en Suisse, notre loi sur le chômage ne crée pas du chômage par une trop faible incitation à la reprise d'un emploi. L'enjeu de la révision en cours de la LACI est là: nous ne pouvons pas nous permettre éternellement de maintenir des acquis qui font obstacle à la reprise d'un emploi et qui, parallèlement, contraignent plusieurs secteurs de notre économie à continuer de faire venir de la main-d'oeuvre étrangère qui menace, à son tour, aux premiers retournements conjoncturels, de gonfler les bataillons de chômeurs.

Les derniers rapports de l'OCDE et de la Banque des règlements internationaux, comme les propositions issues du sommet d'Edimbourg de la CEE dénoncent à cet égard la rigidité du marché du travail et des systèmes nationaux de sécurité sociale. Ces remarques sont évidemment valables pour notre pays qui, comme les autres, se doit d'encourager l'épargne, l'investissement et la recherche, et de réduire l'impôt sur les salaires et le coût du travail.

Un mot encore, si vous me le permettez, sur le difficile chapitre de la protection de l'environnement. Le fantastique développement qu'ont connu depuis la fin de la guerre les sociétés industrialisées, leur urbanisation, le risque inhérent aux activités qu'elles déploient, la complexité croissante engendrée par l'accélération de la

technologie ont amené une frange grandissante des populations à regarder d'un oeil de plus en plus méfiant ce qu'on leur présentait comme 'le progrès'. Cette méfiance était alimentée, paradoxalement, par un confort et des niveaux de vie en hausse et, plus normalement, par la crainte de, voir s'opérer des ponctions irrémédiables sur les ressources naturelles de la planète. Toute une nébuleuse d'associations de défense de la nature et du patrimoine apparaissait alors, qui finit par émerger sur le plan politique avec la création des partis écologistes, traversés d'ailleurs par diverses sensibilités.

Comme toute chose, cette émergence n'est pas partie de rien. Problème, il y avait. Mais, comme bien souvent aussi, ce problème a engendré des réactions disproportionnées et, pour tout dire, une mode, une obsession qu'il était devenu vain de vouloir, sinon contrer, du moins rétablir dans de justes limites, fussent-elles étayées scientifiquement. Le récent 'mea culpa' de l'Institut de Birmensdorf au sujet des alertes réitérées quant à la 'mort des forêts' est à cet égard révélateur. Il ne doit certes pas nous amener à baisser la garde, mais il doit nous apprendre à relativiser les phénomènes, à les inscrire dans la durée et à les examiner d'un oeil critique.

Or, il y a là, il ne faut pas se le cacher, un grave point de friction entre l'économie en général – et l'industrie en particulier – d'une part, et le monde politique d'autre part. De par sa 'composition', de par son fonctionnement, le monde politique est sujet aux modes, qu'il est tenté d'intégrer et dont il reprend le discours parce qu'il est dominant. Le monde politique est soumis, de surcroît, dans le domaine de l'environnement, comme dans bien d'autres, aux pressions de la presse, contradictoires ou uniformes, mais difficilement négligeables.

Mais il est vrai aussi que la précipitation avec laquelle certains milieux de l'économie revendiquent certaines mutations – pensez au processus de déréglementation et de décartellisation par exemple – bouscule les milieux politiques dans la mesure où leurs critères d'appréciation prennent forcément en compte des notions – si je puis les exprimer ainsi – d'harmonie générale de la société et du pays qui ne sont pas forcément celles de l'efficacité économique.

Est-ce à dire que les intérêts respectifs des deux mondes ne sauraient converger? Nullement. Que disent les entreprises? En résumé, ceci: 'laissez-nous travailler, afin d'être performants, d'assurer des emplois et de dégager des profits favorables en définitive à l'ensemble de la société'. Que répondent les politiques? 'Oui, faites cela, c'est bien et nous avons besoin de vous.'

Mais vous devez respecter les règles du jeu qui veulent que personne ne soit oublié dans l'ornière du chemin'. Tous deux ont en fait une vision de l'intérêt général. Les premiers, les entrepreneurs, en créant la richesse et en demandant de bonnes conditions pour le faire. Les seconds, les politiques, en la redistribuant équitablement. C'est le principe même et la substance du débat politique.

A condition de se souvenir d'une règle incontournable: on ne peut distribuer que ce que l'on a créé. Les faits, de ce point de vue-là, sont incroyablement têtus et c'est bien la raison pour laquelle, si le politique se mêle d'économie. L'économie doit se mêler de politique et y intervenir pour faire connaître les contraintes auxquelles elle est soumise et les besoins qu'elle a de

voir certains dispositifs qui la régissent être adaptés ou ajustés. La vie n'est pas figée. Elle est en constante évolution. Or, comme le titrait une ancienne brochure de vulgarisation éditée par les départements romands de l'instruction publique: 'l'économie, c'est la vie!'

Au fond, si je devais résumer ce qui distingue le monde économique du monde politique, je dirais que c'est le facteur temps. L'économie a besoin de constants ajustements, et rapides. Dans le champ de sa compétence, elle peut les décider. Mais en même temps, elle a besoin de s'assurer de la pérennité du cadre légal. Rien ne l'exaspère davantage que de ne pas savoir sur quelles bases elle doit et peut fonctionner. Un investisseur n'aime pas le flou. Et c'est là que réside l'ambiguïté. Le politi-

que, de son côté, de par son fonctionnement, est lent à la réaction et celle-ci, lorsqu'elle intervient, tombe parfois à contre-temps.

Le système de gouvernement que nous connaissons en Suisse est-il en cause? C'est possible, mais c'est de toute façon un autre débat. Car, et j'y reviens en guise de conclusion, on ne conduit pas une entreprise comme on gouverne tout un peuple, et vice-versa. Nous ne sommes pas encore au bout du 'long chemin de nos industries à travers les institutions politiques' et il est peut-être paradoxalement souhaitable que nous n'y arrivions jamais. Car si tel était le cas, cela signifierait soit que l'économie soit totalement soumise au politique, soit l'inverse. Le totalitarisme ne serait pas loin.

Chimia 47 (1993) 476-478

© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Produktionsstandort Schweiz, einen neuen Aufbruch wagen!

Fritz Huber*

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie sich das wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umfeld in den letzten zwanzig, zehn und fünf Jahren verändert hat!

Wie sah Ihr Produktesortiment aus? Welche Märkte bearbeiteten Sie? Wer waren Ihre Kunden, wer Ihre Wettbewerber? In welchem gesellschaftlichen Umfeld spielte sich das Wirtschaftsleben ab? Wie veränderten sich die Unternehmens- und Personalstrukturen? Welchen Stellenwert hatten Marketing, Forschung und Entwicklung, welchen die Produktion? Und wo stehen Sie heute? Wie sieht die Zukunft aus?

Es fällt Ihnen auf, dass sich in den Unternehmen und im wirtschaftlichen Umfeld in kurzer Zeit grundlegende Veränderungen vollzogen haben. Kein Unternehmen kann sich diesem Veränderungsprozess entziehen. Wir durchlaufen gegenwärtig eine wirtschaftliche Talsohle, deren Ende noch nicht oder erst weit entfernt ausgemacht werden kann. Unser Land exportiert ca. 80% der industriellen Gütererzeugung. Wir haben zur Zeit 4% Arbeitslose. Dies ist im europäischen Vergleich immer noch gering. Eine solche hohe Arbeitslosenquote, die erstmals auch in hohem Masse die Dienstleistungsbranche erfasst hat, haben wir seit Jahrzehnten nie gekannt und muss uns aufrütteln.

Für viele Unternehmen stellt sich immer häufiger die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen sie dem immer härter werdenden Wettbewerb gewachsen sind. Das wirtschaftliche Überleben ist zur Existenzfrage geworden. Täglich werden wir mit negativen Meldungen konfrontiert. Unternehmen gehen ein, Arbeitsplätze werden ins Ausland verlagert. Die Arbeitslosigkeit steigt weiter. Es ist un-

verkennbar, die Schweizerische Wirtschaft steckt in der wohl tiefsten Krise seit Jahrzehnten, und das Ende der Ungewissheit scheint noch nicht absehbar zu sein.

Gibt es strategische Ansätze, sich in diesem von Wettbewerbsdruck, wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Unsicherheit geprägten Umfeld neu positionieren und behaupten zu können? Und was ist zu tun, um sich auch neuen Herausforderungen zu stellen?

In meinem Referat möchte ich mich mit diesem Fragenkomplex auseinandersetzen.

In einem ersten Teil fragen wir uns, welchen Einflüssen die Unternehmen heute ausgesetzt sind, und mit welchen Veränderungen wir in Zukunft zu rechnen haben.

Im zweiten Teil befasse ich mich dann im besonderen mit den Herausforderungen an Produktionsunternehmen und ihrer Chance, die aufgezeigte Problematik anzugehen.

1. Die Unternehmen im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Spannungsfeld

Produzierende Unternehmen haben in einer freien Marktwirtschaft zum Ziel, Produkte – ob Güter oder Dienstleistungen – zu erzeugen und auf dem Absatzmarkt zu verkaufen. Sie produzieren diese Produkte selbst, veredeln Vorprodukte zu bedürfnisorientierten Formen oder bieten Dienstleistungen an, die zu einer Werterhöhung führen. Sie müssen zur Existenzsicherung einen angemessenen Gewinn erzielen.

*Korrespondenz: Prof. Dipl. Ing. F. Huber
Direktor der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (BWI)
Zürichbergstrasse 18
CH-8028 Zürich