

DP

DOMAINE PUBLIC

Analyses, commentaires et informations sur l'actualité suisse

Indépendant, différent, réformiste depuis 1963

En continu, avec liens et commentaires, sur domainepublic.ch

DP 2303

DANS CE NUMÉRO

Edition du

26 octobre 2020

DP: Ruth Dreifuss ne le préside plus, mais l'accompagne toujours (Rédaction)

Changements au conseil d'administration de Domaine Public

«Entreprises responsables», l'argumentaire bringuebalant des opposants (Jean-Daniel Delley)

Les arguments contre l'initiative soumise à votation le 29 novembre prochain évitent le politiquement incorrect et se fourvoient généreusement dans leurs raisonnements économiques

Mobbing, burnout, à qui la faute? (Marc-André Raetzo)

Alors que le Tribunal fédéral s'est prononcé contre un recours pour mobbing, c'est l'occasion de faire le point sur ce qu'est la souffrance au travail

Coop: recette de démocratie manquée (2/2) (Wolf Linder)

Traiter les consommateurs comme des coopérateurs, et non comme de simples clients acheteurs, représenterait un réel avantage pour les coopératives helvétiques

DP: Ruth Dreifuss ne le préside plus, mais l'accompagne toujours

Changements au conseil d'administration de Domaine Public

Rédaction - 26 octobre 2020 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/37680>

La SA des éditions *Domaine Public* a tenu son assemblée générale le 23 septembre dernier. À cette occasion, les actionnaires ont renouvelé le mandat des administrateurs Jean-Daniel Delley, Ruth Dreifuss, Pierre Imhof et Ursula Nordmann. Ils ont également élu un nouveau membre, Dominique von Burg, qui succède dès maintenant à Ruth Dreifuss à la présidence du conseil d'administration.

À l'heure où les médias vivent une période de profonds changements, nous sommes heureux de pouvoir compter sur la grande expérience de Dominique von Burg. Il a été tour à tour rédacteur en chef du Téléjournal de la RTS et de la *Tribune de Genève*, avant de présider le Conseil suisse de la presse.

C'est l'occasion de rappeler le long compagnonnage de Ruth avec *Domaine Public*. Elle fait partie de l'équipe qui en 1963 a créé notre publication, à l'époque un bimensuel papier.

Élue au Conseil fédéral, elle trouve le temps de livrer une [contribution](#) au numéro spécial publié en 1994 pour le 70^e anniversaire d'André Gavillet, père spirituel de DP. Ce texte dense et succinct expose avec tendresse et profondeur ses premières expériences du pouvoir auquel elle vient d'accéder.

Retirée de la vie politique active, Ruth milite sur la scène internationale en faveur d'une politique de la drogue raisonnable et pour l'abolition de la peine de mort. Mais elle n'oublie pas pour autant DP dont elle a repris, en 2004, la présidence de son conseil d'administration. Et lorsque notre comptable démissionne, elle le remplace au pied levé, elle qui n'a jamais dédaigné les tâches de l'ombre.

Ce compagnonnage se poursuit donc et nous pourrions encore bénéficier de sa connaissance approfondie des dossiers politiques helvétiques et de ses avis toujours pertinents. Merci Ruth Dreifuss.

«Entreprises responsables», l'argumentaire bringuebalant des opposants

Les arguments contre l'initiative soumise à votation le 29 novembre prochain évitent le politiquement incorrect et se fourvoient généreusement dans leurs raisonnements économiques

Jean-Daniel Delley - 23 octobre 2020 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/37669>

Les adversaires de [l'initiative](#) «*Entreprises responsables – pour protéger l'être humain et l'environnement*» l'ont compris. Personne ne niant le devoir des entreprises de respecter les droits fondamentaux et environnementaux dans la cadre de leurs activités, ils n'ont rien à gagner

sur ce terrain. Les opposants se concentrent donc sur les prétendus effets négatifs de ce texte sur l'économie helvétique.

L'acceptation de l'initiative isolerait la Suisse, seul pays à adopter une telle réglementation.

Élève-modèle dont les entreprises, corsetées dans ces obligations, ne pourrait faire face à leurs concurrents. Or l'initiative n'invente rien. Elle se réfère aux Principes directeurs de [l'ONU](#) et de [l'OCDE](#) relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Sur ces bases, les États sont invités à élaborer un plan d'action national, Treize d'entre eux l'ont publié et 22 autres sont en voie de le faire. Dans son [plan](#) datant de 2016, le Conseil fédéral se borne à rappeler les mesures déjà en vigueur en Suisse et renonce à toute norme contraignante.

Une passivité qui a déclenché le lancement de l'initiative «*Multinationales responsables*». Car si la Suisse est isolée, c'est parce qu'elle persiste à miser sur l'autodiscipline des entreprises, quand bien même son territoire abrite l'une des plus forte densité de sociétés multinationales. Alors que plusieurs pays (Allemagne, Pays-Bas, France notamment) ont déjà adopté des règles contraignantes ou envisagent de le faire (Italie).

Travail démesuré ?

Le devoir de diligence se trouve au cœur de ces principes. Il exige des entreprises qu'elles identifient les risques en matière de droits humains - l'initiative y ajoute l'environnement - liés à leur activité, qu'elles prennent des mesures pour les prévenir ou pour en atténuer les effets. Et surtout qu'elles rendent compte de ce travail de prévention.

À cet égard, l'obligation faite aux entreprises de publier un rapport telle que prévue dans le contre-projet à l'initiative ne concrétise pas ce devoir: elle n'impose aucune obligation d'identifier les risques et de prendre les mesures adéquates. En clair, une transparence qui n'engage à rien ou presque. Une [étude](#) commandée par la Confédération le confirme: seule une minorité de firmes examinent sérieusement les risques et les effets de leurs activités et déterminent des mesures adéquates.

Ce devoir de diligence fait l'objet des plus vives attaques des milieux de l'économie. Il impliquerait une charge de travail démesurée et exposerait des milliers d'entreprises à

d'incessantes critiques. Or le texte de l'initiative précise bien que la législation d'application devra «*tenir compte des besoins des petites et moyennes entreprises*» en définissant la portée d'une l'obligation de diligence raisonnable.

Sur ce point, on peut faire confiance au parlement. Il s'est opposé à l'initiative comme à un contre-projet digne de ce nom; il ne va donc pas définir de manière extensive cette obligation.

La Suisse Eldorado des poursuites judiciaires?

La responsabilité civile pour les dommages causés, d'une portée plus restreinte, ne concerne que les entreprises elles-mêmes et leurs filiales. Néanmoins elle fait elle aussi l'objet de nombreuses critiques. En particulier la possibilité pour les personnes lésées de demander réparation engendrerait une foule de procès et «*la Suisse deviendrait un Eldorado pour l'industrie internationale des poursuites judiciaires*», comme le note un [site](#) de vérification des faits vers lequel redirigent les milieux de l'économie.

Cette crainte est infondée puisque d'une part les personnes lésées devront faire la preuve des dommages subis, et d'autre part la Suisse ne connaît pas l'instrument de la plainte collective, comme le rappelle une spécialiste de la procédure civile (*Tages-Anzeiger*, 20 octobre 2020).

Nous n'entrerons même pas en matière sur l'argument concurrentiel: en se comportant de manière correcte, les entreprises helvétiques perdraient des parts de marché au profit de leurs concurrentes étrangères.

Par contre, on est en droit de s'étonner de la crainte exprimée quant à la juridicisation des rapports commerciaux, mais dans un autre sens. Les entreprises multinationales n'hésitent pas à traîner des États devant les juridictions arbitrales prévues par les accords de protection des investissements.

[Global](#), le magazine d'Alliance Sud, relève 37 plaintes de ce type s'appuyant sur des traités

signés par la Suisse. Et lorsqu'un tel traité n'existe pas ou plus, les entreprises n'hésitent pas à se trouver un nouveau domicile de manière à pouvoir profiter de ce type de juridiction.

Ainsi Glencore, dont le siège se trouve à Zoug,

se fait passer pour une société anglaise afin de pouvoir attaquer la Bolivie, un pays incapable de fournir des documents pour cause de pandémie. Le recours à la justice serait-il réservé aux entreprises et refusé aux individus lésés par ces dernières ?

Mobbing, burnout, à qui la faute?

Alors que le Tribunal fédéral s'est prononcé contre un recours pour mobbing, c'est l'occasion de faire le point sur ce qu'est la souffrance au travail

Marc-André Raetzo - 22 octobre 2020 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/37651>

Dans un [récent jugement](#) le Tribunal fédéral a rejeté une plainte pour mobbing au motif de «*la gravité objective insuffisante*» des faits incriminés. Ce jugement met en évidence la frontière floue séparant le harcèlement et une attitude autoritaire, voire même désagréable.

Mais au-delà de la jurisprudence et d'un point de vue strictement économique, on peut se poser la question de l'efficacité d'un style de direction classique, verticale et contrôlante.

Le burnout

C'est un problème de plus en plus fréquent. Selon l'enquête de [Promotion Santé Suisse de 2020](#), trois personnes actives sur dix (29,6 %) subissent des contraintes ou se voient fixer des objectifs pour lesquelles on ne leur donne pas les moyens de répondre. Et ceci dans des proportions qui ne s'expliquent pas par des fluctuations aléatoires.

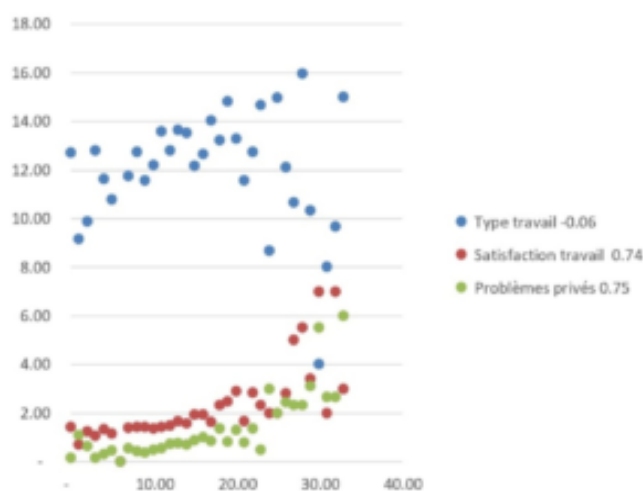
Près d'un tiers des personnes actives (28,7 %) sont épuisées sur le plan émotionnel. En 2014, le stress lié au travail a coûté environ 7,6 milliards de francs aux entreprises, soit 13,5 % de la perte de production totale liée à la santé et 1 % du PIB.

L'enquête

Il est généralement admis que le burnout est dû

soit à de mauvaises conditions de travail, d'horaire ou de salaire, soit à une fragilité personnelle. Notre expérience montre qu'il y a d'autres causes à ce problème.

Depuis plus de quinze ans, des enquêtes ont été menées auprès d'employés à Genève, dans le cadre de campagnes de prévention et de promotion de la santé. Parmi d'autres phénomènes, nous nous sommes intéressés au stress. Nous avons ainsi évalué l'état de stress de chaque employé, puis son niveau d'exposition à différents facteurs causals (le graphique ci-dessous résume les résultats de l'étude).



Corrélation entre le niveau de stress des employés (en vertical) et trois facteurs stressants classiques (en horizontal).

Problèmes privés : de manière peu surprenante, on voit que ça ne va pas très bien lorsque l'un de nos proches souffre.

Type de travail : La quantité ou la difficulté du travail n'a pas de relation avec l'état de stress de l'employé. Il y a des techniciens de surface stressés et des hauts dirigeants zen... Ceci est étonnant, car on considère très souvent que le stress dans l'entreprise est lié à la quantité et à la difficulté du travail

Satisfaction au travail : on trouve une corrélation entre l'insatisfaction au travail et l'état de stress.

Cette étude se fonde sur un [questionnaire](#) qui évalue entre autres la manière dont l'employé est traité dans l'entreprise sur le plan de l'appartenance, de l'estime et de l'accomplissement. Ces éléments correspondent aux [cinq besoins fondamentaux](#) de tout être vivant que le psychologue Abraham Maslow a défini : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

Un problème de gouvernance?

Il faut donc considérer que la réduction du burnout passe d'abord par l'amélioration de la satisfaction au travail plutôt que, de manière un peu simpliste, en diminuant la charge de travail ou en augmentant le salaire comme cela est souvent considéré.

Le modèle actuel de management des entreprises consiste la plupart du temps à optimiser les processus par le *controlling*, le *profiling* ou le *reviewing*. Les espaces de liberté et de créativité sont réduits au minimum, toute l'activité est encadrée par des procédures et des règlements. Les structures hiérarchiques augmentent au détriment des personnes qui effectuent le travail de base.

Le burnout est donc en très grande partie la conséquence d'une mauvaise gouvernance, alors que tous les programmes de prise en charge sont centrés sur la victime.

S'occuper du bonheur des employés?

Certains visionnaires imaginent un employeur dont la direction est là pour aider à résoudre les problèmes et non pas pour tout contrôler. Dans leur livre [Liberté & Cie](#), Isaac Getz et Brian M. Carney présentent des exemples de grandes entreprises ou institutions publiques qui ont adopté cette attitude, comme le ministère de la Santé de Belgique.

Le responsable des ressources humaines de ce ministère a comme titre officiel [«chief happiness officer»](#). Le taux de démission a diminué de 75 %, le taux d'absentéisme de 26 % et la productivité a augmenté de 20 %. L'image de marque de l'employeur s'est également améliorée: les candidatures spontanées croissent de plus de 500 % chaque année. Plusieurs études démontrent aussi cette corrélation positive.

Selon [Harvard Business Review](#), une décennie de recherche prouve que le bonheur améliore presque tous les résultats commerciaux: augmentation des ventes de 37 %, de la productivité de 31 % et de la précision des tâches de 19 %. Tout le monde y gagne. La productivité de l'entreprise augmente, le taux d'absentéisme diminue, les assurances sociales sont moins sollicitées.

Pour favoriser cette évolution, il faut apporter aux employés de la reconnaissance, du respect et de la confiance autant que la possibilité d'apprendre, celle d'avoir des initiatives et celle de participer aux décisions. C'est une révolution pour beaucoup d'entreprises ou d'institutions. Elle demande de la part des dirigeants une grande maturité et du courage, mais lorsqu'on regarde les résultats de ces entreprises *«libérées»*, les bénéfiques figurent tant au niveau financier qu'au niveau de l'accomplissement de chacun.

Le mobbing pourrait donc être considéré comme une agression injustifiée aussi bien du point de vue interpersonnel que pour la productivité. Et le jugement du Tribunal fédéral ne semble pas aller dans le bon sens...

Coop: recette de démocratie manquée (2/2)

Traiter les consommateurs comme des coopérateurs, et non comme de simples clients acheteurs, représenterait un réel avantage pour les coopératives helvétiques

Wolf Linder - 25 octobre 2020 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/37674>

Le Groupe Coop Société coopérative a bloqué l'action de «detailwandel.ch» ([DP 2302](#)). L'objectif de ce groupe alémanique était de restaurer un minimum de démocratie interne en empêchant que les élections du printemps prochain soient tacites comme toutes les précédentes.

Pourquoi les dirigeants actuels de Coop craignent-ils tellement, à l'instar de ceux de la Migros d'il y a une quarantaine d'années au temps de «M-Renouveau», le moindre soupçon de démocratisation ? Pourquoi, à coups de réglementations modifiées en cours de jeu, refusent-ils à leurs chers coopérateurs, au nombre de deux millions et demi, une simple tentative de participation active ?

La première raison de ce comportement est somme toute banale: aucune direction d'entreprise n'aime perdre la moindre parcelle de son pouvoir ni le plus élémentaire moyen de contrôle. Les managers préfèrent exercer leurs compétences en s'appuyant sur des collaborateurs dévoués plutôt que de faire face à des personnes élues par la base.

Deuxième raison, particulièrement sérieuse dans un marché très disputé: la survie de l'entreprise. Les géantes Coop et Migros sont désormais exposées à la concurrence des *hard discounters* Aldi et Lidl. Dans une telle situation, on peut comprendre que les plus hauts responsables du Groupe Coop considèrent qu'une direction à la fois expérimentée et aussi libre que possible dans ses prises de décisions représente la meilleure chance de survie de l'entreprise.

Comparaisons de produits et redistribution de bénéfices

Mise au défi, Coop joue avec force la carte de la «*production suisse et écologique*» - un atout qu'elle espère décisif face aux nouveaux

concurrents venus d'Allemagne. Cette politique semble couronnée de succès, à en croire le WWF. Cette organisation, partenaire de Coop, ne manque pas de saluer ses efforts «*porteurs d'avenir*», voire carrément visionnaires dans certains cas.

En revanche, les tests comparatifs réalisés par les organisations de consommateurs donnent des résultats plus nuancés. Comment interpréter le fait que des produits vendus par Aldi et Lidl se trouvent relativement mieux classés du point de vue de l'écologie et de la teneur en pesticides ? Que pensent les consommateurs de ces produits apparemment «*nationaux*» qui proviennent en réalité d'Allemagne ?

Et même si Coop et Migros étaient effectivement «*plus vertes*», cela n'empêcherait pas Aldi et Lidl de jouir, en leur qualité d'entreprises internationales, d'une plus grande liberté en matière de fixation des prix de vente - parfois à perte. Dans ces conditions, la question se pose de savoir quelle proportion de leur clientèle restera fidèle aux «*deux grandes coopératives traditionnelles*» qui composent ce puissant duopole unique en Europe et probablement au monde.

Les consommateurs se laisseront-ils séduire par les offres à prix relativement bas ? Ou bien remarqueront-ils que les bénéfices réalisés par [Aldi](#) et [Lidl](#) enrichissent deux familles parmi les plus fortunées d'Allemagne alors que Coop et Migros consacrent une proportion considérable de leurs bénéfices au financement d'initiatives à but social et de réelle utilité publique ?

Cette redistribution fait toute la différence. Avec son «*pour-cent culturel*», Migros soutient une multitude d'activités sociales et culturelles. Cela va des concerts et autres événements culturels aux cours de langues pour les personnes migrantes, aux programmes d'utilité publique

pour les grands-pères engagés, voire aux conseils de professionnels destinés aux associations sans but lucratif. Les [118 millions](#) de francs dépensés en 2019 au titre du pour-cent culturel correspondent à plus d'un tiers du bénéfice annuel.

Moins lisibles dans les comptes, mais bien réels aussi, les montants dépensés par Coop à des fins sociales sont également considérables, notamment pour l'aide à l'agriculture de montagne et le soutien direct aux paysans ainsi que pour l'offre de [produits «Montagna»](#) dans les magasins.

Des clients simples acheteurs ou aussi coopérateurs ?

La plupart des clients – coopérateurs ou pas – ignorent la «*petite différence*» entre Coop et Migros d'une part et Aldi et Lidl d'autre part. La plupart d'entre eux vont rester fidèles aux coopératives, par habitude. Et si les clients trouvent dans les rayons d'un magasin à la fois des œufs de poules au sol et des œufs de poules élevées en batterie à l'étranger, ils choisissent ces derniers, vendus meilleur marché.

Nombre d'acheteurs ne s'intéressent pas aux conditions de production et ignorent tout simplement que certaines d'entre elles sont interdites de longue date en Suisse. Ils ne pensent pas davantage au fait que l'agriculture helvétique se trouve par définition désavantagée dans une économie libérale. Et les comparaisons de prix faites du strict point de vue de l'acheteur ignorent toute autre réalité que celle du ticket de caisse, rabais compris. Cependant, Coop et Migros auraient tout intérêt à s'adresser à leurs clients en tant que coopérateurs plutôt que de les traiter en simples consommateurs.

Au-delà du prix des œufs

En effet, tant Coop que Migros ont les moyens d'opérer un tel changement. Leurs hebdomadaires respectifs – *Coopération* et *Migros Magazine* – ont les plus gros tirages de la presse suisse et s'offrent le luxe d'une distribution postale. Ils donnent à leurs lecteurs

la possibilité de s'informer non seulement sur les œufs et autres produits, mais aussi sur tout ce qui se passe avant que ces produits arrivent dans les paniers et les assiettes.

Alors il serait peut-être judicieux que [Coopération](#) (p.7) fasse une place à «*detailwandel.ch*» et ouvre un forum de discussion, par exemple sur la stratégie climatique. Certes, Coop et Migros ne sont pas les informateurs du peuple. Mais ils pourraient mieux contribuer à cette importante mission, grâce à leurs hebdomadaires, forts de 70 à quelque 100 pages chacun.

Car l'écologie, la durabilité et le changement climatique sont sujets de vives controverses politiques, caractérisées par l'incertitude et les contradictions. Ces difficultés se retrouvent dans la politique commerciale, apparemment non politique, des grands distributeurs. Lesquels se trouvent au carrefour des intérêts divergents des producteurs et des consommateurs, sans oublier les visées de leurs propres entreprises, dirigeants et personnel confondus.

Dans ces conditions, les décisions autocratiques des managers en chef, qui tentent de se faufiler entre les obstacles, n'ont guère de chances de produire les meilleures solutions. En revanche, la collaboration et la participation des différents acteurs, en leur rôle respectif clairement défini, devraient offrir aux sociétés coopératives des perspectives originales, permettant de discuter les conflits à différents niveaux et de trouver des solutions équitables, à la satisfaction de tous les intéressés.

De tels processus resserrent les liens que les coopérateurs et les consommateurs peuvent avoir avec l'entreprise. Des initiatives telles que «*detailwandel.ch*» amènent de nouvelles idées et quelque lumière sur une démocratie dont le fonctionnement manque de transparence. Les dirigeants de Coop ont délibérément manqué cette première occasion. Reste à espérer qu'ils saisiront la prochaine.

Traduit et adapté par DP d'après l'article, publié le 17 octobre 2020 dans [Infosperber](#).

Ce magazine est publié par [Domaine Public](#), Lausanne (Suisse). Il est aussi disponible en édition eBook pour tablettes, smartphone ou ordinateur.

La reproduction de chaque article est non seulement autorisée, mais encouragée pour autant que soient respectées les conditions de notre [licence CC](#): publication intégrale et lien cliquable vers la source ou indication complète de l'URL de l'article.

Abonnez-vous gratuitement sur [domainepublic.ch](#) pour recevoir l'édition PDF de DP à chaque parution. Faites connaître DP - le magazine PDF à imprimer, l'eBook et le site - autour de vous! Vous pouvez aussi soutenir DP par un [don](#).

Index des liens

DP: Ruth Dreifuss ne le préside plus, mais l'accompagne toujours

<https://www.domainepublic.ch/articles/3026>

«Entreprises responsables», l'argumentaire bringuebalant des opposants

<https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2015/2979.pdf>

https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf

<https://www.oecd.org/fr/investissement/mne/2011102-fr.pdf>

<https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2012/20123503/Bericht%20BR%20F.pdf>

<https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/55265.pdf>

<https://en-fait.ch/blog/47/56/Les-obstacles-%C3%A0-une-action-en-justice-pour-les-parties-l%C3%A9s%C3%A9es-qui-veulent-demander-des-dommages-et-int%C3%A9resser-les-entreprises-suissees-sont-ils-vraiment-trop-%C3%A9lev%C3%A9s/#category>

<https://www.alliancesud.ch/fr/politique/commerce-et-investissements/politique-des-investissements/menace-de-plaintes-en-cascade>

Mobbing, burnout, à qui la faute?

https://www.bger.ch/ext/eurospider/live/fr/php/aza/http/index.php?lang=fr&type=highlight_simple_query&page=1&from_date=&to_date=&sort=relevance&insertion_date=&top_subcollection_aza=all&query_words=Fribourg+mobbing&rank=9&azaclir=aza&highlight_docid=aza%3A%2F%2F10-06-2020-4A_310-2019&number_of_ranks=11

<https://promotionsante.ch/gestion-de-la-sante-en-entreprise/etudes-impact-gse/job-stress.html>

<https://www.domainepublic.ch/wp-content/uploads/25D07C22-0DD1-48FE-9904-7E4C80795668.png>

<https://www.domainepublic.ch/wp-content/uploads/Questionnaire-Stress.pdf>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins

https://www.payot.ch/Detail/liberte__cie-isaac_getz-9782081290983

<https://www.relyance.fr/laurence-vanhee-1ere-chief-happiness-officer/>

<https://goodthinkinc.com/harvard-business-review-the-happiness-dividend/>

Coop: recette de démocratie manquée (2/2)

<https://www.domainepublic.ch/articles/37620>

https://de.wikipedia.org/wiki/Aldi#Eigent%C3%BCmerstruktur_und_Anteilseigner

<https://de.wikipedia.org/wiki/Lidl#Struktur>

<https://report.migros.ch/2019/fr/#analystes-financiers>

<https://www.coop.ch/fr/inspirations-cadeaux/labels/pro-montagna/philosophie-et-normes.html>

<https://media.cooperation.ch/files/2020/10/13/153225562-c74d6b77-2bb3-491e-9200-f5d193d251bf.pdf>

<https://www.infosperber.ch/Artikel/Wirtschaft/Coop-Noch-ein-Stuck-weniger-Demokratie-bei-Coop>