

## La compétition surtout ancrée côté alémanique

**SWISS SKILLS 2014.**

*Le championnat des métiers qui a lieu à Berne est moins prisé par la Suisse occidentale.*

PIERRE CORMON\*

Sauriez-vous réaliser un portrait de vous-même à travers un arrangement floral? C'est l'une des épreuves auxquelles sont soumis les jeunes fleuristes participant au championnat suisse de leur métier. Cette compétition se tiendra dans le cadre de la manifestation SwissSkills, qui se déroule ces jours-ci à Berne. Cette grande fête des métiers est un événement. Des championnats de métiers existent en effet depuis longtemps, dans une septantaine de professions. Le principe: réaliser un travail pratique dans un temps déterminé. Le travail est ensuite jugé par des professionnels. Les assistants en soins communautaires doivent par exemple s'occuper d'un faux malade, les constructeurs de route construire un objet de trente mètres carrés. Jusqu'à présent, chaque profession organisait sa compétition de manière séparée, à des dates et dans des lieux différents. Pour la première fois, les championnats des différents métiers se déroulent cette année en même temps, sous un même toit. Les participants méritent bien cette grande fête. Car ils sont généralement d'un excellent niveau. Aux derniers championnats du monde, qui se sont déroulés à Leipzig en 2013, la Suisse s'est ainsi classée deuxième au tableau des médailles, derrière la Corée du Sud. Alors que cinquante métiers étaient en lice, les Suisses ont remporté dix-huit médailles, dont neuf d'or (souvent ex aequo). Il s'agit d'un signe de la très haute qualité de la formation professionnelle dans le pays.

En Suisse alémanique, ces compétitions de métiers sont une véritable tradition. Beaucoup d'en-

treprises poussent leurs jeunes collaborateurs à y participer, les déchargent pour leur permettre de s'entraîner, fêtent leurs résultats. Le concurrent est considéré comme un représentant de l'entreprise et la compétition comme une excellente vitrine. Et pour le jeune, un bon résultat dans une compétition fournit une ligne précieuse dans son CV, très appréciée des employeurs. On n'observe pas le même engouement en Suisse romande. La tradition des concours de métiers ne s'y est jamais implantée comme en Suisse alémanique. Leur utilité n'apparaît pas évidente à de nombreux patrons. Les jeunes sont moins nombreux à se prendre au jeu. Résultat: les trente-neuf candidats qui ont représenté la Suisse aux derniers championnats du monde étaient tous alémaniques.

Cette relative tiédeur des Romands trouve son pendant dans l'organisation des championnats. La conférence de presse de ce printemps, avait lieu en allemand, sans traduction, et exclusivement avec des intervenants alémaniques. Et dans certains métiers, comme les fleuristes, la documentation n'est envoyée aux participants qu'exclusivement en allemand. Bref, les Romands ne pensent pas toujours assez aux championnats et les championnats ne pensent pas toujours assez aux Romands. Il faut donc espérer que SwissSkills 2014 suscite un véritable intérêt dans cette partie du pays, qui puisse paver la voie à une plus grande participation romande lors de la prochaine édition.

\* FER Genève

LA SUISSE AVAIT FINI DEUXIÈME DERRIÈRE LA CORÉE DU SUD LORS DES CHAMPIONNATS DU MONDE À LEIPZIG AVEC DIX-HUIT MÉDAILLES.

## Restriction alarmante du libre choix du médecin

*La motion acceptée au Conseil national s'oppose au choix de la population.*

Acceptée la semaine dernière à une large majorité par le Conseil national, la motion «Contre-proposition à la limitation de l'admission de médecins» du conseiller national UDC Jürg Stahl prévoit l'introduction de la liberté de contracter à partir d'une densité médicale déterminée. Ainsi la liberté de contracter devrait être appliquée uniquement quand le nombre de médecins exerçant dans un canton dépasse le nombre nécessaire pour couvrir les besoins médicaux. Mais les caisses-maladie pourraient alors choisir les médecins avec lesquels elles passent des conventions.

Pour la FMH, même si la limitation de l'admission est peu réaliste et qu'elle ne répond pas à la demande en matière de couverture

des soins, l'introduction prévue de la liberté de contracter ne constitue certainement pas une solution.

C'est pourquoi l'Assemblée des délégués de la FMH a unanimement rejeté cette motion. Clé de voûte de la relation médecin-patient, le libre choix du médecin est une liberté personnelle à laquelle la population suisse est très attachée.

Chacun doit pouvoir choisir lui-même le médecin à qui s'adresser en cas de maladie – volonté nettement confirmée par les votations populaires de 2008 et 2012. Le libre choix est aussi une condition pour répartir les responsabilités au sein du système de santé. Cette limitation prévue du libre choix du médecin ne provoquerait qu'un transfert des cabinets médicaux vers le secteur hospitalier ambulatoire. Aucun coût ne serait économisé par ce biais. – (Fédération des médecins suisses)

# La crise de la souveraineté

*L'évolution de la répartition des compétences entre Union européenne et Etats membres nécessite une réflexion.*

HENRI SCHWAMM\*

Dans un monde en perpétuel changement, il n'est pas réaliste de prétendre qu'on ne modifiera plus jamais les traités européens. Cela ne marchera pas: «Das wird nicht funktionieren», disait la chancelière allemande en s'adressant au Bundestag en décembre dernier. Mais, dans le contexte eurosceptique actuel, proposer un nouveau traité sur les institutions serait sans doute perçu par beaucoup de citoyens européens comme une provocation.

Dans une étude sur la réforme de la gouvernance européenne (pour une fédération d'Etats-nations plus légitime et plus efficace) qu'ils viennent de publier, le président et le directeur du laboratoire d'idées Notre Europe – Institut Jacques Delors s'efforcent de répondre à cette contradiction. C'est aussi l'occasion pour eux de clarifier la confusion totale qui règne dans l'opinion sur les concepts, les noms et les chiffres concernant l'Union économique et monétaire (UEM). Le parachèvement de l'UEM appelle au moins quatre types d'actions complémentaires visant à clarifier la répartition des compétences et des pouvoirs en son sein, à mieux gouverner la zone euro, à renforcer sa dimension parlementaire et à organiser la diffé-

renciation autour d'elle. Parce qu'elle est notamment une crise des «dettes souveraines», la crise de la zone euro est en effet aussi une «crise de la souveraineté» qui a conduit à modifier la répartition des compétences entre l'UE et ses

chés financiers à un prix acceptable. La souveraineté s'arrête là où cesse la solvabilité. Les Etats ayant accepté de secourir leurs homologues réclament en contrepartie de pouvoir peser sur leur solvabilité à moyen terme et donc sur les



LA CRISE DE LA ZONE EURO A AMENÉ UN CONTRÔLE ACCRU DE L'UNION SUR LES POLITIQUES BUDGÉTAIRES ET ÉCONOMIQUES NATIONALES.

Etats membres. Cette crise a ainsi amené certains de ces Etats à prêter assistance à ceux (4 des 28 pays membres) dont les dettes, privées ou publiques, étaient devenues excessives, en contrepartie d'un renforcement du contrôle de l'UE sur les politiques budgétaires et économiques nationales. Les relations entre l'UE et ses Etats membres correspondent à quatre régimes différents (si on laisse de côté l'union bancaire) en vertu desquels «l'atteinte» aux souverainetés nationales ou populaires varie considérablement:

1. Le régime FMI a brutalement modifié les relations de pouvoir entre l'UE et les pays secourus («sous programme»). Ces derniers ont perdu une partie de leur souveraineté, en raison de leur incapacité à se financer sur les mar-

choix budgétaires, économiques et sociaux immédiats.

2. Le régime ONU s'applique au contrôle des excès budgétaires nationaux (et non des budgets nationaux). Il repose sur l'engagement des Etats membres à ne pas franchir certaines limites budgétaires (maintien de leur déficit courant sous la barre des 3% de leur PIB, maintien de leur déficit structurel sous le seuil de 0,5% de leur PIB). Dès lors qu'ils respectent ces limites, ils peuvent agir en toute liberté. L'UE n'intervient pas dans leurs choix budgétaires. Mais ils peuvent être placés sous surveillance s'ils s'approchent de ces limites ou les dépassent.

3. Le régime hyper-OCDE se rapporte aux relations établies entre l'UE et ses Etats membres pour le suivi des politiques économi-

ques et sociales nationales et donc les fameuses «réformes structurelles». Ces relations se fondent sur une combinaison d'incitations politiques (recommandations, contrôles et pressions mutuelles) entre Etats membres. En matière de réformes structurelles, l'UE peut recommander, mais non commander. On rappellera ici que la coopération entre Etats est le chaînon manquant au sein de l'UEM et que c'est grâce à une telle coopération, et non en usant de la coercition, que l'on pourrait renforcer plus efficacement et plus légitimement la coordination des politiques économiques et sociales nationales.

4. Le régime Banque mondiale est fondé sur le principe selon lequel si l'UE apporte une aide financière à ses Etats membres, celle-ci doit servir à la promotion des réformes structurelles au niveau national. Le suivi des réformes structurelles opérées au niveau européen pourrait à l'avenir être assorti d'incitations financières (fonds d'aide aux réformes structurelles, fonds de stabilisation cyclique visant à lisser les effets de la conjoncture). Si tel était le cas, il aurait sans doute davantage d'impact que les seules incitations politiques formulées jusqu'ici.

\* Université de Genève

## Les effets de l'externalisation

*Les stratégies qui mènent à ce choix peuvent différer mais elles amènent toutes un choc pour les sociétés.*

MATHIAS BAITAN\*

La conjoncture actuelle pousse nombre d'établissements à s'orienter vers des stratégies d'externalisation. Si ces stratégies ne sont pas forcément récentes, elles demeurent néanmoins actuelles dans un contexte économique difficile. Les raisons peuvent être multiples: baisse des charges par mutualisation des coûts, concentration des compétences sur les métiers à forte différenciation concurrentielle, recherche de compétences supplémentaires. Les stratégies amenant à s'orienter vers un tel modèle peuvent diverger selon les établissements. La phase de transition possède cependant un point commun à tous: l'annonce et la mise en œuvre d'une externalisation peut constituer un véritable choc pour l'organisation, qu'il conviendra de particulièrement bien gérer. L'externalisation constitue un trauma pour l'entreprise. Le traumatisme, quant à lui, c'est-à-dire la représentation de ce trauma, pourra s'avérer plus ou moins important selon les organisations. La vulnérabilité de l'entreprise n'est pas la même selon ses prédispositions génétiques et la stabilité de son environnement. L'évolution dans le processus de construction de résilience organisationnelle suite à une externalisation n'est pas certaine. Lorsque l'on parle de résilience organisationnelle, on s'in-

téresse plus particulièrement à la manière dont une structure (une entreprise, un département, un groupe) pourra faire face ou non à un changement en vue de conserver son intégrité. En d'autres termes, de rebondir après une période difficile.

Ce qui semble le plus paradoxal dans le cadre d'une externalisation, c'est que la résilience de l'organisation se forgera essentiellement grâce aux salariés impactés à titre personnel par la transition. Ceux-là qui vont voir leur activité quitter l'entreprise seront également ceux qui pourront favoriser la réussite de l'externalisation. Grottesque? Pas sûr. Une phase de reconfiguration provoque indéniablement une perte de connaissance importante au sein d'une organisation. Les processus sont complexes, et par définition ne peuvent pas être décrits entièrement. Le savoir-faire réside essentiellement dans le tacite. Survient donc un risque important de perte de connaissance, que seuls les experts internes pourront limiter. La résilience d'une organisation dépendra donc essentiellement de ses propres collaborateurs et de la manière dont elle accompagnera sa transition.

Mais alors, plus concrètement, comment emmener une organisation dans un processus de résilience dans un contexte de changement dirigé? Six zones d'attention pourront favoriser la résilience d'une organisation. La première consiste à se questionner sur le sens qui est donné au changement: est-ce un changement cohérent au regard de la

stratégie de l'entreprise? Comment est-il communiqué? Est-il perçu de manière identique au sein des équipes dirigeantes que des équipes impactées sur le terrain? Travailler sur le sens du changement, le légitimer en d'autres termes, c'est déjà s'orienter dans le sens d'une résilience.

La seconde zone d'attention vise à prendre conscience que le savoir-faire d'une organisation ne se décrit jamais entièrement. Des procédures de travail peuvent être mises à plat, partagées, ou transférées. Mais une entreprise peut-elle concrètement cartographier un climat de confiance? Une synergie entre salariés qui contribue à instaurer un fonctionnement plus fluide dans une tâche? Dans des projets de transition, il existe aux côtés des risques de conflit social, un risque important de perte de savoir-faire. Comment l'entreprise se préserve-t-elle de ce risque?

L'intégration des spécialistes internes dans le projet de transition constitue pour cette raison la troisième zone d'attention. Elle recommande de faire participer de manière active les salariés impactés à titre personnel dans la réforme. Pour limiter le risque de perte de savoir-faire d'une part. Et pour les soutenir dans le processus d'acceptation du changement par une participation active au projet d'autre part. Faire partie d'un groupe peut parfois contribuer à révéler un sens plus profond à ses activités. La quatrième zone d'attention s'intéresse à la formalisation de la transition. Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis? Sont-

ils communiqués? Et un cran plus loin: sont-ils compris, acceptés, réalisés? Comment faut-il travailler pendant la phase de transition, c'est-à-dire une fois que le changement est engagé mais pas encore finalisé? Evident en théorie, parfois plus difficile en pratique. Les deux dernières zones portent quant à elles une attention plus particulière à l'individu impacté par le changement.

Ainsi, la cinquième zone d'attention recommande de s'intéresser aux stratégies d'adaptation de l'individu (coping) face au changement, et de le soutenir le cas échéant dans sa (re)construction de sens.

L'adaptation continue de la cadence du changement constitue la sixième et dernière zone d'attention. Elle propose d'adapter en permanence la cadence de la transition selon le bien-être des salariés et l'évolution de l'environnement, plutôt que de s'en tenir à tout prix à respecter un planning serré.

La résilience d'une organisation dans le cadre d'un projet de changement, nous l'avons compris, dépend essentiellement de ses salariés et de la manière dont la direction cadrera le changement.

\* Haute école de gestion de Genève

LA RÉSILIENCE D'UNE ORGANISATION DÉPEND ESSENTIELLEMENT DE SES SALARIÉS ET DE LA MANIÈRE DONT ELLE CADRE SON CHANGEMENT.