

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 32 (1995)  
**Heft:** 1218

**Artikel:** Dedans ou dehors? : question de méthode  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1015541>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

DEDANS OU DEHORS?

# Question de méthode

*Le gouvernement vaudois a eu recours à un consultant étranger, l'entreprise française Bossard, pour conduire Orchidée II. Pourquoi pas une entreprise suisse, avec l'avantage de connaître le contexte local?*

Le Conseil d'Etat répond qu'il fallait un œil neuf, sans préjugés, qui puisse considérer l'administration vaudoise avec le même détachement, en somme, que Lévi-Strauss étudiant les Nombikwara de l'Amazonie. L'argument est recevable. D'ailleurs, en bons ethnologues, les experts de Bossard ont su se fondre dans les habitudes locales; ils en ont presque rajouté dans les septante et dans les trois décis. Ils n'ont pas eu l'attitude du Parisien hautain et ignorant des institutions locales que certains redoutaient ou peut-être espéraient secrètement pour mieux les déconsidérer... Nous nous sommes même laissé dire que certains collaborateurs de Bossard qui, précisément, s'adaptaient mal au contexte vaudois, furent renvoyés dare dare à leur clientèle française.

Donc, des gens jeunes, compétents, plutôt sympathiques, de bons ethnologues; justement c'est là que le bât commence à blesser. L'Etat de Vaud a un déficit financier à réduire, ce n'est pas un objet d'études abstrait et les fonctionnaires, ainsi que tous ceux qui émargent peu ou prou au budget de l'Etat, ont un besoin tout simple, assez universellement répandu: ils veulent être considérés.

## Différence de culture

Problème de méthode. Prenons un exemple. Une partie du budget de l'Etat est distribué au secteur subventionné, les hôpitaux régionaux, les établissements pour personnes âgées. Il aurait pu sembler logique de faire le tour de ces institutions qui tirent souvent l'essentiel de leur budget des apports de l'Etat. Les gens de Bossard ne l'ont pas fait. Ils ont travaillé avec des petits groupes composés souvent des représentants des organismes faîtiers. Ils ont regardé les chiffres globaux, estimé les évolutions et en ont déduit des mesures d'économie, en prenant souvent comme base de comparaison des expériences étrangères.

Ce n'est pas totalement absurde. Il n'y a pas de raison de récuser a priori un exemple étranger sous prétexte que chez nous c'est différent... Mais nos ethnologues n'ont pas perçu deux caractéristiques helvétiques. Nous ne sommes pas, contrairement aux apparences, un pays de hiérarchies. Une décision, surtout lorsqu'elle est douloureuse, n'a de chance d'être appliquée correctement que si tous les échelons, du haut en bas, sont convaincus de son utilité. Les meilleures solutions sont souvent celles qui sont le plus négociées. Cette dimension-là fut inexistante.

Autre exemple, celui des hôpitaux régionaux. En automne 94, Bossard propose un

projet d'économies se situant dans une échelle entre 40 et 80 millions de francs. Aucune indication n'est donnée sur la manière dont les chiffres ont été obtenus. Une seule et unique discussion a eu lieu auparavant avec les responsables du groupement des hôpitaux régionaux...

Ceux-ci firent ensuite appel à un autre consultant, qui effectua des travaux approfondis dans tous les établissements. En cours de route, les estimations d'économies proposées par Bossard furent brusquement augmentées de 40 à une estimation de 80 millions. Enfin le GHRV (groupement des hôpitaux régionaux vaudois) ayant proposé 37,5 millions d'économies après une analyse très fouillée, ce chiffre fut porté à 44 millions par le Conseil d'Etat, sur proposition de son autre consultant. Si l'on insiste, les explications finissent par être données et il est alors possible d'argumenter. Mais beaucoup de hauts fonctionnaires, de représentants d'organisations n'ont pas osé discuter... Le raisonnement à la française, ce mélange d'aisance verbale, de sens du raccourci et de la synthèse n'est guère familier pour nos responsables. Souvent ils ont été intimidés; bien sûr, ils ne l'avoueront pas.

Pour les institutions dont s'est occupé directement Bossard, comme pour les EMS et établissements relevant du secteur social, très peu de visites ont été effectuées sur le terrain. La connaissance du tissu social manque, les cadres et les directeurs n'ont pas été sollicités. Ils ont eu le sentiment d'être tenus pour quantité négligeable.

## Vaud: un canton-nation?

Et puis, on peut s'étonner d'une autre erreur qui nous semble particulièrement grave. Bossard a traité le canton de Vaud comme une espèce de nation indépendante, sans la moindre référence aux autres cantons suisses. Or, si des comparaisons devaient être faites, si des normes devaient être établies, c'est bien sûr en référence à la situation existante ailleurs en Suisse. Dans le domaine de la santé, pour en rester à ce secteur, on sait que Vaud se compare volontiers à Berne et à Zurich, autres cantons disposant d'une faculté de médecine, peuplés et décentralisés. Quelle est leur situation, quelles solutions ont-ils adoptées?

Nous n'en savons pas plus que s'il s'agissait de la Nouvelle-Zélande. De deux choses l'une: soit Bossard n'y a pas pensé et c'est une erreur professionnelle, soit le Conseil d'Etat ne l'a pas voulu et ce serait le signe d'une inquiétante frilosité politique. ■