

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 71 (1991)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Fonctions et échelons hiérarchiques au Crédit Suisse  
**Autor:** Häsli, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887006>

### **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:** 15.04.2026

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

# Fonctions et échelons hiérarchiques au Crédit Suisse

**Hans Häsli, Membre de la Direction, Chef du personnel, Crédit Suisse.**

"Nous attachons davantage d'importance à la manifestation quotidienne de qualités humaines et de compétences professionnelles ainsi qu'au sens de responsabilités qu'aux titres hiérarchiques ou universitaires". C'est en ces termes que les Principes directeurs - la Charte du Crédit Suisse - expriment cette volonté d'adaptation. La décision de passer à un système hiérarchique surtout axé sur la fonction permet donc de transposer ce principe en une réalité quotidienne.

Concrètement, il s'agit d'atteindre les trois objectifs suivants :

- Suppression d'une hiérarchie excessive en ce qui concerne les titres afin d'éliminer les barrières inutiles à la communication et de libérer certaines potentialités.
- Favoriser le travail d'équipe, sans tenir compte des rangs, afin de dégager les meilleures solutions possibles aux problèmes posés en faisant appel aux capacités et aux idées les plus variées.
- Simplifier sur le plan interne la communication, la coopération et le processus décisionnel afin de pouvoir assurer des tâches de plus en plus complexes.

L'introduction du nouveau système hiérarchique a entraîné toute une série d'innovations que l'on peut regrouper en quatre grands chapitres :

## DE TRENTE A TROIS

Sur le plan hiérarchique, tout d'abord, il n'y a plus que trois échelons : Membre de la Direction générale, Membre de la Direction, Cadre. Les quelque 30 titres et rangs utilisés jusqu'alors ont été supprimés. Les désignations telles que directeur

**D**epuis le début de cette année, les traditionnels rangs et titres n'ont plus cours au Crédit Suisse, Zurich, troisième grande banque helvétique. Ils ont été remplacés par trois échelons, ce qui permet de privilégier la fonction et la personne. Ce changement s'inscrit dans la volonté de développer une culture d'entreprise dynamique, en harmonie avec un monde en évolution constante.

adjoint, sous-directeur, fondé de pouvoirs principal ou premier technicien n'ont donc plus cours. Cette simplification n'a pas seulement pour mérite un spectaculaire écrasement de la pyramide hiérarchique ; elle permet aussi d'éliminer une masse de tâches administratives au profit d'une plus grande efficacité.

## LA FONCTION PLUTOT QUE LE TITRE

Désormais, on privilégiera la désignation de la fonction qui décrit succinctement l'activité de la personne. Des désignations concises et bien formulées doivent, tant dans les relations avec l'extérieur que dans les contacts internes, permettre de trouver rapidement le bon interlocuteur.

## NOUVEAUX CRITERES DE PROMOTION

Une promotion permettra dorénavant soit de devenir cadre, soit d'accéder à la Direction. Outre la fonction exercée, les qualités humaines et les compétences professionnelles seront des critères de promotion détermi-

nants. La banque accorde une grande importance à l'élargissement de l'horizon professionnel et au développement personnel par l'acceptation de nouveaux défis ou domaines de responsabilités, par l'extension des tâches ou par un transfert à l'étranger.

## SIGNATURE PAR NECESSITE

Enfin les cadres recevront en principe, par leur promotion, la procuration collective : les membres de la Direction gardent, quant à eux, la signature collective. Si l'exercice de la fonction l'exige dans certains cas, le mandat collectif pourra désormais être attribué à des collaborateurs. Ainsi, l'octroi de la signature ne dépendra pas de la promotion à l'échelon de cadre.

Il va de soi que la simplification des structures hiérarchiques n'est pas synonyme d'égalitarisme à tout crin. C'est ici que le système salarial revêt toute son importance puisqu'il est modulé en fonction des responsabilités à l'intérieur d'un échelon donné et de la contribution aux résultats.

## UN SYSTEME SOUPLE

Les promotions au 1<sup>er</sup> janvier 1991 ont eu lieu pour la première fois sur la base du nouveau système. Ce faisant, il a été possible d'utiliser une philosophie uniforme et cohérente pour tout le Crédit Suisse, mais suffisamment souple pour s'adapter aux données spécifiques des différents pays où la banque est présente.

En conclusion, cette solution originale nous a permis d'amorcer un processus de réflexion qui, à l'avenir marquera notre style et notre culture de façon positive. ■

**La Chambre de Commerce Suisse en France est présente sur Minitel**

**36-16  
Code CECOM**

**N'hésitez pas à faire appel à ce nouveau service disponible 24 h sur 24 !**