Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 87 (2007)
Heft: [3]

Artikel: The Swiss way of management
Autor: [s.n.]
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886241

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: 10.12.2025

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

The Swiss Way of Management

Le management à la japonaise a eu son heure de gloire en Europe. Et si l'on s'inspirait d'exemples plus proches ?

On plaisante volontiers les Suisses sur les traits que la caricature leur prête. On loue volontiers le management à la japonaise.

Peu avant la fin du millénaire, une équipe conduite par un professeur de sociologie de l'Uni de Neuchâtel a voulu dépasser ces clichés et a entrepris un véritable travail de recherche sur le sujet.

Intéressons-nous d'abord au rapport de l'individu au travail. En somme le « *Suisse au bras noueux et au mollet agile* ». L'étude confirme que le Suisse ne rechigne pas devant le travail mais qu'il aime le travail bien fait. Mais c'est un rapport individuel au travail qu'il entretient. Là où la culture judéo-chrétienne nous a habitués au travail comme mal nécessaire, le Suisse le considère comme un bien nécessaire. Il ne se sent pas forcé de travailler, c'est … normal.

Pour autant les Suisses ne travaillent pas forcément plus que d'autres mais sont plus investis dans leur travail. Ils méprisent ceux qui travaillent « *le nez sur la pendule* » et non en fonction du travail à faire. Mais ils continuent de préférer les loisirs et la vie de famille au travail. Les votes du peuple contre la réduction du temps de travail ne sont pas une volonté de travailler plus mais un agacement contre l'interventionnisme de l'état. (NB : A l'époque où l'étude a été faite, Martine Aubry était directeur adjoint chez Pechiney et non ministre du travail). Si l'on en croit l'étude citée, les Suisses sont mus par trois ressorts. Le premier est la « *Müßiggang ist aller Laster Anfang* », que nous traduisons par l'oisiveté est la mère de tous les vices. Le second ressort est la nature profondément réaliste et pas seulement matérialiste qui fait que le Suisse sait naturellement que sans travail, il ne maintiendra pas son niveau de vie, et le troisième, sans doute le plus important, est que le Suisse aime ne rien devoir à personne. Le travailleur est mû par une éthique du travail et non de la rémunération. Il s'évalue sur *comment* et

pourquoi il travaille et non sur *combien.*

Travailleurs par réalisme

Imaginez donc la facilité que cela induit pour les cadres des entreprises. Nul besoin de motiver les employés, il faut juste prendre garde à ne pas les démotiver. Le management s'est donc adapté en conséquence.

> *plus de 700 ans après l'immédiateté impériale négociée avec les Habsbourg (originaires d'Argovie, en Suisse) il en reste encore des traces culturelles !*

Vue sur l'organigramme une entreprise suisse est plutôt pyramidale, et avec beaucoup de niveaux de management. Mais c'est un management par la fonction, pas par l'autorité. On admet qu'il y a des fonctions qui seront mieux exercées en central, mais en contrepartie, on laisse une grande autonomie de compétence au niveau local. Il n'y a pas d'esclave ni d'exécutant et la « base » est constituée d'individus qu'on respecte. Et cela vaut mieux car le Suisse a un rapport à l'autorité très différent de celui que décrit Stanley Milgram aux Etats Unis. La subordination à l'autorité est toujours un acte rationnel et jamais hiérarchique. Le pouvoir et l'autorité ne peuvent découler que de la compétence et non du statut social. Quant à l'entreprise, c'est un outil de production utile à tous, et ce ne peut être un lieu qu'on fréquente pour s'amuser où y mener une lutte de classe. En termes de gestion du changement, la conséquence est simple : si

on n'a pas convaincu la base, on est voué à l'échec. Les entreprises, comme le pays, sont profondément fédéralistes et ne centralisent que ce qui doit absolument l'être.
N'oublions par que nombreux articles de la constitution fédérale commencent pas « *la Confédération est autorisée [par le peuple et les cantons] à légiférer sur ...* ». Cela donne un certain recul sur la subsidiarité et les probabilités d'adhésion à l'UE. A croire que Saint Augustin « *L'unité où c'est nécessaire, En cas de doute la liberté. Toujours la bienveillance* » avait des racines suisses.

La conséquence naturelle est que coexistent deux organigrammes. Le premier est l'organigramme officiel, qui sert juste à maintenir l'ordre. Le second est l'organigramme officieux qui vise l'efficacité. Ce n'est en aucun cas un contre-pouvoir. En Suisse, on se méfie du contre-pouvoir quand il n'est pas source d'efficacité. Autre conséquence étonnante pour un Français, il est tout à fait naturel en Suisse pour un manager d'intervenir directement au niveau d'un collaborateur, sans passer par la hiérarchie intermédiaire. Rien d'étonnant à cela ; s'il le fait c'est sur un terrain de compétence, pas de pouvoir.

Organigramme d'ordre versus organigramme d'efficacité

Le résultat en termes de management et d'organisation est une structure – quelle que soit sa taille – qui est constituée de petites unités spécialisées, avec une forte adaptation géographique, et une forte tolérance à la diversité des orientations locales tant qu'elles ne mettent pas en cause la cohésion du tout. Cela a été, à la fin des années 80 en France, un des modèles du groupe Cap (Gemini) Sogeti. Les origines de Serge Kampf n'y sont sans doute pas ... étrangères. L'entreprise suisse est en revanche peu sensible aux procédures et préfère s'en remettre au bon sens et à l'expérience. On publie peu de cahiers des charges des différentes fonctions afin de prévenir toute tentation de se réfugier dans le « *c'est pas moi c'est l'autre* ». Chacun a l'obligation de collaborer à la réussite col-

lective. La devise nationale n'est-elle pas « *un pour tous, tous pour un* » ? On contrôle peu le respect des procédures, on préfère contrôler l'atteinte du résultat.

La communication interne, outil de management s'il en est, s'en trouve aussi fortement impactée. Beaucoup de communication orale informelle, peu de communication formelle. L'information n'est pas celée, elle est tenue à disposition, mais n'est pas envoyée spontanément. Beaucoup de choses reposent sur les réseaux internes informels. Pas seulement les réseaux dus à l'organisation de l'armée de milice, disparue depuis, mais à toutes sortes d'associations et d'engagements locaux, cantonaux ou fédéraux.

La communication externe est quant à elle très structurée par la notion de protection de discrétion et de protection de la sphère privée. On communique peu sur le plan financier. Les services de relations publiques sont peu développés. On se méfie énormément des beaux parleurs et on privilégie celui qui sait faire à celui qui sait en parler. Les rêves de grandeur sont vite considérés comme suspects et on en revient au concret et au pragmatique. Cela a aussi des conséquences sur la formation, qu'on souhaite être basée plus sur l'expérience que sur la théorie. On se méfie des théoriciens, et de ceux que l'on considère comme trop intellectuels. On se méfie tout autant des dogmatiques, qui manquent par construction de réalisme. Quant aux carrières trop brillantes et trop rapides, loin de les valoriser, on les soupçonne de cacher quelque chose.

Le compromis helvétique

Une autre valeur fondamentale du management « *à la Suisse* » est la passion du consensus. Quantité de décisions sont structurées par l'habitude d'éviter les conflits. Un comité de direction, à l'instar du conseil fédéral, est une structure collégiale, qui est réputée consensuelle. Chacun dispose d'un droit de veto, mais s'il l'exerce, son entourage va immédiatement tenter d'analyser ce qu'il considère comme une crise. Les litiges sont en général soumis à des processus d'arbitrage et on ne se résout qu'à contre cœur à les faire trancher. Il règne depuis longtemps un régime de « paix du travail » qui ne permet pas de faire la grève avant d'avoir constaté l'échec de vraies négociations. À l'heure où la vie politique suisse, au vu des dernières élections fédérales, semble passer d'un mode de compromis collégial à un mode de bipolarisation croissante, il va être intéressant de voir quelle influence cela aura sur le management privé.

Chacun son rôle et les vaches seront bien gardées

Le chef doit être compétent c'est-à-dire

- posséder un savoir faire plus grand que ses collaborateurs
- connaître en détail ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- savoir dynamiser le groupe et combattre la bureaucratie
- prendre une position nette et la défendre fermement
- savoir décider quand les autres tergiversent
- ne pas se contenter du chemin de moindre résistance
- endosser la responsabilité du bon fonctionnement
- ne pas être trop jeune et être expérimenté

Les valeurs du management

Ces particularismes obligent le management à s'appuyer sur des valeurs radicalement différentes. Les valeurs de sérieux, de persévérance et d'efficacité sont bien sûr présentes. Mais celles d'ordre et de mesure sont surpondérées dans les réponses aux enquêtes. Le sens du « *moitié-moitié* » est quasiment inné. On trouve également la prudence, et la recherche de sécurité – on ne prend une décision qu'après s'être assuré qu'on peut assumer toutes les conséquences du scénario le moins optimiste. Pas étonnant que ce soit le pays le plus assuré au monde. Et si cette culture de management brille à éviter les excès

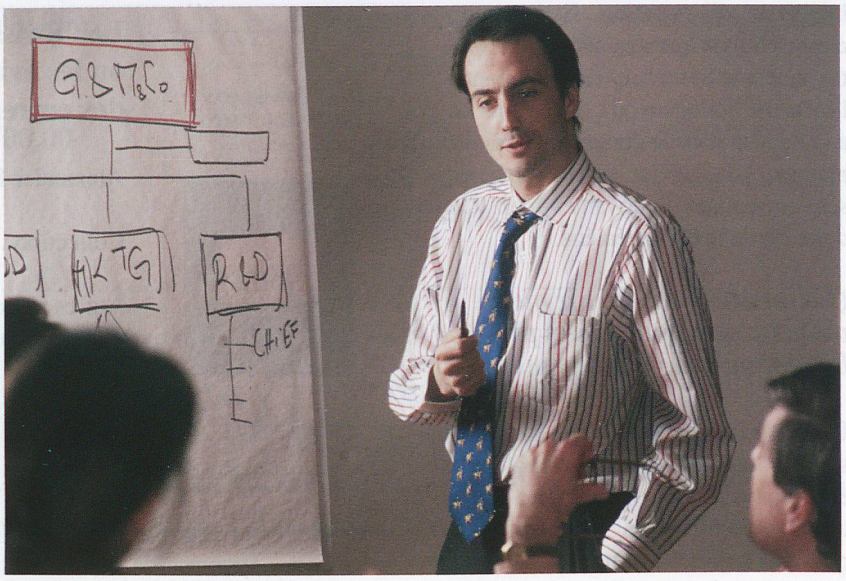
de tous ordres, elle peine à éviter le travers .. d'un certain perfectionnisme. La culture d'entreprise valorise les certitudes, les économies, l'autonomie et une fois de plus le droit à la différence. Une certaine prudence vis-à-vis de l'individualisme n'est pas pour autant la négation de l'individu.

Les attentes et le comportement de l'individu

L'individu est en attente d'une place sûre, avec des possibilités de juste promotion basées sur ses mérites observés. Il souhaite être responsabilisé sur des objectifs mais pas contrôlé de façon tatillonne. Il s'attend à une juste rémunération mais est avant tout sensible à l'atmosphère de son environnement professionnel. L'individu a un sens très développé de l'indépendance et est persuadé que ce qui s'applique aux autres ne lui est pas forcément applicable. Mais il se fait un devoir de ne pas vivre sa différence aux dépens des autres. C'est cet « individualisme collectif » qui sous-tend le caractère exceptionnellement associatif du Suisse (dix associations pour 1000 habitants, sans compter les fédérations et les faîtières). Réciproquement, l'employé considère qu'il lui appartient d'être compétent et engagé, loyal et intégré.

Organisation de la direction et image du chef

Ceci induit un style de direction très particulier. L'autorité est considérée comme indispensable à la bonne marche de l'entreprise, mais rien de plus. Elle se doit de préserver l'équilibre autonomie/subordination. Les subordonnés considèrent que leurs chefs exercent une tâche différente de la leur, mais avec autant de rigueur et d'engagement. Ces tâches sont des devoirs et non des privilèges. Corollaire immédiat, on ne s'oppose pas au pouvoir pour le tes-



ter et on ne le conteste pas par principe. Il est réputé légitime. On ne critique pas l'autorité mais ceux qui nuisent à la complémentarité organique, les outsiders, les ambitieux, les caractériels, ou ceux dont le travail n'est pas à la hauteur. Ceci conduit à un autre particularisme, c'est le manque d'intérêt pour la participation, la cogestion, le syndicalisme. Le chef a une autorité à géométrie variable. Un chef (ou une cheffe – selon l'horrible helvétisme) qui joue au chef perd toute légitimité. On dit que « *un bon chef est celui dont on ne voit pas qu'il est chef parce qu'il n'aime pas commander* ». Cette culture est profonde. C'est un pays qui n'a pas de général en *tant de paix* et qui en temps de guerre le fait élire par l'Assemblée Fédérale. Lorsqu'on parle du « *Souverain* » c'est au peuple qu'on fait référence. Le(la) président(e) de la Confédération n'est qu'un *primus inter pares*. On attend du chef qu'il soit simple, prêt à mettre la main à la pâte, accessible, compétent (savoir-faire et non savoir théorique). Il lui appartient aussi de respecter ses collaborateurs, de maintenir une ambiance agréable et de travailler dur. Tout ceci ne va pas sans un certain paternalisme, qui – en Suisse – n'est pas un terme péjoratif.

La gestion du changement

Burinée par des siècles d'agriculture de montagne, l'entreprise suisse est prudente et conservatrice. Elle préserve l'acquis. Les stratégies sont défensives et changent par nécessité plus que par opportunité ou par plaisir. Les changements sont plus souvent techniques alors que le commercial et le social sont le plus souvent négligés. Le changement lui même est conservateur. On ne change pas pour se développer. On s'adapte pour préserver l'acquis. On considère que la décision du changement est de la responsabilité du top management. On ne s'appuie que très peu sur les boîtes à idées ou les cercles de qualité, alors même que le « droit de pétition » permet de s'adresser très facilement à la plus haute autorité. On hésite à être le premier. On préfère « *commencer modestement et avancer progressivement* ». Même si le changement vient du haut, on prend les intérêts des collaborateurs en considération et on évite les ruptures. Le changement est lent, et minutieusement organisé. Et bien entendu, la recherche de consensus favorise le conformisme plus que l'innovation. En outre, et contrairement par exemple à une culture américaine, on n'accepte pas l'échec, ce qui est un fort

inhibiteur d'innovation. Et pourtant, c'est en Suisse que sont nées ces dernières années la Swatch, qui a révolutionné l'industrie horlogère ou Logitech qui en a fait autant dans le domaine de l'informatique, sans oublier les très nombreuses entreprises innovantes dans le domaine de la bio-ingéniérie.

Que peut-on en retenir qui puisse s'appliquer à des problématiques de management ?

La Suisse est un petit pays, sans ressources naturelles, qui a longtemps été un pays très pauvre au point d'être un pays de forte émigration. Elle est pourtant aujourd'hui un des pays les plus riches du monde, et dotée, n'en déplaise à Graham Greene « (*700 ans de démocratie, ça a donné quoi ? Le coucou clock et le chocolat* » – in *Le troisième Homme*) d'une économies les plus diversifiées du monde.

Un de ses principaux atouts est sans doute sa petite taille, qui a fortement structuré son management. Petit, cela apprend à être réaliste, rusé et persévérant. Les rêves de grandeur ne mènent nulle part, Swissair en a été une cuisante démonstration. Le sentiment de vulnérabilité du « petit » a renforcé la vigilance. La petite taille du marché indigène et le manque de ressources naturelles ont appris très tôt à travailler avec l'étranger. Les entreprises pouvaient être à la fois fortement exportatrices et très protectrices de leur (petit) marché intérieur. Enfin, la petite taille du marché a conduit à se spécialiser dans la forte valeur ajoutée servie par un amour de la précision issu de la mise à profit des longs hivers pour fignoler des montres ou des boîtes à musique.

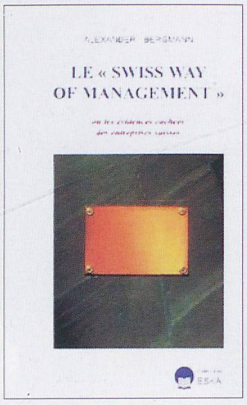
Une situation pluriculturelle, pluri-religieuse plurilingue,etc .. a permis de développer une forte maîtrise de la complexité, et la peur des ruptures a conduit à des systèmes de consensus, de négociation et d'arbitrage qui évitent beaucoup de déperdition d'énergie. Ces compromis, fortement valorisés en management d'entreprise, permettent de faire coexister esprit de clocher et ouverture sur le monde, xénophobie et capacité d'accueil, machisme et situation féminine honorable par rapport à ses voisins, neutralité stricte et participation à la vie internationale.

L'organisation duale de l'entreprise, combine quant à elle hiérarchie de commande et respect de l'autonomie, consensus sans recourir au management participatif, centre de commandement forts en opérant de manière très décentralisée, structure formelle lourde mais pratique réelle flexible, ordre sans équivoque mais exceptions fréquentes et bien tolérées, arrangements ad personnam malgré une organisation ad rem, respect es règles et esprit d'initiative, loyauté et préservation des distances, relations étroites avec les partenaires choisis malgré l'absence de transparence, adaptation permanente et conservatisme.

De l'autre côté du miroir

Tout n'est pas rose pour autant. L'auteur notait déjà le déclin de l'éthique du travail, une certaine démobilisation, un historique de succès qui étouffait un peu la volonté de changer, et la difficulté de s'adapter au rythme de changement du monde. Le style de management doit se garder de tomber dans l'autoritarisme paternaliste, de confondre savoir faire et savoir-faire faire, de passer de la minutie à l'incapacité de déléguer. Il doit préserver la capacité à reconnaître une vraie vision prospective, au détriment du conservatisme issu de la recherche du consensus.

Cette visite du "*Sonderfall Schweiz*", n'avait pas d'autre but que de vous distraire. Il serait bien peu conforme à l'esprit suisse de prétendre avoir la solution aux problèmes de ses voisins. La Suisse reste un petit pays, dont l'organisation politique et culturelle n'est pas nécessairement transposable. Nul doute qu'il y ait néanmoins des idées à prendre dans ce subtil équilibre d'individualisme et de consensus, de tolérance, de différence et de compromis, d'évitement des ruptures et de dynamisme. Et en tout cas, cela doit conduire à s'interroger sur ce que l'on considère trop vite comme des évidences, puisque l'option contraire montre ici son efficacité. ■



Le "Swiss Way of Management", ou les évidences cachées des entreprises suisses.

Alexander Bergmann.

Collection . Editions Eska.

Autres références disponibles sur demande à suisse@centraliens.net