Le management en Suisse : influence de la culture politique helvétique sur les processus décisionnels

Autor(en): **Cavagnolo, Anne Sophie / Cloet, Pierre Robert**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 3

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823269

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE MANAGEMENT EN SUISSE. INFLUENCE DE LA CULTURE POLITIQUE HELVÉTIQUE SUR LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

Anne Sophie Cavagnolo
Université Paris-Ouest Nanterre La Défense
As.cavagnolo@gmail.com

Pierre Robert Cloet
Consultant en management interculturel / Valeur-Europe
prcloet@valeur-europe.fr

La présentation de la culture suisse oscille le plus souvent entre son inclusion dans un espace germanique, et l'évidence de son caractère mosaïque, insistant en particulier sur la diversité des langues utilisées. Nous proposons dans cet article de considérer l'ensemble du territoire helvétique sous l'angle de sa culture politique. Notre enquête exploratoire vise à mettre en évidence des principes de subsidiarité et de recherche de consensus qui tant dans les sphères publiques et entrepreneuriales rythment les processus délibératifs et décisionnels des Suisses.

Mots clés: Suisse, délibération, décision, management, subsidiarité, consensus.

Dans le champ de la recherche consacrée au management interculturel, les auteurs détectent fréquemment des différences tenant aux rapports hiérarchiques, à l'individualisme ou au collectivisme selon les aires culturelles, le plus souvent nationales. Peu abordent les relations entre les structures et idéaux politiques et le management dans la sphère économique. En suivant l'approche ethnographique de P. d'Iribarne (2006) et de son équipe *Gestion et Sociétés*, nous avons détecté, dans un précédent travail, un lien entre les «figures de la liberté» décrites par l'auteur de *La logique de l'honneur* et les modes de délibération et de prise de décision en France et en Allemagne (Cloet, Martel, 2013). Nous avons tenté de répondre à la question de l'équilibrage entre opinion de l'individu et opinion collective et au passage de l'un à l'autre lorsqu'une décision doit être prise, ainsi qu'à celle des modalités mises en œuvre pour passer de l'avis à la décision, puis à l'action. Un des enjeux de cette réflexion nous paraît reflété dans le questionnement suivant: l'individu conserve-t-il sa singularité en participant à un collectif? Et dans le cas de la Suisse, existe-t-il une unité culturelle d'un «territoire décisionnel» par delà les différences géographiques et linguistiques?
La Suisse, pensée comme territoire composite sous diverses influences, en particulier française, italienne et germanique, présente-t-elle différentes facettes en la matière, selon que

vous vivez ou travaillez à Zoug où à Neuchâtel, à St Moritz ou à Locarno? Ou peut-on imaginer une culture partagée qui ferait ciment et cohérence pour ces processus de délibération et de décision? Nous avons choisi de nous pencher sur la culture politique helvétique en rencontrant des citoyens, des managers prêts à nous raconter des histoires vécues de la vie quotidienne et en entreprise. Les interlocuteurs avec qui nous nous sommes entretenus nous ont décrit de nombreuses scénettes qui nous permettront d'illustrer notre propos. Nous avons fait également appel à l'approche interculturelle développée par Sauquet et Vielajus (2014), qui proposent un «réflexe de questionnement» autour de la diversité culturelle. Nous avons choisi certaines des questions de leur grille d'analyse anthropologique, qui nous conduiront depuis la culture politique à une tentative de modélisation de modes de délibération-décision apparemment communs à l'ensemble de la Confédération suisse.

1. QUELLE EST L'INFLUENCE DE L'HISTOIRE ET DES CULTURES POLITIQUES?

Comment, dans l'univers helvétique, le rapport à l'autre et au collectif s'est il construit? Quelle articulation existe entre le bien commun et l'intérêt individuel? Que signifie «vivre ensemble» dans l'univers helvétique? Autant de questions qui trouvent un éclairage dans les origines historiques du pays. Au XIIIème siècle, les communautés d'Uri, de Schwytz et d'Unterwald concluent un pacte dont la finalité est le maintien de l'ordre public. Dans une optique d'opposition aux Habsbourg (Sellier J., Sellier A., 2006), ce pacte signe l'instauration d'un système de co-défense et de médiation en cas de désaccord entre ces cantons «primitifs» (Chevrier, 2009). Refus de subordination à une puissance extérieure symbolisée par Guillaume Tell et volonté de résoudre les conflits sont ainsi les principes fondamentaux de l'alliance.

1.1. Communes, cantons et confédération

Les cantons voisins adhèrent progressivement à ces principes, constituant un réseau dans lequel chacun continue de défendre ses intérêts, tout en faisant éclore les prémices d'un droit communautaire et collectif. La Suisse s'organise ainsi dès 1291 en Confédération[1] qui acquiert son indépendance de fait en 1499, de droit en 1648 à l'issue de la guerre de Trente Ans. En 1848, la constitution entérine le caractère fédéral de l'État en laissant à ses cantons une large part d'autonomie. Révisée à plusieurs reprises et toujours en vigueur de nos jours (Sellier et Sellier, 2006), elle aboutit à la création d'une «marqueterie de vingt-six états autonomes» (Garçon, 2008), d'une mosaïque d'unités décentralisées et hétérogènes. En ce sens, le système politique est à l'image de l'organisation et de la composition des entreprises suisses, au carrefour de langues, religions, cultures différentes.

La base de cette constitution consiste en un reflet fidèle des volontés de vingt-six peuples souverains. Et quand bien même la tendance actuelle serait d'accroître le poids du pouvoir fédéral, il reste toujours une résistance des pouvoirs locaux à conserver leur autonomie et leurs prérogatives (Garçon, 2008). Sur la question sécuritaire, les cantons possèdent une police locale, tandis que les tâches liées aux relations internationales sont réservées à la police fédérale. Sur l'éducation, même si des discussions existent pour unifier les vacances,

---

1 Il est crieux de constater que le terme utilisé en langue allemande *Eidgenossenschaft* comme équivalent de Confédération fait référence à la fois à un serment prononcé devant Dieu, et à l'égalité des partenaires concernés (CAZORZI C. et al, 2014)

les programmes scolaires ou encore les conditions d'acquisition de la maturité[2] (équivalent du baccalauréat français), les cantons conservent une large autonomie.

Le principe suisse, c'est que les cantons sont comme des nations. Genève par exemple, c'est la «République et Canton de Genève». Ces états délèguent du pouvoir à la fédération. – Un ancien député du canton de Vaud

1.2. Subsidiarité et consensus

De ce fait, les cantons sont souverains, en tant que leur souveraineté n'est pas limitée par la constitution fédérale. L'autonomie octroyée par ce système politique permet de se soustraire à l'arbitraire des décisions venues d'ailleurs et de garder la main sur son propre destin (Chevrier, 2002). L'usage en France du mot subsidiarité ne se développe qu'en 1992 lorsqu'il apparaît comme pierre angulaire du Traité de Maastricht. Son principe est pourtant évoqué par Thomas d'Aquin, voire par Aristote, et pose le fondement du fonctionnement de l'édifice politique suisse.

En Suisse, la fédération sert les cantons et non l'inverse, selon la symbolique de la traditionnelle devise «un pour tous, tous pour un». Toute décision s'inscrit dans un principe de subsidiarité, par lequel le plus petit niveau politique commun prend la responsabilité de l'action publique tant qu'elle a la capacité de résoudre le problème par lui-même. Comme l'exprime fort bien Windisch (1999), «ce que les communes peuvent faire, le canton ne doit pas le faire, ce que les cantons peuvent faire, la Confédération ne doit pas le faire». La recherche de solutions laisse sur l'espace local une large autonomie. Par exemple, aucun règlement unique de portée nationale n'existe, ni sur le temps de travail, ni sur les horaires d'ouverture des magasins. Dans les pratiques politiques, sociales, managériales, la subsidiarité peut être décidée par l'échelon élevé (on parle alors de délégation, de décentralisation ou de dévolution) ou le plus bas. Ici réside la distinction classiquement effectuée entre subsidiarités descendante et ascendante présentée dans la figure 1 (cf. page suivante).

À chaque niveau d'échange politique public, le principe argumentatif et contradictoire incarne l'un des moteurs de la démocratie directe et la voie vers des solutions longuement réfléchies. Une large procédure de consultation-participation de toutes les parties prenantes en présence est nécessaire à l'élaboration d'une décision consensuelle. Chacun a voix au chapitre, celle du «chef», quel que soit son niveau de suprématie, comptant autant que les autres. C'est au sein de l'hémicycle que le président de la Confédération suisse incarne le mieux ce principe germanique du *primus inter pares*, l'un parmi les pairs, agissant en porte-parole, briguant des prérogatives essentiellement symboliques et n'ayant pas d'autorité sur ses égaux. À l'image des structures tribales anciennes, un chef de guerre n'est désigné qu'en cas de risque de conflit. En Suisse, l'Assemblée désigne collégialement un commandant en chef des armées élevé au grade de général, fonction n'existant pas en temps de paix. La loi sur l'organisation gouvernementale et administrative stipule que le Conseil fédéral assume collégialement ses responsabilités (art 4.) et prend ses décisions en tant qu'autorité collégiale (art. 12). À chaque niveau, nous trouvons là une démocratie qualifiée «de concordance»,

---

2 La maturité fédérale est reconnue en dehors des frontières suisses. Elle permet également aux citoyens ayant suivi un cursus hors Suisse de valider ce niveau d'études.

par laquelle chacun modère ses exigences et admet en partie celle des autres. Pour Arès (1997), le consensus serait la loi suprême des Suisses. La non-observation de cette loi constituerait alors le «péril majeur» auquel les Suisses seraient confrontés.

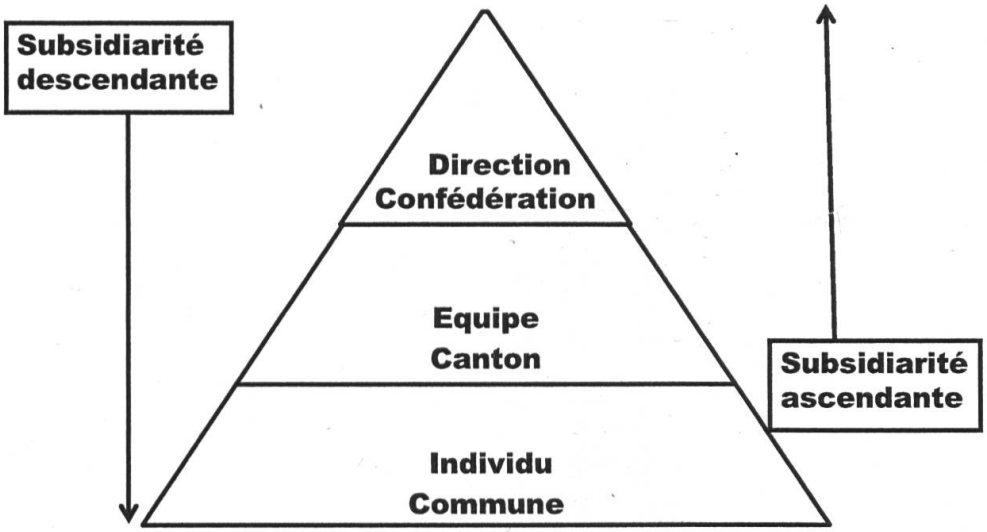


Figure 1: subsidiarités ascendante et descendante.

Ce principe se retrouve aisément dans les éléments qui régentent la vie collective en entreprises. En témoigne le pacte de paix sociale de 1937 qui prévoit que les partenaires sociaux «élucident réciproquement, selon les règles de la bonne foi, les principaux différends et les conflits éventuels, cherchent à résoudre ces derniers sur la base de la convention en cours, et observent pendant toute sa durée une paix intégrale. En foi de quoi toute mesure de combat, telles la mise en interdit, la grève et le lock-out, est réputée exclue.» (Lavive d'Epinay et al, 1988). Comme le rappelle Bergmann (1994), les réflexes politiques acquis depuis près de 700 ans restent prégnants dans le monde économique et forment la base d'une paix sociale qui dure depuis plus de 50 ans. Le modèle collégial des conseils municipaux, cantonaux et fédéraux est celui repris par de nombreuses directions d'entreprises.

Comme nous venons de le voir, subsidiarité et consensus font loi dans l'aire politico-culturelle suisse. Dans la vie quotidienne, les Helvètes utilisent ces mêmes principes, même pour de simples questions de voisinage:

J'avais une terrasse devant la cuisine qui donnait sur le jardin. Le voisin qui était architecte, il a voulu monter un mur de 3 mètres avec un toit qui descendait d'un seul tenant. J'ai fait opposition et une commission à Lausanne a été chargée du dossier. Ils nous ont dit, avant qu'on tranche, essayez de vous mettre d'accord. On a trouvé une solution technique qui convenait à tout le monde, donc le voisin a dit ok, et la commission a entériné. On n'a eu aucun frais. La commission a joué un rôle de médiation pour nous permettre de trouver un consensus. – Un citoyen suisse, canton de Vaud

Ces composants de la vie politique, calqués au sein des organisations économiques, s'articulent en deux axes majeurs: l'un vertical représentant la suite opinion-décision-action,

l'autre horizontal intégrant du plus petit au plus grand, du plus simple au plus complexe, les niveaux de prises de décisions. Ce sont ces deux axes que nous proposons d'étudier dans cette analyse.

2. QUELLES SONT LES REPRÉSENTATIONS DE L'AUTORITÉ, À QUI ACCEPTE-T-ON D'OBÉIR?

Pour bien comprendre le rapport du grand au petit et son articulation lors d'une prise de décision, il nous parait nécessaire de clarifier la notion d'autorité. Qu'est-ce qui, en Suisse légitime cette autorité? En d'autres termes, sous quelles conditions est-il acceptable d'obéir à une décision?

Contrairement à la vision française du modèle hiérarchique, les Suisses ne s'inscrivent pas dans une logique de «quête de la vérité». Ce sont les réalités du terrain qui fixent les règles d'obéissance par un phénomène d'adaptation pragmatique. Comme le rappelle Bergmann (1994), la subordination n'est rien d'autre que l'acceptation de ce qui est fonctionnel et rationnel, et non de la soumission à l'arbitraire d'un décideur. Ce lien pragmatique de chacun vis-à-vis d'une décision se complète par l'influence du concept de subsidiarité. Ainsi à tous les niveaux, alors que les subordonnés sont prêts à obéir à leurs chefs, ils ne le font pas aveuglément. De plus, ils réagissent vivement si ces derniers interviennent trop dans leur travail ou limitent leur autonomie, autonomie dont ils se sont eux-mêmes fixé les limites. En France, alors que la grande majorité des employés annonce fièrement ne suivre les ordres hiérarchiques que lorsqu'ils sont convaincus de leur justesse[3], les rapports d'obéissance sont contrebalancés par le fait que «chaque homme étant présumé avoir reçu de la nature les lumières nécessaires pour se conduire, apporte en naissant un droit égal à vivre indépendant de ses semblables, en tout ce qui n'a rapport à lui-même, et à régler comme il l'entend sa propre destinée»[4].

La vision de l'autorité et de l'obéissance aux règles ne saurait être dissociée de la notion de parties prenantes. Le manager pourra jouir d'une autorité à condition de disposer de compétences relationnelles et professionnelles et ce n'est pas sa seule position hiérarchique qui le lui permettra, mais sa capacité à effectuer les tâches qui lui sont imparties et à remplir ses fonctions, notamment celle de représenter le *primus inter pares*, figure que nous évoquons longuement dans cette contribution. Un chef se doit d'être accessible et disponible en cas de besoin. Et ce dans la mesure où il sera sollicité pour apporter une valeur ajoutée aux décisions et actions prises par les subordonnés. Ainsi, l'obéissance renvoie non pas à un rapport aliénant, mais à un phénomène constructif puisqu'il s'entend vis-à-vis d'un rôle et non d'une personne (Velo Roessl, 2003). L'acteur, en tant qu'individu, puise alors sa motivation dans le respect d'une règle ou d'une décision, à condition qu'il prenne part entière au débat.

La subsidiarité impose ainsi la prise en compte des compétences des parties prenantes dans tout processus de décision. La hiérarchie et le pouvoir sont insuffisants, la décision ne sera acceptée et appropriée que lorsque l'ensemble des avis aura été sollicité:

---

3 Cette question est abordée dans les enquêtes récurrentes de *European Valus Survey*. Elle est en particulier illustrée dans l'ouvrage «*Atlas of european values*» édité en 2005 par Brill NV et Tilburg University, sous la rubrique «*obedience to one's superior*». Cette idée développée par P. d'Iribarne dans son ouvrage «L'étrangeté française», Le Seuil, 2006 provient de A. de Toqueville, Etat social et politique de la France, (1836) dans Œuvres complètes, t.II, Paris, Gallimard, 1952, p.62

4 Cette idée développée par P. d'Iribarne dans son ouvrage «L'étrangeté française», Le Seuil, 2006 provient de A. de Toqueville, Etat social et politique de la France, (1836) dans Œuvres complètes, t.II, Paris, Gallimard, 1952, p.62

Suite à une démission, nous nous sommes mis en quête d'un nouveau DRH pour le site de Zurich. L'équipe RH locale était en charge de bosser sur ce recrutement. Quand je dis l'équipe locale, c'est toute l'équipe! Les candidats ont été reçus par 4 collaborateurs RH différents. Chacun voulait s'exprimer, apporter sa contribution. Résultat: 6 mois plus tard, toujours pas de DRH! Le processus traîne en longueur, faute d'accord commun. En tant que DRH monde, j'ai mis mon grain de sel et en 1 mois, nous sommes parvenus au bout de ce recrutement. Évidemment, ma décision n'a pas été bien reçue, l'équipe s'est sentie mise de côté. Il a fallu du temps, du dialogue et beaucoup d'écoute pour que l'équipe adhère à la décision que je leur imposais. – Un Directeur des Ressources humaines

La mise en lumière du principe d'autorité hiérarchique ne suffit pas à comprendre l'articulation et le contenu du processus de délibération. Que mettent les acteurs «sur la table» lors d'une discussion?

3. QUELLE EST LA PART DE L'EXPLICITE DANS LES MODES DE COMMUNICATION?

Par principe, la notion de consensus suppose que les personnes concernées par une décision à prendre disposent d'informations communes, partagées. Le style de communication doit faciliter les échanges, éviter les points masqués, et intégrer tout ce qui éclaire les protagonistes. Il ne s'agit pas de convaincre mais de «mettre sur la table». L'exhaustivité n'est pas un impératif, le contenu dépendra, selon le principe des parties prenantes, de la nécessaire connaissance de faits par le partenaire. Ne pas «noyer le poisson», comme le résume cette locution populaire en France, n'a pas lieu d'être, seul l'utile peut et doit être exposé[5]. Hall (1979) caractérise les modes usuels de communication en Suisse comme *low context*. Ce qui implique selon lui que le message porté dans la discussion est par nature explicite, clair, direct et transparent.

Dans un contexte français, les débats qui tiennent lieu de délibération permettent à l'individu de confronter ses idées à celles des autres, d'exprimer son désaccord, de faire preuve de connaissances et réflexions propres à son rang, à son métier, pour ainsi démontrer de l'esprit, de la génialité et de la créativité que lui accordent son honneur. Est-ce dans l'objectif d'être respecté par ses pairs, de «briller» aux yeux de ses supérieurs hiérarchiques? (Cloet, Martel, 2013). Dans un contexte suisse, l'approche se révèle non-confrontationelle. La vie y est moins hachée, nous confie un de nos interlocuteurs, moins contentieuse. Moins de temps est laissé aux revendications synonymes de pertes de temps:

En France, j'essayais d'appliquer le principe du consensus. En face j'avais un syndicat puissant, avec des gens qui quoique bien payés, voulaient toujours quelque chose en plus, allant parfois trop loin. J'ai dit stop. Ma secrétaire m'a relaté que dans les couloirs, on disait de moi «Untel il n'est pas si stupide qu'il en a l'air, il a dit non.» – Un entrepreneur suisse

La rhétorique laisse donc la place au dialogue. Les joutes verbales, les grands débats d'idées jusqu'à point d'heure sont rares: les Suisses font tout pour «décourager le bonimenteur» (Garçon, 2008). Les jeux gratuits d'idées, l'ivresse spéculative n'ont pas cours (Veraldi. in Fasele., 1983). Ces caractéristiques de la communication «à la suisse» reflètent bien une

---

5 Le tennisman suisse Roger Federer illustre à notre avis cette sobriété dans l'image portée envers son public.

volonté de consensus, équilibrant par la mise en commun des avis, des connaissances et des compétences, les rapports entre ce qui est individuel et ce qui est collectif.

4. QUELLE EST L'INFLUENCE DU RAPPORT INDIVIDU/COLLECTIF SUR LES MODES DE PRISE DE DÉCISION?

Dans leur ouvrage «L'intelligence culturelle», Sauquet et Vielajus (2014) étudient les différentes stratégies face au conflit dans différentes aires culturelles, s'interrogeant sur les tendances dans différentes parties du monde à privilégier une stratégie plutôt qu'une autre.

4.1 Le consensus comme bien commun

Ces auteurs s'appuient sur le principe de double préoccupation, reprenant les travaux de divers auteurs dont Blake et Mouton (1964), selon que les objectifs majeurs portent sur les autres ou/et sur soi-même. Nous reprenons ci-dessous leur schéma (figure 2) en l'adaptant à notre contexte d'étude et en plaçant dans ces cases des verbes qui nous paraissent symboliser le croisement de ces deux axes.

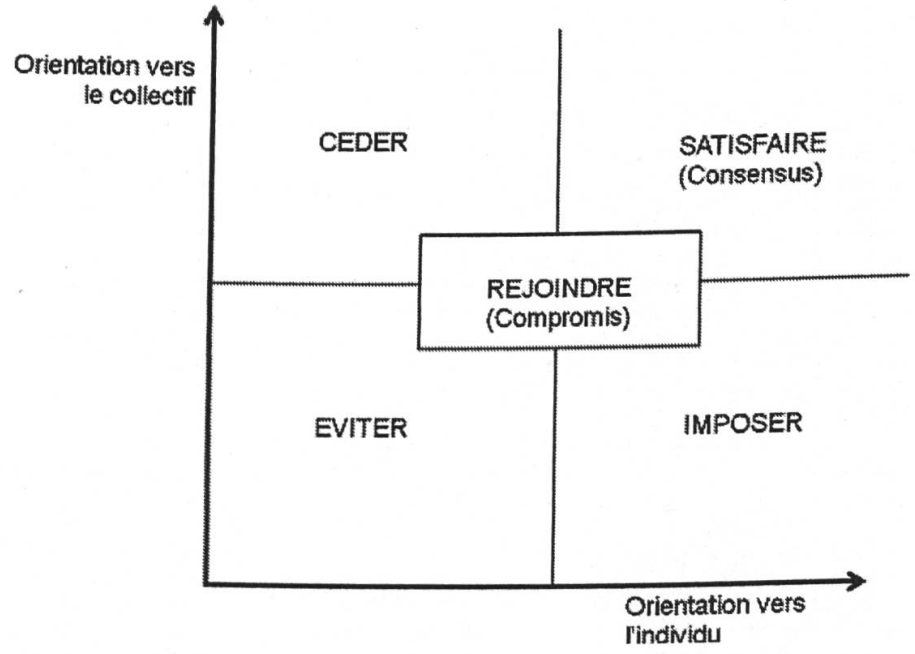


Figure 2: Orientation vers le collectif et vers l'individu.

En Suisse, dans les sphères publiques et économiques, la priorité est donnée aux cases Satisfaire ou Rejoindre. Lorsque le dilemme d'orientation semblera insoluble, la stratégie d'évitement pourra être mise en œuvre. Le modèle français privilégie un autre axe qui va de Céder à Imposer en passant par la case Éviter.
La démarche choisie repose sur la recherche d'un consensus, ou à défaut d'un compromis, termes voisins mais pas vraiment intégrés comme identiques.

Le mot compromis, c'est plus péjoratif, il y a l'idée de compromission. Le mot consensus est plus lié à la «paix au travail». C'est une culture politique commune à toute la Suisse. – Un ancien député du canton de Vaud

Il convient dès lors de s'assurer de l'accord quasi-général de tous les individus ou groupes concernés. Il y a là une résolution qui s'appuie sur le principe des «parties prenantes» et des intérêts bien compris de tous ceux qui ont un intérêt à un projet, ou qui se positionnent comme défenseurs du bien commun. Deux objectifs à cette approche: la préparation du terrain, pour éviter toute surprise au moment de l'action; la prise en compte de la réalité d'un monde complexe, parfois contradictoire (Bergmann, 1994).

La stratégie de consultation, précédemment illustrée par les questions de voisinage, reflète la volonté d'accorder une primauté au collectif, comme lors du pacte fondateur. Cela ne signifie pas pour autant qu'une solution consensuelle est possible pour chaque problème. Sonder les collaborateurs, les parties prenantes est pratique courante. En cas de refus ou de désaccord, la décision est suspendue ou doit être éclairée de nouveaux éléments. Les Suisses ont recours à l'arbitrage, dévolu au *primus inter pares* qui joue alors et seulement dans ce cas le rôle dans la décision sage et dans la médiation.

4.2 La subsidiarité comme outil commun

Si nous lisons cette approche en se référant non plus à l'orientation et à la préoccupation, mais à l'implication des parties, et en remplaçant la notion de collectif par le niveau de décision le plus élevé comme présenté dans la figure 2, et celle d'individu par le niveau d'organisation le plus bas, nous pouvons intégrer l'idée de subsidiarité pour décrire le processus de décision (figure 3):

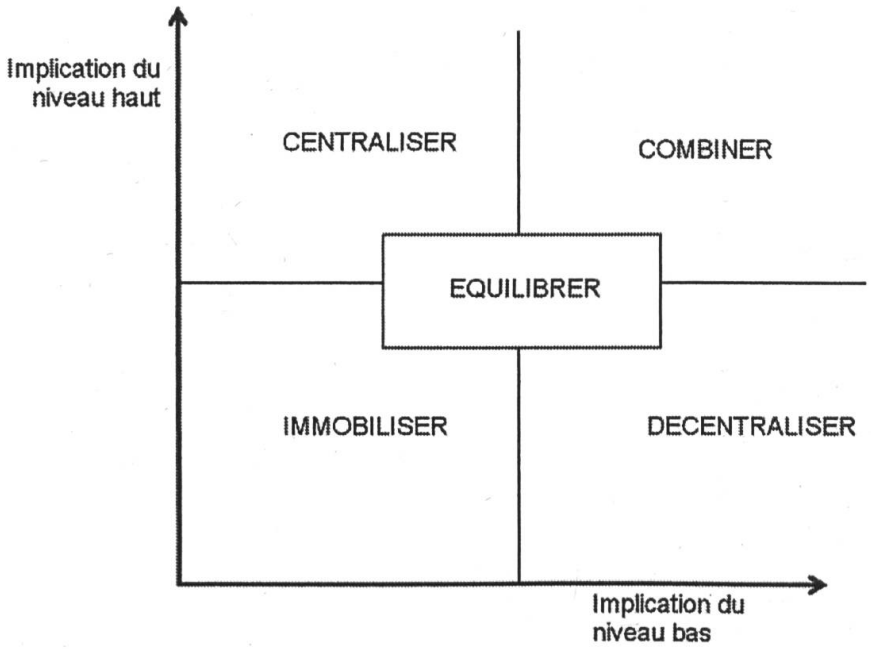


Figure 3: Implications vers les niveaux bas et haut des organisations.

Le modèle suisse paraît plus compatible avec les stratégies de combinaison ou d'équilibre, un non-choix pouvant conduire à l'option d'immobilisation. Le modèle français est autre, se référant à l'alternative centralisation-décentralisation ou, à défaut, immobilisation. Cette alternative est une constante dans l'univers politique français, en témoignent l'opposition entre Jacobins et Girondins lors de la Révolution Française, ou encore les atermoiements évidents sur les questions de répartition des prérogatives et découpages territoriaux.
Le principe de combinaison entre les niveaux de décision et d'action dépendra de la nature du problème rencontré. En règle générale, le consensus ne s'applique qu'à un minimum de décisions vitales pour le collectif. Sinon les décisions sont prises selon le principe de subsidiarité (Chevrier, 2002), et la direction n'interviendra que comme complément utile à l'autorégulation des entités fonctionnelles et opérationnelles (Bergmann, 1994). Dans les autres cas, le centre délègue (subsidiarité descendante) et admet une certaine autonomie des acteurs. Les zones d'autonomie et de subsidiarité sont ainsi définies en entreprise par:

> les compétences et les savoir faire;
> ce qui permet de travailler dans le détail;
> des règles à respecter car admises par tous.

L'autonomie définie de cette manière est responsable. Elle dépend des aptitudes et compétences de chacun, avec pour horizon l'utilité et l'efficacité pour le collectif et le bien commun. Ceci n'est pas sans rappeler la notion de *Beruf* développée par Weber (1904), selon laquelle l'unique moyen de vivre d'une manière agréable à Dieu est d'accomplir dans le monde les devoirs correspondant à la place que l'existence assigne à l'individu. Ces devoirs constituent le *Beruf*, au sens de tâche, de vocation. Cette liberté dans la prise de décision est fortement revendiquée par les Suisses, comme en témoignent les résultats des vagues d'enquêtes *European Values Survey*, conduites en récurrence dans tous les pays de l'Union Européenne et ses pays voisins. Sur cette question, la Suisse pointe juste derrière les pays nordiques[6].

4.3 Consensus et subsidiarité comme piliers de la prise de décision

Ces deux facteurs vont jouer de concert dans l'élaboration d'une délibération et d'une prise de décision conduisant à l'action tant dans les univers privés, publics qu'économiques au sein du territoire suisse. Nous proposons dans la figure 4 une synthèse de ces processus intégrant l'individu et le groupe, les acteurs et le «chef», les points de contact et de rencontre entre les divers avis, les diverses compétences. Nous avons délibérément choisi de présenter la solution pragmatique comme émanation du groupe, quel que soit son niveau, pour bien souligner qu'elle s'inscrit dans une recherche du bien commun et de l'utilité pour le collectif. Le «modèle suisse» ainsi présenté s'écarte de ceux que nous avons déjà publiés pour la France et l'Allemagne (Cloet, Martel, 2013). Nous avons déjà évoqué avec les figures 2 et 3 les différences fondamentales avec le processus classique français, axé sur une recherche de vérité rationnelle et de solution parfaite, choix ultime du ressort du chef. Le «modèle allemand» présente des similitudes dans l'importance accordée à la recherche de consensus

---

6 Les résultats de ces enquêtes est accessible sur le site www.atlasofeuropeanvalues.eu. Le point évoqué ici est intitulée «*degree of decision-making freedomin one's job*»

et au rôle joué par le chef en tant que *primus inter pares*, mais diverge sur le domaine de la subsidiarité, nettement moins présente dans cette aire culturelle. La Suisse est fréquemment présentée comme partie intégrante de l'aire germanique[7]. Pour d'autres, la diversité suisse ne permettrait pas de tirer une leçon commune à l'ensemble de ce pays. C'est pourtant par le prisme de la culture politique commune aux diverses régions suisses qu'il nous paraît possible de dresser une image unique dans le domaine des délibérations et des prises de décisions. Cela ne signifie pas pour autant que ce schéma type soit «universellement suisse», du fait de la variabilité culturelle au sein d'un groupe que l'on croit homogène, mais aussi du fait de l'évolution des profils des dirigeants des entreprises suisses, qui tendent à associer des éléments de légitimité à la fois transnationaux et traditionnels (David et al, 2012).

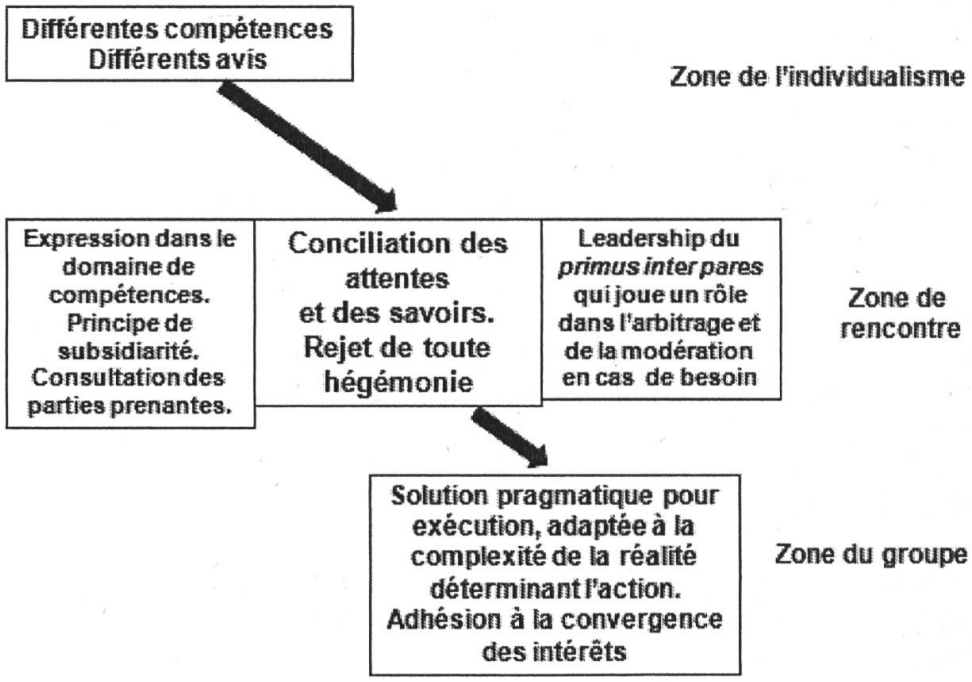


Figure 4: Proposition de modèle de délibération et de décision en Suisse.

CONCLUSION

Comme le précise Chevrier (2009), les Suisses partagent une forme d'accord sur ce qu'est être légitime dans l'organisation sociale, en particulier sous la forme d'une culture politique et ce au delà d'une apparente diversité (linguistique, culturelle, historique et religieuse). Bien que basés sur la recherche de consensus, les modes de décision et de délibération diffèrent des modes utilisés dans les aires culturelles basées sur la logique de consensus (d'Iribarne, 1989), et ce indépendamment de la dimension alémanique, romande, tessinoise ou des Grisons. La

7 G.Hofstede par exemple, dans son ouvrage phare «*Culture consequences*», édition 2001, évoque dix-sept fois la Suisse, chaque fois présentée comme partie d'une aire germanique

Suisse apparaît comme un ensemble dans lequel les citoyens adhèrent à des formes telle la démocratie directe, le fédéralisme et en contrepoint une conception politique basée sur la subsidiarité. Chacun participe aux divers niveaux de décision, se trouvant impliqué dans l'élaboration des décisions, règles et lois. Ce phénomène se retrouve dans le management des entreprises, où la subsidiarité peut prendre le même visage que dans les vies publiques et privées, ou s'exercer sur un mode descendant, la délégation et le don d'autonomie provenant du choix de la direction. Il conviendrait certes de confronter le modèle présenté à la fois dans des univers suisses à l'étranger, et à la perception des Suisses d'origine étrangère, mais également de suivre comme nous y invitent David et al. (2012) l'évolution des pratiques de consensus et de subsidiarité dans les entreprises internationalisées.

Partie prenante des décisions impactant son cadre individuel, il nous parait aisé de comprendre la propension des Suisses à appliquer les règles sous un mode universel (Trompenaars et al., 1997), comme traduit par Drummond (2014): «Essayez de traverser la rue quand le signal l'interdit aux piétons en Allemagne ou en Suisse, même s'il n'y a aucune voiture dans la rue. Ce que vous obtiendrez c'est un regard de réprobation générale. Cela traduit l'intime conviction partagée que toutes les personnes dans la société sont soumises aux mêmes règles et qu'il ne doit exister d'exceptions». En fait, il nous parait que ces constatations ne font qu'illustrer un comportement basé sur le fait que le citoyen suisse, parce qu'il a l'occasion d'exprimer son choix, a tendance peut être plus qu'ailleurs à accepter la décision commune, qu'elle soit majoritaire ou unanime.

Ce respect des règles établies, de concert avec le repli sur une zone d'autonomie personnelle (immobiliser et éviter) pourrait conduire à un conformisme aliénant le changement et la recherche de solutions innovantes. Or, de toute évidence, si nous suivons les enquêtes régulières menées par la Commission Européenne (*Innovation Union Scoreboard*[8]) intégrant des pays comme la Suisse et la Norvège, la Confédération Helvétique se distingue en tête du classement européen, meilleure que la moyenne de l'Union pour 23 critères sur 25. Elle domine par exemple sur les domaines des investissements Recherche et Développement des entreprises, les publications scientifiques et les dépôts de brevets et patentes. L'innovation y est plus souvent incrémentale que de rupture, mais elle traduit un souci d'adaptation permanente à un environnement changeant (Bergmann, 1994). Signe que le modèle n'empêche pas le mouvement, et qu'il atteint un équilibre admis par (presque) tous autorisant à la fois créativité, acceptation et mise en action[9]. Signe que cet équilibre est obtenu par un mode associant les principes de consensus et de subsidiarité qui pourrait se résumer ainsi:

«Comme est le rapport réciproque des membres du corps, dans les unités organiques, ainsi est le rapport réciproque des êtres raisonnables, qui, bien qu'existant dans des corps séparés, n'en sont pas moins constitués essentiellement pour réaliser une seule et même activité concordante». – Marc Aurele, Pensées, Livre VII, n°13.

---

8 Pour plus de détails, nous invitons le lecteur à consulter les données accessibles sur http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf et les versions des années précédentes.

9 Nous faisons ici référence au livre de N.ALTER «L'innovation ordinaire» (2000) dans lequel l'auteur explique que l'innovation reprend le passage, le processus, la durée qui permet à la nouveauté de devenir une pratique sociale courante. La condition nécessaire réside dans l'appropriation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARES G., *La Suisse, avenir de l'Europe? Anatomie d'un antimodèle*, Gallimard, 1997

BERGMANN A., *Le «Swiss way of management» ou les évidences caches des entreprises suisses*, ESKA, 1994

BLAKE R.R., MOUTON J.S., *The Managerial Grid. The Key to Leardership Excellence*, Houston, Gulf Pub. Co., 1964

CAZORZI C., DIDIER S., MONTENERO V., *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs de langue allemande*, Afnor, 2014

CHEVRIER S., *Le solide contre l'ingénieux: malentendus dans la gestion de projets franco-suisses*, dans D'Iribarne P., Cultures et mondialisation, Le Seuil, 2002

CHEVRIER S., *Is national culture still relevant in a global context? The case of Switzerland*, International Journal of Cross Cultural Management, Vol 9 (2), 2009

CLOET P.R., MARTEL K., 2013, *La communication interculturelle au sein d'équipes franco-allemandes. Coopérer et collaborer: une analyse par le filtre des figures de la liberté*, Colloque «L'Allemagne en recto-verso, portraits d'un voisin (mé)connu», 24 octobre 2013, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand

DAVID T., DAVOINE E., GINALSKI S., MACH A., *National or transnational elites? The business leaders in the large swiss companies between standardization and national particularities*, Swiss Journal of Sociology, Vol. 38 (1), 2012

D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989

D'IRIBARNE P., *L'étrangeté française*, Le Seuil, 2006

DRUMMOND V., *Le management interculturel*, Ed GERSEO, 2014

FASELE E., *Faut-il brûler la Suisse?*, Ed. Julliard, 1983

GARÇON F., *Le modèle suisse*, Ed Perrin, 2008

HALL E.T., *Au-delà de la culture*, Le Seuil, 1979

HOFSTEDE G., *Cultures consequences*, Sage Pub., 2001

LAVIVE D'EPINAY C., GARCIA C., *Le mythe du travail en Suisse*, Ed. Georg, 1988

SAUQUET M., VIELAJUS M., *L'intelligence interculturelle*, Ed. Charles Léopold Meyer, 2014

SELLIER J., SELLIER A., *Atlas des peuples d'Europe Occidentale*, La Découverte, 2006

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., *Riding the waves of culture*, N. Brealey Pub., 1997

VELO ROESSL V., *Analyses des raisons pour lesquelles les cadres romans obtempèrent face à l'autorité dans des cas où ils pourraient refuser de le faire.* Thèse Doctorat en management, 2003, HEC Lausanne

WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Ed. Plon, 1964

WINDISCH U., *Identité, communication interculturelle et culture politique: le cas de la Suisse*, CNRS Editions, Hermès-La Revue, N° 23-24, 1999