

LA SUBSIDIARITE, UNE FORME D'AUTONOMIE ALTERNATIVE A LA DECENTRALISATION ?

Sylvie CHEVRIER

Arnaud PELLISSIER-TANON

Michel Crozier (1989) a évoqué le principe de subsidiarité dans *L'Entreprise à l'écoute*, le livre où il rend compte des enquêtes sur le management participatif qu'il a menées pour l'Institut de l'Entreprise. Il y discute, notamment, du principe d'autonomie, tel qu'il a pu le dégager de ces enquêtes, et affirme qu' "un des meilleurs moyens de réduire la complexité est de donner l'entière liberté de décision à des unités opérationnelles fortes". Il constate que l'autonomie est "un principe politique et moral très ancien... et néanmoins toujours bafoué" car, laisse-t-il entendre, il n'a jamais été conçu comme un "principe d'efficacité et de développement" mais qu'il a toujours été revendiqué dans la vision "idéaliste" "de rendre les gens plus libres ; c'est-à-dire, pour les chrétiens prônant le principe de subsidiarité, de mieux respecter la personne humaine ; et pour les anarchistes de la fin du XIX^e siècle, puis pour les vagues successives de révoltes anti-bureaucratiques... de supprimer, avec le pouvoir des hiérarchies, l'inéluctable exploitation qu'elles en font."¹

"Principe de subsidiarité" avons nous lu : le mot est lâché et son origine chrétienne reconnue. Michel Crozier ne mentionnera plus ce principe dans *L'Entreprise à l'écoute*. On sent en effet comme une certaine distance et un certain flottement. Quant à la distance, la chose est claire : Crozier ne mentionne la subsidiarité que pour brosser un panorama exhaustif des points de vue "idéalistes" desquels le principe d'autonomie tel qu'il le conçoit se distingue ; il s'agit en effet, pour lui, non de revendiquer, face aux groupes, la liberté des individus mais de trouver une façon d'agir plus efficace. Quant au flottement, la chose mérite un commentaire : le principe de subsidiarité, tel qu'il a été compris originellement, ne revendique pas cette liberté pour les seuls individus ; consacrant une vision hiérarchique de la société, il revendique aussi la liberté des communautés de base face aux communautés plus vastes et d'un rang plus élevé. Mais au-delà de ce qui pourrait tourner à une querelle byzantine, la question se pose de savoir si le principe de subsidiarité apporte à l'entreprise quelque chose de plus que l'autonomie octroyée par la hiérarchie, la décentralisation.

Une analyse du sens originel de la subsidiarité, à savoir, secourir l'initiative défaillante, nous conduira à considérer la décentralisation et la subsidiarité comme deux formes opposées de l'autonomie : la coïncidence des pouvoirs de décision avec ceux de réalisation, est-elle décidée, dans un souci d'efficacité, par la hiérarchie ou peut-on la réclamer comme un droit ? L'observation de l'attitude des ingénieurs suisses d'une entreprise de technologie électrique récemment rachetée par un groupe français nous conduira à penser que décentralisation et subsidiarité ne sont que les branches d'une alternative qui est tranchée par les décisions d'achat des clients : elles attribuent ce droit à la ressource qui permet à l'entreprise de faire face à la concurrence, le capital ou le travail.

LA SUBSIDIARITE : SECOURIR LES INITIATIVES DEFAILLANTES

L'existence du principe de subsidiarité a été portée à la connaissance du grand public français à l'occasion du traité sur l'Union européenne du 7 février 1992, dit traité de Maastricht. Son article 3B précise en effet que :

La Communauté agit dans les limites des compétences qui lui sont conférées et des objectifs qui lui sont assignés par le présent traité.

Dans les domaines qui ne relèvent pas de sa compétence exclusive, la Communauté n'intervient, conformément au principe de subsidiarité, que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les Etats membres et peuvent donc, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, être mieux réalisés au niveau communautaire.

¹ Cit. p. 56.

L'action de la Communauté n'excède pas ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs du présent traité.

Il ne rentre pas dans l'objet de cette communication de rendre compte des commentaires juridiques dont cet article du traité de Maastricht a été l'objet. Disons seulement que nombre de commentateurs² relèvent que, sous l'influence du droit constitutionnel allemand, l'introduction du principe de subsidiarité dans le traité de Maastricht cherche à répondre aux exigences de démocratie (prendre les décisions au plus près des citoyens) et de transparence (répartir clairement les compétences) qu'affrontent les institutions communautaires et consacre l'évolution fédéraliste de la Communauté. Mais les commentateurs avertis du sens originel du mot subsidiarité ont relevé le glissement de sens que la lettre du traité de Maastricht lui a fait subir, comme si elle le faisait fonctionner à l'envers : si "la Communauté n'intervient, conformément au principe de subsidiarité, que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée... peuvent... être mieux réalisés au niveau communautaire", ses organes en prennent l'initiative et se substituent, au nom de l'efficacité, aux Etats membres. En effet, la subsidiarité n'est pas seulement le principe d'efficacité qui affirme que le bon niveau de compétence ne doit être jamais plus haut que nécessaire mais toujours le plus bas possible. Originellement, ce principe affirme la primauté de l'initiative individuelle sur l'initiative collective et celle des communautés de base sur celle des communautés plus vastes et d'un rang plus élevé ; il en déduit l'attitude que les groupes doivent adopter lorsqu'ils suppléent les défaillances des individus ou des groupes qui les composent : il s'agit de leur apporter les secours nécessaires à leur rétablissement mais non de les détruire ni de les absorber.

Retournons donc le texte fondateur, sans nous attarder sur l'origine du concept ni sur l'histoire de sa pratique³, ni encore sur la doctrine dont il n'est qu'une composante, à savoir la doctrine sociale de l'Eglise⁴. Le texte fondateur a pour signataire le Pape Pie XI, celui qui, en 1937, condamna le communisme dans l'encyclique *Divini redemptoris* et le nazisme dans l'encyclique *Mit brennender Sorge*, et ne cessa de rappeler que "c'est à la dignité, à la liberté, à l'intégrité de la personne humaine qu'est subordonné l'ordre social". Il avait marqué, six ans plus tôt, par l'encyclique *Quadragesimo anno*, le quarantième anniversaire de l'encyclique *Rerum novarum* par laquelle Léon XIII avait appliqué cette doctrine à la condition des ouvriers et, le latin d'Eglise étant fidèle à l'étymologie⁵, énonçait "le principe de la fonction supplétive de toute collectivité", devenu fameux sous le nom de principe de subsidiarité :

Il est vrai sans doute, et l'histoire en fournit d'abondants témoignages, que, par suite de l'évolution des conditions sociales, bien des choses que l'on demandait jadis à des associations de moindre envergure ne peuvent plus désormais être accomplies que par de puissantes collectivités. Il n'en reste pas moins indiscutable qu'on ne saurait ni changer ni ébranler ce principe si grave de philosophie sociale : de même qu'on ne peut enlever aux particuliers pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler de manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes.

² On se reportera, par exemple, à la bibliographie rassemblée par Claude de Granrut (1997).

³ On se reportera à Chantal Millon-Delsol (1992), dont le premier chapitre de (1993) présente un résumé.

⁴ Sur la façon dont le principe de subsidiarité s'insère dans la doctrine sociale de l'Eglise, cf. Jean-Yves Naudet (1992).

⁵ La racine du mot subsidiarité est le latin *subsidiarius* : *subsidiarius, a, um (subsidium)*, qui forme la réserve / *subsidiarii, orum, m*, troupes de réserve ; *subsidiar, ari (subsidium)*, int, former la réserve ; *subsidium, ii, n (subsido)*, 1. ligne de réserve (dans l'ordre de bataille) / réserve, troupes de réserve / 2. [d'où] soutien, renfort, secours, *integros subsidio adducere* : amener des troupes fraîches comme renfort / 3. [fig.] aide, appui, soutien, assistance / moyen de remédier, ressources, arme, *subsidia ad omnes casus comparare* : se ménager des moyens de parer à toute éventualité, des ressources pour toute éventualité / 4. lieu de refuge, asile. (Félix Gaffiot, *Dictionnaire abrégé Latin-François illustré*, Paris : Hachette, 1963, p. 619).

L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider [*subsidium afferre*] les membres du corps social, et non pas de les détruire ni de les absorber.

Que l'autorité publique abandonne donc aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance où se disperserait à l'excès son effort ; elle pourra dès lors assurer plus puissamment, plus efficacement les fonctions qui n'appartiennent qu'à elle, parce qu'elle seule peut les remplir ; diriger, surveiller, stimuler, contenir selon que le comportent les circonstances ou l'exige la nécessité. Que les gouvernants en soient donc bien persuadés : plus parfaitement sera réalisé l'ordre hiérarchique des divers groupements selon ce principe de la fonction supplétive de toute collectivité [*hoc subsidiarii officii principio*], plus grandes seront l'autorité et la puissance sociale, plus heureux et plus prospère l'état des affaires publiques.⁶

Pratiquer la subsidiarité c'est donc aider un individu ou une communauté à remplir ses attributions ou ses fonctions, c'est suppléer à une de ses défaillances, ponctuellement, sans chercher à le détruire ni à l'absorber. Ce serait même une injustice, précise Pie XI, que de lui retirer les attributions ou les fonctions qu'il est en mesure de remplir lui-même, celles dont il est capable de s'acquitter de sa seule initiative et par ses propres moyens. Pesons le mot "justice" : cette fonction est réellement la sienne et c'est un devoir, pour tous, de la lui reconnaître. Dans ce contexte, pratiquer la subsidiarité signifie aider, suppléer, en clair, rétablir les individus ou les communautés dans leurs attributions ou leurs fonctions.

Or la précision de Pie XI n'est pas sans nous frapper : si c'est une injustice que de retirer à un individu ou à une communauté de base les attributions ou les fonctions qu'il est en mesure de remplir lui-même, la dévolution des attributions ou des fonctions est une donnée pour la communauté ou la communauté plus vaste et de rang plus élevé qui cherchent à suppléer à une de ses défaillances. Insistons s'il le faut : la dévolution des attributions et des fonctions n'est pas l'objet de cette suppléance, mais c'est le rétablissement de chacun dans ses attributions ou ses fonctions. Il est vrai que les choses changent et que, dans les faits, la question de la dévolution des attributions et des fonctions et celle du rétablissement de chacun dans ses attributions ou ses fonctions se présentent conjointement. De plus, Pie XI énonce implicitement le principe qui doit présider à cette dévolution en même temps qu'il énonce explicitement celui qui préside à ce rétablissement.

Explicitons donc sa pensée : le principe qui préside à la dévolution des fonctions et des attributions est l'initiative des individus et des communautés, initiative pourvue de moyens suffisants, bien évidemment. Distinguons, en conséquence, le principe de suppléance du principe d'initiative pour bien comprendre comment, en réalité, ils s'appliquent conjointement : suppléer à la défaillance ponctuelle d'un individu dans l'accomplissement de ses attributions ou d'une communauté dans l'exercice de ses fonctions, c'est lui apporter le secours dont il manque, à savoir, le moyen d'action dont le défaut ponctuel rendrait vaine son initiative. Ainsi, si la subsidiarité, au sens strict, ne diffère pas du principe de suppléance, elle perd toute signification si on la découple de celui d'initiative : suppléer sans secourir c'est, comme l'a dit Pie XI, détruire et absorber.

On comprend quel est le flottement dont Crozier témoigne lorsqu'il parle du principe de subsidiarité : la subsidiarité, telle qu'elle a été comprise originellement, n'affirme pas l'autonomie des seuls individus ; consacrant une vision hiérarchique de la société, elle affirme aussi celle des communautés de base face aux communautés plus vastes et de rangs plus élevés, précisément leur capacité d'initiative. Cette vision hiérarchique n'est pas sans parenté avec l'entreprise, dans la mesure où son organisation prend bien la forme d'une pyramide dont toute la fonction consiste à dispenser les ressources qu'elle rassemble à ceux qui les utilisent. Là s'arrête l'analogie car les secours dispensés par la hiérarchie du haut en bas de la pyramide de l'entreprise sont accompagnés de commandements précis sur leur usage. La question qui se pose de prime abord à l'entreprise n'est pas de restaurer la capacité d'initiative de ses membres mais de savoir,

⁶ Cit. § 572 pp. 78 et 79 de *Conditions des ouvriers et Restauration sociale*, Léon XIII, *Rerum Novarum*, 15 mai 1891, Pie XI, *Quadragesimo anno*, 15 mai 1931, Saint-Cénéry : Ed. Saint-Michel, Coll. Discours du Pape et Chronique romaine, sans date, reprint de E. Marmy, *La Communauté humaine*, Fribourg, : Editions Saint-Paul, 1949.

dans un souci d'efficacité, à quel niveau de la hiérarchie les consignes de travail doivent être décidées.

Il est clair que le principe de subsidiarité est bien "idéaliste" dans l'optique de Crozier : il ne se limite pas, dans son sens originel, au principe d'efficacité qui l'intéresse lorsqu'il discute de l'autonomie des unités opérationnelles mais il se fonde sur la primauté des individus sur les communautés et des communautés de base sur les communautés plus vastes et de rangs plus élevés. L'autonomie que Crozier retient, celle qui est source d'efficacité par une meilleure maîtrise de la complexité, demeure contingente ; elle peut être remise en cause par l'autorité légitime ; elle ne diffère pas d'une décentralisation décidée par le centre. Non, la délégation de pouvoir, même proportionnée aux responsabilités assumées, ne ressemble pas à la subsidiarité : les fonctions que ces pouvoirs et ces responsabilités caractérisent ne sont pas une donnée mais une variable dans les mains du manager en chef, soucieux qu'il est de maintenir l'efficacité de son entreprise. Il semble que la subsidiarité, dans son sens originel, ne présente pas beaucoup d'intérêt pour le manager et il ne faut pas s'étonner que la littérature en gestion n'en parle presque pas.

Et nous ne nous serions pas intéressés plus longtemps à elle si nous n'avions perçu chez les ingénieurs d'une entreprise fabriquant du matériel électrique située en suisse alémanique, la réclamation de voir leurs compétences reconnues et les initiatives qui en découlent admises comme étant leurs fonctions légitimes : forts de la conception suisse de la qualité technique et de la qualité du travail, ils reprochent aux ingénieurs français du groupe qui vient de racheter leur entreprise et avec qui ils doivent collaborer de s'immiscer dans les domaines où leurs spécialités les rendent compétents. Ils conçoivent l'autonomie dont ils jouissent dans leur travail non en terme de décentralisation mais en terme de subsidiarité. Mais ils la conçoivent ainsi non pas du tout parce qu'ils s'inspireraient de principes idéalistes (et le fait même qu'ils n'utilisent pas le mot "subsidiarité" a facilité, paradoxalement, notre travail d'interprétation) mais, tout simplement, parce que cette conception de l'autonomie découle du consensus qui règne en Suisse sur la qualité et le prix que le client est prêt à payer.

L'AUTONOMIE SELON DES INGENIEURS SUISSES : NON PAS LA DECENTRALISATION MAIS LA SUBSIDIARITE

L'entreprise que nous avons étudiée⁷ est située en Suisse alémanique et fabrique du matériel électrique depuis sa création en 1900 : parmi les activités de l'entreprise, les projets d'ingénierie électrique consistent à fournir clés en main des sous-stations électriques partout dans le monde à partir de matériel fabriqué par l'usine suisse ou d'autres usines situées en France ou dans d'autres pays européens. Après une succession de périodes de crise et de croissance, la société emploie au début des années 1980 quelques centaines de salariés et possède plusieurs filiales à l'étranger. En octobre 1985, les salariés apprennent que les deux tiers de l'entreprise seront vendus à un grand groupe industriel français le 1er janvier 1986. Après le rachat, en plus des étrangers de diverses origines déjà présents (Autrichiens, Canadiens, Brésiliens, Indiens, etc.), de nombreux Français rejoignent l'entreprise : des directeurs nommés par le Groupe, des cadres fonctionnels (ingénieurs en informatique, contrôleurs de gestion), des ingénieurs et cadres opérationnels (ingénieurs en gestion de projet) ainsi que des stagiaires. En quelques années, sur fond de prise de contrôle, la cohabitation franco-suisse doit se mettre en place, non sans difficulté. S'affrontent, notamment, deux conceptions de la qualité technique des matériels fabriqués mais aussi de la qualité du climat de travail, *in fine* de l'autonomie qu'on peut ou qu'on doit accorder à chacun. Nous présentons le point de vue suisse qui seul,

⁷ La méthode de recherche suivie pour cette étude de cas est inspirée de l'approche ethnographique. Nous avons été présents sur le terrain pour partager, le plus possible, la vie des équipes dans l'entreprise. Vingt-cinq entretiens formels de type semi-structurés ont constitué la première source de données : il s'agissait de questions ouvertes, portant principalement sur la prise de décision. Les questions ouvertes laissent une grande liberté aux répondants, l'objectif étant qu'ils décrivent leurs situations de travail dans leurs propres termes et non dans les termes du chercheur : nous cherchions ainsi à obtenir des formulations spontanées, fi assisté à des réunions de travail d'équipes et à l'ensemble des situations d'interaction des membres, dont les échanges informels des pauses ou des déjeuners. Pour tous ces points, nous nous sommes appuyés sur les ouvrages d'O. Aktouf (1987), A. Bryman (1988) et R. Yin (1994). Ce cas a fait l'objet d'une monographie descriptive dans S. Chevrier (1995) ainsi que d'une analyse culturelle dans S. Chevrier (1998).

quant à la subsidiarité, nous intéresse mais soulignons l'originalité de ce point de vue en relevant les opinions que Suisses et Français se forment les uns des autres.

QUALITE TECHNIQUE : FIABILITE, HAUT DE GAMME ET SOUCI DU DETAIL

Les Suisses apparaissent très attachés à la "qualité" car elle constitue selon eux leur marque de commerce, leur compétence distinctive. Suisse et qualité sont si étroitement associées dans les représentations des Suisses qu'il leur suffit de mentionner le caractère suisse d'une chose pour signifier qu'elle est de qualité : "Nous avons une image de qualité car nous sommes implantés en Suisse" (secrétaire suisse). L'attachement des Suisses à la qualité des produits et à la qualité du travail est lié à l'idée qu'il existe une chaîne logique de causes et d'effets fondatrice de leur succès : les efforts et le travail, tant individuels que collectifs, permettent d'obtenir des produits de qualité, qui permettent à leur tour de maintenir le niveau de vie inespéré et envié de ce petit pays sans ressources naturelles. "Qui ne voudrait pas vivre en Suisse ? Mais qui voudrait travailler comme nous le faisons ?" se demande ainsi un responsable suisse des relations publiques.

La qualité repose tout d'abord, pour les ingénieurs suisses, sur la fiabilité du matériel. Ils sont convaincus que leur savoir-faire en la matière les distingue depuis toujours des autres unités européennes du groupe et, en particulier, des unités françaises : "[Avant le rachat] nous vivions de produits en avance et d'une réputation de qualité, de fiabilité que le Groupe n'avait pas. Dans la synergie recherchée, on pensait que les Français voulaient le côté suisse : la qualité des produits" (chef de service suisse). Pour mettre au point des solutions techniques conformes à cette exigence de fiabilité, les ingénieurs suisses privilégient le matériel haut de gamme qui leur apparaît comme le meilleur du marché. Ils affirment qu'ils ne sont pas en paix avec eux-mêmes lorsqu'ils doivent transiger avec la qualité et qu'il leur faut assumer une solution impliquant du matériel bas de gamme : "Le prix des fournitures locales à Karachi qui répondent aux spécifications techniques est plus bas qu'en Suisse, mais la qualité générale du matériel est aussi plus basse. C'est difficile pour un ingénieur de prendre la responsabilité de ce matériel qu'il n'approuve pas dans son cœur". Monter des installations ordinaires bon marché ou sous-traiter à bas prix la réalisation d'une partie des installations équivaut à renoncer à la qualité.

La qualité technique suisse passe par l'usage de meilleures fournitures mais aussi par le souci du détail et l'attention portée aux finitions. En effet, la perfection technique implique pour les ingénieurs suisses non seulement la fiabilité du matériel mais aussi la précision de la réalisation. Cet attachement au détail se manifeste au travers des propos formulés à propos des Français par, respectivement, un ingénieur et un chef de service suisses : "il y a des différences entre les Suisses et les Allemands, d'une part, qui cherchent à faire un travail minutieux, parfait et les Français, d'autre part, qui ont une philosophie toute différente. Les Allemands et les Suisses ont plus ou moins les mêmes conceptions. Les Français sont plus "globaux" mais les détails manquent ou ne fonctionnent pas", "même si les Suisses pensent que les Français ont des idées, ils voient qu'ils ne les réalisent pas aussi bien que les Suisses. Par exemple, ils font de superbes voitures, mais quand on ouvre le capot... Nous, on ferait des voitures qui ne rouillent pas". A travers ces traits et ces comportements prêtés aux Français, les Suisses expriment l'importance qu'ils accordent au soin porté à la réalisation et au travail minutieux. Rien n'est assez insignifiant pour mériter qu'on le néglige. Le souci du détail ne concerne pas seulement le produit final, il doit être présent en permanence dans la façon même de travailler et de s'organiser. Ainsi les télécopies écrites à la main d'une écriture peu lisible en provenance d'unités françaises du Groupe transgressent la norme suisse.

La qualité est révélée par l'attention méticuleuse que chacun déploie à tous les niveaux, c'est pourquoi un chef de service suisse exprime un profond malaise face au manque de clarté et d'ordre : "On a été invité à voir l'usine X [usine française du Groupe]. C'était vieux. Le parc de machines n'en parlons même pas, c'était le "schnee"⁸, il n'y avait pas de chemin pour circuler. Un manque d'organisation flagrant. [...] Aujourd'hui, X est propre, il y a eu une sérieuse reprise en main. Maintenant, l'usine est à la hauteur. Il y a des chemins entre les machines. Je peux emmener des clients suisses sans problème pour voir l'usine. Je crois qu'on a été un exemple, c'est organisé de la même façon qu'ici". Cette citation exprime bien ce qui est acceptable et ce qui est choquant dans la perspective suisse : la norme suisse est une usine bien organisée avec du matériel moderne disposé d'une manière ordonnée. Elle montre également que la conception suisse de la qualité dépasse les seules propriétés techniques du produit et comprend une dimension relationnelle. Tout comme le matériel bas de gamme, le manque d'organisation est mal

⁸ Mot suisse romand qui signifie le "bazar".

assumé par l'ingénieur suisse vis-à-vis de ses clients. Bas de gamme et désordre apparents ne posent pas seulement des problèmes de performance technique, ils sont à l'origine de difficultés relationnelles.

QUALITE DU CLIMAT DE TRAVAIL : DISPONIBILITE, CONCILIATION, RESPECT DES REGLES ET DES COMPETENCES

La question de la qualité est présente au sein même des relations internes à l'entreprise. En effet, du point de vue suisse, la qualité des produits est intimement liée à une "qualité de travail". Celle-ci se mesure à l'aune des efforts fournis par chaque personne dans l'accomplissement de la tâche qui lui incombe : on attend de chacun qu'il "se donne de la peine" ou qu'il "fasse son possible". Mais surtout la qualité de travail découle d'une qualité de collaboration. Les efforts dans le cadre de son propre travail doivent être assortis d'une aide apportée aux autres : "j'essaie d'aider à trouver la solution". Se donner de la peine n'est donc pas seulement conçu comme un effort individuel mais comporte aussi une composante relationnelle, à savoir aider des gens proches. La collaboration fonctionne bien quand cette aide est présente : "le travail technique marche bien. Les gens connaissent les problèmes. Ils aident".

Aider consiste d'abord à être disponible pour apporter un support ou une compétence précise aux autres : "on a des gens très bons, chacun prend le temps d'aider". Et de fait, la disponibilité est un comportement attendu dans les relations transversales aussi bien que dans les relations hiérarchiques. Les Suisses exigent du bon chef qu'il consacre du temps à les écouter, et réciproquement, le chef compte sur la disponibilité de ses subordonnés. Comme le résume un directeur suisse : "Un bon chef doit entendre et être disponible, il doit donner du temps pour que les gens puissent parler". A l'inverse, la collaboration est jugée mauvaise lorsque les personnes n'accordent pas assez de temps aux choses et aux autres : "C'est vrai, je n'y ai pas consacré assez de temps. Je le reconnais. Nous essaierons de régler le problème dès que possible" (chef de service suisse), "A la vente, ils n'ont jamais de temps" (ingénieur suisse).

Aider, c'est aussi faire un effort de conciliation pour faciliter le travail en commun. Ainsi un ingénieur suisse déclare : "il n'y a pas de situation où il n'y a pas de collaboration possible. Chacun se donne la peine d'aider". Moyennant du temps et des efforts, il est toujours possible de s'entendre. C'est par le biais de l'aide que chacun contribue à une réalisation collective. Cette volonté de collaborer en conciliant les intérêts de chacun est, selon un chef de service, constitutive de la qualité du travail suisse : "Depuis le début, la confédération suisse a seulement le travail et l'exportation des hommes pour vivre. Il y avait surtout une qualité de travail garantie par la paix du travail"⁹. Les propos de ce chef de service reprennent l'imagerie populaire suisse très vivante qui trouve dans l'harmonisation des intérêts et la valeur ajoutée par le travail la raison essentielle de la prospérité économique du pays. Surmonter les divergences, tout comme travailler avec acharnement, constitueraient des impératifs pour préserver sa compétitivité. Le consensus apparaît comme un idéal vers lequel il convient de tendre.

Les consensus ne découlent pas d'une fusion des points de vue mais du respect des règles communes et de la valorisation des compétences, ce qui est ainsi perçu et exprimé par un cadre français : "Ici, chacun est très préoccupé par l'organisation de son service mais ne s'occupe pas des interfaces". La division du travail devant être respectée, il s'agit de coordonner précisément les travaux de tous. Chacun s'en tient à ce qu'il sait faire et applique les consignes qui s'imposent à tous : "Ce qui est important, c'est de respecter les règles de l'équipe" (ingénieur suisse). Conformément au souci suisse de clarté et d'ordre, ce sont des règles formelles qui doivent fixer le partage des tâches. Lorsque la règle laisse subsister des zones grises, on ajoute une règle supplémentaire -une méta-règle- : "On est en train de mettre au point des règles précises pour compléter la règle générale qui est matière à interprétation. Les activités de chaque département sont déjà définies mais il

⁹ La "paix du travail" renvoie à un accord de juillet 1937 dans lequel patronat et syndicats de la métallurgie se sont engagés à résoudre tous les conflits susceptibles de les opposer par la voie de la conciliation ou en dernier recours par celle de l'arbitrage d'un tribunal. De part et d'autre, on se déclare prêt à rechercher des solutions fondées sur la convergence des intérêts du capital et de ceux du travail (Cf. F. Dunant (1991), p. 219). La réussite économique du pays est considérée par une majorité de Suisse comme n'ayant rien d'accidentel : elle se mérite par le travail et la capacité à faire triompher l'intérêt général, au-delà des intérêts particuliers. C'est en partie du fait de cette conviction que la population a renoncé lors de référendums successifs à la semaine de 40 heures (en 1976), à la baisse de l'âge de la retraite (en 1978) et aux 4 semaines de vacances pour tous (en 1985).

reste des zones d'ombre qui demandent des négociations avec les responsables. La nouvelle règle devrait régler 90 % de ces cas. Les responsabilités seront plus clairement définies" (chef de département suisse). Cette définition précise des tâches et des responsabilités repose sur une forte valorisation de la spécialisation et de l'expérience de chacun, si bien que la compétence se mesure au degré de spécialisation qui permet "d'aller dans les détails", si importants pour la qualité du travail. A l'inverse, le manque de spécialistes, ajouté au manque de disponibilité évoqué plus haut, entrave la qualité de la collaboration : "Dans la partie commerciale, on n'a pas de bon spécialiste, c'est difficile d'obtenir que les choses soient faites", "les gens là-haut n'ont pas tant d'expérience. Ils n'ont jamais de temps pour vous. Ils donnent les spécifications et attendent que le travail se fasse. Ces gens ne peuvent pas aller dans les détails" (ingénieurs suisses). Il y a clairement une relation étroite entre la conception de la qualité technique, qui met l'accent sur les détails, et la conception de la qualité du travail, faite notamment de disponibilité et de conciliation : c'est par le respect des règles communes et des compétences de chacun que, à force de disponibilité et de conciliation, un consensus se dégage sur le degré de finissage du produit.

QUALITE DES DECISIONS : AUTONOMIE, DECENTRALISATION, SUBSIDIARITE

La pression du consensus n'empêche pas que les compétences disposent de vastes espaces d'autonomie car il ne s'applique qu'à un minimum de décisions vitales. Par exemple, des décisions à prendre n'ont pas été tranchées au cours de réunions de pilotage rassemblant tous les membres des projets parce que les services concernés estimaient qu'elles relevaient uniquement de leur ressort : "Décider qui part la semaine prochaine au Pakistan est un problème interne qui ne sera pas discuté dans cette réunion" (chef de service suisse). Les Suisses sont attachés à l'autonomie, autonomie de chaque niveau hiérarchique mais aussi autonomie de la filiale par rapport au Groupe. A cet égard, les Suisses qui regrettent le rachat de l'entreprise se plaignent moins de l'inadaptation des décisions du siège français au contexte suisse que du fait que les décisions ne sont plus locales : "On a perdu notre autonomie, notre pouvoir de décision. [...] On ne peut pas travailler de façon indépendante. Je ne dis pas que les décisions qui sont prises sont nécessairement mauvaises mais elles ne sont pas prises ici" (responsable suisse des relations publiques) ; "avant, on achetait d'autres entreprises, maintenant, c'était notre tour. Voilà que nous étions contrôlés à distance" (chef de service suisse). L'autonomie permet, bien sûr, de se soustraire à l'arbitraire de décisions venues d'ailleurs mais elle signifie surtout être maître de son destin.

Etre maître de son destin, cela exige de prendre les décisions qui retentissent sur soi. Cela s'entend, pour nos ingénieurs suisses, comme une décentralisation de la prise de décision : lorsque les pouvoirs de décision et de réalisation coïncident localement, on peut porter aux détails techniques un plus grand soin méticuleux que quand les décisions sont prises d'une façon centralisée. Mais cette décentralisation a, pour eux, quelque chose de très particulier : elle doit épouser le contour des compétences de chacun si bien que nous préférons parler de subsidiarité.

La décentralisation doit permettre à chacun de prendre les décisions qui l'affectent ou, à tout le moins, d'être consulté. Ainsi, des chefs de projets sont accusés de ne pas laisser une autonomie suffisante aux membres de leur équipe : "Dans les [services appelés] Régions, personne en dessous du chef de projet ne peut prendre de décisions. Il est la mon problème" (ingénieur projet suisse). En effet, lorsqu'on conçoit la qualité d'un produit comme son finissage par tous des moindres détails, il est légitime que chaque partie prenante au processus ait son mot à dire lors de la prise de décision : la collaboration de tous les métiers sur un mode égalitaire permet de produire collectivement un "bijou". Avoir à rendre systématiquement des comptes peut même être perçu comme une atteinte à l'autonomie. Arguant que la rédaction d'un rapport prend trop de temps, plusieurs ingénieurs ont, par exemple, tenté de refuser de fournir un rapport périodique au chef de projet : "Vous n'avez qu'à venir me demander si j'ai fait ça et ça...". Pour obtenir une information, il faut être prêt à consacrer du temps à aller la chercher. Là encore, le travail collectif implique de se donner de la peine. L'importance attachée aux efforts de conciliation et au consensus dans la conception suisse font que l'autonomie ne signifie pas agir comme on l'entend, mais prendre les décisions localement dans le respect des responsabilités de chacun. Il s'agit que les pouvoirs de décision et de réalisation coïncident.

Les Suisses qui regrettent le rachat de l'entreprise réclament que la décentralisation des décisions se modèle sur la distribution des compétences, qui est, comme nous l'avons vu, une affaire de spécialisation et d'expérience. Ils se plaignent que leurs compétences ne sont pas toujours reconnues. Par exemple, des ingénieurs suisses regrettent, comme nous

l'avons relevé plus haut, que "les gens là-haut [des français] n'ont pas tant d'expérience. Ils n'ont jamais de temps pour vous. Ils donnent les spécifications et attendent que le travail se fasse. Ces gens ne peuvent pas aller dans les détails". Ces ingénieurs suisses affirment implicitement qu'ils ont, eux, cette expérience, cette compétence et qu'ils préféreraient prendre, eux, dans le détail, les décisions prises par les "gens là haut". Et ils affirment : "Nous sommes une entreprise performante, c'est donc qu'il y a quelque chose de bon chez nous [avant même qu'ils n'arrivent]". Heureusement pour le climat social de l'entreprise, la maison mère française pratique ou laisse les Suisses imposer une assez large décentralisation des décisions. Cependant, ce n'est pas sans un certain malaise que les Suisses bénéficient de cette autonomie : ils la ressentent comme quelque chose d'octroyé par des supérieurs éclairés et non comme un droit qu'ils leur reconnaîtraient au titre de leurs compétences.

L'AUTONOMIE COMME UNE ALTERNATIVE : DECENTRALISATION OU SUBSIDIARITE

Décentralisation et subsidiarité semblent ainsi s'opposer comme deux conceptions de l'autonomie, deux façons de délimiter, dans l'entreprise, les sphères d'initiatives de chacun. Elles favorisent en effet, l'une comme l'autre, l'autonomie de tous en rapprochant le pouvoir de décision et de celui de réalisation. Mais elles s'opposent en ce que, pour la décentralisation, ces sphères d'initiatives sont décidées par la direction -le pouvoir y est délégué- alors que pour la subsidiarité, elles s'imposent à elle -le pouvoir de décision y est réclamé comme un droit à défaut d'être reconnu-. Cette opposition est-elle absolue ? Découle-t-elle, pour reprendre les termes de Crozier, de la fracture qui sépare la science de l'idéologie ? Il nous semble que non. La prise en compte du contexte concurrentiel du cas que nous venons de développer nous aidera à comprendre qu'il s'agit d'une question contingente à l'état de la concurrence, précisément aux décisions des clients : par leurs décisions d'achat, ils attribuent ce droit à la ressource qui permet à l'entreprise de faire face à la concurrence, le capital ou le travail.

Analysons donc la source de ce droit de décision que les ingénieurs suisses attribuent aux compétences. Un changement dans la concurrence qu'affronte leur entreprise nous la révèle : l'accent mis par les clients sur un prix compétitif met à mal l'image de qualité à laquelle les ingénieurs suisses associent leur entreprise. Cette rupture est ainsi exprimée par un directeur belge : "Les besoins du marché, ils [les ingénieurs suisses] ne les connaissent pas. Ils me disent "les clients veulent du matériel S [nom de l'entreprise]". Vous en avez déjà vu des clients qui veulent du matériel S ? Ils veulent du matériel. Point". La confiance supposée des clients à l'égard de l'entreprise révèle le consensus sur la qualité "suisse" que nous avons évoqué.

Mais pour les Suisses la qualité du travail se paie. Autrement dit, le client ne doit pas rechigner devant le prix qui atteste de sa valeur. Les ingénieurs suisses sont ainsi offensés par les clients qui veulent avoir des produits de qualité sans en payer le prix : "la notion de contrat n'est pas la même dans tous les pays. Avec un client suisse, on a une relation étroite. On discute avec lui pour identifier la meilleure solution et il est prêt à payer pour l'avoir. Cela se passe à peu près comme ça dans les autres pays européens. Mais lorsqu'on travaille dans d'autres pays, les clients veulent la quantité maximum, pour le prix minimum". C'est, sans doute, qu'il n'y a pas, au contraire de la Suisse, un consensus sur la qualité des produits et le prix qui en découle. Ce que les clients considèrent comme important n'est peut être pas le signolage du produit mais son bon marché.

La substitution d'une concurrence par les prix à un consensus sur une qualité à la "suisse" retire à l'entreprise et à ses ingénieurs les moyens de signoler leur produit et remet en cause l'autonomie qu'ils avaient de décider de ce signolage : il s'agit, désormais, de réduire les coûts. Le facteur de production déterminant pour faire face à la concurrence ne semble plus être la compétence des ingénieurs, qui leur permet de signoler leur produit, mais le capital, qui risque de faire défaut si l'entreprise ne dégage pas une rentabilité suffisante pour lui offrir une rémunération convenable. Ainsi, tant que le consensus sur la qualité "suisse" prévalait, il était légitime de donner la prééminence aux compétences sur le capital, afin que la production soit signolée, ce qui revenait à reconnaître aux ingénieurs le droit de prendre les décisions nécessaires pour ce faire.

S'il est possible de dégager de ce cas une leçon de portée générale, nous aimerions dire que la décentralisation et la subsidiarité ne s'opposent pas dans les termes que Crozier a relevés, à savoir comme la science à l'idéologie. Mais la décentralisation et la subsidiarité s'opposent comme les deux branches d'une alternative concrète : la prééminence de l'une sur l'autre est contingente, elle découle de la concurrence qu'affronte l'entreprise et de l'usage que fait l'entreprise de ses différentes ressources pour affronter la concurrence.

Pour se limiter à une schématisation binaire de ces ressources, le capital et le travail, deux cas se présentent à l'esprit. Si le capital l'emporte, le cas de figure n'a rien d'original ; il s'agit que le pouvoir de décision soit tenu en main par tous les représentants du principal pouvoir de réalisation, *in fine*, par les niveaux les plus bas de la hiérarchie : on parle de décentralisation pour décrire le mouvement de délégation par lequel le pouvoir de décision est fractionné entre la multitude des pouvoirs de réalisation. Mais si c'est le travail qui l'emporte, il s'agit que le pouvoir de décision coïncide avec le principal pouvoir de réalisation, les compétences techniques par exemple : on parle, comme dans notre cas, de subsidiarité pour signifier que cette coïncidence s'impose alors à la hiérarchie et pour décrire l'esprit dans lequel la hiérarchie doit apporter aux compétences les autres ressources dont elles ont besoin.

Il est clair maintenant qu'il s'agit toujours de reconnaître un droit de décision aux ressources qui permettent à l'entreprise de faire face à la concurrence. En effet, en économie de marché, le pouvoir de décision est détenu fondamentalement par le client. Il confirme, par sa décision d'achat, les décisions de production relatives, notamment, aux ressources utilisées, prises par son fournisseur. Le client procure leur légitimité, en quelque sorte, aux pouvoirs de décision. Mais il ne la procure, à condition qu'il y ait un minimum de concurrence, qu'au seul fournisseur qu'il a choisi, celui qui, à ses yeux, a fait preuve, le mieux, du pouvoir de réaliser le produit qu'il achète. Si bien que les entreprises qui se concurrencent pour obtenir sa clientèle vont donner la prééminence aux ressources dont les apports vont emporter sa décision : ces ressources vont voir leurs pouvoirs de décision être peu à peu réévalués à la hauteur de leurs pouvoirs de réalisation. L'efficacité consiste, pour l'entreprise, à reconnaître à ces ressources un droit de décision. On peut imaginer par exemple une évolution de la concurrence inverse à celle qu'affronte l'entreprise suisse dont nous avons rendu compte : si la concurrence porte de moins en moins, à court terme, sur les prix, il est probable que les compétences qui assurent la qualité du produit seront considérées comme centrales par l'entreprise -les accords de partenariat qui se multiplient entre donneurs d'ordre et sous-traitant semblent le confirmer-.

Et si nous avons opposé jusqu'à maintenant la décentralisation à la subsidiarité, si nous les avons considérées comme deux formes d'autonomie, déléguée ou reconnue, c'est que nous avons accordé implicitement la prééminence au capital et que nous avons attribué implicitement le pouvoir de décision à la hiérarchie qui représente ce capital, attribution dont il est clair maintenant qu'elle est en fait contingente. Précisons ce point en reprenant la schématisation binaire des ressources dont nous nous sommes servie : nous avons parlé de décentralisation dans le cas où le capital se voit reconnaître un droit de décision -cas le plus général- et il s'agit bien, pour lui, d'utiliser ce droit avec efficacité, d'en déléguer l'usage tout au long de la ligne hiérarchique. Et nous avons parlé de subsidiarité dans le cas où le travail se voit reconnaître un droit de décision -cas beaucoup moins rare qu'il ne semble si on considère, par exemple, le foisonnement contemporain des professions libérales ou la multiplication des pôles de compétence au sein des entreprises de technologie-. Dans le cas de la subsidiarité, il s'agit bien, pour les différentes compétences en question, de se voir reconnaître par la hiérarchie le champ de décision qui est le leur et de recevoir d'elle les moyens qui leur manquent pour agir avec efficacité. Corrigeons donc notre point de vue et disons clairement qu'il est en rien nécessaire que la hiérarchie, en tant que représentant du capital, possède un droit de décision dont la décentralisation serait la délégation et dont la subsidiarité serait la négation. Au contraire, l'attribution de ce droit est contingente à l'état de la concurrence, précisément aux décisions d'achat des clients : par leurs achats, ils attribuent ce droit à la ressource qui permet à l'entreprise de faire face à la concurrence, le capital ou le travail. La décentralisation et la subsidiarité ne s'opposent pas comme la science et l'idéologie mais sont les deux branches d'une alternative des plus concrètes.

Ce n'est pas pour autant que la hiérarchie traditionnelle, celle dont le pouvoir découlait du capital qu'elle représentait, perd toute responsabilité : ayant pris l'initiative de rassembler les ressources qui constituent l'entreprise, elle peut se concentrer sur ce qui lui revient en propre, à savoir veiller à ce que ces ressources soient bien mises en oeuvre au service du client et imputer clairement, pour cela, à chacune d'entre elles ses responsabilités : animée d'un souci d'efficacité, il s'agit, pour elle, de reconnaître les pouvoirs de décision correspondant aux pouvoirs de réalisation que la concurrence consacre. Mieux, il s'agit, pour elle, d'anticiper quelles seront les ressources dont les pouvoirs de réalisation vont lui permettre de mener la concurrence et de leur reconnaître leurs pouvoirs de décisions. C'est une fonction modeste quoique capitale : la hiérarchie doit abandonner le rêve démiurgique, pour reprendre la formule de Crozier (1989), "de

bâtir la cité idéale¹⁰, du moins l'entreprise de ses rêves. Et elle doit se recentrer sur ce qui n'appartient qu'à elle, rassembler et manager les ressources de l'entreprise.

REFERENCES

- Aktouf, O., *Methodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*, Québec : Presses universitaires du Québec et HEC Presses, 1987.
- Bryman, Y., *Quantity and Quality in Social Research*, London : Unwin Heyman, Contemporary Social Research, 1988.
- Chevrier, S., *Les équipes interculturelles de travail*, thèse de doctorat, Montréal : UQAM, 1995.
- Chevrier, S., "Le solide contre l'ingénieux : malentendus dans la gestion de projets franco-suisse", *Culture et Mondialisation*, sous la direction de P. d'Iribarne, Paris : Seuil, 1998, chap. VI, pp. 137-161.
- Crozier, M., *L'Entreprise à l'écoute*, Paris : Interéditions, 1989.
- Dunant, F., *Le modèle suisse*, Paris : Payot, 1991.
- Granrut, C. de, *La Citoyenneté européenne, Une application du principe de subsidiarité*, Paris : LGDJ, 1997.
- Kirzner, I., *Competition and Entrepreneurship*, Chicago : University of Chicago Press, 1973.
- Kirzner, I., "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, March 1997, pp. 60-85.
- Millon-Delsol, C., *L'Etat subsidiaire, Ingérence et non ingérence de l'Etat : le principe desubsidarité aux fondements de l'histoire européenne*, Paris : PUF, coll. Léviathan, 1992.
- Millon-Delsol, C., *Le Principe de subsidiarité*, Paris : PUF, coll. Que sais-je ?, 1993.
- Naudet, J.-Y., "Le Principe de subsidiarité : ambiguïtés d'un concept à la mode", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, vol. 3, n° 2-3, juin-septembre 1992, pp. 319-331.
- Yin, R., *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 2^e ed., 1994.

¹⁰ Cit. p. 202.