Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 19 (1927)
Heft: 12

Artikel: Rationalisation et entreprises d'État
Autor: Ingold, Walter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-383670

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: 17.07.2025

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

Rationalisation et entreprises d'Etat.

Par *Walter Ingold.*

Il est des gens qui raillent volontiers et qui prétendent que rationalisation et entreprises d'Etat ne sauraient jamais marcher de pair. La sacro-sainte bureaucratie n'aurait rien de commun avec la raison, et à plus forte raison ne voudrait-elle rien savoir du terme à la mode rationalisation. Ce sont là des idées par trop simplistes. En réalité, la situation est tout autre. Quiconque a déjà entendu les dirigeants responsables des entreprises fédérales, comme aussi les principaux représentants du personnel de ces administrations, discuté sur la marche des entreprises, celui-là en arrivera à la même conclusion que les deux entrepreneurs privés qui déclaraient après une séance de discussion sur les chemins de fer et la concurrence des automobiles: « Les hommes qui sont à la tête des Chemins de fer fédéraux sont à la hauteur de leur tâche. Ils ont une idée des problèmes généraux et ils étudient tout ce qui pourrait être utile à une gestion économique. »

Il convient cependant d'ajouter que parmi les facteurs de la rationalisation dans les entreprises d'Etat, les *mesures d'économie* jouent le plus grand rôle. Aux C. F. F. des commissions d'économie furent instituées en 1919 pour réaliser une réduction des dépenses du personnel par des mesures d'organisation. Elles avaient pour tâche d'étudier les conditions de travail et de personnel dans les gares, les stations, les dépôts de locomotives et dans le service technique du matériel roulant.

En février 1925, une nouvelle commission fut nommée pour enquêter sur la situation dans les services de la Direction générale et des directions d'arrondissement. Actuellement une autre commission encore s'occupe des services extérieurs. Les résultats de ces expertises, dont la majeure partie est terminée, ont permis une *réduction sensible du personnel* atteignant 6349 hommes, comparativement à l'effectif maximum de 1920.

Il faut dire d'ailleurs que dans la réduction du personnel, les C. F. F. en sont bientôt arrivés au point où cette sorte de rationalisation peut devenir déraisonnable. On ne peut tirer d'un homme un rendement illimité; il est une limite où le succès momentané met en danger le succès à venir. Les résultats de cette politique d'économie pourraient être paralysés par l'invalidité prématurée et plus fréquente de la main-d'œuvre.

La réduction du personnel augmente la somme de travail et la responsabilité du personnel qui reste. Fort heureusement la tendance prévaut actuellement aux C. F. F. *d'augmenter la joie au travail par l'extension des compétences des fonctionnaires moyens et subalternes auxquels on accorde plus d'initiative.* Les expériences faites par ces mesures sont satisfaisantes dit l'Administration. On s'en aperçoit surtout dans le service des gares et des stations. Elles

peuvent certainement être étendues aussi avec succès à tous les services dans lesquels le travail n'est pas mécanique et industriel. Le travail qu'anime la compréhension de la corrélation entre les diverses opérations qui s'exécutent, les compétences dont on dispose dans son dicastère empêchent l'homme de devenir une machine et augmente considérablement sa joie au travail. Les C. F. F. se sont laissés guidés par ces considérations en limitant la surveillance dans certaines fonctions. Voici ce qu'écrivait le chef d'exploitation principal, M. Matter, dans le *Bulletin des C. F. F.* (nº 5, 1927) au sujet des expériences enregistrées:

> « On a souvent émis la crainte que l'octroi de compétences plus grandes à des employés subalternes et la réduction de la surveillance soient défavorables, parce que le personnel se serait accoutumé à la réglementation actuelle. A ces appréhensions, nous répondons que si l'on veut introduire des innovations, il faut se libérer de craintes semblables. Nous avons fait l'expérience qu'en général le personnel a bien accueilli ces réformes et qu'il s'est montré digne de la confiance qu'il lui était accordée. »

Le goût au travail fut aussi encouragé par *l'adoption successive de tous les progrès techniques,* lesquels favorisaient par ailleurs la réduction du personnel. Il faut considérer aussi comme une mesure de rationalisation de grand style la *réunion de branches du service de même nature et l'établissement de bâtiments administratifs centraux.* A titre d'exemple, nous rappellerons le réorganisation du service des ateliers des C. F. F. et la construction de bâtiments de service communs pour la poste, la douane et le chemin de fer à la gare principale de Zurich.

Par la *réduction du nombre des ateliers,* le rendement de ceux qui restent a été augmenté, ce qui a permis une meilleure utilisation de la main-d'œuvre et sa spécialisation. L'exécution du travail qui reposait jusqu'ici sur la main-d'œuvre se trouve déjà remplacée partiellement par les méthodes scientifiques d'organisation rationnelle du travail, méthodes dans lesquelles le travail à la *chaîne* trouve son application. Par l'introduction d'une *comptabilité d'entreprise destinée à mesurer la production,* les ateliers des C. F. F. doivent être mis en mesure de se rendre compte exactement sur le travail fourni pour supprimer tout gaspillage des éléments de production, c'est-à-dire de temps, d'énergie et de matériaux.

Dans le message du Conseil fédéral adressé au parlement, l'établissement du nouveau *bâtiment des postes, douanes et C. F. F., à Zurich,* fut désigné comme le problème le plus important au point de vue de l'organisation qui se soit jamais posé à *l'Administration des postes suisses.* Cette réorganisation comporte de nombreux avantages: le contact entre les différentes branches de service en est amélioré, le public est servi plus promptement, les rapports entre la douane postale et le service postal en deviennent plus étroits, le service en général est simplifié et les courses à vide diminuées. L'installation de nombreux appareils mécaniques réalise les progrès suivants:

1. économie de nombreuses courses du personnel pour tirer les chars, transporter les sacs, etc.;
2. diminution du nombre des manipulations de chaque envoi;
3. accélération du travail par la transmission ininterrompue des marchandises à expédier;
4. suppression des encombrements en cas de fort trafic;
5. augmentation du soin avec lequel les envois sont manipulés;
6. place gagnée par la suppression des garages de chars et de corbeilles;
7. allégement du travail manuel du personnel;
8. diminution du bruit et de la poussière dans les locaux de service.

En dehors des régies fédérales, l'Administration générale de la Confédération a aussi créé une *centrale des imprimés et du matériel,* à partir du 1er janvier 1926, centrale qui répond à une méthode de la rationalisation.

Cette centrale a principalement pour but:

a) l'adjudication de tous les travaux d'impression;

b) l'acquisition, l'emmagasinage, la livraison et la comptabilité de tous les imprimés et formulaires,
de tous les papiers à imprimer, à écrire et à dessiner, des cartons et des enveloppes,
de toutes les fournitures de bureau pour l'écriture et le dessin,
de toutes les machines à écrire et à calculer et des autres instruments avec leurs accessoires;

c) la réparation et l'entretien des machines et instruments de bureau;

d) l'adjudication de tous les travaux de reliure qui ne sont pas exécutés par la centrale elle-même;

e) la livraison de tous les produits de l'industrie de la reliure et du cartonnage;

f) l'élaboration et l'application d'instructions sur la normalisation du papier et des fournitures.

Toutefois la conservation ainsi que la livraison et la vente de certains formulaires et imprimés livrés par la centrale peuvent être remises à d'autres services de l'Administration centrale pour des raisons d'ordre pratique.

L'Economat central est en outre tenu de livrer aux différents services de la Confédération, en dehors des fournitures et des machines de bureau, d'autres marchandises encore, pour autant que l'achat en commun lui paraît justifié.

Enfin la centrale du matériel doit tendre à simplifier autant que possible le travail de la Chancellerie et l'emploi d'imprimés, de fournitures, de machines et d'instruments par les bureaux, et pour cela de limiter les différentes sortes de papiers, d'enveloppes, d'imprimés, de formulaires, de fournitures de bureau et de machines.

Pour la rationalisation en grand comme en petit, *l'entr'aide réciproque en service* des différents fonctionnaires nous semble extrêmement importante dans les administrations fédérales. Aucune catégorie du personnel ne devrait trouver le travail d'une autre catégorie indigne d'elle; dans certains cas, l'inspecteur de gare lui-même doit aider à pousser une voiture. Cette entr'aide réciproque n'empêche pas seulement les embouteillements qui peuvent se pro-

duire dans le trafic, elle contribue aussi à ce que tout le personnel se sente *solidaire dans le travail,* ce qui ne saurait non plus rester sans influencer aussi favorablement le rendement du travail. Ces considérations ont eu pour conséquence que le statut des fonctionnaires fédéraux, qui va entrer en vigueur le 1er janvier 1928, contient un article en vertu duquel les *fonctionnaires sont tenus de s'entr'aider dans le travail sans même y être spécialement invités.*

Les entreprises fédérales si décriées par certains journaux ont donc — comme le prouve ce petit aperçu de la situation — déjà pris bien des mesures de rationalisation et se sont adaptées dans une large mesure aux nouvelles méthodes d'exploitation. Certes, il reste encore beaucoup à faire sous ce rapport, bien qu'il faille reconnaître que l'on ne peut pas introduire tous les progrès à la fois et que bien des mesures que l'on croit être un progrès se révèlent être un recul quand on y regarde de plus près ou si l'on tend trop la corde des économies. Une autre forme de la rationalisation, dont les entreprises fédérales n'ont pas encore abusé non plus, consiste, à notre avis, dans la *formation professionnelle méthodique du personnel.* Dans l'avenir, aucune entreprise, fut-ce même une entreprise d'Etat pour laquelle seul le meilleur est assez bon, ne pourra plus s'en tirer si l'on n'offre pas toutes les possibilités de perfectionnement à un personnel trié sur le volet par des *examens psychotechniques.*

La rationalisation dans les entreprises communales de la Suisse.

Par *Hans Oprecht.*

La rationalisation est à la mode. Dans toute industrie, dans tout commerce bien dirigé, dans toute administration publique ou privée, on devrait avoir travaillé rationnellement depuis toujours si l'on veut comprendre par ce terme le rendement de l'entreprise avec le minimum de dépenses et le maximum de succès. Par rationalisation, on ne peut pas comprendre un processus momentané. La rationalisation doit être comprise comme un phénomène permanent dans chaque entreprise, car il incombe à ses dirigeants d'examiner si l'établissement, son organisation, ses méthodes de travail et ses installations techniques permettent de travailler rationnellement et de voir où des simplifications, une mécanisation du travail, la sélection de types et la standardisation sont possibles. La rationalisation n'englobe pas seulement le processus de la fabrication en lui-même, mais tout autant la structure économique de l'appareil administratif. Le processus de la rationalisation doit être appliqué partout et toujours dans son principe aussi bien dans les administrations publiques que dans les entreprises privées.