Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 67 (1975)
Heft: 11

Artikel: L'efficience dans l'entreprise publique et privée
Autor: Neuhaus, J.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-385795

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: 16.07.2025

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

Organe mensuel de l'Union syndicale suisse

Revue syndicale suisse

N° 11 Novembre 1975 67e année

L'efficience dans l'entreprise publique et privée

Par J. Neuhaus, Berne

Que l'entreprise soit publique ou privée, les personnes responsables placées à leur tête ont une tendance naturelle à s'identifier aux buts partiels qui ont été assignés aux ensembles qu'elles dirigent. Chacun de ces objectifs leur apparaît sinon comme une fin en soi, du moins comme une activité qu'il convient de développer au maximum, en quantité aussi bien qu'en qualité. En un mot, il est conforme à la nature humaine que chaque responsable tende à maximiser les activités de son service, en accroissant le volume et en améliorant la qualité des prestations.
Vouloir distinguer l'efficience de l'entreprise publique et l'efficience de l'entreprise privée est une tâche qui risque de se révéler plus ou moins vaine. En effet, secteur public et secteur privé, non seulement ont en commun quelques notions essentielles et des intérêts puissants, mais encore ils se rencontrent jusque dans leurs divergences, pour apprécier l'intérêt général. Notions de sécurité et de productivité les rapprochent et leur coopération s'affirme, notamment par l'investissement conjugué de fonds publics et de fonds privés dans des entreprises communes.

Rapprochement

Dans l'entreprise publique comme dans l'entreprise privée, les problèmes d'administration et de gestion, les problèmes d'organisation et de conception revêtent les mêmes formes; les problèmes spécifiques tiennent à la notion de service public, encore qu'il convienne de ne pas mésestimer l'évolution de l'entreprise privée vers une certaine notion de service, cependant que la puissance publique assume de plus en plus la production de biens ou de services dont le caractère se rapproche du secteur privé.
Par ailleurs, la situation des chefs d'entreprises privées se rapproche

toujours plus de la situation des chefs d'entreprises publiques. Ni les uns ni les autres ne s'exposent à quelque risque ou supportent les pertes sur leur patrimoine si une décision s'est révélée erronée à l'expérience. En dépit de tous les mécanismes de contrôle à posteriori, il n'y a généralement pas de sanctions, alors que, jadis, les détenteurs de capitaux investis prenaient les risques et recueillaient les profits. Le système comportait une logique que les techniques d'aujourd'hui ont stérilisée.
Pour être moins concrètes parce que moins individualisées que dans une entreprise privée, les responsabilités de l'entreprise publique n'en sont pas moins souvent plus vastes et plus graves. Peut-être apparaissent-elles moins nettes, plus diluées au stade personnel, mais cela tient avant tout aux dimensions de l'entreprise publique. Cette dernière ne poursuit normalement pas un but lucratif, dans le sens admis par l'économie privée, et elle n'a pas, en principe, à se préoccuper de la notion de bénéfices. Mais il ne faut pas en conclure qu'elle n'ait pas, tant pour défendre les deniers publics que pour assurer, dans les meilleures conditions, la gestion des intérêts matériels de la collectivité, à se préoccuper des notions de prix de revient et de rendement. Elle leur porte bien au contraire une attention de plus en plus grande. Bien qu'elle jouisse du privilège de la durée dans une relative continuité, elle doit même pour défendre et développer les intérêts de la nation se préoccuper d'événements lointains, non seulement prévoir, mais faire preuve d'une attitude prospective et à ce titre engager l'avenir sous forme d'investissements et de crédits à long terme.

Différences

De ces considérations il ne faudrait cependant pas déduire que les différences entre l'entreprise publique et l'entreprise privée sont négligeables et que dans l'un et l'autre cas les problèmes d'efficience ressortissent aux mêmes éléments. Ce serait aller trop loin. Il y a d'abord la différence de statut qui protège l'agent de l'entreprise publique contre l'arbitraire administratif ou politique, mais aussi parfois contre ses insuffisances et ses fautes. Le chef responsable de l'entreprise publique n'a pas le choix de son personnel, sauf en des circonstances très exceptionnelles. A cet égard, il se trouve pour ainsi dire dans la même position que le chef d'industrie devant ses machines: c'est un instrument qu'il doit animer, mais qui lui est donné tel quel.
En outre, du fait de la rigoureuse hiérarchie de l'entreprise publique, le responsable se trouve toujours en position subordonnée, quel que soit son échelon. Le responsable de l'entreprise privée a, certes, des comptes à rendre, fût-ce devant un conseil d'adminis-

tration, mais il est intéressé à sa propre gestion et a pouvoir direct ou indirect de modifier les conditions et les moyens de cette gestion. Il est ainsi en mesure d'exercer pleinement ses responsabilités.
En dépit d'une certaine évolution convergente dans le secteur privé et dans le secteur public, l'appréciation de l'erreur de principe, sinon de fait, est dans l'entreprise publique, plus diluée et plus subtile. Les sanctions ne sont pas aussi immédiates que dans l'entreprise privée. La première notion mise en cause est la discipline. Pour reprendre un propos du maréchal Foch, être discipliné ne veut pas dire qu'on ne commet pas de faute contre la discipline. Cette définition, suffisante pour l'homme de troupe, ne l'est plus pour un chef placé à un échelon quelconque de la hiérarchie et, à plus forte raison, placé au sommet. Pour celui-là, être discipliné, ce n'est pas davantage l'art d'éviter les responsabilités, mais, précise Foch dans ses «Principes de guerre»: «Bien agir dans le sens des ordres reçus et, pour cela, trouver dans son esprit, par la recherche, par la réflexion, la possibilité de réaliser ces ordres; dans son caractère, l'énergie d'assurer les risques que comporte l'exécution. En haut lieu, la discipline égale donc activité de l'esprit, mise en œuvre du caractère.» Et il ajoute: «La paresse de l'esprit mène à l'indiscipline comme l'insubordination».

Trois fois dépendant

Ainsi donc, le chef de l'entreprise publique doit admettre le cadre général à l'intérieur duquel il exerce ses fonctions, et il ne peut, à son gré, disposer de ses collaborateurs. De plus, la réglementation administrative le prive parfois d'user à son initiative de tous les moyens que postule une action d'ensemble, par exemple le libre emploi des crédits. Contrairement à l'entreprise privée, et c'est une difficulté supplémentaire pour l'entreprise publique, les normes d'organisation doivent être tenues presque toujours pour des données. Elles échappent en grande partie au chef responsable, car elles procèdent de la loi. Demeure cependant ouverte la possibilité, pour le chef, d'appliquer une critique utile sur l'organisation et d'utiliser celle-ci de telle manière plutôt que de telle autre. On peut en déduire que le chef de l'entreprise publique est trois fois dépendant:

- d'un personnel qu'il ne choisit pas et sur lequel il ne dispose que de pouvoirs limités;
- d'une hiérarchie qui le fait dépendre peu ou prou d'une autorité supérieure;
- d'une structure d'entreprise qui lui impose cadre, moyens et procédure.

Pouvoir et puissance

Par comparaison avec le chef d'entreprise privée, le chef d'entreprise publique a moins de pouvoirs, mais plus de puissance. Sans doute, ces rigueurs fondamentales de l'action administrative dans l'entreprise publique ne sont pas sans avantage par elles-mêmes: la fonction de chef d'entreprise publique, parce qu'elle est plus difficile à exercer, exalte les capacités individuelles. Une telle situation n'est cependant favorable qu'à une élite.
Dans l'entreprise publique, l'autorité effective du chef s'exerce le plus souvent par le personnel et par les crédits. Mais la gestion du personnel échappe de plus en plus au chef, par le jeu même des règles modernes de la fonction publique, et la gestion des crédits lui échappe aussi, les nécessités techniques conduisant à confier directement l'emploi des crédits aux utilisateurs. Le chef reste subordonné de plus en plus, et par le jeu d'une loi objective, dans laquelle la responsabilité des hommes est très réduite, au verdict des services qui sont responsables d'une action spécialisée. On assiste, en fait, à un transfert de responsabilités, non point tant d'une catégorie d'hommes à l'autre, mais des hommes aux choses.
Un des dangers de l'entreprise publique est l'altération des notions de gestion, qui implique les vues les plus générales et à la plus longue échéance possible, dans des besognes spécialisées et normalisées. L'une des déviations les plus singulières d'une organisation qui sacrifie sans nuance à la spécialisation est une entreprise publique qui en vient à consacrer une trop grande partie de son temps et de ses efforts à s'administrer elle-même. Elle s'expose par-là même à devenir une fin en soi, au lieu de rester l'instrument voué au service public et à l'intérêt de la collectivité.

Difficultés des chefs

Dans l'entreprise publique comme dans l'entreprise privée les chefs responsables d'aujourd'hui manifestent un certain nombre de faiblesses, de lacunes ou de carences, tenant pour la plupart aux conditions intellectuelles, morales et matérielles de la vie moderne et à raison même de l'effort d'organisation prodigué pour répondre aux difficultés qu'ils rencontrent:

- **ils manquent de temps de réflexion;**
- **ils cèdent à l'habitude;**
- **ils sont conduits à la spécialisation;**
- **ils sont victimes d'une aptitude trop exclusive à l'analyse;**
- **ils souffrent d'un certain isolement hiérarchique.**

De ce fait, leur action est parfois erronée, souvent inefficace, presque toujours en conflit avec l'intérêt général. Pris inconsciemment dans leur propre discipline ou dans leurs propres opinions ou convictions, ils ne peuvent que difficilement s'en évader, pour surmonter telle ou telle contradiction qui oppose technique et morale, intérêt particulier et intérêt général, obligations professionnelles et impératifs sociaux. Certes, ils ont très souvent une connaissance parfois minutieuse de l'entreprise qu'ils dirigent: mais c'est une connaissance analytique; jamais, à de très rares exceptions près, une connaissance synthétique, c'est-à-dire qui soit en relation avec toutes les données internes ou externes de l'entreprise; ce dernier type de connaissance relève du domaine de l'interprétation.
L'empire de la technique commandée par le jeu de la compétition et du progrès conduit au compartimentage de l'activité professionnelle, à son cloisonnement trop étroit, au détriment de la connaissance des ensembles. Ainsi, il arrive qu'une action, parfaitement fondée et calculée dans le cadre fixe et limité de l'entreprise, soit erronée dans ses conséquences, car elle s'insère dans une perspective étroite et spécialisée, non ouverte sur des horizons apparemment étrangers à l'affaire et qui, pourtant, donnent leur lumière aux affaires du monde.

Captifs et isolés

Captifs du temps, de son rythme et des conditions matérielles de la vie de tous les jours, captifs de leur éducation, de leur milieu, de leurs convictions, de leurs habitudes, de leur spécialisation, captifs de leur formation et de leur structure mentale, les chefs d'entreprise sont également captifs de leur position de chef. Et c'est pourquoi, les chefs responsables souffrent, souvent à leur insu, d'un certain isolement hiérarchique.
Rarement compris de la collectivité pour laquelle ils travaillent, les chefs d'entreprise, qui échappent à l'illusion ou à la présomption, préçoivent une rupture entre leur activité quotidienne et une évolution générale qu'ils ne peuvent suffisamment appréhender. Le militaire est en retard d'une guerre et le politique subit l'événement.
L'entreprise agit sur les hommes qui travaillent chez elle et lui consacrent le tiers de leur vie, si ce n'est plus. A l'inverse, le personnel agit sur l'entreprise et vis-à-vis d'elle en fonction d'impératifs déterminés à l'extérieur, par exemple la solidarité syndicale. Il convient donc, d'avoir une vue globale de l'entreprise, avec tous les facteurs internes ou externes qui la déterminent directement ou indirectement, en vue de conduire une action globale qui a quelque chance de s'appliquer aux causes vraies des difficultés, et non à leurs effets apparents. Ces causes profondes de malaise sont, le

plus souvent inconscientes pour ceux qui vivent dans l'entreprise, et surtout pour leur chef, déterminé lui-même par l'entreprise autant qu'il la détermine.
Pour l'entreprise, l'adaptation de l'organisation est rendue difficile parce qu'elle réclame une révision complète de nos concepts. La plupart des règles qui nous sont imposées datent de l'époque où la société avait à faire à des problèmes simples. Or la technique ignore l'histoire. Les phénomènes dominants s'appellent dimension, interdépendance, complexité. Ils sont en évolution permanente. L'amélioration des progrès scientifiques et leurs effets rapides imposent donc des structures flexibles pour éviter le retard de l'organisation sur l'équipement.

Dominer l'événement

La résistance de l'organisation existante est inévitable dans les entreprises privées ou publiques. Elle est d'autant plus forte dans ces dernières que leur passé est plus glorieux. Elles souffrent de leurs qualités d'hier, parce que la perfection même atteinte autrefois leur a masqué leur vieillissement progressif. Les entreprises privées évoluent plus vite parce qu'elles sont plus directement soumises à la pression de la technique et parfois de la concurrence. On remarquera cependant que les plus anciennes ont souvent du mal à suivre le rythme de l'équipement dans leurs structures administratives. Pour répondre à l'accélération, il faut aussi bien dans l'entreprise publique que dans l'entreprise privée favoriser la mobilité, le décloisonnement, la prévision générale, la flexibilité, en un mot la capacité de dominer l'événement.