Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 68 (1976)
Heft: 1

Artikel: Ombres et lumières de l'entreprise d'Etat
Autor: Neuhaus, J.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-385807

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

Ombres et lumières de l'entreprise d'Etat

Par J. Neuhaus, Berne

Entre l'entreprise d'Etat et l'entreprise privée les différences essentielles résident sans doute dans le personnel employé, dans le statut, dans les systèmes de rémunération, dans la sécurité de l'emploi. Le chef d'une entreprise privée jouit en général d'une continuité de fonction qui n'est pas toujours le fait de son homologue de l'entreprise d'Etat. La différence est importante en ce sens que le premier a peut-être vécu l'histoire de son affaire, voire sa création, et il en connaît personnellement l'évolution générale avec ses phases de réussite ou d'insuccès, ses imprudences et ses timidités, les dangers qui menacent ou les quiétudes, les possibilités ou les impossibilités. Le serviteur de l'Etat, si haut placé soit-il, aura rarement la possibilité de conduire son œuvre pendant un laps de temps comparable et par conséquent de la parfaire dans la même continuité d'optique. La direction de l'entreprise privée jouit, avec des responsabilités brutales certes sur le plan financier, juridique, technique et social, d'une liberté de décision, de choix ou de refus que la gestion d'Etat accorde plus parcimonieusement et généralement par un canal hiérarchique ou budgétaire infiniment plus long.

L'entreprise d'Etat est plus à l'abri financièrement des conséquences d'une malchance ou d'un fonctionnement défectueux. L'entreprise privée peut s'écrouler sur une erreur ou une négligence grave. Ici le personnel jouit d'un statut octroyé – à prendre ou à laisser – mais d'un emploi sûr, là d'un contrat bilatéral certes et plus individualisé mais toujours révocable. Dans l'entreprise privée le chef peut librement choisir ses collaborateurs et son personnel. Il fixe les modes de sélection, les promotions, les qualifications, la formation. Le personnel peut être récompensé matériellement de son rendement. On choisit un objectif, un produit, un marché, et l'on change au besoin.

Au service de l'entreprise d'Etat les modes de recrutement, d'instruction, d'affectation, de récompense sont plus strictement réglementés, l'objectif est fixé.

Le secteur de l'entreprise privée doit connaître le profit et peut user des rémunérations stimulantes. Le secteur de l'entreprise d'Etat à forme traditionnelle se voit interdire ces façons d'agir sur le rendement.

Dans la racine même de l'entreprise – la gestion financière et ses principes de base – il est évident qu'il faut inscrire au compte de l'entreprise privée une plus grande rigueur des prévisions de besoin,

une souplesse d'adaptation du budget à ceux-ci et à l'évolution du marché, l'instantanéité presque automatique du contrôle, la liberté du gestionnaire, comme aussi le souci des échéances et du bilan.

Caractéristiques analogues

Si l'on rapporte ces différences au niveau des grands ensembles industriels de l'entreprise publique ou de l'entreprise privée, des combinats et des groupes d'entreprises, il apparaît vite que l'on retrouve, de par leur gigantisme, des deux côtés des caractéristiques analogues et que les différences s'amenuisent sur la quasi totalité des points. Contrairement, en outre à des objections aussi fréquentes qu'injustifiées ce n'est pas sur le plan production qu'il faudrait clore un bilan des différences. Le maître-mot des temps présents, produire, s'inscrit sans aucun doute possible au chapitre des ressemblances même si les productions considérées sont d'une essence différente: il y a notamment production de biens immatériels ou matériels quand l'entreprise d'Etat fournit des transports, des services postaux, des services bancaires, des routes, des aérodromes, des moyens à la recherche savante, à l'éducation nationale, à la justice.
Les armées elles-mêmes, que l'on range trop souvent dans les administrations plus consommatrices que productives, doivent produire dans tous les pays du monde cette sécurité dont ils recouvrent leurs personnes, leurs investissements, leur expansion économique, leur influence, leur poids. La valeur de production s'en mesure quand précisément, des événements ont fait qu'elle est perdue.
De même, il y a production de la police de la route quand aucun accident n'a semé de deuils, production toujours des services d'un aérodrome quand aucun accident ne s'est produit malgré une période de brouillard.
Les analogies avec le monde du commerce ne peuvent même pas négliger le facteur concurrence, car tout Etat a, lui aussi, des voisins responsables de leur gestion, jaloux de leur économie prospère et de leur balance des comptes équilibrée. La différence entre l'entreprise d'Etat et l'entreprise privée ne s'arrête pas non plus devant la clientèle, car il y a clientèle devant un guichet des PTT, devant un collège et même devant un arsenal. Plus loin encore, la sphère nationale et la sphère privée se recoupent aussi bien dans les grandes entreprises à forme semi-commerciale que dans les marchés, les grands travaux et tout ce qu'on pourrait appeler les louages réciproques des services. L'Etat se présente de plus en plus comme un combinat d'entreprises grandes et petites, liées entre elles et liées encore à l'ensemble des entreprises privées de mille et une manières.

Impératifs de l'entreprise d'Etat

L'entreprise d'Etat comme l'entreprise privée a des échelons de conception et des échelons d'exécution, des problèmes de structure, des problèmes humains, des problèmes financiers, d'équipements, de stocks, d'investissements, de méthodes, et l'on ne peut contester que l'une et l'autre ont des problèmes de prix de revient. Quand il s'agit d'améliorer le rendement d'une entreprise d'Etat, c'est-à-dire d'accroître sa productivité ou d'abaisser son coût, il y a nécessité de connaître à la fois ce qui a fait ses preuves dans l'entreprise privée et qui serait transposable, comme aussi de ne pas ignorer les lois de service de l'entreprise publique, c'est-à-dire les textes législatifs et les textes réglementaires qui la régissent. Il faut en effet se plier à ces divers impératifs et connaître la raison profonde de telle ou telle structure dont certaines ne sont pas transformables au gré du chef.
Dans l'entreprise d'Etat comme dans l'entreprise privée les problèmes s'abordent par stades successifs, par retouches, par tranches mesurables, sans vouloir dès le début recourir à la recherche de la solution parfaite, laquelle n'existe ni dans l'entreprise privée ni dans l'entreprise d'Etat. De la sorte, chaque entreprise, quelle qu'elle soit, peut satisfaire à sa double raison d'être de service public et de bien public qui mène toujours, par voie de conséquence, au mieux être intérieur.
Dans l'entreprise d'Etat – mais aussi dans la grande entreprise privée – sur le plan de l'exécution et des améliorations de travail, bien des lenteurs et des complications naissent tout autour des échelons subalternes, soit par dépassement du but, soit par complication inutile des directives supérieures, soit par excès de zèle, soit au contraire par esprit de routine et continuation d'errements.

Gigantisme et communications

Dans le secteur privé, l'économie s'oriente vers la production de masse. Il y a tendance au gigantisme et à la concentration. Pour l'entreprise publique, l'accroissement des moyens d'action indispensables conduit à une centralisation plus accentuée et à la création d'organes volumineux de direction générale. Dans tous les secteurs chaque élément de production diminue considérablement en importance relative. Dans le même temps les interdépendances se font plus nombreuses et plus astreignantes d'un secteur à l'autre. Elles restent longtemps insoupçonnées, mais tout foyer d'ébranlement déclenche une onde dont on ignore l'amplitude et le rayon d'amortissement. L'allongement de l'échelle hiérarchique est fréquent et fait obstacle à l'intimité de l'entreprise. L'administration connaît mal l'exploitation qui ignore tout des systèmes et des soucis

de gestion. Les structures fonctionnelles gagnent en influence au jeu du gigantisme sur celles de commandement qu'elles tendent à réduire à un rôle académique. Les communications se multiplient et l'homme est amené à de nombreux contacts auxquels il n'est pas toujours préparé. Les informations réciproques deviennent plus nécessaires que jamais, mais le formalisme gagne toujours plus de terrain. D'en bas, l'objectif primaire est quasi indiscernable, ses contours trop lointains. Le troupeau marche dans la poussière qu'il soulève, attentif au silex qui peut blesser les pas, mais inconscient de la direction qu'il emprunte. Enfin, on ne peut taire les iniquités involontaires qui se manifestent dans toutes les formes de gestion du personnel, quand l'effectif s'élève à des dizaines de milliers.
La direction de l'entreprise, placée devant l'impossible universalité de la connaissance, doit s'orienter vers une fonction, délicate entre toutes, d'orchestration. Les risques extérieurs encourus par la collectivité lui imposent une action plus spécialement orientée vers la politique d'avenir et la prévision à long terme. Les étages fonctionnels peuvent monopoliser d'autant plus aisément la gestion d'actualité et y imprimer leur marque anonyme. Au cadre supérieur, la complexité ne permet un rôle efficace au chef que si ce dernier joint, à une compétence susceptible de trancher, devant l'objection technique du subordonné, la maturité d'esprit qui assure la stabilité émotionnelle. Son caractère doit lui permettre de discerner le monde de la logique de celui du sentiment, dont il doit comprendre les manifestations comme les règles de conduite.

Problèmes humains

L'évolution de l'entreprise publique ou privée dominée par ce qu'on peut appeler la loi d'expansion et assujettie à l'organisation systématique du travail appelle sur le plan strictement humain toute une série de remarques:

- *L'homme devient l'esclave de l'abstraction, du temps, de la productivité.*

- *Aujourd'hui c'est la chose qui pense et l'homme qui est réduit à l'état de chose (Simone Weil, La pesanteur et la grâce).*

- *A l'esclavage ancien et la vente de l'homme, que la réprobation universelle bannit désormais du monde civilisé, on a substitué la vente du temps qui est l'espace de vie.*

- *Les rénovateurs du monde sacrifient la dignité de la personne humaine et le bonheur domestique, aux idoles d'un progrès terrestre mal compris (S. S. Pie XII, 1948).*

L'homme n'arrive pas à son travail avec ses seuls vêtements. Il y introduit toute la poussière de ses préoccupations intimes avec le sentiment parfois aigu de sa dépendance. Il serait vain de prétendre à une productivité sans tenir compte de ces facteurs et sans prendre des dispositions qui peuvent tenir lieu de contre-poids. De même que l'organisation s'attache à l'étude des circuits de documents et des manutentions de matière et économise toutes les formes d'énergie, de même faut-il que l'homme bénéficie de soucis analogues. Toute organisation bien comprise de l'entreprise publique et de l'entreprise privée est science, mais aussi conscience. Loin de se faire le complice d'un matérialisme outrancier, qui exclut l'homme de ses paramètres et ne considère que les phénomènes mesurables, elle réalise plus exactement ce que le biologiste considérerait comme une combinaison de procédés qui se complètent, se compensent et s'harmonisent. C'est à quoi il faut penser pour que la mystique de l'entreprise publique et privée reste une philosophie acceptable pour tous et bénéfique par son sens de l'efficacité et de l'équilibre. Car sans humanité la logique se brise et sans logique il n'y a pas d'humanité.

Suivre l'évolution

Le rythme d'évolution s'accroît pour l'entreprise publique comme pour l'entreprise privée d'une manière qu'il eût été difficile de prévoir dans le passé. Voici un demi-siècle, la stabilité du milieu humain et la constance relative de l'ambiance économique, politique et militaire, prolongeaient dans le temps la valeur des moyens adoptés pour toute activité. Les travaux demandés à l'homme introduisaient les nouveautés d'une manière suffisamment progressive pour n'apporter ni changement notable des machines ou des méthodes, ni réadaptation professionnelle, ni modification rapide de structure organique ou de contacts internes. Il était possible de jouir de larges paliers, propices à l'amortissement des dépenses engagées, à la formation professionnelle et psychologique du personnel, à l'établissement de liens affectifs et de traditions, à l'impression rassurante d'une atmosphère stable.
Des pressions extérieures au cadre de travail s'opposent maintenant à une semblable continuité du climat de vie. L'entreprise privée doit s'orienter plus vite sur le marché qui s'ouvre, se détourner à temps de celui qui disparaît. L'entreprise d'Etat qui se refuserait à suivre, elle aussi, risquerait d'introduire une perturbation dans la masse lancée et de contrarier l'effort des autres collectivités productrices. En tout cela, il est évidemment pour l'homme un inconvénient majeur: il suit avec peine, professionnellement, autant que du point de vue intellectuel et psychique.