

Zeitschrift: Domaine public

Herausgeber: Domaine public

Band: 25 (1988)

Heft: 903

Artikel: Entreprises où est le mal?

Autor: Ghelfi, Jean-Pierre

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1018128>

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: 13.01.2026

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

Entreprises où est le mal ?

L'industrie suisse est régulièrement secouée depuis une bonne dizaine d'années par des restructurations et des faillites, des rachats et des prises de participation. Rappelons quelques-uns de ces «jalon»: les industries horlogère et textile, Matisa, Saurer, Hermes-Precisa, Tornos, Brown-Boveri, Charmilles, Société des instruments de physique, Alusuisse, Portescap, Dubied, Favag. Chacune de ces opérations jette une lumière crue sur le fonctionnement économique et sur les compétences des dirigeants des entreprises.

Bien sûr, chaque cas est particulier. Il intervient dans un contexte différent. Il porte sur des produits et des marchés spécifiques.

Récemment, trois émissions de la télévision romande se sont intéressées à ces problèmes: *éCHO* avec Alusuisse, *Tell quel* avec Brown-Boveri et *Temps présent* avec Dubied. L'image qu'on retire de ces reportages est que décidément nous ne sommes pas gâtés: directions autoritaires, structures hiérarchiques, prébendes, mégalo manie.

Comment ne pas être frappé cependant qu'à aucun moment on ne s'est demandé si une autre organisation de l'entreprise n'aurait pas évité des erreurs de gestion souvent si grossières? Le constat n'est pas seulement que ces directions autocrates se sont fourvoyées. Il est (ou il devrait être) que leur autoritarisme a fini par tuer les meilleures volontés. Les salariés ont «posé les plaques» et laissé les choses aller. N'est-ce pas là une observation qui devrait nous interroger, nous amener à faire des propositions de réformes?

En fait, le plus souvent, on se contente d'aller au plus pressé. Des têtes étaient malades. Elles sont tombées. Il faut donc en trouver de nouvelles et, si possible, de plus saines. Ce qui aboutit au schéma habituel qui suit.

La société Brown-Boveri souffre-t-elle d'hypertrophie de ses services fonctionnels? ASEA est considéré comme le sauveur. Landys et Gyr n'a plus une forme éblouissante? La prise de contrôle de Stephan Schmidheiny est saluée. Saurer continue de ne pas aller très fort? L'arrivée de Tito Tettamanti est accueillie avec «soulagement». Sulzer devrait être secoué? L'entrée de Werner Rey est la bienvenue.

Et on en reste là. Un repreneur et de «l'argent frais». Le tour serait joué. Voilà qui est un peu court!

Le capital permet certes de remplir un réservoir asséché et de changer les pièces usées pour que le moteur puisse à nouveau tourner, et le véhicule avancer.

Mais il serait aussi opportun, indispensable même, d'aller plus au fond de ces problèmes, et de s'interroger sur les dégâts provoqués dans les entreprises par le caporalisme ambiant.

Domaine public (n° 900) a consacré deux pages aux cercles de qualité. Pourquoi pas. Mais les cercles de qualité, s'ils ouvrent de petits espaces de liberté aux salarié(e)s, n'en reproduisent pas moins fidèlement les structures hiérarchiques de l'entreprise. Ces espaces de liberté restent même si bien délimités et sous contrôle que leur (sur)vie n'est généralement pas bien longue.

De toute façon, la question est plus vaste. Il faut (re)poser le problème de la démocratie économique, et plus précisément celui du degré et de la forme de participation des salarié(e)s dans les entreprises.

La première incomptance des dirigeants d'entreprise est de négliger les connaissances et le savoir-faire ouvriers pour organiser et concevoir le travail et la production.

Le drame des entreprises mal gérées est interne avant d'être externe. Pourtant, ce sont presque toujours

les phénomènes extérieurs (baisse du dollar, krach boursier, concurrence internationale) qui sont mis en avant pour expliquer, voire justifier, les difficultés rencontrées.

Ainsi, la vie interne des entreprises reste recouverte d'un voile aussi pudique qu'opaque. Elle est un peu comme le «continent noir» de Sigmund Freud qui reconnaissait par là n'avoir jamais très bien compris les femmes!

Il y a un gros effort de recherche et d'information à faire pour que le secteur privé ne soit pas (plus) ce «continent noir». Mais cela implique qu'on s'engage à l'examiner avec les mêmes exigences critiques qu'on a à l'égard du secteur public.

Jean-Pierre Ghelfi

L'invité de DP s'exprime librement dans cette tribune. Jean-Pierre Ghelfi est économiste et député au Grand Conseil neuchâtelois.

EN BREF

Daniel Guérin, anarchiste, vient de mourir à 84 ans. Issu d'une famille de la grande bourgeoisie française, il a beaucoup écrit. A noter une importante documentation sur la littérature anarchiste: *Ni Dieu ni Maître*, anthologie de l'anarchisme parue dans la petite collection Maspero. On y trouve même les Jurassiens Schwitzguébel et James Guillaume.

Une édition complète des œuvres de Henri Pestalozzi est en préparation, mais des dizaines de kilos de documents ont disparu en 1843 à Paris et en 1905 à Dresde: un appel a été lancé de Winterthour à tous les détenteurs de manuscrits inédits du grand pédagogue pour qu'ils annoncent ce qu'ils possèdent. Ils peuvent même offrir de vendre leurs documents.

Ulrich Kägi, ancien dirigeant des Jeunesse libres (communistes) de notre pays, vient d'adresser une lettre ouverte à Mikhaïl Gorbatchev pour l'inviter à démocratiser le régime soviétique. Cette lettre a paru dans le périodique conservateur zurichois *Schweizerheit*.