Original Giovanola frères! : Une formule d'intéressement: le travail à l'accord par équipes

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **- (1969)**

Heft 112

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1028357

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Original Giovanola frères!
Une formule d'intéressement: le travail à l'accord par équipes

L'histoire de la famille est édifiante comme un conte illustré. Un forgeron, au nom méridional, qui depuis 1888 occupe à Monthey, au lieu-dit « La Rasse », une maison familiale et un atelier, meurt, prématurément en 1903. Il laisse une veuve et onze enfants, dont le dernier, Benjamin, qui porte bien son nom, est âgé de trois mois. L'aîné, vingt-trois ans, reprend l'atelier : fabrication d'outils, de serrurerie en bâtiment. On travaille dur, cinquante-cinq heures par semaine. Le reste de la famille grandit et s'intègre progressivement à l'atelier.
Aujourd'hui, Giovanola occupe quelque 700 personnes, dont plus de 500 ouvriers. Les Vaudois n'ignorent pas qu'il a fait passer Zwahlen et Mayr sous son contrôle, créant d'Aigle à Monthey, à travers la plaine du Rhône, un groupe important de l'industrie métallurgique. Bref, une famille qui a appris qu'en forgeant on devenait plus que forgeron.

Décentralisé

Des origines familiales et artisanales de l'entreprise subsistent de nombreuses marques. En 1927, Giovanola frères s'est constitué en société anonyme. Aujourd'hui, encore, le capital social est resté voisin du minimum légal. Il est de 67 200 francs !
Chaque frère a apporté à l'entreprise ses dons particuliers, se spécialisant dans tel ou tel secteur. Le bricolage peut mener à l'activité industrielle. Ainsi, pour le jubilé de M. Benjamin, on rappelle qu'il a inventé, en 1940, la machine à « boucler » les piquets à barbelés. Ça s'est bien vendu au temps du réduit national.
A parcourir les vastes ateliers, on se dit que le goût de la diversité est toujours vivace. On vous montrera les ouvrages de chaudronnerie, les conduites forcées, les réservoirs et, bien sûr, le bâtiment où fut construit le mésoscaphe; mais aussi les télécabines, les électrolyseurs et les machines automatiques à laver les bouteilles, dont on n'attend pas grand avenir, il est vrai, à l'âge du verre perdu. En revanche, on mise beaucoup sur un nouveau type de parking : le Rotopark, dont la publicité dit qu'il permet de tirer d'un volume donné une capacité de parcage supérieure de 30 à 60 % à celle des meilleures réalisations conventionnelles à rampes.
Giovanola apparaît ainsi comme une industrie, qui, sur un fond de fabrications de routines, est capable, avec une souplesse très grande, de s'adapter à des travaux inédits, à des commandes exceptionnelles, à du sur mesure : du télécabine au sous-marin, l'amplitude est grande.

Par équipe

Pour qu'une telle politique industrielle soit possible, il ne suffit pas d'avoir des directeurs très proches de l'entreprise, connaissant leur monde; il faut que la décentralisation soit poussé jusqu'à l'atelier même.
Dans un article de « L'Ordre professionnel », signé Pascal Buclin (19.12.1968) était célébrée l'autonomie des équipes d'ouvriers travaillant à l'accord. Que signifiait cette formule ? Etait-ce une manière originale de participation ? Cette question nous a conduits jusqu'à Monthey. Fin de journée, un crépuscule de Plaine du Rhône, plus sombre qu'au bord du lac : les ateliers étaient déjà dans l'ombre des montagnes; et puis, toujours déroutant pour nos idées toutes faites de paysage industriel, ce contraste entre les usines et la neige des sommets si proches. La description du système Giovanola est, sous la plume de M. Buclin, lyrique. Ecoutez :

« Ce système fait en somme de chaque équipe son propre « patron », une sorte de communauté artisanale bénéficiant néanmoins des avantages que procure la concentration industrielle tout en sauvegardant l'esprit de solidarité indispensable dans l'entreprise et sans rien enlever aux prérogatives de la direction exerçant le commandement unique sur l'ensemble de l'entreprise... »

Mais plus exactement de quoi s'agit-il ? Le meilleur moyen pour le comprendre est de suivre, dans son cheminement, une commande.
Une soumission est à remplir. On attribue l'affaire à un « chef de file »; il va s'en occuper de A jusqu'à Z. Il établit donc un prix de revient, sur la base des prix de revient des travaux antérieurs. L'entreprise met à disposition de son équipe les matières premières, les installations; elle jouira, bien sûr, des services auxiliaires communs (stocks, ponts roulants, entretien, électriciens). Les calculs du « chef de file » portent donc essentiellement sur les frais de main-d'œuvre, sur l'organisation du travail. Son offre permet de mettre au point le « devis interne ». La clientèle reçoit, évidemment, une offre globale de prix.

Concurrence et bénéfices

Les maîtres de l'œuvre font parfois jouer durement la concurrence; elle a été particulièrement forte dans la construction métallique; l'entreprise est donc obligée parfois de consentir de substantiels rabais. L'équipe est alors invitée à la discussion. Peut-on accepter le travail au prix proposé ? On revoit le « devis interne » : l'entreprise peut renoncer à son bénéfice; elle peut à la rigueur renoncer à sa marge pour risque (environ 8 %), l'équipe peut renoncer enfin à la perspective de tout bénéfice qui s'ajouterait à son salaire horaire. Si la volonté d'occuper le personnel a été quelquefois déterminante pour accepter de soumissionner au plus juste, Giovanola n'a jamais présenté d'offre pour du travail à perte, contrairement à d'autres entreprises. Probablement aussi que sa comptabilité décentralisée, par « devis interne », lui a permis de mieux serrer les divers facteurs d'un prix de revient.

A propos d'une dissertation du professeur Schaller
Qui paie les impôts des petites, moyennes et grandes entreprises?

On aime en Suisse le combat singulier qui oppose les partisans de l'imposition indirecte et de l'imposition directe. Sans cesse de nouveaux gladiateurs descendent dans l'arène. M. Schaller fut de ces rétiaires et ses conclusions jugées si satisfaisantes par les milieux patronaux qu'il eut les honneurs d'un tiré à part de la Société pour le développement de l'économie suisse. C'est un label.
La dissertation (« L'influence exercée par la fiscalité indirecte sur les courants d'échange, ou le néo-protectionnisme », mars 1969) mérite d'être lue. Car pour les besoins de la démonstration, l'accent est mis sur des arguments qui ne sont pas nouveaux dans la discussion mais peu habituels dans les brochures patronales.

Pas si simple

Il a pendant longtemps régné une idée simpliste. On disait : voyez comme nos produits exportés sont pénalisés; ils doivent payer en franchissant la frontière de nos voisins une lourde T.V.A.
Seulement, comme les produits indigènes, ou ceux d'autres pays exportateurs, la payent aussi cette taxe, où est la distorsion ? Tout le monde est à la même enseigne.
Il a donc fallu reprendre le problème. On compare désormais la fiscalité directe et indirecte. Les taxes indirectes sont remboursées en cas d'exportation, pas les impôts directs. Donc le système avantage les pays qui demandent beaucoup à l'impôt indirect et peu à l'impôt direct.
Telle est la nouvelle thèse. Mais cette démonstration exige quelques préalables qu'il est intéressant de lire. En effet, il faut d'abord résoudre la question : les impôts directs et indirects se répercutent-ils vraiment sur les prix ?

Impôts indirects et consommateurs

L'impôt indirect, en toutes circonstances, est payé par le consommateur final du produit, affirme M. Schaller. Et pourtant l'on a souvent entendu dans les milieux patronaux des alchimistes qui décrétaient ces taxes indirectes si légères qu'elles se volatilisaient d'elles-mêmes avant d'atteindre le consommateur.

« Nous pensons, au contraire, dit M. Schaller, que l'impôt indirect est toujours supporté par le consommateur final du produit, et ceci quelle que soit la conjoncture envisagée...
» C'est ainsi que la dépression américaine de 1957, constatée par une recrudescence du chômage et un ralentissement sensible de la production et des ventes n'a provoqué aucune baisse du niveau général des prix. Au contraire, les prix ont accusé un faible mouvement de hausse. Les formes modernes du marché (oligopoles ou concurrence monopolistique) paraissent s'opposer victorieusement à la baisse des prix en cas de ralentissement de la conjoncture. »

Donc, même en période de concurrence vive, le vendeur ne prend pas à sa charge l'impôt indirect.

L'impôt direct et les P.M.E.

L'impôt direct est-il transférable sur le consommateur ? Ici intervient la distinction classique dans les discussions économiques entre les petites et moyennes entreprises, (les P.M.E.) d'une part, et les firmes de grande dimension, d'autre part.
La petite entreprise est considérée comme intégrée à un marché relativement concurrentiel; son propriétaire recherche le profit maximum, mais il est limité dans ses efforts par les entreprises concurrentes. Il lui est difficile de reporter sans autre l'impôt direct sur le client; l'impôt est donc supporté par le ou les propriétaires en diminution du profit. Mais les échanges internationaux sont, eux, dominés par de grandes sociétés. Qu'en est-il dans ce cas ?

Les grandes entreprises

L'impôt direct diminue le bénéfice des entreprises, donc leur capacité d'autofinancement. Comme elles désirent maintenir très haut leur pouvoir de croissance, elles intègrent l'impôt direct dans leurs prix de revient et le reportent par conséquent sur le consommateur. Comme toutes sont placées devant cette nécessité, il y a accord tacite pour limiter la

Mais revenons à une affaire, non pas au rabais, mais normale.

Un bénéfice

Lorsque l'équipe désignée a donné son accord sur le forfait correspondant au montant de main-d'œuvre prévu, le travail peut démarrer. Une fois achevé, on mesure l'importance du bénéfice réalisé par rapport au forfait. Ou plus exactement, les salaires normaux, qui sont versés périodiquement comme dans n'importe quelle entreprise, sont considérés comme des acomptes sur le prix de l'accord. Le 50 % du bénéfice est alors réparti entre les membres de l'équipe en tenant compte du temps qu'ils ont consacré à l'ouvrage et proportionnellement à leur salaire unitaire. Les autres 50 % sont versés à une caisse de compensation, destinée à garantir le salaire en cas de déficit. Enfin les ouvriers des services auxiliaires, hors accord, participent en fin d'année à la distribution d'une partie du solde actif de la caisse de compensation (cf. document annexé).

Inconvénients et avantages

Les inconvénients du système sont sensibles. Lorsque la conjoncture n'est pas favorable, comme ce fut le cas dans la construction métallique et que les prix doivent être limés, l'ouvrier en subit directement la conséquence sur son revenu.
D'autre part, la notion de prix de revient reste ambiguë. Pour l'estimation du coût de la main-d'œuvre, il semble admis que l'équipe prévoie une marge (environ 10 %) qui constituera son bénéfice, si tout va bien. Enfin, inconvénient majeur : si le revenu supplémentaire est lié uniquement au gain de temps, l'équipe peut être entraînée constamment à la recherche du rendement le plus élevé. On nous a assuré que l'auto-discipline ne dégénérait pas en « dictature du groupe », oppressive pour les ouvriers les moins doués, qu'il n'y avait pas de « forcing ».
Mais le danger existe.
Les avantages toutefois sont aussi évidents.
Ce ne sont pas tellement les gains accrus, qui doivent être retenus; ils sont des primes au rendement d'un travail à la tâche, mais plutôt le fait que la comptabilité est mise à la portée du salarié; que ce système n'est pas concevable sans une information complète; que l'équipe organise elle-même son travail; qu'elle jouit d'une réelle autonomie.
L'expérience Giovanola est une tentative intéressante de concilier une sorte de « communauté artisanale » avec les exigences industrielles. On dira qu'elle n'est possible qu'en raison du travail particulier qu'on y rencontre (importance du montage, diversité des productions). C'est vrai. Mais c'est aussi la souplesse de l'organisation qui a permis à Giovanola de diversifier sa production et de tenir et croître là où d'autres sombraient.
Avant de rédiger cette description, nous avons voulu savoir dans quel contexte elle s'inscrivait. Les renseignements obtenus des syndicats sont excellents. Les bulletins d'entreprise font d'ailleurs une place au rôle de l'activité syndicale; les prestations sociales, notamment la caisse retraite-invalidité, sont bonnes (taux maximum des rentes 50 % après 35 ans, mais il peut être porté jusqu'à 60 %), la formation professionnelle des apprentis est de qualité. Dans ce contexte-là, le travail à l'accord par équipe mérite d'être présenté comme une formule expérimentale digne d'être connue, discutée, améliorée.

Annexe : Disposition du travail à l'accord en vigueur au 1er janvier 1969.

« 1. Dans la mesure du possible, les travaux remis à l'atelier ou au montage sont exécutés par l'équipe pour une somme forfaitaire ou au poids, correspondant au montant de main-d'œuvre prévu au devis.
2. Lorsque la fixation d'un prix d'accord n'est pas possible, on fixera un prix approximatif. Dans ce cas, le bénéfice sera au minimum de 5 %, garanti par l'entreprise, mais au maximum de 15 %.
3. Après achèvement du travail, le coût effectif de la main-d'œuvre est comparé au prix de l'accord. Les décomptes se font tous les trois mois pour les travaux terminés durant cette période.
4. S'il y a bénéfice, 50 % en sont attribués immédiatement à l'équipe et distribués en proportion du salaire horaire et du nombre d'heures de travail effectuées par chacun.
Les 50 % restants sont versés à la caisse de compensation.
5. S'il y a déficit, celui-ci est pris en charge par la caisse de compensation, qui garantit ainsi les salaires horaires normaux versés.
Si la caisse de compensation est momentanément déficitaire, l'entreprise lui avance, sans intérêts, les fonds nécessaires.
6. Annuellement, le solde actif de la caisse de compensation est réparti comme suit :
a) en priorité jusqu'à concurrence d'un boni minimum égal, mais au plus de 5 % du salaire annuel, entre les seuls ouvriers dont les bonis touchés en cours d'année n'atteignent pas ce minimum;
b) prélèvement pour constitution d'un fonds de réserve de la caisse de compensation, si possible de Fr. 50 000.— par année, la décision appartenant à la Commission ouvrière;
c) répartition de l'éventuel excédent disponible entre tous les ouvriers, indépendamment des sommes déjà touchées, proportionnellement aux salaires totaux perçus durant l'année écoulée.
7. Les ouvriers ayant quitté l'entreprise, pour quelque motif que ce soit, n'ont droit qu'à la première répartition suivant leur départ.
8. Les dispositions régissant le travail à l'accord et la caisse de compensation peuvent être modifiées en tout temps d'entente entre la Direction et la Commission ouvrière.

concurrence; on peut dire que, à ce niveau, l'économie de marché n'est plus qu'un mythe.
C'est une thèse que nous avons nous-même développée. Il vaut la peine de citer longuement; sous édition patronale, ces propos sont piquants.

« Toute politique d'entreprise moderne est basée sur la croissance qui ne peut être espérée que si une double sécurité est préalablement obtenue : à l'intérieur de l'entreprise, par l'accumulation des capitaux qui permettent seuls l'autofinancement et l'indépendance de la firme, et à l'extérieur de l'entreprise, par la domination relative des débouchés, c'est-à-dire du marché. Celui-ci doit se développer parallèlement à l'entreprise; peut-être sera-t-il nécessaire que la firme participe financièrement à ce développement. Il y faudra des capitaux qui s'ajouteront à ceux qu'exigera le processus de croissance autonome de la cellule de production et le financement toujours coûteux du programme de la recherche. Une telle politique suppose donc nécessairement une planification des investissements sur une période relativement longue. Le plan financier reposera sur le profit net que l'entreprise peut réaliser, année après année, et qui sera tenu à disposition de la politique d'autofinancement. Le dividende à verser aux actionnaires est exclu du profit. Pour l'entreprise moderne, ce dividende est un coût, puisqu'il réduit d'autant la masse des capitaux disponibles pour financer la croissance. On mesure ainsi la différence qui sépare la politique de la grande entreprise de celle des P.M.E. de forme traditionnelle, où la réalisation d'un profit assimilé au revenu de l'entrepreneur est le but quasi exclusif de l'activité économique. Lorsque la planification financière a fixé le volume de profit net jugé nécessaire à la politique de croissance et à l'indépendance économique de la firme, les moyens de réalisation de ce profit sont étudiés. C'est alors que les prix de vente sont fixés, compte tenu des différents volumes de production possibles, de manière à traduire dans la réalité l'accumulation du profit considéré comme indispensable à la réalisation des objectifs de la firme. Semblable calcul tient naturellement compte des impôts directs à payer, puisque le gain disponible sera réduit d'autant. On peut donc affirmer, nous semble-t-il, que l'impôt direct est aussi transféré de l'entreprise au consommateur.
» Il est évident qu'une politique semblable ne peut être suivie que par des entreprises qui sont parvenues à se dégager d'un contexte où l'élément concurrentiel prédomine. Cela ne veut pas dire que toute concurrence ait disparu, mais seulement qu'elle se manifeste davantage par la menace qu'elle fait peser sur l'entreprise que par la lutte au couteau sur le plan de la baisse des prix. »

Sur la démonstration proprement dite

A partir du moment où l'impôt direct est reporté sur les prix comme l'impôt indirect, l'entreprise qui paie de lourds impôts directs non rétrocédés est pénalisée. Conclusion du professeur Schaller : en Suisse, il faudra revoir tout notre régime fiscal pour demander plus aux impôts indirects.
Toutefois, M. Schaller ne retient pas des faits essentiels, qui empêchent sa démonstration de tourner rond :

— le faible niveau de l'impôt direct qui, en Suisse, frappe les sociétés et notamment les possibilités énormes d'amortissement qui sont tolérées par le fisc,

— le fait que les impôts indirects, payés par le consommateur, se répercutent sur l'indice des prix et entraînent des mouvements de salaire à effets multiplicateurs. La démonstration économétrique manque : est-ce l'augmentation des impôts directs ou l'augmentation des salaires qui gêne le plus l'entreprise dans sa politique d'autofinancement ?

— le fait que les grandes entreprises suisses qui participent aux échanges internationaux sont solidement implantées dans les pays à impôts indirects élevés et qu'elles peuvent ainsi opérer sans entrave sur le marché indigène.

En escamotant ces données essentielles dans une démonstration qui se veut scientifique, M. Schaller peut alors prouver ce qu'il était décidé préalablement à prouver.