Le phénomène de rationalisation à la société anonyme des ateliers de Sécheron (1916-1924) : les ouvriers face à la modification de l'organisation de l'entreprise

Autor(en): **Forster, Gilles**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Cahiers d'histoire du mouvement ouvrier**

Band (Jahr): **15 (1999)**

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-520265

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

LE PHÉNOMENE DE RATIONALISATION À LA SOCIÉTÉ ANONYME DES ATELIERS DE SÉCHERON (1916-1924): LES OUVRIERS FACE À LA MODIFICATION DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Gilles FORSTER

Pour un historien, vouloir étudier la politique à l'égard des ouvriers et leurs réactions en dépouillant des archives d'entreprises s'avère une tâche paradoxale puisque les sources à disposition sont en grande majorité patronales. L'étude du mouvement de rationalisation qu'a connu la Société Anonyme des Ateliers de Sécheron[1] se confronte à la même difficulté[2]. Une difficulté encore accrue par le fait que les structures dirigeantes de l'entreprise genevoise sont fascinées par cette nouvelle culture managériale. Mais le manque de sources produites par les ouvriers ne doit pas compromettre l'entreprise d'une telle étude.

Notre intérêt pour ces problèmes est né à la lecture de l'ouvrage de Rudolf Jaun[3]. Les questions de rationalisation selon les méthodes dites américaines y sont étudiées dans plusieurs entreprises alémaniques. En prenant l'exemple de Sécheron, cet article montrera que ce mouvement d'ordre structurel existe également en Suisse romande[4]. Le terme de rationalisation désigne l'ensemble des méthodes d'organisation adoptées par les industriels s'inspirant des méthodes de production en usage aux Etats-Unis[5]. Dans ce travail, ce phénomène sera nommé indistinctement, taylorisme, rationalisation ou méthodes américaines.

---

1. Les archives de Sécheron sont disponibles aux Archives de la Ville de Genève. Nous appellerons dans ce travail de manière indifférenciée l'entreprise genevoise du nom de Sécheron ou de la Compagnie de l'Industrie Electrique et Mécanique (C.I.E.M.), nom de la société avant 1918.

2. Sur les difficultés d'étudier la vie des ouvriers avec des sources patronales, voir Charles HEIMBERG, «Révélations et silences d'un fonds d'archives d'entreprise: le cas de Sécheron», in *Cahiers de l'AEHMO*, n° 11-12. pp. 7-16, 1995-1996.

3. Rudolf JAUN, *Management und Arbeitschaft: Verwissenschaftlichng, Amerikaniesierung und Rationalisierung in der Schweiz: 1873-1959,* Zürich, 1986.

4. Gilles FORSTER, *Une entreprise romande d'électromécanique face aux difficultés de l'entre-deux-guerres: le cas de la Société Anonyme des Ateliers de Sécheron*, Genève, manuscrit, 1996.

5. Aimée MOUTET, *Les logiques de l'entreprise – la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres,* Paris, 1997, p. 7.

En effet, si théoriquement on peut les distinguer les unes des autres, ces mesures prennent leur sens dans leur application concrète au sein de l'usine. Et il n'existe pas de volonté chez Sécheron d'appliquer des «recettes» propres à un auteur particulier. L'unique volonté est de moderniser l'outil de production afin de pouvoir affronter de nouveaux défis. Cette réflexion d'ordre structurelle n'empêche pas que des mesures d'économie plus traditionnelles, de type conjoncturel, soient adoptées dès 1921.

Après avoir brièvement décrit le contexte économique et technique dans lequel évolue l'entreprise[6], nous montrerons en quoi la rationalisation à Sécheron constitue un changement important dans la vie de l'usine. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux facteurs favorables à la rationalisation, à l'effort financier et technique de modernisation de l'outil de production, au renforcement de la Direction et à l'introduction d'une nouvelle organisation selon les principes de la division du travail. Nous étudierons également l'avènement de la production en série que l'on peut considérer comme l'aboutissement du phénomène de rationalisation. Après avoir pris conscience de l'ampleur des transformations, nous nous demanderons quels sont les changements qu'elles impliquent dans la pratique quotidienne du travail et la réaction des ouvriers face à l'introduction de ces nouvelles méthodes.

En décrivant l'évolution de la main-d'œuvre, des salaires, du temps de travail et du développement des institutions sociales durant la période 1916-1921, nous nous poserons la question de l'influence de la rationalisation. Enfin dans un dernier point, nous mettrons en évidence une forme d'augmentation du rendement de l'entreprise plus traditionnelle – en partie contraire à celle développée jusqu'alors – c'est-à-dire la baisse des coûts de production[7]. En conclusion, nous discuterons de l'importance et des limites sur la plus longue durée des changements entrepris durant la rationalisation.

Contexte économique et technique dans lequel évolue Sécheron

A la veille de la Première Guerre mondiale, la Compagnie de l'Industrie Electrique et Mécanique (C.I.E.M.) est au bord de la liquidation. La mobilisation provoque même la fermeture des ateliers. L'entreprise se propose alors de «vivoter tranquillement au mieux, mais de ne pas mourir.»[8]

---

6. Pour comprendre le contexte se reporter à: Gilles FORSTER, *op. cit.* et Serge PAQUIER, «La filière électromécanique genevoise des années 1880 à la Seconde Guerre mondiale. Le lent apprentissage de l'industrie des machines» in *Actes du XIIe Congrès international d'histoire économique de Madrid,* août 1998 (à paraître).

7. Ces mesures de diminution des coûts de production visent aussi à rationaliser l'entreprise. Toutefois le terme rationalisation ne convient pas, il est trop lié au mouvement de développement des méthodes américaines.

8. PVCA 3 août 1914. C.I.E.M. A.2.1.18.

Avec l'électrification du réseau ferroviaire suisse, qui se dessine à partir de 1916, l'entreprise genevoise voit pourtant s'ouvrir à elle un marché plein de promesses[9]. Marché d'autant plus intéressant que la Direction de Sécheron anticipe la décision des autorités politiques de commander du matériel électrique uniquement à des firmes suisses[10]. Les Chemins de fer fédéraux (CFF) s'engagent en effet à effectuer une partie de leurs commandes à l'entreprise genevoise afin de lutter contre les ententes – on parle même de syndicats – entre les deux leaders suisses de l'électrotechnique: *Brown-Boveri & Cie* et *Ateliers de construction Oerlikon (MFO).* En contrepartie, la régie fédérale impose à Sécheron deux conditions: leur réalisation doit être effectuée dans des nouveaux ateliers et selon des méthodes de production modernes[11]. Des conditions auxquels va se plier la C.I.E.M. (voir point II).

Dans le même temps, les anticipations de croissance du marché de l'électrification poussent plusieurs entreprises à s'intéresser à Sécheron. Ces rapprochements sont facilités par le fait que, du côté genevois, on recherche des capitaux afin de développer les travaux de réorganisation. C'est ainsi que l'entreprise genevoise *Piccard-Pictet* – qui devient les *Ateliers des Charmilles* en 1921 – entre dans le capital de l'entreprise genevoise en 1917.[12] Un ralliement suivi par celui de *Vickers*, société anglaise liée au grand groupe électrique américain *Westinghouse*, principal partenaire de Sécheron dans la mise au point technique des locomotives électriques destinées au marché suisse. Enfin, il faut remarquer, que pour la première fois en 1918, la finance genevoise s'intéresse à Sécheron. L'ensemble de ces rapprochements permet à l'usine genevoise d'augmenter son capital de 2 à 10 millions de francs en 1918.

Cette réorganisation financière est également rendue possible par les importants bénéfices[13] réalisés par la production d'obus dont la fabrication commence en 1915 par la création, avec *Piccard-Pictet* et la *Société Franco-Suisse pour l'Industrie Electrique,* d'un consortium connu sous le nom d'*Arlod.* L'arrêt des commandes d'armements résultant de l'armistice de novembre 1918 et les coûts toujours plus importants de la modernisation obligeront cependant Sécheron, en 1920, à ouvrir son capital à son plus grand adversaire: *Brown-Boveri.*[14]

---

9. Voir: Gilles FORSTER, *op. cit.* et Serge PAQUIER, *art. cit.*

10. Serge PAQUIER, «Défenses des intérêts nationaux en Suisse de 1880 à 1930», in *Bulletin de l'histoire de l'électricité,* 23, (1994) p. 61.

11. Les commandes des CFF ne sont accordées «qu'à la condition expresse qu'elles s'exécutent dans un atelier moderne.» PVCA 22/3/1917. C.I.E.M. A.1.2.26.

12. Gilles FORSTER, *op. cit.*, p. 26.

13. Les obus vendus 17.50 francs laissent un bénéfice de 9 francs. PVCA 25 juin 1915. C.I.E.M. A.2.18.

14. Ceci a été rendu possible par le fait que *Vickers* est également actionnaire de BBC, voir Gilles FORSTER, *op. cit.,* pp. 34-35.

L'entreprise argovienne espère ainsi étendre son contrôle sur le marché de la construction électrique et principalement sur celui de l'électrification du réseau ferroviaire. Cette expérience s'avère pénible, car l'importante crise de reconversion de 1921 [15] oblige *BBC* à se retirer du capital de l'entreprise genevoise après avoir perdu, entre 1921 et 1924, plus de 12 millions de francs. Seules les commandes des CFF permettent à l'entreprise genevoise de survivre durant cette période et d'éviter ainsi la liquidation.

Une véritable rationalisation

Une situation de départ déplorable

Les conditions de travail ainsi que l'organisation de la production à Sécheron ne sont pas faciles à estimer avant l'introduction des nouvelles méthodes de production. On peut néanmoins les considérer comme difficiles: les ateliers sont qualifiés de «primitifs» [16] et les machines de «vieilles et démodées».[17] Selon la Direction, il «est impossible de travailler rationnellement et économiquement avec le matériel [à disposition]».[18] L'outillage n'est pas seul en cause: il «n'exist [e] aucune organisation rationnelle du travail. Chaque contremaître, chaque ouvrier, même pourrait-on dire, exécut [e] sa tâche à son idée, il n'y [a] ni organisation, ni contrôle.» [19] La spontanéité qui semble guider le travail à Sécheron est d'une manière générale perçue de manière négative par les théoriciens de l'organisation.[20]

Des conditions favorables à l'éclosion de la rationalisation

Comme pour beaucoup de firmes, «la Guerre et la pénurie de main-d'œuvre ont favorisé l'éclosion et l'intégration de nouvelles méthodes de production au sein de l'entreprise.» [21] Une telle explication ne semble toutefois pas suffisante dans le cas de Sécheron. La prise de conscience de la nécessité de réorganiser la production, – en vue d'entreprendre la conquête du marché de l'électrification du réseau ferroviaire – et le contexte de fortes tensions sociales semblent être des éléments plus importants. Enfin, on peut ajouter à

---

15. Le volume de la production industrielle suisse chute de 35 % entre 1920 et 1921. Thomas DAVID, «Un indice de la production industrielle suisse durant l'entre-deux-guerres» in *Revue suisse d'histoire.*, 45 (1995). p. 118.

16. S.D. 3.5. p. 79.

17. Ibid.

18. Rapport du mois de janvier 1918. C.I.E.M. D.3.3. p. 406.

19. S.D. 3.5. mars 1919.

20. Rudolf JAUN, *op. cit.*, p. 132. et Aimée MOUTET, «La première guerre mondiale et le Taylorisme» in *Le Taylorisme*, Paris, 1984, p. 73.

21. Aimée MOUTET, *art. cit.*, pp. 67-83.

ces facteurs favorables le fait que *Brown-Boveri* – actionnaire majoritaire de Sécheron entre 1920 et 1924 – ait acquis une expérience dans le domaine de la rationalisation avant la première Guerre mondiale.[22] Ainsi, l'éclosion du phénomène de rationalisation à Sécheron apparaît de façon relativement précoce sans pourtant pouvoir être qualifiée de précurseur.[23]

La rationalisation nécessite des travaux importants

Pour la C.I.E.M., la mise en place des nouvelles méthodes de production a nécessité des investissements directs d'environ huit millions de francs[24]. Ceux-ci sont principalement employés à l'aménagement de nouveaux locaux et à la modernisation de l'outillage. Les nouveaux locaux devront être «spacieux, clairs et bien aménagés»[25], ceci afin que «toute manutention ou transport inutile soit évité, les magasins, dépôts, outillage étant le plus possible à proximité des lieux d'emplois[26]». En matière d'outillage, la Direction s'emploie à acquérir de nouvelles machines pour environ 1,5 million[27], une somme ne comprenant pas la normalisation du matériel.[28] Ces travaux ont un coût important tant du point de vue financier que de la main-d'œuvre. Ils représentent, selon un administrateur, un capital engagé de 20 millions de francs.[29] Les résultats sont néanmoins payants: en 1920, l'administrateur Naville, représentant de *BBC*, déclare que «l'outillage de Sécheron est bon.»[30] Sécheron est ainsi passé en quelques années d'une situation désastreuse à une organisation capable d'affronter la concurrence dans des conditions de production supérieures.

---

22. Rudolf JAUN, *op. cit.*, p. 150.

23. Rudolf Jaun estime que la plupart des entreprises ayant été l'objet d'une rationalisation l'ont été durant la décennie 1920-1930. Toutefois, même à Genève, ville que l'on ne peut pas considérer comme à la pointe de l'industrie suisse, une entreprise comme Gardy S.A. connaît ce type de phénomène dès 1914 avec l'apparition d'un Speed-Boss. Marc A. BARBLAN (Ed.), *Il était une fois l'Industrie*, Genève, 1984. p. 48.

24. Gilles FORSTER, *op. cit.*, pp. 131-134.

25. S.A.1.2.17-37. Exercice 1918-1919.

26. C.I.E.M. D.3.3. p. 415.

27. S.D.3.4. p. 415.

28. Ces travaux de normalisation consistent en «l'établissement d'éléments semblables pouvant être utilisés par un très grand nombre de machines. Ces éléments peuvent [eux-mêmes] être fabriqués en grande série, par conséquent économiquement.» S.D. 3.5. p. 86. On peut se référer à Gilles FORSTER, *op. cit.*, pp. 141-42 pour la description de la normalisation des vis au sein de Sécheron.

29. Cette somme représente le total du capital engagé selon Léon Dufour. PVCA 13 mars 1919. S.A.2.1.1. p. 22.

30. Naville, in PVCA 9 février 1920. S.A.2.1.1. p. 103.

Un renforcement de la Direction

La transformation de l'usine n'a pu être menée à bien que par un changement de Direction, encore qualifiée en 1917 d'« insuffisante. » [31] Le Conseil d'administration se décide alors à embaucher de nouveaux ingénieurs, [32] principalement chez *BBC* et *MFO*. [33] Ces spécialistes permettront à Sécheron de moderniser son usine. Notons que les méthodes américaines attachent une grande importance aux ingénieurs et de ce fait, contribuent à l'accroissement des services techniques. Ces services doivent permettre à la Direction de se « rendre compte de l'ensemble de la fabrication à entreprendre, [et [...]] d'établir d'emblée un plan de travail judicieux [conduisant] à une fabrication rationnelle et rémunératrice. » [34]

Une nouvelle organisation

La croissance des sphères dirigeantes est indispensable à la mise en place d'une organisation capable de faire éclore les « lois modernes régissant le travail intellectuel dans l'industrie ; division de travail et coordination des efforts de tous dans un but commun. » [35] Afin de promouvoir la séparation entre la conception et l'exécution des tâches, le Conseil d'administration crée des services indépendants les uns des autres [36]. « Aucun membre du *département construction* ne doit communiquer directement avec un contremaître ou un ouvrier des ateliers [37]. » La communication doit se faire uniquement par la transmission de *bons de travail* [38]. La séparation des départements et la création de ces *bons de travail* permettent d'établir un service de vérification totalement indépendant afin d'effectuer « son travail d'une façon absolument libre et impartiale. » [39] Cette totale séparation entre conception et exécution des travaux est typique des méthodes américaines de management.

La production en série comme aboutissement du processus de rationalisation

La production de matériel en série peut être considérée par la Direction comme l'aboutissement du processus de rationalisation. Celle-ci se propose de « mettre au point des séries normales [qui] se composent de modèles conformes aux exigences les plus modernes de la science et dont l'exécution en usine néces-

---

31. Directeur Barbezat, in PVCA 24 août 1917. C.I.E.M. A.2.1.9.
32. C.I.E.M. D.3.3. p. 470.
33. Gilles FORSTER, *op. cit.*, p. 134.
34. S.D.9.11. 7 août 1918.
35. S.D.3.5. p. 83.
36. PVCA 26 janvier 1918, S.A.2.1.1. p. 5.
37. S.D.9.11 7 août 1919.
38. *Ibid.*
39. S.D. 9.11.

site le minimum de temps et d'argent.» [40] Sécheron oriente ainsi l'ensemble de sa production sur le marché du matériel en série, comme cette citation d'août 1919 nous le montre:

«C'est sur le terrain [de la production en série] que la maison pourra lutter avantageusement contre la concurrence. Il faudra éviter par contre autant que possible les commandes de machines spéciales pour lesquelles les ateliers ne rentrent généralement pas dans leurs frais. [On devra] donc marquer dans [les] offres une différence sensible entre les machines fabriquées en série et les unités isolées à construire spécialement pour chaque nouvelle unité. [41]»

Cette nouvelle orientation économique illustre parfaitement la profondeur des transformations connue par l'entreprise genevoise. Pour les ouvriers, que représentent ces changements et quelles sont leurs réactions?

Effets de la rationalisation sur la vie des ouvriers

La conséquence majeure pour les ouvriers de l'introduction de nouvelles méthodes de production est l'augmentation du contrôle. Celui-ci se manifeste dans l'organisation du temps et dans la pratique quotidienne du travail. En 1918, la Direction s'engage à consacrer plus de temps «à la surveillance générale du travail.» [42] Dans ce but, le Conseil d'administration propose d'acquérir «neuf appareils contrôle-horloge-système à cartes,» [43] et une horloge centrale munie d'une sonnerie automatique fixant le début et la fin du travail. Ce signal sonore, inspiré du règlement de *BBC*, implique qu'à «ce moment-là, tous les ouvriers doivent être à leur place et commencer ponctuellement le travail.» [44] Le temps devient ainsi l'objet d'un contrôle serré.

Dans la pratique quotidienne du travail, les techniques de transmission d'information entre un calculateur et son chef responsable illustrent cette surveillance accrue. Une fois les *bons de travail* signés par le calculateur, ceux-ci sont «contrôlé [s] et signé [s] par le constructeur qui est responsable de leur exactitude, puis soumis au chef de département qui les signe à son tour.» [45] Par l'instauration de procédures de redondance, la Direction espère limiter les erreurs de transmission d'informations. Il est vrai que dans une fabrique rationalisée, le risque d'erreur a tendance à augmenter proportionnellement au développe-

---

40. S.D.3.5. p. 87.

41. S.D. 9.11. Août 1919. Nous discuterons brièvement dans la conclusion de la réussite de cette orientation économique.

42. S.D.2.14. 20 août 1918.

43. S.D.2.14. 31 juillet 1918.

44. Article 2 du règlement des Ateliers de Sécheron. Inspectorat fédéral des Fabriques. Genève, 25025.

45. S.D.9.11. 7 août 1918.

ment d'une plus grande parcellisation des tâches. Mais la mise en place de telles structures entraîne également l'apparition d'une culture bureaucratique au sein de l'entreprise. Celle-ci se manifeste par une augmentation du nombre de postes de surveillants, postes par définition non productifs[46].

Cette culture bureaucratique et la totale dichotomie entre la conception et l'exécution des tâches sont perçues de façon négative par les ouvriers: «Le système de Taylor donne encore des résultats étonnants aussi longtemps qu'il existe autant de calculateurs que d'ouvriers» [47] remarque-t-on de manière humoristique dans le journal des employés de Sécheron. Nous pouvons également percevoir une certaine défiance à l'égard d'une telle utilisation de la science.[48] Toutefois, le personnel dirige l'essentiel de ses critiques contre la déqualification et la perte d'autonomie induites par l'augmentation du contrôle des ouvriers. Les travailleurs ont ainsi l'impression d'être gagnés par la routine et de devenir des automates. Un poème d'un employé paru dans le journal de l'entreprise à l'occasion d'une *Soirée Choucroute* illustre parfaitement cette critique:

«Puis c'est le recommencement
de mon travail automatique
y'a pas messieurs c'est agaçant!
Et ça vous rend mélancolique. [...]
Régulier, soumis et propret;
Mais halte-là, pas de pensées!
ça donne au patron des nausées
quand y voit que j'fais du rouspet[49]*.»*

Il ne faut néanmoins pas surévaluer le mouvement de défiance des ouvriers à l'égard de la rationalisation. Les revendications ouvrières ne concernent pas l'introduction de ces méthodes, sauf peut-être dans le cadre de la politique de rémunération, comme nous le verrons bientôt.

Influence de la rationalisation sur les ouvriers

La main-d'œuvre

Entre 1914 et 1921, Sécheron connaît une croissance exceptionnelle du nombre de ses salariés. L'usine genevoise part en effet quasiment du point zéro, la fabrique ayant fermé ses ateliers après la mobilisation de l'été 1914 [50] pour

---

46. Rudolf JAUN, *op. cit.*, pp. 214-215.

47. *Journal de l'U.E.S.* Soirée Choucroute du 19 février 1927, p. 15. Cette remarque date de 1927, ce qui est étonnant car à cette date les services techniques ont déjà été fortement réduits.

48. «Combien d'essuie-mains [dans les toilettes] peut-on économiser par semaine (voir graphique)» in *Journal de l'U.E.S.* Soirée Choucroute du 19 février 1927, p. 15

49. *Journal de l'U.E.S.*, Soirée Choucroute du 2 février 1924, p. 15.

50. PVCA 3 août 1914. C.I.E.M. A.2.1.8.

ne les rouvrir qu'en janvier 1915. En novembre 1916, elle emploie 285 ouvriers et déjà plus de 550 en 1918, dont 200 produisant des fusées destinées à l'Angleterre[51]. L'introduction des nouvelles méthodes de production, outre le fait d'introduire une distinction entre employés et ouvriers[52], participe à l'augmentation du recrutement. En effet, début 1920, l'usine genevoise compte 455 ouvriers (250 employés), et atteint son maximum en mai 1921 avec 643 ouvriers (223 employés).

Cette augmentation massive des effectifs est d'autant plus remarquable que cette période connaît d'importantes difficultés de recrutement, la mobilisation des troupes ayant créé un vide dans le réservoir de population. De plus, le très fort turn-over que connaît l'usine genevoise à l'époque nécessite de nombreuses embauches. Pour la période de 1916 à 1918, plus de 80% des ouvriers engagés restent moins d'une année dans l'entreprise[53]. Afin de maintenir le nombre de 420 ouvriers en 1917, la C.I.E.M. est contrainte d'embaucher 829 personnes.[54] Cette situation, bien que ne semblant pas exceptionnelle[55], constitue certainement un facteur d'explication de l'intérêt de Sécheron pour des méthodes proches du taylorisme: l'objectif primordial de cette pensée est la maîtrise du facteur travail[56].

Notons également la forte augmentation du nombre de femmes employées par l'entreprise genevoise. Entre 1916 et 1918, 10% du personnel engagé à Sécheron est de sexe féminin[57]. En 1920, la part des femmes atteint déjà 24% des salariés[58]. Cette augmentation s'explique en partie par la fabrication de munitions qui, selon la Direction, a «habitué les femmes au travail en usine.»[59]

---

51. L'ensemble du personnel attaché à la production de munitions est licencié en décembre 1918. *Ibid.*

52. Cette séparation entre «col bleu» et «col blanc» n'est pas innocente dans le contexte de rationalisation.

53. Emmanuel VACHOUX, Christian HABERLER, *Les ouvriers engagés par Sécheron en 1916-1918,* travail de séminaire d'histoire économique et sociale. Université de Genève, manuscrit, 1996.

54. Cette situation existe également dans les grandes firmes rationalisées. En 1913 dans les usines Ford, on doit engager 963 ouvriers pour augmenter les effectifs de 100 personnes. in John Bellamy FOSTER, «*Le fordisme: mythes et réalités*», in *Problèmes Economiques* n° 2093, octobre 1988. p. 3 Cité in Nicolas LAMPERT, *Institutions et crises: le cas du fordisme.* Mémoire de licence d'histoire économique et sociale de l'Université de Genève, manuscrit, 1995, p. 15.

55. L'industrie du bois connaît en 1911 un turn-over de 53% en 1911. Hans Rudolf WIDMER, *Arbeit im Industrialiesierungsprozess*, Zürich, 1988, p. 243.

56. Nicolas LAMPERT, *op. cit.,* p. 3.

57. Emmanuel VACHOUX, Christian HABERLER, *op. cit.*

58. 130 femmes sur 550 ouvriers. Procès-verbal des visites de 1920. Inspectorat fédéral des Fabriques

59. S.D.3.5. mars 1918, p. 128.

A nos yeux, le fait que cette main-d'œuvre soit « bien meilleure marché que la main-d'œuvre masculine et [qu'elle permette de] lutter à prix égal avec la Suisse allemande » [60] constitue le facteur explicatif le plus important. Il est toutefois difficile de dire si cette féminisation de la main-d'œuvre ouvrière est directement liée au phénomène de rationalisation. On peut toutefois dire que, de manière générale, l'introduction de ce type d'organisation est concomitante de l'apparition de postes faiblement qualifiés, postes dont les femmes sont les grandes pourvoyeuses[61].

De plus, ce processus a certainement influencé l'apparition du travail en équipes. Bien que ce type de production débute avec l'armement, il continue à se développer en 1920, avec la formation de deux équipes pour l'imprégnation des bobines et en 1921 avec l'utilisation de grandes machines 24 heures par jour[62].

Les salaires

La question salariale a toujours été au centre des préoccupations des théoriciens de l'organisation[63]. Attacher à l'entreprise une main-d'œuvre encore très volatile en réformant le système de rémunération est un des objectifs des ingénieurs. Le processus de rationalisation a-t-il eu à Sécheron des effets sur les salaires ? Le contexte fortement inflationniste[64] de la période 1915-1921 et la complexité des données à notre disposition rendent illusoire toute tentative d'analyse quantitative des salaires[65]. Nous nous contenterons donc d'une approche plus qualitative.

Début 1917, « les salaires sont [jugés] généralement trop bas[66]. » Ce constat incite la Direction à admettre l'idée de « faire des sacrifices sur les augmentations de salaires [...]. » [67] Ce faisant, elle cherche à « s'attacher un personnel de bons ouvriers. » [68] Mais ces augmentations de salaires ne sont pas guidées par la vision d'une rémunération liée à la productivité. Elles demeurent caractérisées par une gestion paternaliste de l'entreprise. La situation matrimoniale – les

---

60. *Ibid.*

61. Aimée MOUTET, *op. cit.*, 1997. p. 161.

62. Gilles FORSTER, *op. cit.*, pp. 158-159.

63. Aimée MOUTET, *op. cit.*, 1997. pp. 83 et ss.

64. L'indice 100 des 36 articles de premières nécessités pour 1914 atteint le niveau 234 en 1918. Voir Jean-Claude FAVEZ et Claude RAFFESTIN, « De la Genève radicale à la cité internationale » in Paul GUICHONNET, *Histoire de Genève,* Toulouse-Lausanne, 1974. p. 332.

65. La rémunération est basée sur un salaire horaire fixe, plus un fixe à la quinzaine complété d'une allocation pour la vie chère. De plus, nous ne connaissons pas pour cette période la masse salariale. Voir : Gilles FORSTER, *op. cit.*, p. 155 et ss.

66. Directeur Barbezat. PVCA 14 février 1917. C.I.E.M. A.2.1.9.

67. PVCA 3 octobre 1916 C.I.E.M. A.2.1.8

68. PVCA 7 juillet 1916 C.I.E.M. A.2.1.8.

mariés avec enfants sont plus payés que les célibataires – et militaire[69] détermine en effet en grande partie le niveau des revenus. Ce système a l'avantage de «fixer» la main-d'œuvre sur son lieu de travail sans s'accompagner d'une hausse «incontrôlée» de la rémunération[70]. Reste que l'instauration de telles allocations, représentant une hausse de la rémunération, a sans doute été possible grâce aux gains de productivité liés à la rationalisation[71].

L'influence «taylorienne» est également perceptible dans la modification de certaines pratiques salariales. La Direction essaye de supprimer le travail à la pièce jugé «irrationnel» [72] Cette modification ne se fait toutefois pas facilement. Les ouvriers se lancent dans un mouvement de lutte pour obtenir des primes contre le renoncement exceptionnel à un salaire à la pièce[73]. Cette réticence explique peut-être le fait que la Direction n'ait pas réussi à imposer une politique salariale inspirée des théoriciens de l'organisation. En effet, jamais à Sécheron, le salaire des ouvriers n'a été distribué selon un système de primes, système prôné par les chantres de la rationalisation[74].

Le temps de travail

Les revendications des ouvriers de l'entreprise genevoise sur la diminution du temps de travail sont sans doute les plus intéressantes pour évaluer les effets de la rationalisation. L'idée de base de Taylor, «la technologie comme arbitre social», [75] va pouvoir être réalisée. En ce qui concerne la durée de travail, la Direction juge en effet qu'il «est de bonne et saine politique de prévenir les réclamations.» [76] Avec la grève générale de 1918, un fort mouvement des ouvriers se dessine à Sécheron en faveur d'une journée de huit heures au lieu de dix[77]. Compte tenu du climat tendu, un compromis avec la Direction aboutit rapidement: la durée quotidienne du travail est fixée à 9 heures en décembre 1918, malgré la désapprobation de l'Association Suisse de la Métallurgie (ASM). Dans ses calculs, le Conseil d'administration a en effet estimé qu'en cas d'échec, il serait contraint de faire des «concessions plus importantes.» [78] Le travail hebdomadaire

---

69. Certaines primes de mobilisation sont encore versées en 1920. S.D.3.8. p. 78.

70. Nicolas LAMPERT, *op. cit., pp.* 12-13.

71. Ceci est toutefois impossible à démontrer.

72. «Certains ouvriers touch [ent effectivement] des primes beaucoup trop élevées.» Procès-verbal de la conférence de conciliation du 2/8/1920. Archives de la FTMH, Berne

73. C.I.E.M. D.3.3. 5 février 1918. Les salariés obtiennent en effet une prime de 25% pour des travaux exécutés à l'heure à la place d'un travail à la pièce.

74. Aimée MOUTET, *op. cit.*, 1997, pp. 82-85.

75. Charles S. MAIER, *In search of stability: explorations in historical opitical economy*, Cambridge. 1987. p. 29. Cité in Nicolas LAMPERT, *op. cit.*, p. 6.

76. S.D.3.4. 18 décembre 1918.

77. *Ibid.*

78. S.D.3.4. 12 décembre 1918. p. 456.

atteint ainsi 50 heures en mai 1919 et 48 heures en 1920[79]. Le mouvement de rationalisation explique en grande partie ce succès ouvrier et la rapidité des mesures adoptées. En effet, bien que cette réduction «représente une trop forte diminution de notre pouvoir de production et [...] de notre pouvoir de concurrence» [80], les inconvénients de la réduction du temps de travail seront atténués par l'introduction de la nouvelle organisation. Effectivement, celle-ci permettra de diminuer le temps de travail grâce à l'augmentation de la productivité obtenue en «organisant [l'entreprise] de manière plus rationnelle que cela n'a lieu actuellement.» [81] L'influence de la rationalisation est ainsi déterminante dans l'adoption d'un horaire réduit à Sécheron.

Les institutions sociales

Le très fort recrutement opéré durant ces années ainsi que l'ampleur du *turn-over* poussent l'entreprise à créer des institutions sociales. Les buts poursuivis sont de fidéliser la main-d'œuvre et de prévenir les revendications sociales dans un climat encore tourmenté par les luttes politiques[82]. En 1920, la Direction demande alors un exemplaire de l'organisation et des statuts de la *Caisse de Secours* de *BBC* car «un organe analogue doit également être introduit dans notre maison.» [83]

Cette initiative, bien que soutenue par le Conseil d'administration, [84] aboutit pourtant à un échec. Le climat politique encore rempli de tensions sociales issues de la Grève générale[85] a en effet rendu les salariés méfiants. Une méfiance entretenue par le fait que ce genre d'initiative patronale est perçu – sans doute à juste titre – comme une mesure visant à retirer du pouvoir aux syndicats[86]. Le patronat considère les institutions sociales comme un des lieux privilégiés de lutte contre l'influence des syndicats ouvriers. Les ouvriers syndiqués étant déjà assurés par la F.O.M.H. [87], la Direction espère ainsi renforcer son pouvoir à l'encontre de ses salariés. De cette manière, elle entend disposer d'une main-d'œuvre importante et peu revendicative. En dépit de cette volonté de domination de la part de la Direction, les organisations ouvrières refusent de mettre

---

79. Les semaines sont de 5.5 jours. S.D.3.5. p. 284.

80. S.D.3.4. 12 décembre 1918. p. 455.

81. S.D.3.4. 12 décembre 1918. p. 456.

82. Gilles FORSTER, *op. cit.*, p. 177.

83. S.D.3.7 mai 1920 p. 141.

84. PVCA 9/9/1920 S.A.2.1.1. p. 209.

85. Voir Geneviève BILLETER, *Le pouvoir patronal – les patrons des grandes entreprises suisses des métaux et des machines (1919-1939)*, Genève, 1985, pp. 78-88. Sur la Grève générale voir: Willy GAUTSCHI, *Der Landesstreik 1918*, Zurich, 1968.

86. Voir Geneviève BILLETER, op. cit., p. 24.

87. PVCA 3 décembre 1920. S.A.2.1.1. p. 228.

dans les mains des patrons les instruments de leur protection sociale. Il est vrai qu'en 1920, les diverses sections F.O.M.H. du groupe *BBC* se sont regroupées[88] et sont ainsi conscientes de leur force. Cette prise de conscience explique en partie le refus des ouvriers de s'associer à une Caisse maladie dominée par les instances dirigeantes de Sécheron.

La Direction est également en bonne partie responsable de cet échec. Elle a effectivement toujours refusé l'idée d'une caisse véritablement indépendante. La philosophie du patronat de l'époque suit le principe: *«Alles für den Arbeitern aber nichts durch den Arbeitern*[89]*»*. Le manque de dialogue social est caractéristique au sein de Sécheron. Alors qu'en 1920, 80% des ouvriers des entreprises liées à l'A.S.M. possèdent des commissions ouvrières[90], la Direction de Sécheron n'«a organisé une commission ouvrière élue par le personnel»[91] qu'en 1924.

Ce n'est que plusieurs années après le refus des ouvriers de s'inscrire à la Caisse maladie voulue par la Direction et le Conseil d'administration que ces derniers reprennent l'initiative. Un Fonds philanthropique et un Fonds de prévoyance sont institués respectivement en 1924[92] et en 1926[93]. Toutefois le caractère strictement caritatif et paternaliste de ces institutions éloigne encore les salariés de la perspective de disposer d'une véritable protection sociale. La fidélisation de la main-d'œuvre désirée par la rationalisation ne s'imposera donc pas à Sécheron par l'intermédiaire d'institutions sociales.

Une autre forme d'augmentation du rendement de l'entreprise: la diminution des frais généraux (1921-1924)

Après avoir décrit les transformations que connaît l'usine genevoise entre 1916 et 1921, nous allons maintenant aborder la rupture durant la période 1921-1924. La crise de reconversion qui atteint la Suisse et l'Europe[94] touche Sécheron à partir de 1921 et provoque une nouvelle forme d'augmentation du rendement de l'entreprise, en partie contraire à celle développée jusqu'alors. En

---

88. Plus particulièrement les usines de Münschenstein et de Baden.

89. Rudolf JAUN, op. cit., p. 159.

90. Geneviève BILLETER, op. cit., p. 33.

91. PVCA 1er février 1924. S.A.2.1.2. Les archives de cette commission ouvrière ont malheureusement disparu. Seules quelques références existent dans les procès-verbaux du Conseil d'administration. La création d'un Commission paritaire à Sécheron en 1936 ne semble toutefois pas liée directement à la fin de la Commission ouvrière. Sur le développement des institutions sociales Voir Gilles FORSTER, *op. cit.*, pp. 177-195.

92. PVCA 3 septembre 1924. S.A.2.1.2.

93. PVCA 18 juin 1926. S.A.2.1.3., p. 56.

94. Thomas DAVID, *art. cit.*, 1995.

effet, avec l'effondrement des ventes, l'objectif principal de la Direction et du Conseil n'est plus le développement de la capacité de l'outil de production, mais la réduction de tous les coûts: «Comprimer les frais généraux et [...] abaisser les coûts de revient, en un mot [...] ramener ses charges à un taux qui soit en rapport autant que possible avec le montant qu'un marché restreint lui permet d'obtenir[95]». Cette politique touche de plein fouet l'ensemble du personnel. Le Conseil prévoit de «diminuer, à partir du premier juin [1921], les salaires et le tarif du travail à l'accord de 8 à 10%.» [96] Les ouvriers, conscients de la crise, acceptent relativement facilement les baisses envisagées. Selon le Conseil, «il n'y a pas eu de difficultés avec le personnel de ce côté-là. Sur 640 ouvriers, une dizaine environ se sont prononcés pour la Grève.» [97] La Direction peut «donc admettre que notre personnel a reconnu la légitimité de la mesure prise par les patrons et qu'il ne se reproduira aucun mouvement d'agitation pour le moment.» [98]

Les premières baisses sont rapidement jugées insuffisantes car entre avril 1921, première diminution, et novembre 1922, le salaire horaire moyen diminue de plus de 23% [99]. La baisse du salaire horaire n'est pas l'unique facteur qui explique la diminution des revenus. La réduction des heures de travail accordées a également contribué à la détérioration des conditions salariales des ouvriers[100]. Cette politique de distribution limitée du travail vise à maintenir les ouvriers proches de l'usine afin d'y maintenir un réservoir de main-d'œuvre[101].

Le plan de restructuration ne se contente pas d'attaquer les salaires. Des coupes drastiques sont également prévues au niveau du nombre d'ouvriers au service de l'usine. La Direction juge en septembre 1921 qu'il «faut [...] prévoir une diminution d'un tiers du personnel ouvrier.» [102] Cette baisse atteindra en fait 50% entre mai 1921 (643 ouvriers) et juin 1924 (319 ouvriers), au moment du départ de *BBC*.

Le fait que l'usine genevoise se soit lancée en 1917 dans un processus de rationalisation de type taylorien accentue la vulnérabilité de l'entreprise face à la crise. L'organisation de Sécheron est en effet devenue trop complexe pour effectuer des coupes drastiques dans le personnel d'encadrement. C'est ainsi qu'en février 1921, le Conseil juge encore que le nombre d'employés lui permettrait de travailler avec 900 ouvriers[103] au lieu d'un peu

95. S.A. 1.2. 17-37. Exercice 1921-1922.

96. PVCA 1er juillet 1921. S.A.2.1.1. p. 269.

97. PVCA 1er juillet 1921. S.A.2.1.1. p. 269.

98. S.D.3.8. juin 1921, p. 268

99. Calcul à partir de S.D.3.4. à S.D.3.12.

100. S.D.3.8. août 1921. p. 335. Rappelons que les ouvriers sont alors payés à l'heure.

101. En octobre 1922, 40% des ouvriers travaillent moins de 48 heures hebdomadaires. S.D.3.9. Octobre 1922.

102. PVCA 15 septembre 1921. S.A.2.1.1. p. 285.

103. PVCA 23 février 1921 S.A.2.1.1. p. 256.

plus de 600[104]. La crise oblige alors l'entreprise à adopter une organisation plus simple afin de permettre aux ingénieurs et employés «de suivre de plus près les mouvements du personnel ouvrier.» [105] La nouvelle organisation est ainsi partiellement démantelée afin de réduire «cette proportion absolument inadmissible.» [106] Il est en effet impossible, comme le souligne le Conseil, que «la courbe de réduction des employés suive celle des ouvriers.» [107]

Conclusion

L'entreprise genevoise connaît entre 1916 et 1924 deux formes d'augmentation du rendement de l'entreprise bien différentes et en partie contradictoires. La diminution des frais généraux avec la crise de reconversion de 1921 à 1924 peut être qualifiée de restructuration classique et conjoncturelle. Par contre, la rationalisation de type taylorien, typique des entreprises de la deuxième révolution industrielle, doit être considérée comme un mouvement spécifique. Elle repose sur une volonté de transformer les structures de l'entreprise. Ce mouvement apparaît ainsi comme véritablement nouveau. Il allie en effet machinisme et division du travail et est reconnu comme original par les acteurs de l'époque. La rationalisation a du reste été poussée jusqu'à la production en série. La stabilisation de la main-d'œuvre étant le point principal du programme social de la rationalisation, il convient de remarquer que le *turn-over* diminue de façon significative durant la décennie 1920-1930: en 1930, les ouvriers travaillent en moyenne 517 jours à Sécheron[108] alors qu'en 1917, 80% des travailleurs restent moins d'une année dans l'entreprise.

Le processus de rationalisation à Sécheron connaît pourtant des limites qu'il faut souligner. La conjoncture défavorable de la décennie 1920-1930 a contraint l'entreprise genevoise à restreindre ses investissements et à fortement réduire l'intégration des nouvelles méthodes de production. La fabrication en série, mise en place en 1919, échoue lourdement à cause de l'incapacité de vendre ce type de matériel à grande échelle[109]. Alors qu'en 1919, l'usine voulait se spécialiser dans ce type de production, elle constate en 1931, que «grâce à son organisation moins complexe et plus souple, [...] [elle peut servir [...]] une clientèle demandant des produits adaptés à des conditions particulières.

---

104. Gilles FORSTER, *op. cit.*, p. 157.

105. PVCA 12 décembre 1921 S.A.2.1.1. p. 298.

106. *Ibid.*

107. La diminution des effectifs des employés se limite ainsi à 35%. On passe de 224 employés en avril 1921 à 144 en avril 1923.

108. Annick VUARNOZ, Nadine METRAILLER, Erik GROBET, *Sécheron: ouvriers 1930*, Séminaire d'histoire économique de l'université de Genève, Manuscrit, 1997.

109. Gilles FORSTER, *op. cit.*, pp. 196-199.

[Sécheron renonce ainsi] à la fabrication de matériel électrique en très grandes séries [pouvant] être réalisé plus économiquement par des entreprises plus puissantes.» [110]

Les effets de la politique sociale issue de la rationalisation taylorienne doivent également être relativisés. Les salaires n'ont que peu progressé sur le long terme et de véritables institutions sociales n'ont jamais véritablement vu le jour. Mais dans le cas de l'échec de ces institutions, il convient de remarquer que les ouvriers ont craint eux-mêmes de se retrouver en situation de totale dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Leur lutte peut ainsi être considérée comme un mouvement de défiance vis-à-vis de la rationalisation et du patronat.

Malgré les limites de l'intégration des méthodes de production américaines à Sécheron, nous voudrions souligner l'importance de ce mouvement en général dans l'assimilation des ouvriers à l'entreprise. En effet, la rationalisation est le premier pas dans la conception d'une main-d'œuvre comme facteur de production que certains espèrent aussi maniable que le capital. Ce mouvement d'intégration du travailleur à l'entreprise se poursuivra durant les «Trente Glorieuses» par la création de nouvelles formes de régulation[111].

---

110. S.A.1.2. 17-37. Exercice 1930-1931.

111.Voir le très intéressant chapitre de Nicolas LAMPERT, *op. cit.*, pp. 17-28