

# L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité

Autor(en): **Giroud, Emile**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse**

Band (Jahr): **46 (1954)**

Heft 4

PDF erstellt am: **14.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-384854>

## **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.

les organisations syndicales ou, au contraire, à les rendre « superflus ». Il apparaît certain qu'une connaissance plus exacte de la situation faciliterait l'élaboration d'une politique syndicale de la productivité.

Ce sont là les vues personnelles d'un militant du rang. Si sommairement exposées et si incomplètes qu'elles soient, elles me paraissent cependant d'un poids suffisant pour inciter le mouvement syndical à étudier plus systématiquement qu'il ne l'a fait jusqu'à maintenant le problème de la productivité, ses avantages et ses risques. Il me paraît que les points soulevés dans cet article pourraient et devraient faire, à l'échelon supérieur d'abord, puis de la Commission syndicale et des fédérations, l'objet d'un premier débat général, d'un débat dont il serait, me semble-t-il, assez facile de dégager certains principes généraux d'une action coordonnée et suivie. Tant que ces principes ne seront pas généralement affirmés, qu'ils ne feront pas partie intégrante du programme de travail de l'Union syndicale — dont la revision est envisagée — il sera impossible de battre en brèche l'opposition d'un patronat qui prétend, aujourd'hui encore, que le problème de la productivité est exclusivement son affaire. Ce problème et ses incidences intéressent trop directement les masses travailleuses, le devenir de notre économie et la paix sociale pour que le syndicalisme n'affirme pas hautement son droit de participer à son aménagement.

## L'intéressement collectif des travailleurs comme moyen d'assurer leur part à l'augmentation de la productivité

Par *Emile Giroud*

Dans tous les pays, le problème des prix et des salaires est l'objet d'une vive attention. La classe ouvrière n'accepte plus d'être condamnée à vivre dans des conditions aussi modestes que jusqu'ici, alors que des milieux toujours plus étendus des autres classes sociales de la population ne cachent pas l'accroissement de leur aisance. Mais elle est bien consciente aussi que dans les cas où les profits du fabricant n'ont rien d'excessif une augmentation sensible de ses revenus, sans augmentation de la quantité des richesses produites, conduit à l'inflation, c'est-à-dire à une hausse des prix qui absorbe à plus ou moins longue échéance l'avantage réalisé par la hausse des salaires.

Mais faut-il perdre tout espoir de poursuivre l'amélioration de la condition ouvrière?

Pas du tout. Il est certainement possible de réaliser encore une augmentation de la production. Aux dires de spécialistes dont l'opinion a été confirmée par maintes expériences, une organisation plus intelligente du travail *avec le concours des ouvriers et des cadres* permet d'augmenter la productivité de 10% au moins. On atteint encore 10 à 20% en plus si on prend la peine de créer un esprit d'équipe et d'*intéresser tout le personnel* à la production au lieu de se contenter de primes individuelles accordées à une partie seulement des salariés.

En 1952, la F. O. M. H. s'est prononcée en faveur de l'accroissement de la productivité, voyant là le moyen le plus efficace d'assurer l'emploi des travailleurs et d'élever simultanément les niveaux de vie. Par accroissement de la productivité, la F. O. M. H. entend l'organisation technique la plus rationnelle du travail, combinée avec un aménagement optimum des relations humaines dans l'entreprise aux fins de réduire l'effort exigé des travailleurs et les coûts de revient, d'accélérer simultanément la production et d'améliorer la qualité, d'abaisser les prix de vente tout en assurant au personnel les conditions de travail et de rémunération les meilleures. La F. O. M. H. affirme en outre que l'accroissement de la productivité n'a de sens que si ses fruits sont partagés entre tous ceux qui ont contribué à ce résultat, et non pas seulement entre quelques-uns.

Sur la manière d'assurer leur part aux ouvriers, le patronat n'est pas d'accord avec nous. Selon les porte-parole de ses associations, l'ouvrier trouve sa part grâce aux systèmes de rétribution au rendement et aux gratifications qui lui sont bénévolement accordées en fin d'exercice. Cette conception est fautive. Le travail aux pièces, à l'accord ou à la prime, est un moyen de récompenser l'ouvrier habile ou simplement plus actif ou plus ingénieux. Mais ce système est aussi trop souvent utilisé pour contraindre l'ouvrier à fournir un effort sans cesse accru et finalement irrationnel. En outre, bien des travaux ne peuvent être rétribués autrement qu'au temps. C'est le cas de ceux qu'exécute le personnel des cadres et des bureaux, dont la proportion augmente dans l'entreprise moderne. Pour obtenir un rendement optimum, il faut trouver le moyen d'intéresser aussi le personnel technique et administratif.

Quant aux gratifications, toujours versées à bien plaisir, elles ne donnent pas à l'ouvrier le sentiment de participer à la vie de l'entreprise et d'être associé au résultat final. Il faut trouver un moyen plus spectaculaire qui donne à chacun la possibilité d'évaluer, mois après mois, le résultat de l'effort collectif. La question est autant psychologique que matérielle.

Ce moyen est connu. Il est déjà utilisé dans nombre d'entreprises en France, en Angleterre, dans les pays nordiques et dans quelques entreprises de Suisse romande également. C'est celui de l'intéressement collectif, c'est-à-dire de l'institution de primes collectives



réparties à l'ensemble du personnel de l'entreprise ou à toutes les fractions qui la composent.

L'intéressement collectif tend précisément à associer tout le personnel d'une entreprise au bon rendement de celle-ci. C'est une prime à la production de l'ensemble, mais qui prend la forme d'une répartition des excédents, puisqu'elle est versée non pas à la paie, mais à des périodes déterminées.

Cette augmentation de production n'est pas due particulièrement à un effort supplémentaire fourni par l'ouvrier et l'employé. Elle est plutôt la conséquence du fait que l'un et l'autre est directement intéressé à la bonne marche de l'entreprise qui devient un peu leur chose, à la joie au travail qui en résulte et aux mesures de rationalisation qu'ils proposent en vue de réduire leur effort et d'augmenter leur rendement.

Les systèmes d'intéressement collectif sont nombreux. Mais on peut les classer en deux groupes bien distincts :

- 1<sup>o</sup> le système des *équipes autonomes* que préconise H. Dubreuil, un ancien secrétaire de la Fédération des métaux de France, auteur de nombreux ouvrages consacrés à la sociologie du travail;
- 2<sup>o</sup> le système du *salaire proportionnel* dont le père spirituel est M. Schueller, un industriel français à la tête d'une grande entreprise.

On ne peut appliquer indifféremment l'un ou l'autre de ces systèmes. Le choix est commandé par la structure de l'entreprise et la diversité plus ou moins grande des objets fabriqués. L'entreprise dont les fabrications sont très diverses et dans le prix desquelles la main-d'œuvre intervient dans des proportions très variables donnera la préférence au système des équipes autonomes, alors que l'entreprise qui fabrique régulièrement des machines ou des objets d'un modèle à peu près semblable appliquera plutôt le système du salaire proportionnel. Encore que l'un et l'autre de ces systèmes peut varier dans son application selon l'importance de la firme et l'esprit qui anime la direction.

Nous avons dit plus haut qu'il existe déjà quelques entreprises en Suisse qui pratiquent l'un ou l'autre de ces systèmes. C'est à l'exposé de quelques-unes des expériences faites jusqu'ici en Suisse romande que nous consacrons les lignes qui suivent. Comme ces entreprises font figure d'outsiders dans le monde patronal parce qu'elles ont recherché la collaboration du syndicat au lieu de l'écartier, nous nous abstiendrons de citer leurs noms. Ceci importe du reste fort peu.

#### *Le système des équipes autonomes*

*Cas de l'entreprise A.* Cette entreprise occupe 350 ouvriers à la fabrication de charpentes métalliques, de tanks à benzine, de con-

duites forcées pour usines hydro-électriques, de mâts pour lignes à haute tension, etc. A cause de cette diversité de fabrication, la part de main-d'œuvre entrant dans le prix de revient d'un objet fabriqué varie beaucoup de l'un à l'autre. Le système du salaire proportionnel, c'est-à-dire du volume des salaires évoluant en fonction du chiffre d'affaires, n'est donc pas applicable ici. C'est pour cette raison que l'entreprise, après avoir longuement examiné la question avec les représentants syndicaux, a porté son choix sur le système des équipes autonomes. Le personnel est composé en majeure partie d'ouvriers spécialisés et de manœuvres. Un contrat collectif, passé avec la F. O. M. H., fixe les conditions de travail du personnel, y compris les salaires minima pour chacune des catégories: aides et manœuvres, manœuvres spécialisés, ouvriers qualifiés.

Selon l'importance des travaux à exécuter, des équipes de douze à vingt ouvriers sont constituées. Chaque équipe entreprend pour son propre compte une certaine fabrication. L'entreprise fournit naturellement les locaux de travail, les machines et les outils et la matière première. Pour le travail à exécuter, un prix forfaitaire est fixé d'un commun accord entre la direction et le chef de l'équipe. Ce prix correspond généralement aux estimations de l'entreprise pour frais de main-d'œuvre au moment de l'établissement du prix de revient du produit. Ce prix laisse une marge plus ou moins grande selon que l'entreprise a eu, ou qu'elle n'a pas eu, à compter avec une sérieuse concurrence.

Pendant l'exécution de la tâche, qui peut chevaucher sur deux périodes de paie ou plus, les ouvriers reçoivent chaque quinzaine un acompte correspondant à leur salaire horaire multiplié par le nombre d'heures consacrées à ce travail. Une fois l'objet terminé, la différence entre les salaires horaires entrant en considération et le prix forfaitaire fixé pour cette tâche revient à l'équipe sous forme d'un supplément calculé en pour-cent des salaires de base. Ainsi, chacun a sa part en proportion de sa qualification.

Pourtant, comme des travaux sont beaucoup plus avantageux que d'autres selon les effets de la concurrence, le supplément de salaire payé à une équipe ne dépasse pas 20%. L'excédent est versé dans une caisse de compensation qui sert

- 1° à garantir le salaire horaire lorsque celui-ci n'est pas atteint;
- 2° à payer aussi un supplément aux ouvriers de la manutention, de l'expédition, etc., qui, à cause de la nature de leur travail, ne peuvent être englobés dans les équipes;
- 3° à permettre une répartition supplémentaire en fin d'année à tous les ouvriers de façon à rétablir une certaine égalité entre les équipes.

A fin 1952, par exemple, le supplément de salaire réalisé par les équipes a donné une moyenne de 6%. Les équipes qui n'avaient pas



atteint cette moyenne ont reçu la différence. En plus, tout le monde a bénéficié d'une répartition supplémentaire de 6%.

Outre le supplément de gain que réalisent les ouvriers par l'application de ce système, chacun se sent solidaire de son camarade de travail parce qu'il court la même aventure, et la satisfaction qu'il en éprouve est doublée du fait qu'il n'est plus un simple salarié, mais qu'il travaille dans des conditions assez semblables à celles d'un artisan. Résultat: sécurité pour l'entreprise quant à ses prix de revient, travail mieux fait parce que chaque équipe est responsable envers la suivante, économie de matières premières, meilleur entretien des outils, développement de l'esprit d'entraide, épanouissement de toutes les capacités jusqu'ici inemployées et profit accru pour chacun. Peut-on désirer mieux?

A noter encore que ce système en vigueur depuis cinq ans n'a nullement gêné au syndicat qui compte dans cette entreprise une très forte proportion d'organisés.

*Cas de l'entreprise B.* D'autres entreprises pratiquent des systèmes dérivés de celui décrit ci-dessus, mais qui ne sont pas tous aussi perfectionnés que celui que nous venons de voir.

Voici une autre entreprise qui fabrique, en séries, une quantité considérable de pièces différentes pour la construction de ses machines. Elle a créé des équipes de production, mais les ouvriers n'y sont solidaires que parce qu'ils travaillent les uns pour les autres. Ils gagnent du temps en s'entraidant et en confiant à chaque membre de l'équipe la tâche pour l'exécution de laquelle il montre le plus d'habileté. L'équipe reçoit comme rétribution l'addition des prix accordés pour chaque pièce fabriquée et elle répartit le tout au prorata des salaires horaires de chacun. Le supplément de salaire ainsi obtenu grâce à ce climat d'entraide est de l'ordre de 5 à 10%. C'est un premier pas que nous ne voudrions pas critiquer, mais nous ne saurions le recommander non plus, car il risque de constituer un oreiller de paresse pour la recherche d'une méthode plus perfectionnée.

### *Le système du salaire proportionnel*

L'application la plus simple du système du salaire proportionnel consiste à déterminer quelle est la part moyenne des salaires dans les prix de revient des objets fabriqués et de considérer que cette part est due au travail, quelle que soit la valeur de la production livrée. Supposons, par exemple, que la valeur de la production (et non des ventes, qui dépend d'éléments sur lesquels les travailleurs n'ont aucune influence) des objets fabriqués ces dernières années donne une moyenne de 1 million par année et que les salaires payés aux ouvriers et employés aient absorbé 300 000 fr. La part du salaire fut donc de 30%. C'est ce pour-cent qui est retenu. Si une autre

année la valeur de la production a passé à 1 200 000 fr., la part revenant aux salaires devra être de 360 000 fr. Si les ouvriers ont reçu, au tarif syndical, 300 000 fr. de salaires pendant l'année, une répartition complémentaire de 60 000 fr. devra être faite en fin d'exercice. La clé de répartition reste à déterminer d'un commun accord entre la direction et les intéressés, employés et ouvriers.

Ce système impliquant un contrôle ouvrier des comptes de l'entreprise et ce contrôle nous étant refusé, il ne peut donc pas être appliqué sous cette forme simplifiée. Mais on a retenu l'idée et on en a fait les applications suivantes :

*Cas de l'entreprise C.* Cette entreprise est soumise à la convention nationale de la métallurgie. Elle occupe 340 ouvriers à la fabrication de machines de modèles assez semblables. Dans ces conditions, les éléments frais de main-d'œuvre, matières premières, frais généraux sont les mêmes pour chaque machine qui sort des ateliers. Dans ce cas, il est possible d'appliquer le système de primes collectives basées sur le nombre d'articles produits et au bénéfice de l'ensemble du personnel, les cadres et les employés de bureau y compris.

Au début de 1951, les salaires étaient déjà, ici, supérieurs aux moyennes suisses. Mais le personnel n'en revendiqua pas moins une augmentation générale. La direction répondit que sans une augmentation de la production il ne lui était plus possible d'augmenter les salaires. On se mit donc d'accord sur l'introduction d'une prime de productivité. La production mensuelle moyenne nécessaire à la couverture des frais généraux et à un rendement normal des capitaux fut établie. Il fut convenu que chaque machine supplémentaire qui sortirait des ateliers donnerait lieu à une prime collective déterminée. Les primes individuelles ne furent pas supprimées. Les ouvriers étaient très sceptiques au début, prétendant qu'il était impossible de produire plus. A quoi nous avons répondu qu'en travaillant dans un esprit d'équipe, en s'entraïdant au lieu de se jalouser, en se communiquant les « coups de mains » au lieu de les garder égoïstement pour soi, en encourageant le système des petites inventions et découvertes, ils pouvaient s'assurer une prime collective de 8 à 10%, mais que c'est des cadres surtout, que nous voulions intéresser dans la même mesure, que nous attendions l'effort d'intelligence permettant de réaliser une prime importante.

C'est effectivement ce qui s'est produit. Grâce au développement de l'esprit d'équipe dans tous les secteurs de l'entreprise, grâce surtout au fait que la prime collective était calculée *en pour-cent* des salaires et que le personnel des cadres était ainsi plus intéressé que les ouvriers à l'augmentation de la productivité, une véritable révolution s'est produite dans l'organisation du travail, l'acheminement, la mise à disposition des outils, la préparation des matières premières, etc. Le premier mois d'application du système permit une répartition représentant le 5% des salaires de l'ensemble du per-



sonnel, ingénieurs et techniciens y compris. Cette prime augmenta progressivement pour atteindre 24% au bout de dix mois. Il fut alors convenu qu'on ne répartirait pas plus du 18% à la fin de chaque mois et que le supplément serait versé dans un fonds de compensation en vue des périodes moins favorables. Jusqu'ici, ce fonds n'a été mis à contribution que deux ou trois fois par année, pour maintenir la prime à 18% pendant les mois dans lesquels se trouvent les vacances et les fêtes de fin d'année plus particulièrement.

L'effort ouvrier n'est pas plus élevé qu'auparavant, mais le travail se fait dans une autre atmosphère, chacun y met tout son cœur et toute son intelligence. Le personnel payé au mois a vite abandonné ses vieilles habitudes et s'est voué à l'étude des moyens propres à augmenter la production par une organisation plus rationnelle et plus judicieuse du travail.

Cette expérience est venue confirmer une critique souvent entendue. On rétribue les ouvriers au rendement pour obtenir d'eux le maximum. Mais le personnel des cadres, dont dépend, dans une très grande mesure, le degré de productivité, continue d'être payé au mois, quelle que soit la quantité ou la qualité du travail fourni. C'est un non-sens. On doit trouver le moyen d'intéresser directement les cadres, aussi bien que les ouvriers, à la productivité. Ce moyen, c'est le système d'intéressement collectif.

*Cas de l'entreprise D.* Semblable à la précédente, membre aussi de l'Association patronale suisse, cette entreprise a intéressé son personnel à la production en instituant un système de prime collective basé sur la valeur de la production atteinte au cours d'un trimestre, compte tenu naturellement du nombre des ouvriers occupés et des heures de travail accomplies. Comme il s'agit ici d'une base difficilement contrôlable par les ouvriers, ceux-ci font confiance au président de la commission ouvrière, lui-même militant actif de notre section, auquel la direction communique les éléments comptables qui servent à déterminer la prime collective.

En outre, une commission de productivité a été créée. Elle est composée d'un représentant de la direction, d'un représentant des cadres et du président de la commission ouvrière. Cette commission se réunit chaque semaine pour discuter des moyens techniques d'augmenter la productivité. Elle prend connaissance en outre des suggestions, découvertes et inventions dont les ouvriers ont fait part au président de la commission ouvrière, et elle fixe le montant des récompenses. Grâce à cette procédure qui donne confiance aux ouvriers, les suggestions ont été plus nombreuses qu'on ne pouvait s'y attendre et la plupart présentent un réel intérêt. Les chefs ne voulant pas être en reste sur les ouvriers, l'esprit d'initiative et de compétition, dans le bon sens du terme, s'est considérablement développé à tous les degrés de la hiérarchie.



Dans cette entreprise, les relations humaines sont parmi les meilleures et la F. O. M. H. jouit d'une très grande considération. Le climat est donc des plus favorables à une très grande productivité, et les salaires sont parmi les plus élevés de la métallurgie suisse.

*Cas de l'entreprise E.* Cette entreprise occupe environ 200 personnes. Elle est aussi membre de l'Association patronale suisse de la métallurgie. Elle fabrique des machines de différents types. Plus timide que les précédentes, elle n'a pas institué jusqu'ici un véritable système d'intéressement collectif. Mais elle a compris que les cadres devaient être intéressés à l'augmentation de la productivité tout autant que les ouvriers. Elle a résolu le problème d'une façon assez simple, mais qui a tout de même donné des résultats appréciables.

La majorité des ouvriers travaillent à l'accord. Pour intéresser à la production tous ceux, ouvriers, employés et cadres, qui ne peuvent être rétribués au rendement, l'entreprise verse à la fin de chaque mois à chacun d'eux une prime égale à la prime moyenne réalisée par les ouvriers travaillant à l'accord. De ce fait, chacun trouve intérêt à une bonne ordonnance, un acheminement sans à-coup du travail et à une préparation judicieuse des machines et outils. Ainsi favorisés, les ouvriers augmentent leur production et par conséquent leurs primes individuelles, et leurs compagnons de travail qui sont rétribués à l'heure ou au mois se trouvent une fois de plus encouragés par la prime spéciale qu'ils reçoivent.

Le système ne donne peut-être pas les mêmes résultats qu'une véritable prime collective, mais l'esprit d'équipe est créé et chacun y trouve son compte, moralement aussi bien que matériellement.

*Cas de l'entreprise F.* Cette entreprise occupe 150 personnes à la production d'une matière première. Les ouvriers sollicitaient une augmentation de salaire, alors que la direction se plaignait de leur indifférence au travail et des pertes consécutives à une qualité insuffisante des matières fabriquées.

Pour obtenir des ouvriers et des chefs d'équipe une fabrication de meilleure qualité et pour les encourager aussi avec un gain supplémentaire, un système de prime collective fut institué. Ainsi, toutes les équipes se trouvent solidaires les unes des autres. On prit comme base de départ le tonnage moyen livré au cours des mois précédents et une prime fut fixée pour chaque tonne supplémentaire qui sortirait de l'usine, c'est-à-dire qui répondrait aux exigences de la clientèle. Le résultat fut immédiat. L'amélioration de la qualité des matières fabriquées permit de ramener les pertes à fort peu de chose. Le tonnage livré augmenta.

Une prime de productivité de 10% put être répartie sur tous les salaires dès le premier mois. Le rythme de la production étant dépendant en grande partie des fours, c'est à l'amélioration de la qualité de la matière produite, due à une plus grande discipline au

travail des ouvriers, qu'on doit cette augmentation du tonnage livrable.

Actuellement encore, la prime a tendance à augmenter et l'entreprise, encouragée, procède à de nouvelles installations qui réduiront les travaux de manutention.

### *Conclusions*

On pourrait citer d'autres exemples, tout aussi favorables à l'entreprise qu'à ceux qu'elle occupe. Mais c'est inutile. On ne ferait que répéter ce que nous avons déjà dit. Nous avons exposé les principales variantes connues de nous. S'il en existe d'autres, nous serions reconnaissants à ceux qui voudraient bien nous renseigner. Une chose est certaine: partout où des systèmes d'intéressement collectif ont été introduits, les résultats parlent en leur faveur. Devant ces faits — car il ne s'agit plus de théories — on ne peut que s'étonner de l'indifférence que manifestent les associations patronales à leur égard et de leur esprit routinier.

## Les primes de productivité dans les conventions collectives américaines

Par *H. Schmidt*

Aux Etats-Unis, les conventions collectives sont généralement conclues pour un an; en règle générale cependant, elles sont renouvelées automatiquement pour une année si aucune des parties ne dénonce l'accord dans les délais prescrits. Depuis quelques années, on tend à signer des conventions pour une durée de deux ou trois ans, en stipulant toutefois que les parties sont libres, à la fin de chaque année, d'engager des pourparlers au sujet des salaires. De cette manière, l'instrument du contrat collectif conserve une grande souplesse.

Les premières conventions collectives à long terme ont été signées dans l'industrie automobile, avant l'éclatement de la guerre de Corée, à un moment où l'activité économique accusait des signes de fléchissement. Le premier contrat de ce genre a été conclu avec la General Motors Corporation, le 29 mai 1952. D'autres ont été passées avec Ford en septembre et avec Chrysler en décembre de la même année. De manière surprenante, des accords du même genre ont pu être signés, dans l'espace de quelques mois, dans d'autres branches