La productivité dans l'entreprise

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

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **17 (1959)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-135094

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

La productivité dans l'entreprise[1]

par Emile Giroud
secrétaire FOMH

Lors des « Journées suisses de la productivité », qui eurent lieu il y a quelques années à Zurich, le Dr Speiser, conseiller aux Etats et directeur de BBC, s'est exprimé comme suit au sujet du problème de la productivité [2] :

« Lorsqu'on parle aujourd'hui de productivité, on pense souvent qu'il s'agit de quelque chose de nouveau. Pourtant, la productivité n'est rien d'autre que l'application systématique d'une loi vieille comme le monde : la loi du moindre effort.

» Le désir d'obtenir davantage de résultats au prix d'un effort moindre est en quelque sorte inhérent à la nature même de l'homme. L'histoire de l'humanité est dominée par ce désir. Il apparaît dans la fabrication des premiers outils de pierre ou de bronze, dans l'invention du levier et de la roue, dans les premières installations conçues en vue d'utiliser la force de l'eau et des vents.

» S'il était possible de représenter graphiquement l'évolution de la productivité du travail humain à travers les siècles, on s'apercevrait que le mouvement ascendant de la courbe a été extrêmement faible jusqu'au XVIIIe siècle. Il s'accélère avec le XIXe siècle et ne cesse de devenir de plus en plus rapide jusqu'à aujourd'hui. C'est le résultat de la découverte de la vapeur, puis de l'électricité, des progrès réalisés dans l'utilisation de ces deux formes d'énergie, de la mécanisation de nombreux travaux autrefois accomplis à la main. »

A propos du supplément de biens qu'apporte l'accroissement de la productivité, M. Speiser a rappelé qu'au début de la période industrielle on se souciait fort peu de la situation de la famille ouvrière qui n'était alors guère supérieure à celle d'un esclave. Mais l'accroissement de la productivité s'est

---

[1] Exposé fait lors d'une séance de discussion organisée à Lausanne par la Société d'études économiques et sociales, le 5 mars 1959.

[2] Le Bureau international du travail a donné plusieurs définitions de l'accroissement de la productivité. Voici celle de la Commission d'experts du BIT pour les industries de transformation : *Dans son sens le plus large, le problème de la productivité consiste à utiliser de façon plus efficace l'ensemble des ressources (matérielles et humaines) afin de produire le plus de richesses possibles au coût réel le plus bas possible. La productivité vise, de manière générale, à asseoir sur des bases plus solides et plus larges les fondements économiques du bien-être humain.*

chargé de modifier les conceptions que l'on pouvait avoir à ce sujet. On s'est en effet aperçu qu'il ne sert à rien de produire vite et beaucoup, si une mince couche de la population possède seule les moyens d'acheter cette production. L'accroissement du nombre des acheteurs possibles est incontestablement le corollaire d'une productivité accrue. C'est là un élément qu'il ne faut jamais oublier.

Si le désir d'accroître la productivité n'est pas nouveau, cela ne dispense nullement l'industrie suisse de repenser le problème, de prendre position et surtout de mettre en application toutes les découvertes que la science et la technique mettent à notre portée, car les succès remportés jusqu'ici par l'économie suisse ne nous autorisent nullement à nous reposer sur nos lauriers.

Si nous avons cité les paroles prononcées par un chef d'entreprise, c'est qu'elles traduisent la pensée des travailleurs aussi bien que des employeurs. C'est dire que sur le fond, soit sur la nécessité d'accroître la productivité, il n'y a pas d'opposition dans nos milieux, à condition pourtant que les mesures soient prises d'accord avec les ouvriers et le concours de leurs représentants, et non contre eux.

Cette acceptation est plus particulièrement le fait des fédérations syndicales qui groupent les ouvriers travaillant pour l'exportation, tels ceux de l'horlogerie et de la métallurgie. Sur le marché international, la concurrence est de plus en plus âpre. Notre pays est parmi les moins favorisés par la nature. Nous devons acheter à l'étranger toutes les matières premières que nous travaillons et la moitié des produits nécessaires à notre alimentation. Ces importations, qui atteignent 7 milliards de francs par année, nous devons les payer. Pour ce faire, il faut pouvoir exporter, et pour exporter il faut que les produits que nous fabriquons répondent à un besoin du marché mondial et que leur prix et leur qualité nous permettent de faire face à la concurrence d'autres pays. Les clients étrangers acceptent encore, mais c'est de moins en moins le cas, de payer un prix un peu plus élevé pour un produit suisse à cause de sa réputation de qualité. Mais la différence de prix ne saurait être importante, faute de voir le marché étranger nous échapper. Or, cette concurrence étrangère ne peut être victorieusement soutenue que grâce à une main-d'œuvre qualifiée, des techniciens à la page, une organisation rationnelle de la production et un esprit d'initiative du haut en bas de la hiérarchie industrielle, c'est-à-dire grâce à un accroissement constant de notre productivité.

La *paix du travail* est aussi un élément primordial pour atteindre cet objectif. On n'appréciera jamais assez le fait que, chez nous, dans la plupart des métiers, les rapports entre les employeurs et les travailleurs sont régis par des conventions ou des contrats collectifs qui, en instituant une procédure de conciliation et d'arbitrage de conflits, impliquent le respect absolu de cette paix. Ainsi, plus d'à-coups dans la production, plus de journées de travail perdues ayant pour cause la mésentente entre employeurs et travailleurs dans les entreprises, mais une atmosphère meilleure qui contribue, plus qu'on ne le pense, à atteindre une production optimum avec les moyens techniques mis à disposition. On s'est tellement habitué en Suisse à cet état de paix qu'on est tenté d'en minimiser les bienfaits. Pour nous en rappeler

toute la valeur, il faut que des personnes étrangères à notre pays manifestent devant nous toute la surprise qu'elles éprouvent devant un tel état de choses. Alors seulement, nous réalisons pleinement que si nous avons gagné jusqu'ici la bataille de la productivité, c'est aussi en partie à l'amélioration des rapports entre associations patronales et syndicats ouvriers qu'on le doit, et aux efforts qui ont été faits pour atteindre un niveau plus élevé de justice sociale.

C'est en 1952 déjà, alors que beaucoup de personnes hésitaient encore à prononcer le mot de « productivité », que la FOMH a publié une déclaration disant :

« La Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers voit dans l'accroissement de la productivité le moyen le plus efficace d'assurer l'emploi des travailleurs et d'élever simultanément les niveaux de vie. »

Les autres syndicats ouvriers ont suivi le mouvement, soumettant cependant leur acquiescement à certaines conditions.

L'accroissement de la productivité ne doit pas être assimilé à une intensification du rythme du travail préjudiciable à la santé des travailleurs ; en d'autres termes, effort de productivité et « cadences infernales » sont deux choses foncièrement différentes. C'est dire que le syndicalisme ouvrier ne saurait tolérer que des entreprises mal gérées ou mal équipées prennent prétexte du besoin d'accroissement de la productivité pour imposer à leur personnel — généralement en échange d'une rétribution insuffisante — un effort excessif dont la plus-value doit compenser les conséquences de l'impéritie de la direction.

Par accroissement de la productivité, on 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, 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.

Du point de vue économique, l'accroissement de la productivité n'a de sens que si ses fruits sont partagés entre tous ceux qui ont contribué au résultat et ne bénéficient seulement pas à quelques-uns. Il doit contribuer aussi à mieux stabiliser l'emploi, c'est-à-dire à protéger plus efficacement le travailleur contre le chômage. Le personnel doit participer équitablement à l'augmentation du rendement financier consécutif à cet effort. Le syndicalisme condamne comme antisocial tout accroissement de la productivité dont le capital industriel ou les intermédiaires seraient seuls à bénéficier en prélevant des marges excessives. Le syndicalisme condamne aussi l'accroissement de la productivité qui viserait uniquement à intensifier une concurrence déjà ruineuse et qui rendrait la situation des travailleurs plus précaire encore. Il refuse de contribuer à une lutte dont les ouvriers seraient les premières victimes.

En bref, le syndicalisme ouvrier accepte de promouvoir l'accroissement de la productivité dans la mesure où il a pour effet d'améliorer les conditions d'existence et de travail, de garantir l'emploi de manière optimum, et de créer des relations meilleures entre les employeurs, les travailleurs et leurs associations respectives.

L'accroissement de la productivité dépend aussi d'*une juste estimation des qualifications individuelles et professionnelles du travailleur*, estimation dont dépend, par voie de conséquence, une rémunération équitable. On sait que l'adhésion des travailleurs à l'effort de productivité, à une réforme de l'organisation du travail, sera d'autant mieux acquise que la joie au travail sera mieux assurée, que la direction de l'entreprise et le personnel dirigeant s'abstiendront de toute partialité, qu'ils éviteront toutes discriminations entre les travailleurs, qu'ils soient ouvriers ou employés. Evidemment, le système de rémunération écartant toute injustice n'a pas encore été trouvé. Néanmoins, on a mis au point des systèmes de mesure du travail et des qualifications fondés sur des bases presque scientifiques. Ces systèmes représentent un énorme progrès par rapport aux méthodes empiriques et très largement entachées de subjectivité qui sont encore appliquées dans nombre d'entreprises suisses.

Mais une évaluation, aussi scientifique que possible, de la place de travail, ne suffit pas toujours pour obtenir une production optimum. Il faut chercher les moyens d'associer directement les ouvriers, les employés, les cadres et les services techniques au rendement de l'entreprise. Pour cela, le système des primes individuelles ou des gratifications ne suffit pas.

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.

Quant aux gratifications, toujours versées à bien plaire, 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 et dans les pays nordiques, et dans quelques entreprises suisses également. C'est celui de l'*intéressement collectif*, c'est-à-dire de l'institution de primes collectives au bénéfice de l'ensemble du personnel de l'entreprise ou de chacune des fractions qui la composent.

L'intéressement collectif tend précisément à associer tout le personnel d'une entreprise au bon rendement de celle-ci. L'augmentation de production n'est pas due à un effort supplémentaire fourni par l'ouvrier et l'employé. Elle est plutôt la conséquence du fait que l'un et l'autre se trouvent directement intéressés 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'il 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. Le *système des équipes autonomes*, que préconise H. Dubreuil ;
2. Le *système du salaire proportionnel*, dont le père spirituel est M. Schueller.

On ne peut appliquer au hasard 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 diverses et dans le prix desquelles la main-d'œuvre intervient dans des proportions très variables, donnera la préférence au système des équipes autonomes. Par contre, 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 puisse varier dans son application selon l'importance de la firme et l'esprit qui anime la direction.

Nous avons dit, il y a un instant, qu'il existe déjà quelques entreprises en Suisse qui pratiquent l'un ou l'autre de ces systèmes. Pour ne pas encourir le reproche d'être resté sur un plan purement théorique, nous voudrions signaler un certain nombre d'expériences faites en Suisse romande. Mais la place qui nous est impartie ne nous le permet pas. Nous nous bornerons donc à exposer une réalisation de chacun des deux systèmes.

Le système des équipes autonomes

Cette entreprise occupe trois cents ouvriers à la construction de charpentes métalliques, de tanks à benzine ou à mazout, de conduites 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 de la valeur des produits terminés, 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 fixe les conditions de travail du personnel, y compris les salaires minima pour chacune des catégories : aides et manœuvres, manœuvres spécialisés, et 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, 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 plusieurs périodes de paie, 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 plus avantageux que d'autres selon les effets de la concurrence, le supplément de salaire payé à une équipe ne dépasse pas un certain pourcentage. L'excédent est versé dans une caisse de compensation qui sert :

a) à garantir le salaire horaire lorsque celui-ci n'est pas atteint ;

b) 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 ;

c) à permettre une répartition supplémentaire en fin d'année à tous les ouvriers de façon à rétablir une certaine égalité entre les équipes.

Outre ce 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, 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 ?

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 dépendent d'éléments sur lesquels les travailleurs n'ont aucune influence) des objets fabriqués au cours des dernières années donne une moyenne de 1 million par année, et que les salaires payés aux ouvriers et employés aient absorbé 300.000 francs. La part du salaire a donc été de 30 %. C'est ce pourcentage qui est retenu. Si une autre année la valeur de la production a passé à 1.200.000 francs, la part revenant aux salaires devra être de 360.000 francs. Si les ouvriers ont reçu, au tarif syndical, 300.000 francs de salaires pendant l'année, une répartition complémentaire de 60.000 francs 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.

Au lieu de parler de francs, ce qui implique un certain contrôle ouvrier, on peut parler : quantité de travail livré. C'est ce qui fut fait dans le cas suivant :

Une entreprise occupe quatre cents 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 à peu de chose près les mêmes pour chaque machine qui sort des ateliers. Il est donc possible d'appliquer le système de primes collectives basées sur le nombre d'articles produits, primes réparties sur tout le personnel, les cadres et les employés de bureau y compris.

Lorsqu'on décida de tenter l'expérience, 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. Au début, les ouvriers étaient très sceptiques, prétendant qu'il était impossible de produire plus. A quoi nous avons répondu qu'en travaillant dans un esprit d'équipe, en s'entraidant au lieu de se jalouser, en se communiquant les « coups de mains », les petits « trucs », au lieu de les garder jalousement pour soi, en encourageant le système des petites inventions et découvertes, la productivité augmenterait certainement. En plus, nous entendions intéresser les cadres dans la même mesure que les ouvriers, puisque c'est des cadres que nous attendons 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 profonde modification 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 personnel, ingénieurs et techniciens y compris. Cette prime augmenta progressivement pour atteindre une moyenne de 15 %. Par des prélèvements sur cette prime lorsque le mois était particulièrement favorable, un fonds de compensation a été alimenté en vue de périodes moins favorables, telles celles des vacances, et des fêtes de fin d'année.

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 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 qualité ou la quantité du travail fourni. C'est une erreur. 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.

On pourrait citer d'autres cas, tout aussi favorables à l'entreprise qu'à ceux qu'elle occupe. Mais c'est inutile. On ne ferait que se répéter. Nous avons exposé les deux principales variantes connues de nous. 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 manifeste le patronat envers ce moyen efficace de promouvoir l'accroissement de la productivité [1].

Le chef d'entreprise court une belle aventure. Il se passionne pour elle. Il y consacre tout son savoir et tout son temps. Parfois, il y sacrifie même sa santé. Cette passion, on peut la communiquer dans une certaine mesure au personnel des cadres, aux employés et aux ouvriers, en les renseignant régulièrement sur la marche de l'entreprise, sur les occasions de se réjouir aussi bien que sur les causes de soucis, et en les associant directement au résultat de l'aventure à laquelle ils participent. Car il ne faut pas s'illusionner : une récompense matérielle qui assure une plus grande aisance à chacun restera toujours le moteur de l'activité humaine.

La recherche de la productivité n'a du reste pas d'autre objectif final que l'élévation des niveaux de vie et la sécurité de l'emploi. Pour atteindre cet objectif purement matériel, des éléments moraux sont aussi nécessaires. L'association des travailleurs à la vie de l'entreprise et du métier en est un, et non des moindres.

[1] Nous serions heureux qu'un patron veuille bien prendre la plume et nous faire connaître ses impressions sur les deux systèmes mentionnés par M. E. Giroud, ou sur d'autres systèmes en cours d'application (*Réd.*)