

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 46 (1954)
Heft: 4

Artikel: Quelques aspects du problème de la productivité en Suisse
Autor: Chopard, Théo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-384853>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.02.2026

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

Quelques aspects du problème de la productivité en Suisse

Par Théo Chopard

On n'accepte qu'avec hésitation à commenter, même en le limitant strictement à ses aspects suisses, un problème sur lequel on a écrit des bibliothèques, sur lequel paraissent chaque jour les dissertations les plus savantes, et même les plus absconses; un problème qui a ses docteurs, qui le compliquent à souhait, ses terribles simplificateurs aussi, ses fanatiques et ses détracteurs. En quelque sorte, le débat aux voix multiples qu'il nourrit, touche et reflète toutes les questions fondamentales de l'économie moderne: production, coûts de revient, rétribution du travail, rapports entre la production et la consommation, chômage, élévation des niveaux de vie, relations entre l'homme et la technique, joie au travail, promotion ouvrière, etc. C'est dire que ce problème se pose tout à la fois en termes techniques, économiques, psychologiques et moraux. On ne peut donc guère attendre ici qu'une sommaire approximation.

*

Tout d'abord, qu'est-ce que la productivité? On en a donné de multiples définitions. Retenons-en deux. La première est celle que formule la Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers: « Par accroissement de la productivité, la F.O.M.H. entend l'organisation technique la plus raisonnable et la plus rationnelle du travail, 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 seconde est due à la commission d'experts du B. I. T. en matière de productivité: « 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. »

Le mouvement syndical suisse peut faire siennes ces deux définitions. Elles donnent à entendre de la manière la plus nette que l'accroissement de la productivité n'est *pas* synonyme de « cadences infernales » et, qu'ainsi conçu, il n'est pas un nouvel et diabolique instrument de l'exploitation des travailleurs. Il ressort de ces définitions que la notion moderne de productivité déborde largement la notion de « rationalisation ». La rationalisation n'est plus que

l'un des aspects techniques de la productivité. En simplifiant les choses, on pourrait frapper la formule: productivité = rationalisation + élément humain. La rationalisation telle que la concevaient Taylor, Bedaux et leurs émules se faisait en quelque sorte contre l'homme, ou sans lui, le travailleur étant considéré comme un simple élément du coût de revient. La productivité, au contraire, ne peut être sensiblement accrue qu'avec la participation et l'adhésion des travailleurs.

Cette notion nouvelle de la productivité est l'aboutissement naturel des progrès réalisés au cours des cinquante dernières années par la psychologie et la sociologie sur le plan industriel et de l'action menée par le mouvement syndical — et par l'Organisation internationale du travail — pour la « revalorisation » de l'homme qui travaille. Peut-être pourrait-on dire aussi qu'elle est l'aboutissement d'une conception relativement neuve des faits économiques, d'une conception « dynamique », « expansive », liée à l'augmentation continue de la production d'énergie et à son corollaire: l'élévation des niveaux de vie.

*

L'effort de productivité ayant pour fin d'abaisser les coûts de revient et de vente, d'améliorer la qualité des produits, les conditions de travail et d'existence, la Suisse ne peut se désintéresser de ce problème. *L'amélioration de la productivité constitue de toute évidence, pour un pays dont la prospérité dépend dans une très large mesure des exportations, un élément essentiel de l'effort que doivent fournir l'économie privée et l'Etat pour maintenir et augmenter à long terme les possibilités d'emploi.* On doit donc regretter, en passant, que le Conseil fédéral, dans son message qui accompagne le projet de loi fédérale sur les mesures préparatoires en vue de combattre les crises et de procurer du travail, n'ait insisté sur la contribution de l'effort de productivité à la stabilisation de l'emploi à longue échéance. Dans notre pays, un cinquième environ des personnes qui exercent une profession travaillent pour l'exportation. Elles produisent à peu près le tiers des marchandises fabriquées en Suisse. La valeur des exportations représente approximativement 30% du revenu national au regard de 19% en Suède, de 18% en Grande-Bretagne et de 7% seulement aux Etats-Unis. Le revenu provenant des exportations — auquel est lié dans une certaine mesure le produit des « services », des licences industrielles notamment — est donc déterminant pour le maintien du degré d'occupation dans les branches qui travaillent pour le marché intérieur, dans le bâtiment en particulier, qui est, avec l'industrie d'exportation, l'une des deux principales assises de notre prospérité.

Tous les pays intensifiant leur effort de productivité, la concurrence va en s'accroissant sur le plan international, en liaison aussi

avec le fait que les déficits de consommation du temps de guerre sont largement comblés, que certaines dépenses d'armement diminuent et que divers pays, l'Allemagne notamment, ont entièrement renouvelé leur équipement industriel. Certes, jusqu'à maintenant, la Suisse s'est montrée capable de faire face aux prix étrangers. Mais l'accroissement de la productivité étant partout à l'ordre du jour, on conviendra que ce résultat est précaire. C'est dire que notre industrie d'exportation ne doit rien négliger pour améliorer encore la qualité et abaisser les coûts de revient, en prenant diverses mesures d'ordre interne que nous examinerons plus loin.

Mais les frais de production de notre industrie d'exportation sont commandés dans une large mesure par ceux des branches qui travaillent pour le marché intérieur, par les coûts de construction, les prix des denrées alimentaires, des articles de consommation courante, les frais de transport, de distribution, etc. En conséquence, l'effort de productivité ne peut pas être limité à l'industrie d'exportation. Toutes les activités économiques doivent y participer. C'est dire aussi que la *politique économique*, voire la politique générale de l'Etat, doit y contribuer. Il suffit de songer aux répercussions des droits de douane, de certaines mesures de protection agricole, de la fiscalité, des abus des accords à caractère de cartel, du manque de coordination dans les transports et dans le domaine de la consommation de l'énergie. Il faut constater qu'en liaison avec l'effort de productivité que doit fournir l'économie suisse pour rester en mesure de s'affirmer sur les marchés, l'Etat manque d'une conception nette. L'intention qu'il manifeste de majorer les loyers au moment même où la concurrence s'intensifie paraît bien démontrer que cette politique générale est encore trop empirique, qu'elle manque de coordination parce qu'elle est insuffisamment centrée sur la nécessité d'accroître la productivité de manière générale et parce que les diverses mesures officielles, prises plus ou moins à hue et à dia, ne s'inspirent pas de cette nécessité. Cette dernière s'impose encore pour une autre raison, d'ordre démographique. L'âge moyen de la population suisse est en augmentation constante. La proportion des personnes âgées de plus de 65 ans et davantage (c'est-à-dire de celles dont le rendement économique diminue ou cesse) s'accroît constamment. En conséquence, les charges de la population active sont appelées à devenir plus lourdes; un accroissement de la productivité suivi d'une élévation du revenu national contribuerait à les alléger.

*

Ces quelques indications, trop sommaires à notre gré, montrent que le mouvement syndical — dont l'objet est d'améliorer la condition matérielle et morale des travailleurs — a l'intérêt le plus évident, et même l'*obligation*, de participer à l'effort de productivité,

et cela sur tous les plans où il doit être poursuivi et intensifié : l'entreprise, la profession et la politique générale de l'Etat.

Mais, pour qu'il puisse agir utilement dans ce domaine, il doit avoir, lui aussi, l'*adhésion des travailleurs*. S'il n'a pas encore donné toute sa mesure, ce n'est pas seulement ensuite du refus aussi obstiné qu'incompréhensible du patronat suisse d'examiner avec lui les aspects généraux et particuliers du problème de la productivité et de saisir les possibilités que les conventions collectives et les relations qui se sont établies entre les parties offrent dès maintenant de faire participer le personnel et ses représentants à cet effort, c'est aussi en raison de la *méfiance* qui subsiste parmi les travailleurs et peut-être aussi d'une information insuffisante des membres par leur syndicat. Mais cette méfiance et cette information insuffisante sont très fortement déterminées par le comportement négatif du patronat suisse.

*

Quelles sont les raisons essentielles de la méfiance ouvrière en face de l'accroissement de la productivité ? Elle est nourrie avant tout par la crainte que cet effort n'aboutisse à une nouvelle crise de surproduction. Les travailleurs ont le sentiment que la campagne de productivité, chez nous du moins, n'est pas insérée dans une conception générale du progrès social, qu'elle est menée encore trop exclusivement sous l'aspect du profit privé. Il paraît évident que, considéré sous cet angle seulement, l'accroissement de la productivité peut devenir un élément de déséquilibre social. Le souvenir de la grande crise économique des années trente — crise de sous-consommation — est encore vivace. Et le chômage, qui n'a cessé, au cours des années d'après-guerre, d'accompagner les moindres fléchissements de l'activité — on songe au textile — entretient ce souvenir et la crainte du lendemain. Le nombre des ouvriers a considérablement augmenté depuis 1939 et l'on redoute qu'un retour offensif du chômage ne touche un nombre de salariés plus grand que naguère. On craint que le pouvoir d'achat n'augmente pas proportionnellement à l'amélioration de la productivité. Le développement inquiétant de la vente à tempérament n'indique-t-il pas que ce pouvoir d'achat est trop faible par rapport à la masse des biens offerts ? Accroissement de la productivité = production d'un volume donné de marchandises avec moins de travailleurs. Mais quand la production aura atteint un plafond, que fera-t-on de la main-d'œuvre en excédent ? Comment sera-t-elle occupée, reclassée ? L'effort de productivité est-il accompagné d'un effort correspondant pour augmenter le pouvoir de consommation, pour combler le grave déséquilibre qui subsiste entre un potentiel industriel sans cesse accru et l'énorme masse des besoins non satisfaits ? Comme l'a noté un bon observateur, Bertrand de Jouvenel : « Il faut dire que la lecture des journaux financiers et des comptes rendus d'assemblées générales ne

dément pas autant qu'on le voudrait ce *préjugé* ouvrier défavorable puisque l'on parle constamment de production excédentaire... Pour pouvoir prêcher l'accueil enthousiaste des méthodes économisant du travail, il faut pouvoir en même temps promettre non point qu'elles ne diminueront en aucun cas l'emploi dans la branche intéressée (ce qui serait l'idéal ouvrier), mais au moins que tout déplacement de main-d'œuvre ne sera pas accompagné d'incertitude et peut-être d'une chute du statut. »

Si l'accroissement de la productivité peut être la meilleure des choses — en augmentant notre capacité de concurrence et les salaires réels (jusqu'à maintenant, cet effort, si imparfait qu'il soit encore, a incontestablement abouti à ces deux résultats dans notre pays) — il peut être aussi, selon les circonstances, préjudiciable aux travailleurs. Dans le régime économique d'aujourd'hui, maintes des réserves que ces derniers font encore sont fondées. Mais *il faut bien se persuader qu'en adoptant une attitude purement négative le syndicalisme n'éliminerait aucun des risques que peut impliquer un effort de productivité déployé en dehors de son contrôle*. Le moment paraît donc venu pour notre mouvement de s'occuper de ce problème d'une manière plus systématiquement qu'il ne l'a fait jusqu'à maintenant. Il doit étudier de manière suivie les expériences faites jusqu'à aujourd'hui en matière de productivité, les méthodes nouvelles d'organisation du travail et de rémunération qui sont appliquées pour augmenter l'intérêt que le travailleur apporte à sa tâche quotidienne et sa participation aux fruits de son travail. De cette étude — les informations à portée de main ne manquent pas — le syndicalisme doit dégager les éléments que l'état de développement atteint par les conventions collectives permet d'utiliser immédiatement, c'est-à-dire d'insérer dans les dispositions contractuelles. Parallèlement, les interventions syndicales sur le plan de la politique économique générale — dont nous avons esquissé l'importance en liaison avec l'accroissement de la productivité — doivent s'inspirer des résultats de cette étude.

Il faut reconnaître qu'ensuite de l'insuffisance de cette étude et de l'information qu'il fournit à ses membres sur le problème de la productivité, de l'absence de ce que nous pourrions appeler un « climat de productivité », le syndicalisme suisse utilise encore mal les possibilités que sa puissance, d'une part, et les conventions collectives, de l'autre, lui offrent d'imposer, en dépit de l'opposition patronale, une participation des travailleurs et de leurs représentants à l'effort de productivité. Certes, on a dit que la collaboration ne saurait être un résultat de la contrainte, qu'elle ne peut reposer que sur une confiance réciproque. Mais la crainte est aussi le commencement de la sagesse et l'histoire sociale démontre que, sans le recours à l'argument de la puissance syndicale, nombre de solutions sages, raisonnables, évidentes n'auraient jamais triomphé. Le deve-

nir des relations entre employeurs et travailleurs en Suède, où elles ont atteint le développement le plus poussé que l'on puisse concevoir en Europe, en fournit la démonstration la plus éclatante.

*

Il est incontestable que le problème de la productivité est probablement plus psychologique que technique et que c'est sur ce premier aspect qu'il convient de mettre l'accent. Les résultats d'innombrables études dont on ne peut nier le sérieux — celles du B. I. T. notamment — démontrent que l'*information* des travailleurs sur le plan de l'entreprise et de leurs représentants sur le plan de la profession, que la *circulation des idées*, ici entre la direction et les salariés, là entre les représentants des associations professionnelles, ont pour effet de renforcer la confiance, l'intérêt au travail et d'accroître la productivité. La consultation des travailleurs préalablement à l'introduction de toute nouvelle méthode de travail ou de toute innovation en matière de rémunération ou d'institutions sociales, l'appel à l'esprit d'initiative (boîtes aux lettres, primes aux suggestions, etc.) ont le même effet, en particulier parce qu'ils ont pour résultat de réduire dans une mesure appréciable les gaspillages qui grèvent les coûts de revient. De manière générale, on a constaté que le développement de la consultation ouvrière est partout accompagné d'un recul de l'absentéisme, des « migrations » de main-d'œuvre et des pertes sèches que ces phénomènes entraînent (on sait que l'instabilité de la main-d'œuvre a été particulièrement marquée dans notre industrie au cours de la phase de prospérité). Ces études ont montré aussi que de nouvelles méthodes de rémunération (dont notre ami Giroud commente quelques exemples dans son article) contribuent également à l'amélioration de la productivité parce qu'elles mettent fin aux coulages qui accompagnent l'abus du système du travail aux pièces. Elles prouvent qu'une participation des travailleurs à l'examen de ces méthodes nouvelles, à l'analyse des temps et mouvements, à l'organisation du travail, au classement du personnel, à la constitution des équipes de travail, à la formation du personnel et à l'apprentissage contribue également à accroître le rendement et, partant, les possibilités d'augmenter les salaires. Enfin, elles administrent la preuve que la coopération des travailleurs et de leurs représentants à la lutte contre les accidents et au dépistage des maladies professionnelles aboutissent à réduire appréciablement les charges qui grèvent l'entreprise, et qui diminuent d'autant les sommes qui peuvent être affectées à l'amélioration des salaires et des prestations sociales, aux investissements et à l'abaissement des prix de vente propres à augmenter la capacité de concurrence.

De toute évidence, et sans céder le moins du monde aux illusions, on peut affirmer que le degré de développement atteint par les con-

ventions collectives permet, si l'on s'y applique de façon systématique et si le syndicalisme met toute sa puissance dans la balance, d'imposer la réglementation contractuelle de la plupart de ces éléments de la productivité. La convention passée dans la métallurgie vaudoise a fait un premier pas dans cette direction. Dès le début de 1953, un nouvel alinéa de l'article 3 précise :

« Les directions d'entreprise et les présidents des délégations ouvrières aux commissions paritaires ont le devoir d'informer leurs associations respectives de toute situation qui menace de mettre en péril la paix du travail. »

L'article 4 relatif aux attributions des commissions paritaires d'entreprise (composées de délégués patronaux élus par la direction et de délégués ouvriers élus par le personnel) a été complété par trois dispositions, dont deux sont particulièrement intéressantes :

« Les commissions paritaires d'entreprise ont aussi pour tâche de promouvoir, dans un esprit de libre discussion et de collaboration, la compréhension mutuelle entre les parties; elles peuvent présenter des informations et des suggestions sur les questions générales ayant trait à l'organisation, à la rémunération et au rendement du travail, ainsi qu'au confort et au bien-être des ouvriers...

» Les directions des entreprises tiennent les commissions paritaires d'entreprise au courant des circonstances économiques, générales ou particulières qui peuvent avoir des répercussions sur les conditions ou l'organisation du travail, ou qui peuvent amener des mesures de chômage partiel ou de licenciement. Les commissions d'entreprise se réunissent une fois par trimestre au moins. »

Une généralisation de ces dispositions dans toutes les conventions collectives marquerait un premier pas vers une participation ouvrière et syndicale à la discussion et à la solution des problèmes de la productivité. Elle ouvrirait la possibilité de les compléter progressivement et de les étendre à toutes les questions que nous avons mentionnées plus haut. Il suffirait de coordonner mieux la politique syndicale pour arriver à ce premier résultat. Parallèlement, aux fins d'agir plus sûrement et plus efficacement, il conviendrait de procéder préalablement à une enquête générale sur les attributions présentes des commissions ouvrières. Si 63 % des entreprises industrielles suisses possèdent une telle commission, nous ne savons pas selon quelle fréquence ni sur quels objets elles sont consultées. Nous ignorons à quel point elles participent à la gestion des fonds de prévoyance ou sont renseignées sur la situation économique de la branche et de l'entreprise, la rationalisation, l'aménagement des horaires, la composition des équipes de travail, la lutte contre les accidents, les dispositions propres à prévenir le chômage, etc. Nous ne savons pas davantage dans quelle mesure elles ont été instituées en marge ou dans le cadre des conventions collectives, dans quelle ampleur elles contribuent à resserrer les liens entre l'industrie et

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?