

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

Artikel: Accroissement de la productivité dans les industries de transformation
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-384856>

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>

Accroissement de la productivité dans les industries de transformation

L'augmentation de la production de biens et de services avec le moins d'efforts possible est une des nécessités qui s'imposent actuellement avec le plus d'urgence dans le monde entier. Elle est en effet la condition du relèvement des pays techniquement arriérés, de l'augmentation des niveaux de vie ainsi que de l'expansion de l'équipement, qui doit permettre de poursuivre cette expansion dans l'avenir. Mais pour obtenir ces résultats, on admet de plus en plus généralement que les ressources productives du globe devraient être mieux et plus intensivement mises à profit. C'est dans ce sens que l'augmentation de la productivité est au premier plan des préoccupations de l'O. I. T. La Conférence internationale du travail a examiné ce problème dans son ensemble en 1950, et plusieurs commissions lui accordent à présent une grande attention. En outre, c'est avec l'aide des missions d'assistance technique de l'O. I. T. que diverses industries dans les pays insuffisamment développés s'efforcent d'accroître leur productivité.

Un grand nombre des aspects particuliers du problème intéressent en commun toute une série d'industries. Pour faire le point, l'Organisation internationale du travail a convoqué à Genève, en décembre 1952, une réunion d'experts en matière de productivité dans les industries de transformation, à laquelle ont assisté seize experts venus de treize pays. Un certain nombre de conclusions relatives aux méthodes pratiques d'accroissement de la productivité dans les industries de transformation ont été adoptées à l'unanimité; elles sont reproduites ci-après.

Nos lecteurs retiendront particulièrement dans les conclusions des experts l'avis formulé dans l'introduction que l'accroissement de la productivité offre des possibilités d'élever le niveau général de vie par des biens de consommation aux plus justes prix, des gains réels accrus, des améliorations des conditions de travail, le renforcement des fondements économiques du bien-être humain. Ils se réjouiront spécialement de la constatation formulée par un aréopage mixte de techniciens et de praticiens que l'existence d'un mouvement syndical libre est de la plus haute importance pour l'expansion de la productivité. Même si cela peut apparaître comme un truisme pour les économistes dignes de ce nom, les sociologues et les syndicalistes, il est bon qu'une telle vérité soit proclamée sans cesse devant l'opinion publique.

Le conseil d'administration du B. I. T. a examiné ces conclusions. Afin qu'elles fassent l'objet d'une diffusion aussi large que possible parmi tous ceux dont l'initiative et la collaboration peuvent contribuer à l'accroissement de la productivité, il a autorisé la communi-

cation de ces conclusions aux gouvernements, qui sont priés de les signaler à l'attention des organisations d'employeurs et de travailleurs, des centres de productivité et autres organismes intéressés. Il en a également autorisé la communication à la Conférence internationale du travail (36^e session, juin 1953), aux organisations intergouvernementales qui s'intéressent à l'accroissement de la productivité et au Comité international d'organisation scientifique. La *Revue syndicale suisse* fait un pas de plus et soumet à l'étude de ses lecteurs les conclusions intégrales du Comité d'experts du B. I. T. sur la productivité.

Conclusions de la Réunion d'experts

Introduction

1. Dans son sens le plus large, le problème de l'accroissement de la productivité consiste à utiliser de façon plus efficace l'ensemble des ressources afin de produire le plus de richesses possible au coût réel le plus bas possible.

2. L'accroissement de la productivité offre des possibilités d'élever le niveau général de vie, notamment par :

- a) des quantités plus grandes à la fois de biens de consommation et de biens de production à moindre coût et à moindre prix;
- b) des gains réels accrus;
- c) des améliorations des conditions de travail et de vie, y compris une durée de travail réduite;
- d) en général, un renforcement des fondements économiques du bien-être humain.

3. Pour que l'accroissement de la productivité entraîne un niveau de vie plus élevé, il est d'importance primordiale :

- a) que les avantages résultant d'une productivité accrue soient équitablement répartis entre le capital, le travail et les consommateurs;
- b) que la demande de biens et de services soit maintenue à un niveau suffisamment élevé et que des mesures adéquates soient prises pour éviter que l'accroissement de la productivité n'entraîne du chômage. Dans les pays où les possibilités d'emploi sont restreintes par la pénurie de capital, il importe de consacrer une attention particulière au problème qui consiste à assurer un taux approprié de formation de capital.

Ce sont là des questions qui intéressent à la fois la justice sociale et les nécessités économiques; manquer à répartir largement les avantages d'une productivité accrue et à maintenir la demande et

l'emploi signifierait que les conditions d'un accroissement continu de la productivité ne sont pas remplies.

4. Il est aussi de la plus haute importance qu'il existe un mouvement syndical libre et fort dans un régime qui lui assure la pleine liberté pour l'exercice du droit de négociation collective sur un pied d'égalité avec les employeurs et leurs organisations.

5. Pour accroître la productivité, il faut que des mesures soient prises par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs. Les gouvernements ont une responsabilité dans la création de conditions favorables à l'accroissement de la productivité en encourageant un programme équilibré de développement économique et en adoptant des mesures économiques et sociales appropriées dans des domaines tels que le commerce extérieur, la formation de capital, les pratiques restrictives, la garantie d'un approvisionnement approprié en matières premières, les conditions monétaires et fiscales, le développement de services de l'emploi efficaces, l'hygiène, le logement, la recherche scientifique et l'éducation. S'il incombe essentiellement à la direction de prendre des mesures en vue d'accroître la productivité au sein de l'entreprise, la collaboration active des travailleurs et de leurs représentants est indispensable. Lorsque celle-ci est assurée, elle constitue une preuve de la qualité de la direction, mais elle dépend aussi de l'attitude des chefs de syndicats.

6. L'action en vue d'accroître la productivité peut se heurter à une résistance au changement de la part de certains ou de l'ensemble des divers groupes travaillant dans l'entreprise. Cette résistance est l'un des problèmes essentiels dans le domaine de la productivité et les mesures à prendre pour la surmonter doivent être fondées sur un examen attentif de la situation particulière, ainsi que sur une compréhension des raisons de cette résistance.

7. Aux fins du présent exposé des conclusions, le mot « productivité » désigne le rapport entre la quantité produite et les facteurs utilisés pour sa production dans une entreprise, une industrie ou dans l'ensemble d'une économie. Ce rapport peut être exprimé par référence aux différents moyens de la production, tels que le travail, le capital et les matières premières. Pour plusieurs raisons et notamment du fait que l'on dispose de données statistiques plus nombreuses au sujet de la main-d'œuvre, le facteur travail (heures-homme, jours-homme, années-homme) sert fréquemment de dénominateur dans ce rapport. Bien qu'il ne soit pas absolument général, ce rapport présente un grand intérêt pratique; mais les modifications de productivité qu'il indique peuvent être et sont souvent en fait influencées par des modifications dans les installations, l'équipement, l'organisation de l'entreprise et les matières premières, aussi bien que par des modifications quantitatives et qualitatives du facteur travail.

Dans l'analyse des modifications de productivité, il importe de tenir compte de tous ces facteurs, étant donné qu'ils exercent tous une influence sur le coût définitif.

8. Les mesures statistiques et les données comparatives de productivité peuvent être très précieuses pour indiquer les mesures qu'il y aurait lieu de prendre en vue d'accroître la productivité dans des entreprises ou industries particulières; il convient d'appeler l'attention sur l'opportunité de mettre en œuvre des techniques uniformes pour la mesure de la productivité.

9. Les conditions varient de façon considérable d'un pays à un autre, d'une industrie à une autre et d'une entreprise à une autre. Si les conclusions qui suivent s'appliquent donc selon les circonstances à des degrés divers, il importe qu'en tout état de cause toutes les mesures possibles soient prises afin d'accroître la productivité.

Partie I

Considérations générales

10. L'accroissement de la productivité exige les efforts conjugués des membres de tous les groupes contribuant directement ou indirectement à la production. Dans certains cas, de tels efforts peuvent exiger de profonds changements dans l'attitude de tous les intéressés. Il n'est possible d'escompter l'entière collaboration de tous les groupes que dans une société qui accepte les principes de justice sociale et où l'on reconnaît que la fin essentielle de l'industrie est de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble.

11. Partout où existe un système de coopération entre employeurs et travailleurs, il devrait être utilisé dans la plus large mesure afin de favoriser l'accroissement de la productivité. Si pareil système n'existe pas dans une industrie donnée, il conviendrait d'en envisager la création au niveau national ou régional ou au niveau de l'entreprise.

12. Partout où il est possible et opportun de le faire, on trouve avantage à examiner, au niveau de l'industrie ou de la région, des questions comme les dispositions relatives au partage des résultats de l'accroissement de la productivité et les garanties à prendre pour le bien-être des travailleurs et le maintien du rendement dans l'entreprise, étant donné que ces examens peuvent permettre d'apporter plus d'uniformité dans l'application par une industrie des techniques d'accroissement de la productivité.

13. Afin que, partout où la chose est possible, les mesures prises pour favoriser l'accroissement de la productivité soient assurées de l'adhésion et de la compréhension des travailleurs et de leurs représentants, des dispositions appropriées devraient être prises à l'échelon de l'entreprise afin de permettre:

- a) si des principes généraux ont été examinés au niveau de l'industrie ou de la région ainsi qu'il est prévu au paragraphe 12 ci-dessus, que leur application dans l'entreprise intéressée puisse être étudiée et que la possibilité soit donnée de présenter des explications, des commentaires et des suggestions détaillées;
- b) quand il n'existe aucun système de ce genre au niveau de l'industrie ou de la région, que des questions comme celles qui sont envisagées au paragraphe 12 ci-dessus soient examinées, expliquées et discutées au niveau de l'entreprise.

14. Les représentants des employeurs et des travailleurs et de leurs organisations devraient être consultés par les gouvernements sur les questions de politique nationale destinées à favoriser l'accroissement de la productivité. Il conviendrait d'envisager de créer, quand il n'en existe pas encore, des centres nationaux de la productivité ou des organismes similaires, qui constitueraient des centres d'information et d'étude et, dans certaines circonstances, coordonneraient les efforts déployés sur le plan national pour favoriser l'accroissement de la productivité; ces organismes devraient être placés sous le contrôle de conseils ou de commissions où les organisations d'employeurs et de travailleurs seraient paritairement représentées. La coopération entre les centres nationaux ou les commissions nationales de productivité sur les questions d'intérêt commun devrait également être encouragée. Partout où la chose apparaît opportune, il conviendrait d'envisager l'établissement de commissions mixtes ou de centres d'étude et d'information pour développer la productivité dans les industries individuelles.

15. La part des travailleurs dans les avantages résultant de l'accroissement de la productivité peut prendre la forme tantôt de plus hauts salaires, tantôt de prix plus bas pour les produits, et tantôt de meilleures conditions de travail — notamment la réduction des heures de travail — de meilleurs services sociaux et de meilleurs logements ouvriers. Les augmentations de salaires et les améliorations des conditions de travail rendues possibles par une productivité accrue doivent être fixées dans toute la mesure du possible par des conventions collectives. La manière de répartir, entre ces différentes formes, l'accroissement de richesses provenant d'une plus grande productivité dépendra des différentes conditions de chaque pays. Non seulement devraient en bénéficier les travailleurs directement intéressés aux accroissements de la productivité, mais il faudrait également tenir compte des travailleurs qui se trouvent dans d'autres industries où, pour le moment, il n'est pas possible de réaliser un accroissement de la productivité dans la même mesure. L'équité sociale demande que l'on prenne également en considération les groupes professionnels et sociaux qui, pour diverses raisons, peuvent ne pas être en situation de soutenir des revendications

et parmi lesquels on peut compter les cadres, les techniciens et autre personnel.

16. Les employeurs doivent tenir compte dans toute la mesure du possible des problèmes humains posés par les dispositions techniques qu'ils mettent en œuvre pour accroître la productivité de leur entreprise.

17. Il est souhaitable que les services de l'emploi entretiennent les relations les plus étroites avec l'industrie et avec les établissements de formation professionnelle et soient en mesure de rassembler et d'analyser telles données statistiques ou autres qui pourront permettre, sur la situation de l'emploi, des études dignes de foi sur lesquelles il soit possible de fonder les estimations des besoins futurs concernant les différentes spécialités de travail et les déplacements de main-d'œuvre.

18. Les améliorations apportées à l'équipement et aux techniques modifient la nature des possibilités d'emploi et peuvent obliger certains travailleurs à changer d'emploi. Les mesures visant à accroître la productivité devraient donc s'accompagner de mesures destinées à protéger les intérêts de tous les travailleurs susceptibles de perdre leur emploi ou d'être menacés de le perdre. En particulier:

- a) les gouvernements devraient accepter d'assumer une responsabilité continue dans l'application des mesures destinées à maintenir l'emploi à un niveau élevé et stable;
- b) des mesures devraient être prises, chaque fois que possible, en conformité de procédures adoptées d'un commun accord, pour réduire au minimum le nombre des travailleurs susceptibles de perdre leur emploi et contribuer au emploi des travailleurs déplacés. De telles mesures devraient comprendre:
 - i) la planification anticipée des modifications à apporter aux procédés de fabrication ou à l'équipement et la notification préalable des déplacements qui semblent devoir en résulter; il conviendrait également d'envisager la possibilité de réduire ou de suspendre les embauchages de nouveaux travailleurs en vue de maintenir des travailleurs devenus surabondants jusqu'à ce que des emplois en nombre suffisant deviennent disponibles pour eux par l'effet des mouvements normaux de main-d'œuvre;
 - ii) l'octroi par les employeurs de priorités aux travailleurs déplacés lorsqu'il est pourvu aux postes vacants, compte tenu du rendement et de la bonne conduite des intéressés ainsi que de l'ancienneté;
 - iii) la fourniture, le cas échéant, des moyens d'orientation professionnelle, de formation et de réadaptation professionnelles;

- iv) l'amélioration, partout où la nécessité s'en fait sentir, de l'organisation du service de l'emploi, de manière que les renseignements concernant les postes vacants appropriés soient communiqués rapidement à tous ceux qui en ont besoin;
 - v) des mesures visant à développer la mobilité géographique de la main-d'œuvre, telles que, le cas échéant, le versement d'allocations de déménagement et des programmes appropriés pour la construction de logements ouvriers;
- c) des mesures devraient être prises au moyen de systèmes d'assurance-chômage ou autres afin de protéger le niveau de vie des travailleurs qui peuvent perdre leur emploi.

19. Bien que des progrès considérables aient été réalisés au cours des dernières années, il est de toute urgence de procéder à de nouvelles expériences, études et recherches concernant l'influence des divers facteurs qui touchent la productivité. Ces travaux peuvent être entrepris, selon les circonstances, sur le plan international, national, sur le plan de l'industrie ou de l'entreprise et ils peuvent exiger une étroite collaboration entre des personnes ayant une éducation et une formation scientifique différentes. Quels que soient les auspices sous lesquels ces recherches sont effectuées, leur programme devrait être établi avec la pleine collaboration des représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs. Cette collaboration faciliterait l'acceptation et l'application des résultats de telles recherches.

20. En vue de faire connaître largement les moyens les plus efficaces d'accroître la productivité et d'appliquer ces moyens là où c'est possible, un libre échange d'informations entre les pays, les industries et les entreprises est essentiel. Outre l'utilisation des moyens habituels d'information: quotidiens, revues périodiques et autres publications, films et projections fixes, etc., il conviendrait d'encourager la pratique d'échanges d'informations par voie de contacts personnels. Il y a lieu d'attirer en particulier l'attention sur la valeur des visites d'étude en groupes ou équipes représentant l'entreprise, l'industrie ou les pays intéressés.

21. Dans les pays sous-développés du point de vue de l'économie ou des relations industrielles, l'Organisation internationale du travail, d'autres institutions spécialisées et les Nations Unies peuvent fournir, dans le cadre du programme élargi d'assistance technique, une aide considérable pour l'introduction des techniques destinées à accroître la productivité, dont plusieurs ont été mentionnées dans le présent document. En conséquence, il est recommandé que ces pays aient pleinement recours à cette assistance dans les efforts qu'ils accomplissent en vue d'accroître la productivité au sein de leurs industries manufacturières.

Partie 2

Mesures destinées à favoriser l'accroissement de la productivité dans l'entreprise

22. Compte tenu des observations présentées précédemment à l'égard de l'action gouvernementale ou professionnelle, l'accroissement de la productivité dépend essentiellement des mesures prises au niveau de l'entreprise.

23. La responsabilité première des mesures à prendre pour augmenter la productivité au niveau de l'entreprise incombe aux employeurs.

24. Aucun effort en vue d'accroître la productivité ne peut réussir sans que de bonnes relations existent entre les employeurs et les travailleurs intéressés et leurs représentants. Des mesures devront être prises par eux en vue d'encourager de telles relations.

25. L'augmentation de la productivité dans l'entreprise appelle une action dans trois principaux domaines:

l'organisation et le contrôle de la production;
le personnel;
les installations et l'équipement.

L'action dans ces différents domaines variera suivant les conditions économiques de l'entreprise. Même lorsqu'il ne sera pas possible de modifier profondément l'outillage, on pourra toujours utiliser complètement et judicieusement les moyens actuels, d'une part grâce à l'amélioration continue de l'organisation et des méthodes, d'autre part grâce à la participation active de l'ensemble du personnel à l'effort d'amélioration.

L'organisation et le contrôle de la production

26. Tous les efforts devraient être faits pour réaliser au plus haut degré:

- a) la simplification, qui consiste à diminuer les types et variétés du produit;
- b) la normalisation, qui consiste à convenir: 1^o d'une norme pour un produit particulier, un nombre de produits ou un procédé et 2^o de l'application de cette norme; une norme est une définition ayant trait aux caractéristiques, à la qualité, à la composition, aux dimensions ou à la méthode de fabrication ou d'essai;
- c) la spécialisation, qui consiste à consacrer exclusivement des ressources productives données à la fabrication d'une gamme restreinte de produits¹.

¹ Cf. Anglo-American Council on Productivity: *Simplification on Industry* (Londres, 1949) p. 2.

27. L'accroissement de la productivité implique un examen de l'organisation générale de l'entreprise et une définition claire des autorités et des responsabilités. Dans les entreprises importantes, on reconnaît de plus en plus qu'il y a avantage à adopter, sous réserve d'une coordination convenable, une organisation fonctionnelle permettant la spécialisation des fonctions.

28. Il conviendrait de prendre en considération les techniques d'étude du travail, y compris l'étude des méthodes et la mesure du travail, en tant que moyen d'améliorer l'organisation du travail et de simplifier les méthodes et, le cas échéant, pour servir de base à des systèmes de rémunération au rendement. Il conviendrait d'user de prudence lors de l'interprétation des résultats obtenus par ces techniques. L'adhésion et la participation des travailleurs constituent une condition essentielle de succès dans l'application de telles techniques.

29. Il conviendrait d'accorder un soin particulier à la préparation du travail et au contrôle de la production afin: *a)* d'assurer la présence des matières premières et des éléments de fabrication au bon moment et à l'endroit voulu; *b)* de limiter au minimum les temps d'arrêts-machine; *c)* de faire en sorte que les travailleurs ne soient ni surmenés ni laissés inactifs.

30. En effectuant l'étude du travail et le contrôle de la production, tous les efforts doivent être faits pour simplifier les méthodes de travail et, par là, réaliser des économies de main-d'œuvre, de matériel et de matières.

31. Le personnel chargé des études techniques et de la préparation du travail devrait être tenu au courant du coût et des caractéristiques des différentes parties de l'équipement et des diverses matières premières utilisées, pour être en mesure de mettre au point les méthodes et les dessins d'outillage les plus économiques. Il y a souvent intérêt à envisager, lors de la conception et de la mise au point de produits, une plus grande collaboration de leurs usagers.

32. La coopération et l'échange d'informations devraient être particulièrement étroits entre les services chargés des études, de la préparation du travail et de la fabrication, pour que la main-d'œuvre et les installations de l'entreprise puissent être utilisées avec le maximum de résultats.

33. Dans maintes entreprises, il se révélerait extrêmement avantageux de créer des services d'améliorations techniques. Ces services devraient constamment chercher à améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, coordonner les suggestions et les idées présentées pour améliorer les méthodes de travail et s'intéresser particulièrement au contrôle de l'utilisation des machines et du mouvement des matières utilisées dans toute l'entreprise.

34. Il conviendrait d'accorder un soin particulier au contrôle des prix de revient et au contrôle budgétaire, ces contrôles étant destinés à fournir à la direction: *a)* des renseignements exacts concernant les coûts unitaires; *b)* les moyens propres à contrôler les dépenses, à corriger les erreurs et à combler les lacunes en comparant les résultats obtenus avec les prévisions budgétaires, et *c)* des indications de planification pour l'avenir.

35. Une attention spéciale doit être accordée aux matières premières et à la politique des ventes; en particulier, une réorganisation des méthodes commerciales et une étude du marché peuvent être nécessaires pour assurer l'écoulement du surplus de production.

36. L'efficacité optimum de l'entreprise est subordonnée à l'existence de programmes de production réguliers. Les points suivants méritent de retenir l'attention:

- a)* l'action gouvernementale en vue de maintenir des niveaux élevés et stables du revenu et de l'emploi peut jouer un rôle important pour réaliser une utilisation plus complète de la capacité de production;
- b)* il est indispensable que les pouvoirs publics s'efforcent d'éviter des irrégularités inutiles dans le calendrier et le placement de leurs commandes;
- c)* les industriels peuvent quelquefois être en mesure, à l'aide de politiques de vente, de prix différentiels, ou par tout autre moyen, de réduire les fluctuations saisonnières et autres de la demande de leurs produits;
- d)* une meilleure planification des programmes de production peut également contribuer à réduire les irrégularités de production résultant des fluctuations saisonnières ou autres.

37. Lorsque des débouchés convenables existent, que l'approvisionnement en matières premières et en main-d'œuvre est suffisant et que les frais généraux représentent une part appréciable du coût total de production, on devrait examiner les possibilités d'accroître la production en augmentant le nombre des équipes.

38. Dans l'établissement de nouvelles entreprises ou de nouvelles branches, il conviendrait d'examiner soigneusement les avantages relatifs que présentent, du point de vue de la productivité, les différentes situations géographiques possibles. L'attention devrait notamment être portée sur la possibilité de trouver les différentes sortes de main-d'œuvre, de transports, d'énergie et de matières premières. Dans certains pays, l'aménagement du territoire sur le plan régional ou national apporte une contribution importante à la solution du problème de la situation géographique rationnelle de l'industrie.

Le personnel

39. Afin d'améliorer la mise en œuvre d'une politique bien conçue du personnel par les membres de la direction générale et par le personnel d'encadrement, la direction devrait envisager la nomination de chefs du personnel qualifiés et, là où les dimensions de l'entreprise le permettent, l'organisation de sections ou services du personnel.

40. En vue d'assurer l'utilisation la plus efficace des services de tout le personnel dans le cadre de l'entreprise et la nomination des travailleurs à des emplois qu'ils peuvent remplir efficacement et qui leur donnent satisfaction, la direction devrait prendre en considération la question du perfectionnement des méthodes de sélection et de placement des membres de l'entreprise ainsi que les systèmes d'examen périodique des progrès accomplis dans l'adaptation à leur emploi.

41. La pratique qui consiste à dispenser dans l'établissement une brève initiation ou orientation aux nouveaux travailleurs, en vue de leur donner une notion de l'entreprise dans laquelle ils travaillent et de la place qu'ils y occupent, prend toujours plus d'ampleur et est à recommander.

42. Les cadres et agents de maîtrise peuvent fournir une contribution particulièrement importante à l'accroissement de la productivité. Ils constituent le lien principal entre la direction générale, les savants et les ingénieurs, d'une part, et les travailleurs manuels, d'autre part. Il est de la plus haute importance qu'ils soient régulièrement informés de la politique et des programmes de la direction, qu'ils en aient la compréhension et qu'ils soient capables de les expliquer. Il y aurait lieu de prendre des mesures pour s'assurer que ces personnes sont soigneusement choisies et bien représentées, soit directement, soit par leurs organisations, dans tout organisme existant dans l'entreprise.

43. Afin que les travailleurs qualifiés ne soient pas obligés de consacrer une proportion considérable de leur temps à des travaux qui ne font pas appel à leurs capacités spéciales, il conviendrait d'envisager la possibilité d'assurer à ces travailleurs de façon plus efficace, soit l'aide de moyens mécaniques, soit l'adjonction d'un plus grand nombre d'assistants non qualifiés.

44. Partout où sévit une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il conviendrait d'envisager la formation appropriée de travailleurs qualifiés au moyen de programmes d'apprentissage ou d'autres programmes de formation complets et systématiques, et la possibilité de simplifier les méthodes de travail en vue d'accroître la proportion des opérations qui peuvent être exécutées par des ouvriers spécialisés. Parallèlement, la possibilité devrait être offerte aux tra-

vailleurs non qualifiés d'acquérir les qualifications nécessaires pour exécuter ces opérations.

45. L'éducation et la formation professionnelles peuvent offrir une contribution de première importance à l'accroissement de la productivité. L'attention des intéressés est plus spécialement attirée sur les points suivants:

- a) L'organisation des activités d'éducation et de formation professionnelles exige que l'on prenne le soin de prévoir les tendances à la fois présentes et futures des besoins concernant différentes catégories de travailleurs et différentes spécialités.
- b) L'aptitude de la direction à s'acquitter de ses responsabilités quant à l'accroissement de la productivité peut être augmentée au moyen d'une formation appropriée, visant à susciter l'« esprit de productivité » fondé sur une bonne compréhension des principes, des objectifs et des incidences d'ordre social des techniques d'accroissement de la productivité.
- c) Une large part de l'initiative des propositions spécifiques et de l'application des mesures spécifiques visant à accroître la productivité doit être le fait des savants, des ingénieurs, des techniciens et des personnes chargées des relations avec le personnel employé dans l'industrie. Nous nous trouvons en présence d'une pénurie de personnes qualifiées — formées aux principes et aux techniques de l'organisation générale et de l'organisation du travail et un grand besoin d'amplifier les dispositions prises pour faciliter la formation de ces personnes. A cet égard, les universités et les écoles techniques peuvent fournir une contribution importante et, afin de faire face à ce besoin, elles devraient, si nécessaire, organiser ou élargir des cours dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation rationnelle de l'entreprise.
- d) On reconnaît de plus en plus l'importance capitale d'une formation appropriée des cadres et agents de maîtrise, non seulement en vue des tâches d'ordre technique et administratif, mais aussi, et peut-être tout particulièrement, en ce qui concerne les principes des relations humaines, étant donné qu'il est de première importance de créer une confiance réciproque et un esprit de camaraderie entre les agents de maîtrise et le personnel.
- e) Les systèmes de formation de base à l'intention des travailleurs qualifiés ne devraient pas être exagérément spécialisés. Ils devraient avoir pour objet de fournir des informations de caractère général et de développer les talents et les capacités utilisables dans une variété de conditions de travail réelles. Ils devraient être complétés par d'autres programmes de formation destinés à développer les capacités spéciales et à faciliter l'avancement des travailleurs à des postes de plus grandes responsabilités et qualifications.

- f) La nécessité d'une formation des ouvriers spécialisés, en ce qui les distingue des travailleurs qualifiés, est de plus en plus reconnue. L'expérience a montré que le temps nécessaire à enseigner un travail peut souvent être écourté, le nombre des échecs réduit et le processus d'instruction converti en une expérience plus satisfaisante si l'on a pourvu à une formation adéquate des ouvriers spécialisés.
- g) Des programmes de formation spéciale peuvent être nécessaires dans des entreprises ou des industries où des mesures en vue d'accroître la productivité sont en cours d'application, afin de permettre aux travailleurs d'adapter leurs capacités spéciales à l'évolution des techniques de production ou d'équipement ou pour faciliter le emploi des travailleurs déplacés ou menacés d'un déplacement.
- h) Il peut être souhaitable, particulièrement dans les entreprises qui ne sont pas familiarisées avec les techniques modernes d'accroissement de la productivité, de mettre en œuvre des programmes d'accroissement de la productivité en assurant la formation, en vue de ces techniques, du personnel d'encadrement d'abord, puis de l'ensemble du personnel. A cet effet, il sera nécessaire de former spécialement un certain nombre de cadres sélectionnés, qui auront la responsabilité du programme. Il importe que l'action des personnes responsables de ces programmes soient coordonnée sur le plan industriel ou régional. Il peut être fait application dans ce cas des centres ou autres institutions similaires prévus dans le paragraphe 14, là où ils existent.
- i) Lorsqu'une entreprise a recours aux services d'ingénieurs-conseils pour mettre en œuvre l'étude du travail ou les principes d'organisation du travail, ou lorsque de telles techniques doivent être introduites par le service de préparation du travail de l'entreprise, il y a lieu de considérer de façon particulièrement favorable les avantages que présente la formation d'un représentant des travailleurs dès le début de l'étude des tâches, comme garantie supplémentaire que les intérêts des travailleurs seront protégés. Cette pratique est courante dans certains pays et dans certaines industries, et elle s'accompagne du maintien par l'entreprise des gains normaux du représentant des travailleurs.

46. La formation dans le cadre de l'industrie, généralement connue sous le nom de T.W.I., s'est révélée particulièrement précieuse dans de nombreuses entreprises. Il est recommandé que toutes les entreprises adoptent un système de cette nature en l'adaptant aux conditions du pays et en renforçant l'enseignement de l'amélioration des méthodes.

47. L'introduction et le développement des techniques de l'organisation industrielle ne sont pas considérés comme remplaçant le

procédé normal des négociations de salaires entre les syndicats et la direction, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau régional ou industriel. Il faut donc que les syndicats disposent, si possible, d'un personnel pleinement qualifié et capable d'exercer les fonctions de négociation en qualité d'experts indépendants de la direction.

48. Les procédures et les usages en matière de promotion ouvrière et d'avancement devraient être tels que chaque travailleur ait la possibilité d'accéder à un échelon supérieur et soit encouragé à déployer le meilleur de son effort. Il faut que tous les travailleurs aient connaissance de ces procédures et usages et qu'ils en aient la preuve à la fois par l'exemple et par l'instruction donnés. Les postes à pourvoir, tels que ceux de chef d'équipe, d'assistant-contremaître et de contremaître, devraient être annoncés dans l'entreprise avant qu'il ne soit procédé au recrutement à l'extérieur. Certaines entreprises ont estimé qu'il était approprié de mettre ces postes ou d'autres au concours. En examinant les qualifications requises pour qu'une personne soit promue à un poste supérieur, il faut tenir compte des aptitudes à apprécier les facteurs humains et à avoir de bonnes relations avec les compagnons de travail.

49. Etant donné que dans toutes les industries les méthodes et systèmes de rémunération exercent une grande influence sur le rendement et sur la productivité, il conviendrait d'accorder une attention particulière à ces systèmes et méthodes. La réunion n'a pas examiné en détail la question de la rémunération au rendement, le sujet ayant été traité par la réunion d'experts en matière de systèmes de rémunération au rendement convoquée par l'Organisation internationale du travail en avril 1951. L'attention est attirée sur la déclaration des principes généraux concernant l'utilisation de la rémunération au rendement, adoptée au cours de cette réunion.

50. Dans la détermination des salaires, on devrait prendre en considération l'opportunité de maintenir, sous réserve du paiement d'une rémunération adéquate aux travailleurs les moins bien payés, des différences suffisantes entre les salaires des cadres, des travailleurs qualifiés, des travailleurs spécialisés et des manœuvres, pour inciter les intéressés à améliorer leurs qualifications professionnelles.

51. Il conviendrait d'examiner l'opportunité de rendre les systèmes de rémunération aussi simples que possible et de les expliquer clairement; il est important, si l'on veut accroître la productivité, que les travailleurs puissent comprendre le système appliqué et soient en mesure de vérifier leur propre production et leurs salaires.

52. Outre les autres primes qui peuvent être établies pour encourager l'accroissement de la productivité, il peut être opportun de créer des primes spéciales à l'économie de matières premières.

53. Les connaissances et l'expérience qu'ont les travailleurs des conditions effectives de travail, ainsi que des matières premières, des machines de production et de manutention qu'ils utilisent, présentent une grande valeur. Il conviendrait d'utiliser pleinement ces connaissances et cette expérience. On devrait envisager favorablement l'établissement de primes de suggestions, dont le montant présenterait un rapport raisonnable avec le bénéfice supplémentaire résultant pour l'entreprise de l'application des suggestions présentées. Des résultats excellents ont été obtenus dans des entreprises qui ont associé un tel système à un programme de formation du personnel aux méthodes d'accroissement de la productivité; on peut signaler également l'intérêt qu'il y a à orienter les suggestions dans des directions particulières.

54. Il conviendrait de prêter attention à l'importance de bonnes conditions matérielles de travail (dispositions générales de l'entreprise, propreté, ordre, éclairage, chauffage, aération, etc.) et des avantages sociaux, pour former une main-d'œuvre satisfaite, stable et productive. Là où n'existe aucune disposition appropriée en vue de la consultation et de la coopération entre employeurs et travailleurs en matière d'avantages sociaux, que ce soit par voie législative ou par voie de conventions collectives, des mesures devraient être prises pour assurer cette consultation et cette coopération.

55. Des mesures énergiques visant à accroître la sécurité et l'hygiène devraient être considérées comme un élément essentiel de tout programme d'accroissement de la productivité. Les entreprises importantes devraient compter parmi leur personnel un ingénieur chargé uniquement de la sécurité; les entreprises plus petites devraient avoir un responsable qui, parmi ses attributions normales, assumerait la charge du travail relatif à la sécurité et consacrerait une partie régulière de son temps à s'en acquitter. Des efforts devraient être faits pour développer par tous les moyens disponibles l'« esprit de sécurité » et les méthodes de sécurité dans le travail à tous les échelons de l'entreprise, et les représentants des travailleurs devraient s'associer à ces efforts.

56. Si les suggestions formulées ci-dessus s'appliquent aussi bien aux travailleuses qu'aux travailleurs, il importe de prendre en considération les problèmes concernant spécialement les femmes, en vue notamment d'encourager une bonne répartition de la main-d'œuvre et de fournir:

- a) à toutes les travailleuses, la possibilité de rendre des services efficaces, appropriés à leurs aptitudes et à leurs capacités;
- b) à celles qui assument des charges ménagères, des conditions d'emploi qui leur permettent de remplir plus facilement leurs obligations ménagères.

Des mesures spéciales peuvent être nécessaires en certains cas, dans des domaines tels que les services sociaux, l'hygiène, le bien-être, la sélection et la formation professionnelle.

L'équipement et les installations

57. La direction devrait avoir constamment à l'esprit la question de savoir s'il est nécessaire d'installer de nouvelles machines ou si des améliorations satisfaisantes peuvent être obtenues par la modification des installations existantes ou par une meilleure utilisation de celles-ci.

58. Dans les entreprises où l'outillage est insuffisant ou désuet, il conviendrait d'accorder une priorité particulière à l'expansion et à la modernisation des installations mécaniques. Une grande attention devrait être apportée au choix du matériel du type le plus approprié aux besoins, ainsi qu'à l'adaptation du matériel et des techniques aux conditions locales, de façon à réaliser la meilleure utilisation du capital disponible en même temps que le plein emploi des autres ressources. À cet égard, la liaison entre les personnes qui utilisent les biens de production et celles qui les fabriquent offre d'amples perspectives pour l'accroissement de la productivité.

59. Les opérations efficaces de manutention constituent un facteur important pour l'accroissement de la productivité. Des économies dans ce domaine peuvent être réalisées: *a)* par la disposition soigneusement étudiée des installations assurant une succession appropriée des opérations, et *b)* par la mécanisation de la manutention au plus haut degré possible. Une large place est laissée à l'initiative dans la meilleure utilisation possible du matériel disponible pour les opérations de manutention. C'est souvent dans ce domaine qu'il conviendrait de commencer la modernisation du matériel.

60. Il existe souvent de grandes possibilités d'économie de main-d'œuvre qui requièrent relativement peu d'investissements, par la mécanisation du matériel auxiliaire, par exemple par l'utilisation d'outils portatifs mécaniques.

61. Il y a lieu d'accorder un soin particulier à l'entretien du matériel, en attachant une attention spéciale aux mesures d'entretien préventives. Il conviendrait de dresser des tableaux d'entretien bien établis et de prévoir la spécialisation des tâches d'entretien. Dans d'importants établissements, de bons résultats ont été obtenus par la décentralisation du personnel d'entretien et son intégration dans les services de production, le personnel d'entretien ne dépendant des ingénieurs d'entretien que sur le plan technique.

62. Une productivité accrue requiert l'établissement et le maintien d'un bon équilibre entre la capacité productive des différents départements de l'entreprise, en vue d'éviter les goulots d'étranglement.