

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 51 (1959)
Heft: 2

Artikel: Point de vue syndical sur la qualification du travail
Autor: Graedel, A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-385085>

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>

tements nécessaires au renchérissement du coût de la vie et même une amélioration des salaires réels.

L'instrument le plus approprié pour arriver à ces fins sans mettre en péril l'économie, dont dépend en définitive la sécurité de l'emploi pour les travailleurs, c'est la convention collective de travail dans l'industrie privée, nécessairement de la loi dans le secteur public. Les innombrables succès obtenus par les syndicats libres en Suisse au cours des trois dernières années le prouvent surabondamment. Mais il convient également de consacrer ensuite l'état de fait contractuel dans la législation. C'est le seul moyen d'assurer aux travailleurs des secteurs les plus défavorisés les avantages obtenus par l'action syndicale dans le cadre des conventions collectives de travail.

Un tel développement contribue non seulement à l'amélioration en souplesse de la condition ouvrière, mais à renforcer le prestige et l'autorité du mouvement syndical suisse devenu majeur.

Les spéculateurs qui se disputent la clientèle électorale des travailleurs doivent désormais en prendre leur parti. La votation du 26 octobre 1958 a permis au mouvement syndical suisse de passer victorieusement le banc d'essai de la surenchère et de la démagogie. Les syndicats ont surmonté l'épreuve à laquelle l'Alliance des indépendants a voulu les soumettre.

Point de vue syndical sur la qualification du travail¹

Par *Ad. Graedel*

Les nombreux systèmes de qualification du travail qui ont été élaborés par les techniciens dans plusieurs pays industriels sont essentiellement nés du souci de l'ordre, de la rationalisation et de l'équité dans la rétribution du travail.

Historiquement, c'est aux Etats-Unis que les premiers systèmes ont été imaginés comme moyen de résoudre les conflits du travail. A l'origine, certains auteurs étaient d'avis que la qualification du travail reposant sur la logique constituait un moyen scientifique de résoudre tous les problèmes relatifs à la rémunération, de telle sorte qu'ils remplaceraient avantageusement les négociations collectives de travail, devenues inutiles. C'est dire que l'objet immédiat de la qualification du travail concerne essentiellement la rétribution.

Dès leur apparition, les nouvelles méthodes de rémunération soulevèrent de vives discussions entre les entreprises qui les appliquèrent et les organisations syndicales. Ce fut notamment le cas pour le système Taylor, le système Bedeau, etc. Peu à peu, des méthodes

¹ Conférence donnée le 17 juin 1958 dans le cadre des Journées industrielles organisées par l'Université de Neuchâtel.

moins brutales et moins primitives, tenant plus largement compte du facteur humain, furent élaborées. Méthodes visant à plus d'équité dans la rétribution du travail, facilitant le classement des travailleurs dans des catégories et des groupes selon des critères bien définis, s'inspirant de logique et d'objectivité. On introduisit les facteurs qualitatifs pour tempérer le facteur quantitatif, quelque peu primitif dans la rétribution. Enfin, à la préoccupation dominante de stimuler la productivité du travail se greffa le désir de faciliter les relations humaines dans l'entreprise.

En principe, les syndicats ne pouvaient que se réjouir de l'introduction de méthodes visant à plus d'équité dans la rétribution du travail. Ils ne pouvaient qu'approuver la recherche de plus de logique et d'objectivité dans le classement et l'établissement de catégories de travailleurs, ainsi que les efforts tendant à mettre l'homme à la place de travail qui lui convient le mieux, ceci dans l'intérêt bien compris de l'entreprise et des travailleurs eux-mêmes.

Enfin, l'introduction de méthodes capables de réduire les tensions dans l'entreprise et la création d'une atmosphère plus favorable à la productivité étaient sympathiques au mouvement syndical.

Pourtant, l'application de ces diverses méthodes qui, selon leurs protagonistes, devaient contribuer dans une large mesure à résoudre les problèmes sociaux, suscita des divergences de vues profondes, voire des conflits, dans les entreprises où les employeurs introduisirent la qualification du travail sans consulter ni le personnel ni les organisations syndicales.

Ailleurs, au contraire, lorsque l'introduction de la qualification du travail fit l'objet de négociations préalables avec les ouvriers et leurs organisations syndicales, les expériences furent positives et contribuèrent parfois à résoudre des problèmes épineux de classification du personnel, source de difficultés dans les relations industrielles.

Les causes des divergences de vues et des conflits qui ont opposé et qui opposent aujourd'hui encore les employeurs et les syndicats de certains pays ou de certaines entreprises dans la question de la qualification du travail méritent de retenir notre attention.

Elles peuvent être subdivisées en deux catégories: les raisons psychologiques, d'une part, et les motifs économiques, d'autre part.

Les causes psychologiques

Pour comprendre la source des difficultés psychologiques qui se présentent parfois lors de l'introduction de la qualification du travail, il convient de préciser que dans plusieurs systèmes la qualification porte non seulement sur le travail, sur la tâche, mais également sur la personnalité du travailleur. Or, on aborde ici un domaine extrêmement délicat, touchant au mécanisme psychique, qui déter-

mine le comportement social de l'individu et, en l'occurrence, des travailleurs. Tout système de classification des hommes, que ce soit sur le plan politique, économique ou social, comporte le danger que l'individu se sente pris dans une espèce de carcan avec des règles rigides qui heurtent l'individu en lui donnant l'impression, vraie ou fausse, d'une limitation de sa liberté et d'une entrave au développement de sa personnalité.

A longue échéance, le problème numéro un de notre civilisation industrielle sera de rendre au travailleur industriel le sentiment de l'harmonie entre sa personnalité et son travail.

Au-delà des problèmes matériels à résoudre, qui peuvent l'être plus facilement à mesure que les moyens techniques et scientifiques dont l'humanité dispose se multiplient, se dresse le problème des contraintes de toutes espèces, imposées aux travailleurs industriels dans l'intérêt de l'amélioration de la productivité et l'élévation des niveaux de vie matériels de toutes les classes de la population. Dans le subconscient des travailleurs industriels, une notion dangereuse s'élabore confusément, qui risque un jour d'avoir des répercussions sociales désastreuses :

Le sentiment qu'ils sont pris dans un engrenage industriel impitoyable où tout est réglé, pesé, mesuré et prédéterminé, où la place de travail de l'ouvrier, ses capacités, sa personnalité et jusqu'à son comportement social sont jaugés, puis fixés selon une formule ou un système établi une fois pour toutes. Bref, le sentiment que le travail n'est plus le résultat d'un libre choix, ou du moins le résultat d'un libre accord entre lui-même et son patron ou son chef.

En abordant la qualification du travailleur et de sa personnalité pour déterminer une partie de son salaire, on touche à un problème épineux : l'établissement de critères pour juger cette personnalité, et surtout la manière d'interpréter et d'appliquer ces critères peuvent mettre en cause le respect même de la personnalité du travailleur. Il suffit, pour s'en convaincre, d'énumérer les critères établis dans certains systèmes de qualification de la personnalité du travailleur :

1. Comportement général à l'égard des collègues de travail, des supérieurs, de l'entreprise.
2. Caractère de l'ouvrier.
3. Degré de confiance.
4. Absences, etc.

D'aucuns ont préconisé des systèmes qui vont encore plus loin dans l'appréciation de la personnalité du travailleur en incluant dans les critères pris en considération : l'attitude du travailleur dans la société, son comportement au sein de la famille, sa participation à la vie publique sous une forme ou sous une autre, dans les sociétés, les partis politiques, etc.

Le danger d'arbitraire dans ce domaine apparaît immédiatement et montre que l'appréciation de la personnalité peut conduire à une véritable pénétration avec effraction dans l'âme du travailleur.

On dira sans doute qu'il s'agit là d'exagérations et d'abus qui sont impensables dans notre pays. Tel n'est cependant pas le cas. J'en veux pour exemple cette entreprise suisse occupant plusieurs centaines de travailleurs, qui vient d'instituer dans ses ateliers un système qui ne laisse rien à désirer aux méthodes les plus exécrables du stakhanovisme. Elle affiche, dans ses ateliers, le nom des chefs et des contremaîtres, avec le niveau de la production atteint au cours de la quinzaine, la qualité des produits fabriqués, le pourcentage des déchets, ainsi que les observations, félicitations ou remontrances adressées nommément aux intéressés.

Ici, on a incontestablement oublié que la rationalisation des entreprises, l'augmentation de la production, doivent avoir en vue non seulement la productivité, mais la dignité de l'homme. On a oublié que l'homme est plus qu'un moyen de production, que c'est une personnalité qui doit être respectée, comprise et estimée à sa juste valeur. On a perdu de vue que l'activité économique n'a de sens qu'en fonction de l'homme, qu'elle vise non seulement à élever les niveaux de vie des peuples, mais à rendre les hommes heureux dans leur activité économique, qui absorbe au moins le tiers de leur existence.

Ce qui importe le plus dans l'application d'un système de qualification du travail, c'est le sentiment de la direction envers le personnel. Si le système est imposé, s'il n'y a pas consultation préalable des travailleurs et de leurs représentants, le système sera entouré de méfiance et l'ouvrier ne sera pas convaincu qu'il est considéré comme un collaborateur nécessaire et coresponsable.

Causes économiques

Ici, il y a lieu de rappeler que, pour les organisations syndicales, la détermination des salaires, quelle que soit la méthode employée, est une question de répartition du produit économique entre les divers participants à la production. Il est évident que les méthodes de qualification du travail et de la personnalité du travailleur ne sauraient résoudre le problème de la répartition du produit de l'activité économique entre le capital et le travail. Elles ne résolvent pas non plus les questions relatives à la répartition de la part revenant au travail entre les différentes catégories de salariés: manuels, employés, personnel technique et commercial, direction. Il n'existe pas de critères objectifs, ou relevant de l'équité, pour la répartition de la part revenant au travail. Ainsi, un ouvrier métallurgiste qualifié, ayant fait un apprentissage, touche un salaire mensuel à peine supérieur au traitement d'un employé de bureau de la troisième caté-

gorie, n'ayant fait aucun apprentissage. Les méthodes de qualification du travail auxquelles on a donné, un peu à la légère, le qualificatif de « scientifiques » ne tendent pas à apporter les correctifs, si équitables et si logiques qu'ils puissent paraître, entre les différentes catégories de salariés énumérées ci-dessus.

Cette répartition se fait en fonction du résultat des négociations collectives de travail, sans que les notions d'équité, de logique ou d'ordre jouent un rôle quelconque.

Il est bien entendu que les syndicats représentant les manuels ne considèrent pas que l'introduction de méthodes de qualification du travail résolve le problème, posé en permanence, d'une répartition plus équitable entre les différentes catégories de salariés, de la part revenant au travail.

En fait, les méthodes de qualification de travail appliquées aux manuels tendent uniquement à établir, à l'intérieur de ce groupe, une différenciation plus équitable entre les salaires, en fonction de la nature du travail et de ses exigences. Théoriquement, les méthodes de qualification du travail sont indépendantes de l'établissement du niveau général des salaires.

Mais théoriquement seulement, car, selon l'application du système, il n'est pas exclu que l'introduction de méthodes de qualification du travail ait, à longue échéance, une influence dépressive sur le niveau général des salaires pour l'ensemble de la catégorie à laquelle elles sont appliquées.

Certaines organisations syndicales craignent que ces nouvelles méthodes ne constituent un frein aux hausses individuelles de salaires qui résultent aujourd'hui de l'offre et de la demande de la main-d'œuvre. Elles craignent que la participation de l'ouvrier à l'augmentation de la productivité soit plus difficile du fait qu'individuellement il ne sera plus en mesure d'obtenir une augmentation de son salaire par une intervention personnelle, si le jeu de l'offre et de la demande lui est favorable.

Dans un système économique basé sur la libre entreprise et la libre concurrence plus ou moins relative, les individus disposent d'une incontestable liberté, même si elle est limitée, de tenter leur chance. On ne contestera pas que les employeurs disposent dans ce domaine de larges garanties. Pour les ouvriers, la situation est différente. Ils subissent automatiquement des restrictions, du fait qu'ils ne possèdent pas en propre les instruments de travail. Cependant, en période de bonne conjoncture, ils peuvent également bénéficier du jeu de l'offre et de la demande, sous forme d'augmentations de salaire, qui peuvent ne pas être basées objectivement sur une augmentation du rendement individuel, ou sur un complément de qualification.

Aujourd'hui, grâce au pragmatisme qui règne dans la rétribution du travail et à l'absence d'un système rigide de classement des tra-

vailleurs dans l'échelle des salaires, l'ouvrier a des chances d'obtenir individuellement une part au bénéfice de la haute conjoncture ou à l'augmentation de la productivité.

Cette possibilité constitue, conjointement avec le jeu des négociations collectives sur les conditions de travail, un facteur incontestable d'équilibre social.

Certaines organisations syndicales craignent que l'introduction de systèmes de qualification du travail n'aboutisse en fait à un blocage de la structure des salaires par une paralysie du libre jeu de l'offre et de la demande. En effet, lorsqu'une classification est établie, les demandes d'augmentation individuelles, basées sur la conjoncture par exemple, sont impossibles sans faire sauter tout le système. Pour satisfaire à de telles revendications, il faudrait relever le niveau général des salaires, faute de quoi l'équilibre du système, son ordre logique, seraient rompus.

Le reproche fait à ces méthodes est qu'elles tendent à substituer des normes techniques au libre jeu des courants économiques et sociaux tels qu'ils se reflètent dans les négociations collectives entre employeurs et travailleurs.

Le débat sur le plan international

Ces problèmes complexes ont été examinés de manière approfondie au cours d'une conférence professionnelle internationale, organisée par le B. I. T. en mai 1957, à Genève, dans le cadre des industries mécaniques. La qualification du travail figurait à l'ordre du jour et fit l'objet des délibérations au sein d'un sous-comité spécialement constitué. Les représentants des employeurs et des travailleurs ne parvinrent pas à s'entendre sur une déclaration commune. Chacune des délégations fit, séparément, une déclaration et on ne saurait mieux faire, pour illustrer les craintes des syndicats, que de résumer les conclusions contenues dans la déclaration ouvrière.

De l'avis de la majorité du groupe ouvrier — car il y avait une minorité qui ne partageait pas complètement l'avis de la majorité — les méthodes de qualification du travail ne constituent pas en soi un moyen de promouvoir l'harmonie des relations industrielles. Elles ne méritent pas le qualificatif de « scientifiques », parce qu'elles contiennent trop d'éléments d'appréciation. De plus, la complexité et la multiplicité des systèmes de qualification du travail les rendent incompréhensibles aux travailleurs et suscitent leur méfiance. Enfin, elles tendent trop souvent à limiter les négociations collectives en matière de conditions de travail et instituent par là une espèce de blocage de la structure des salaires.

Pourtant, toutes les organisations syndicales ne prennent pas, devant ce problème, une attitude aussi absolue et aussi négative.

Une conférence des syndicats affiliés à la Fédération internationale des ouvriers métallurgistes est arrivée aux conclusions plus nuancées que voici :

1. Les méthodes de qualification du travail ne constituent qu'un moyen de simplifier la détermination d'une partie du salaire.

2. Ces méthodes comportent de nombreux éléments d'appréciation et ne sauraient par conséquent remplacer les négociations collectives qui portent, en fait, sur le salaire économiquement et socialement équitable.

3. Il serait erroné de croire que l'introduction unilatérale d'un système sur la qualification du travail dans une entreprise soit capable de résoudre le problème des salaires sans recours aux normes fixées par les contrats collectifs de travail.

4. Ainsi, un niveau de salaire trop bas, fixé par la méthode d'évaluation de travail, ne saurait être accepté par les syndicats. De même, une application différentielle de la qualification du travail selon le sexe, constituerait une discrimination inadmissible pour les syndicats.

5. Les syndicats de métallurgistes ne se déclarent pas partisans ou adversaires de la qualification du travail par principe; les circonstances et la structure de l'entreprise, sa grandeur, la complexité ou la simplicité de la production constituent les facteurs qui décideront de leur attitude, dans chaque cas particulier.

6. La décision relative à l'introduction de méthodes de qualification du travail doit être prise par les partenaires aux conventions. Lorsque la décision est positive, les principes suivants devraient être appliqués :

- a) la nouvelle méthode doit apporter une meilleure structure des salaires;
- b) elle ne doit pas préjudicier le droit des syndicats à la réglementation des salaires par contrat collectif;
- c) le système choisi doit être simple et souple, il doit s'étendre à l'ensemble des exigences de la place de travail ou de la tâche;
- d) une analyse de chaque tâche doit être faite, selon des critères bien définis, permettant une classification objective des qualifications.

7. Toutes les places de travail doivent faire l'objet d'une description, puis d'un classement par une commission paritaire. Les ouvriers intéressés doivent être informés de la description et du classement effectués en ce qui les concerne.

8. L'ouvrier doit avoir la possibilité de recourir contre le classement auprès de la commission paritaire et de se faire entendre par celle-ci.

9. Les facteurs de pondération doivent faire l'objet d'un accord entre les parties au contrat collectif.

10. Enfin, les résultats de la qualification du travail doivent pouvoir faire l'objet d'un réexamen constant, soit pour des raisons personnelles, soit par suite des modifications d'ordre technique ou de l'organisation du travail dans l'entreprise.

Conclusions

De l'attitude prise par les syndicats devant les diverses méthodes de qualification du travail, il appert qu'ils s'élèvent avant tout contre celles d'entre elles qui prévoient une qualification de la personnalité de l'ouvrier selon des critères contestables, et que les difficultés ont surgi dans les entreprises qui ont imposé un système sans faire participer les représentants du personnel à son élaboration.

En définitive, c'est l'esprit dans lequel une méthode est appliquée, bien plus que la méthode elle-même, qui détermine l'attitude des organisations syndicales.

Les syndicats s'élèvent essentiellement contre la prétention de certains patrons, qui ont vu dans la qualification du travail une possibilité de réglementation automatique des problèmes du travail excluant toute intervention extérieure à l'entreprise. La tentation pouvait être grande pour certains employeurs non affiliés à une organisation patronale, ou dans une branche professionnelle ou industrielle non organisée, de croire que le problème social peut être résolu par l'application d'une formule magique excluant l'intervention désagréable des organisations syndicales, dont le rôle dynamique pour le progrès social n'est contesté par personne.

Les employeurs doivent être conscients de ce qu'en voulant supprimer, dans le mécanisme des relations industrielles, le moteur syndical, pour le remplacer par un système raffiné de freinage de l'amélioration des salaires en période de bonne conjoncture, on condamnerait notre régime démocratique à la stagnation sociale. De telles tentatives seraient vouées à l'échec. Elles contribueraient tout au plus à politiser les relations industrielles, car la stagnation sociale dans un régime démocratique comme le nôtre signifierait que nous perdriions toute chance de gagner la course contre le dynamisme des pays totalitaires.

Dans notre pays, les expériences faites avec les méthodes de qualification du travail n'ont pas suscité de difficultés graves et cela du fait que les contrats collectif et les conventions réglant les conditions de travail sont très répandus. De plus, les entreprises ont procédé avec prudence, ont généralement recherché la coopération du personnel, en soumettant préalablement le système à la commission ouvrière ou à une commission paritaire spécialement constituée à cet effet. En

Suisse comme ailleurs, c'est l'esprit dans lequel le système a été conçu qui fut déterminant pour le jugement porté par le personnel et pour susciter sa confiance ou sa méfiance.

Si les spécialistes qui s'occupent du problème de la qualification du travail se souviennent que le succès ou la faillite des nouvelles méthodes dépendra non pas essentiellement de la logique et de la systématique, mais de la nature dans laquelle ils prendront en considération l'homme, le travailleur, qui se défend contre la dépersonnalisation, et pour une rétribution équitable de son travail, ils éviteront les faux pas et les erreurs commises dans certains pays.

Le travail forcé

Par *Raoul Riesen*

*Attendu qu'une paix universelle et durable
ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale...*

(Préambule de la constitution de
l'Organisation internationale du travail.)

Tout récemment, le Conseil national a autorisé le Conseil fédéral à ratifier la seconde convention du Bureau international du travail sur le travail forcé.

En 1930 déjà, la Suisse avait ratifié une convention visant principalement les conditions de travail dans les colonies et préconisant l'abolition progressive de l'esclavage.

La dernière convention vise les camps de concentration où sévit un esclavage « moderne », où les détenus, qui se chiffrent par millions, sont asservis parce qu'ils ont manifesté des opinions contraires à l'ordre politique, social ou économique des maîtres de l'heure.

On peut se demander en quoi tout cela concerne notre pays. Certes, ces conditions de travail n'existent pas chez nous, non pas que nous soyons de « braves gens », mais tout simplement parce que la Suisse n'a aucune raison de les appliquer. L'esclavage ou le travail forcé existe partout où l'homme peut manifester la supériorité de sa race, de ses idées et de son armée sur une minorité. C'est pourquoi la lutte contre cette tare du XX^e siècle concerne non pas tel ou tel « responsable », mais tous les peuples de la terre. La Suisse a signé ces conventions par solidarité internationale. Il serait intéressant de connaître les étapes de cette grande lutte des hommes qui s'efforcent de faire triompher le « respect universel et effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales ».