

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT

Section des sciences commerciales, économiques et sociales

**Les systèmes de salaires modernes
et leurs
possibilités d'application en Suisse
en particulier
dans l'industrie de la chaussure**

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales, économiques et sociales
de l'Université de Neuchâtel

pour obtenir le grade de

Docteur ès sciences commerciales et économiques

par

HEINER BRANSCHI

IMPRIMERIE DELACHAUX ET NIESTLÉ S. A.

NEUCHÂTEL

1954

**LES SYSTÈMES DE SALAIRES MODERNES
ET LEURS POSSIBILITÉS D'APPLICATION EN SUISSE
EN PARTICULIER
DANS L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE**

Monsieur Heiner Bransch est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences commerciales et économiques : *Les systèmes de salaires modernes et leurs possibilités d'application en Suisse, en particulier dans l'industrie de la chaussure*. Il assume seul la responsabilité des opinions émises.

Neuchâtel, le 6 juillet 1954.

*Le Directeur de la Section des sciences
commerciales, économiques et sociales*

P.-R. ROSSET

A mes parents

INTRODUCTION

On a dit que la révolution industrielle a fait de l'ouvrier un « rouage anonyme d'une machine ». Quoi qu'il en soit, on constate que, depuis l'avènement de la grande industrie, l'ouvrier n'a, pour ainsi dire, plus de contact direct avec son employeur ; il connaît à peine les ouvriers qui ne sont pas ses voisins d'établi ou d'atelier. Il a moins qu'autrefois d'intérêt au travail en lui-même et il se préoccupe, par conséquent, davantage de son gain.

D'autre part, pour l'entreprise, la politique et la technique des salaires ont pris une importance croissante au fur et à mesure que se développa la production en grandes séries et en masses pour le marché, entraînant l'engagement d'un nombreux personnel.

Pendant une longue période — à peu près durant tout le XIX^e siècle — on eut tendance à considérer le travail en quelque sorte comme une marchandise soumise à la loi de l'offre et de la demande, ce qui était encore une forme de la « dépersonnalisation » des relations entre employeurs et employés.

Mais, dès la fin du XIX^e siècle, on se rendit compte que cette conception était fautive tant du point de vue de la productivité que du point de vue humain.

A la suite d'une évolution assez rapide, on en est arrivé, de nos jours, à la notion du « salaire social ». Soit du fait des revendications syndicales, soit à la suite de l'intervention de l'Etat, soit enfin du fait des initiatives des entreprises elles-mêmes, les salaires non seulement ont été relevés mais on a

créé toutes sortes d'institutions améliorant les modes de rétribution, telles que caisses de compensation pour allocations familiales, assurances contre les risques divers tels que accidents, maladie, invalidité, vieillesse, décès, chômage, etc. Les primes et cotisations, souvent en partie à la charge de l'employeur, constituent un supplément considérable du salaire effectivement versé¹.

Ces prestations ont déjà humanisé le travail industriel. Elles étaient nécessaires et on peut en envisager le perfectionnement mais il ne faut pas oublier qu'elles se répercutent de manière toujours plus sensible sur les prix de vente.

Pour être économique, l'accroissement des prestations aux employés doit être accompagné d'un accroissement de la productivité. Sans doute, l'amélioration de la sécurité favorise-t-elle jusqu'à un certain point l'entrain au travail. Mais cela n'est pas suffisant. Il faut que chacun bénéficie d'une rémunération qui soit fonction de son effort et de son mérite, en un mot de sa productivité.

On a, par conséquent, cherché passionnément, au cours de ce siècle, des formes de salaires qui fussent à la fois justes, c'est-à-dire « sociales » et efficaces, autrement dit génératrices de productivité. A l'étranger, des systèmes nombreux ont été essayés et appliqués. Il importait d'examiner dans quelle mesure l'industrie de notre pays pouvait, elle aussi, se prêter à des réformes semblables.

L'industrie suisse présente-t-elle les conditions requises pour adopter les systèmes de salaires conçus et appliqués à l'étranger ? Telle est la question à laquelle ce travail constitue un essai de réponse.

¹ Voir l'annexe.

PREMIÈRE PARTIE

GÉNÉRALITÉS

Les formes de rémunération du travail sont diverses mais toutes, cependant, peuvent être considérées comme des variantes ou des combinaisons de deux systèmes fondamentaux : le salaire « au temps » et le salaire « aux résultats ». Ce dernier se subdivise encore en trois groupes principaux : le salaire à la tâche, le salaire aux pièces et le salaire à primes. En plus, nous devons mentionner les systèmes qui tendent à intéresser l'ouvrier aux résultats globaux de l'entreprise : participation aux bénéfices, coopération, actionnariat ouvrier.

Avant d'aborder l'exposé des systèmes de salaires, nous devons nous demander quelles sont les conditions qu'un mode de rémunération doit remplir :

- Il doit tout d'abord permettre un calcul simple du salaire. La base de ce calcul doit être stable et précise. Cette simplicité n'est cependant pas la question la plus importante, car un calcul compliqué peut se faire très facilement à l'aide d'une machine à calculer.
- Il est surtout important qu'il soit facilement compris par l'ouvrier. Si celui-ci ne comprend pas la feuille de paie, il aura aisément l'impression que le patron ne lui a pas versé tout son dû.

- La prise en considération de l'effort personnel de l'ouvrier est la condition essentielle d'une judicieuse méthode de salaire. La complexité des composantes de cet effort rend assez difficile une juste détermination du taux de salaire; une méthode peut tenir compte de certains éléments, mais difficilement de tous. Ces éléments sont : la quantité et la qualité du travail, sa durée, la formation antérieure de l'ouvrier (apprentissage ou études spéciales), la force physique, la plus ou moins grande intelligence, le degré de responsabilité, les conditions d'hygiène ou de sécurité dans lesquelles le travail s'exécute.
- Lorsque le travail se fait par équipes, il est souhaitable de tenir compte de l'effort collectif de ce groupe. On a imaginé certaines méthodes dans ce but. Nous les mentionnerons plus loin.

I. DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE SALAIRES

Le mode de rémunération du travail le plus ancien est le salaire au temps. En raison de la simplicité de son calcul, il est encore très fréquemment employé. Dans ce système, chaque ouvrier reçoit une somme d'argent fixe par heure, jour ou semaine de travail, sans qu'il soit tenu compte de la quantité d'ouvrage effectué pendant ce laps de temps¹. L'employeur accepte le risque d'une plus ou moins grande productivité.

D'une manière générale, les ouvriers apprécient ce système qui crée une certaine égalité entre eux, et leur procure une plus grande sécurité et régularité de rémunération que tout autre système. De plus, ils ne sont pas continuellement sous la tension du « speed up ».

¹ Voir *Report VIa of the International Labour Conference, Wages General Report*, Genève 1948, p. 13.

Ce système présente cependant des inconvénients tout aussi évidents, notamment celui de ne pas stimuler un ouvrier à faire de son mieux, et surtout celui que le niveau général du travail tend à ne pas s'élever beaucoup au-dessus de la capacité de travail des ouvriers les moins habiles et les plus lents. Notons que cette objection ne compte pas dans certaines industries, où le rythme est donné non pas par l'ouvrier, mais par l'organisation même du travail. Nous pensons au travail à la chaîne. Ce mode de rémunération ne tient pas suffisamment compte de l'effort individuel et méconnaît ainsi une condition importante que toute méthode rationnelle de salaire devrait remplir. Nous devons remarquer toutefois que la manifestation d'une habileté particulière chez un ouvrier peut lui valoir une majoration du taux de son salaire, mais d'une manière générale, un rendement supérieur à la moyenne n'est pas nécessairement pris en considération.

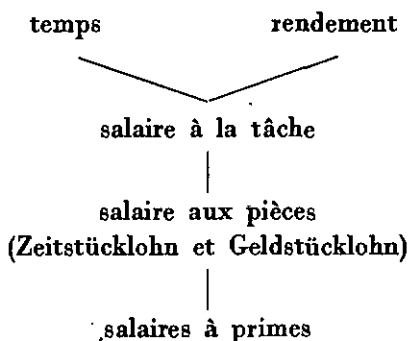
En revanche, l'employeur a des moyens d'action contre les ouvriers qui entendent limiter leur effort; il sera amené à déterminer le rendement minimum exigé et à congédier l'ouvrier dont le rendement est insuffisant.

Le salaire au temps s'adapte surtout à des travaux dont le résultat n'est pas aisément mesurable, tels que travaux de bureau ou travaux de contrôle et de surveillance. Il serait également préjudiciable de vouloir pousser un ouvrier chargé de travaux de précision par un salaire « stimulant » si l'on entend par là un salaire visant à la quantité exclusivement.

Dans la petite industrie, le salaire au temps prédomine en général, parce qu'il en a toujours été ainsi, ou encore parce qu'il n'y a pas suffisamment d'intérêt à introduire une autre méthode de salaire.

Avec le développement de la vie économique, la concurrence dans l'industrie devient un facteur des plus importants et la nécessité pour l'employeur de bien calculer les prix de revient l'oblige à fixer explicitement dans le contrat de travail la tâche minimum à réaliser. Ainsi entrent en jeu non seulement

l'élément temps, mais également l'élément rendement. De l'union de ces deux éléments se sont développés les principes de rémunération suivants :



Le salaire à la tâche tient compte dans une certaine mesure de l'effort individuel, car l'ouvrier habile pourra commencer un nouveau travail dans le temps économisé et en obtenir une rémunération proportionnellement augmentée, si l'élément temps est prédominant. Si au contraire, l'élément rendement prédomine, le salaire à la tâche se rapproche du salaire aux pièces. Dans le premier cas, l'ouvrier qui augmente sa cadence de travail économise du temps et dans le deuxième cas, il tentera de gagner le maximum pendant le temps de travail¹. Le salaire à la tâche se prête également à la rémunération collective d'un groupe d'ouvriers.

Pour stimuler davantage l'ouvrier dans son effort, bien des employeurs ont adopté le salaire aux pièces dans lequel, théoriquement, le gain n'est plus basé sur le temps, mais sur le nombre de pièces produites. Un prix de base est fixé pour chaque unité produite et l'ouvrier peut calculer son gain par une simple multiplication. Pratiquement, la fixation du taux

¹ PIERRE CRANTIEREAU, *Formules modernes de la rémunération du travail*, Paris 1943, p. 22.

par unité est toujours basée sur le temps. Le plus souvent, l'employeur fixe le tarif par pièce en se basant sur le nombre de pièces exécutées dans un temps donné, par heure, par ex., sous le régime du salaire au temps, et il le fixe de telle manière que l'ouvrier, moyennant un effort supplémentaire, ne réalise qu'un gain légèrement supérieur à celui qu'il obtiendrait avec le travail au temps.

« En fait donc, le mode de rémunération aux pièces est basé sur le résultat du travail, mais, dans le calcul des taux, on tient toujours compte de l'élément temps. ¹ » « La présence de la notion de temps apparaît nettement dans le calcul des salaires aux pièces, quand on fait passer les ouvriers du salaire au temps au salaire aux pièces : on a bien soin que le nouveau tarif garantisse au moins l'équivalent du gain forfaitaire. ² »

Il y a lieu de remarquer que le taux par pièce, basé sur le temps, peut être fixé, soit en considérant un ouvrier isolément, soit en prenant la moyenne du groupe d'ouvriers auquel il appartient.

Fréquemment, le mode de salaire aux pièces est complété par la garantie d'un salaire minimum, arrêté généralement à un niveau inférieur à celui qui pourrait être réalisé dans des conditions normales, pour protéger l'ouvrier contre un gain anormalement bas, dû à des causes dépassant sa volonté. Ce minimum permet ainsi aux ouvriers moins habiles que d'autres, d'arriver à un salaire horaire normal.

Ce système présente des avantages incontestables. Il est simple et, par ce fait, facilement compris des ouvriers. Il ne soulève pas de discussions, l'ouvrier sait d'avance ce qu'il peut gagner et il a le sentiment de travailler pour son propre compte. Le rendement s'en trouve accru à l'avantage commun du patron et de l'ouvrier.

Les inconvénients de ce système ne sont pas moins nombreux. Du côté patronal, on craint une usure trop rapide du

¹ PIERRE CHANTEREAU, *op. cit.*, p. 24.

² ROGER PICARD, *Le salaire et ses compléments*, p. 15.

matériel et une qualité inférieure du travail. L'ouvrier, en effet, cherche à gagner le plus possible et risque de se soocier moins d'une bonne production. Pour cette raison, un contrôle très attentif s'avère le plus souvent nécessaire, et au hesoin même, une limitation de la production qui va à l'encontre du but initial.

Le reproche le plus couramment formulé par les ouvriers est que ce système mène au surmenage, objection qui est fondée dans la mesure où l'ouvrier se laisse entraîner par la perspective d'un gain élevé. Nous sommes cependant de l'avis que ce n'est pas là une attitude générale. « Dans l'ensemble, les ouvriers résistent en limitant volontairement la production et par ailleurs, les ouvriers les moins habiles emploieront toujours toute l'influence et le pouvoir dont ils peuvent user pour amener les ouvriers les meilleurs à descendre à leur niveau. ¹ »

Une autre objection ouvrière non moins importante est que ce système ne leur apporte pas un gain réellement proportionnel à leur productivité. Ils sont convaincus qu'on ne les laissera pas atteindre des salaires trop élevés, que le tarif est tout simplement modifié lorsqu'il paraît trop avantageux pour les ouvriers.

« Ces résultats défavorables aux ouvriers proviennent de la pratique, malheureusement très répandue, qui consiste à diminuer le tarif à la pièce, au fur et à mesure que l'habileté des ouvriers croissant, leur productivité augmente. Dès que le gain de l'ouvrier s'élève sensiblement au-dessus de ce que l'on considère comme un salaire normal, on procède au rajustement des tarifs, pour ramener ce gain aux proportions traditionnelles. L'ouvrier a le sentiment d'être frustré et conclut que l'augmentation de son effort n'a profité qu'à son patron, d'où son hostilité contre le salaire aux pièces, considéré comme un attrapenigaud et un mécanisme de surproduction. ² »

¹ TAYLOR, *Direction des ateliers*, p. 40.

² ROGER PICARD, *Le salaire et ses compléments*, p. 24.

Pour le travail à domicile, le salaire aux pièces est uniformément pratiqué : un autre mode de rémunération n'est évidemment pas concevable.

En définitive, les inconvénients des modes de rétribution que nous venons d'examiner ont conduit à la nécessité d'envisager des systèmes moins arbitraires et plus scientifiques.

II. LES SYSTÈMES MODERNES DE RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL

A. LE SALAIRE A PRIMES

Dans les différents systèmes de salaires à primes, chaque travailleur est payé en fonction de sa production, mais non pas exactement dans la même proportion. Dans quelques systèmes, au-dessus d'un certain niveau de production, le taux par unité produite est diminué; d'autres systèmes, au contraire, augmentent progressivement ce taux lorsque le niveau est dépassé. Dans des systèmes plus compliqués, le taux par unité peut augmenter jusqu'à une certaine production, puis diminuer. La plupart des salaires à primes garantissent à l'ouvrier un gain journalier minimum, appelé salaire de base, indépendant de son rendement, mais insuffisant pour qu'il puisse s'en contenter. Il doit donc nécessairement s'efforcer de gagner la prime prévue.

Tous ces systèmes, souvent appelés « modernes » ou « scientifiques » ou « salaires d'efficiéce », sont basés sur la prise en considération simultanée des éléments temps et quantité produite : x pièces en y unités de temps = salaire ¹. La nécessité de précision dans l'établissement de la norme à demander

¹ Voir *Cours d'économie industrielle*, par M. F. SCHEURER, professeur à l'Université de Neuchâtel, édition 1949/50.

dans chaque cas isolé rend indispensable une analyse systématique du travail. Une étude préalable, très exacte, de chaque tâche, souvent de chaque geste, doit être faite, afin de limiter les risques d'une erreur sérieuse dans la fixation du taux de rétribution. Dès lors, l'employeur peut garantir, du moins théoriquement, le maintien du tarif adopté, même si la production augmente considérablement.

Le but de ces systèmes est, d'une part, d'augmenter la quantité et la qualité de la production, de diminuer les frais de fabrication afin d'améliorer le rendement et, d'autre part, d'augmenter la rémunération ouvrière, ce qui conduit à une augmentation de la consommation. Le fait que le coût de l'unité de production diminue au fur et à mesure que la production s'accroît, présente également l'avantage, pour l'employeur, de rendre moins graves les conséquences d'erreurs commises dans la fixation des taux.

M. G. Mentha ¹ divise les salaires à primes en quatre groupes qui sont les suivants :

- a) Primes à l'économie de temps.
- b) Primes différentielles aux pièces.
- c) Systèmes aux points.
- d) Systèmes arbitraires.

Dans notre bref exposé des particularités de ces systèmes, nous allons suivre cette dernière distinction qui nous paraît la plus exacte.

Quelques-uns de ces systèmes jouent d'ailleurs un rôle bien plus important en littérature que dans la réalité ou, comme M. Perren s'exprime ², « il est vrai que la victoire du principe n'a pas toujours entraîné celle de la méthode ».

¹ Article paru dans *Industrie et Technique*, 5^e année, 1^{er} déc. 1950, Genève.

² PERREN ALPHONSE, *Les primes sur salaires dans les entreprises industrielles*. Thèse, Neuchâtel 1933, Avant-propos.

a) *Primes à l'économie de temps*

1. *Le système Halsey :*

C'est le système à la fois le plus ancien et le plus simple. Il a été conçu par Towne et complété par Halsey qui le décrit dans des mémoires parus en 1891. Le but du système est le paiement de l'ouvrier au temps, à l'heure, sur la base d'un temps standard qui n'est autre que le temps utilisé antérieurement pour l'exécution d'un travail déterminé. Si le travail est exécuté dans exactement ce temps standard, l'ouvrier sera payé au taux horaire ou journalier fixé pour ce temps normal. Si, au contraire, l'ouvrier termine son travail dans un temps moindre, il sera payé au taux normal pour le temps effectif et recevra en plus un certain pourcentage, fixé arbitrairement, du temps économisé, sous forme de prime. Dans le système original de Halsey, cette prime est généralement d'un tiers du temps économisé et dans le système Halsey-Weir, elle s'élève à la moitié. Le stimulant de la prime est donc constant, si la production standard est dépassée.

2. *Le système Rowan :*

Pour parer à certains inconvénients du système Halsey, surtout à celui que, la progression de la prime étant illimitée, les ouvriers ont tendance à se surmener, Rowan imagina une formule de primes à taux dégressifs. Dans ce système, la prime croît jusqu'au moment où l'économie réalisée pour effectuer le travail atteint la moitié du temps prévu; au-delà la prime est décroissante. L'ouvrier ne peut donc jamais gagner plus que le double de son salaire. Il gagne proportionnellement moins, à mesure que son rendement augmente. L'exemple numérique suivant nous démontre la façon dont Rowan convertit l'effort supplémentaire de l'ouvrier en argent, le temps de base étant de huit heures.

Temps employé	Calcul	Prime par heure écon.	Prime totale	Salaire total pour la tâche	Salaire pour 1 heure	Salaire journalier
8 heures	—	0	0	16.—	2.—	16.—
7 heures	$2 \times \frac{7}{8}$	1.75	1.75	15.75	2.25	18.—
6 heures	$2 \times \frac{6}{8}$	1.50	3.—	15.—	2.50	20.—
5 heures	$2 \times \frac{5}{8}$	1.25	3.75	13.75	2.75	22.—
3 heures	$2 \times \frac{3}{8}$	0.75	3.75	9.75	3.25	26.— ¹

L'avantage psychologique de ce système est évident parce qu'il récompense immédiatement les premiers efforts de l'ouvrier par une amélioration intéressante de son salaire.

3. Le système Barth :

« Selon ce procédé, le gain de l'ouvrier est égal à la racine carrée du produit du temps alloué (exprimé en heures) par le nombre d'heures de travail effectif, multiplié par le salaire horaire de base. Barth remplace donc la moyenne arithmétique employée par Halsey, par la moyenne géométrique.² » Nous ne citons ce système relativement compliqué que pour mémoire.

b) Primes différentielles aux pièces, ou primes à la tâche

1. Salaire différentiel du travail aux pièces de Taylor :

Ce système, souvent traité de brutal, car il tend à une élimination rigoureuse des moins bons ouvriers, repose sur une organisation scientifique poussée du travail. Taylor, dont le système date de 1895, ne se propose pas avant tout de trouver un nouveau mode de rémunération, mais bien plutôt d'augmenter le rendement par l'observation minutieuse des opérations à effectuer. Il procède dans ses efforts de rationalisation en considérant aussi bien le travail à effectuer proprement dit que l'homme chargé de l'accomplir, du facteur humain en d'autres

¹ Exemple cité par M. SCHEURER, *Cours d'économie industrielle*.

² Définition de G. MENTHA, *art. cit.*

termes. Il aboutit néanmoins à cette conclusion qu'un rendement supplémentaire, grâce à une organisation scientifique du travail, n'est réalisable que s'il se répercute sur les salaires.

Taylor ne fixe pas un temps minimum ou même moyen, pour l'exécution d'une tâche, mais, au contraire, le temps maximum nécessaire au meilleur des ouvriers déployant le maximum d'énergie. Le taux de base par pièce varie selon le rendement, d'où le nom de salaire différentiel. Si, par exemple, un ouvrier produit 10 unités par jour, payées 1 franc chacune, et que ces 10 unités constituent le niveau standard fixé, il touchera 10 francs. Si l'ouvrier n'atteint pas ce niveau, il ne recevra que 80 centimes par pièce, mais s'il en produit plus de 10, il aura droit à 1.20 par pièce. De cette manière, on obtient évidemment le maximum de rendement, ces modifications de taux constituant le plus puissant stimulant. En effet, un ouvrier d'élite peut obtenir un salaire de 30 à 100 % supérieur à celui d'un ouvrier moyen.

Ce système permet d'arriver à une production maximum, mais, en général, il surmène les ouvriers et décourage ceux qui, malgré leurs efforts, sont incapables de réaliser la tâche standard.

2. *Le système Gantt :*

Contrairement au système Taylor qui ne garantit aucun salaire minimum, Gantt le préconise quelle que soit la production. L'ouvrier reçoit une prime lorsqu'il a atteint le 63,5 % de la tâche qui lui est fixée et elle croît progressivement jusqu'à 100 %. Si le 100 % est atteint, la prime varie entre 25 et 80 %, suivant la catégorie d'ouvriers; au-delà de 100 %, elle reste constante. Si, au contraire, le 63,5 % de la norme n'est pas atteint, l'ouvrier est payé à l'heure. Sa perte se limite donc à la perte de la prime. Ce système permet aux très bons ouvriers de gagner beaucoup et, en même temps, n'engendre pas le surmenage, le salaire maximum journalier étant fixé. L'attribution de la prime, même si la tâche standard n'est pas atteinte,

encourage les ouvriers moyens à fournir un effort supplémentaire pour profiter de la progressivité de cette prime.

Les calculs de cette prime sont toutefois compliqués et l'ouvrier a de la peine à les comprendre. Taylor, reconnaissant que ce système est plus souple que le sien, le recommande néanmoins dans les cas où le tarif différentiel ne paraît pas commode à appliquer.

3. *Le tarif multiple de Merrick :*

Merrick base également son système sur le principe d'une tâche standard. Il emploie trois taux, chacun d'eux correspondant au 10 % du tarif aux pièces. Le premier taux est attribué dès que le 82 % de la norme est atteint. Jusqu'à 100 %, le taux est de 20 % supérieur à celui de base et à partir de 100 %, l'ouvrier reçoit 30 % de plus par unité produite. Ce système est plus humain que celui de Taylor et, étant donné la simplicité du calcul de la prime, facilement compris des ouvriers. Le stimulant n'est cependant pas aussi grand qu'avec le système Taylor et les ouvriers paraissent se contenter, en général, du taux de salaire moyen.

Citons encore le système Diemer qui résulte de la combinaison des systèmes Taylor et Halsey. Ce mode de rémunération prévoit une prime « à l'effort » de 10 %, et une prime « de succès » de 20 % calculée selon les règles des deux systèmes mentionnés.

c) *Les systèmes aux points*

1. *Le système Bedeaux :*

Ce système repose, comme les précédents et comme tous les systèmes scientifiques d'ailleurs, sur les résultats de chronométrages précis. Mais, contrairement aux autres méthodes qui entendent uniquement stimuler la production, M. Bedeaux a recherché une mesure du facteur humain, une mesure des

quantités de travail fournies par des opérations différentes. Il ne considère plus seulement le meilleur ouvrier, mais l'ouvrier moyen, le travail moyen, y compris le repos nécessaire. La quantité de travail est mesurée par unités « B », ou unités Bedeaux, qui consistent « dans la quantité de travail que peut accomplir en une minute un ouvrier normal travaillant dans des conditions normales et à un rythme égal aux trois quarts du rythme normal de dépense physiologique que cet être humain peut soutenir pendant huit heures consécutives. ¹ »

Ce système est donc, en définitive, un salaire à l'heure garanti, mais ce qui fait son originalité, c'est la prise en considération de la qualité humaine de travail, mesurée à l'aide de points de qualification « m ». Chacun d'eux, également appelé « Bedeaux mental », est une unité de mesure de l'effort humain, en tenant compte des qualités intellectuelles, physiques et morales personnelles.

Les ingénieurs Bedeaux gardent secrète la méthode par laquelle, en liant les deux coefficients, ils arrivent à déterminer le nombre de points « B » à accorder à un certain travail.

La production standard d'un ouvrier est fixée uniformément à 60 Bedeaux à l'heure. Mais si même, pour une raison ou une autre, cette norme n'est pas atteinte, l'ouvrier est payé au tarif du salaire de base. A ce tarif s'ajoutent, bien entendu, des primes proportionnelles à l'activité lorsque celle-ci dépasse 60 points. Théoriquement, le travail maximum est fixé à 80 Bedeaux par heure, en vue d'éviter le surmenage.

L'introduction de ce système est fort coûteuse et n'est accessible qu'aux très grandes entreprises. Un personnel de bureau nombreux est indispensable pour effectuer les calculs compliqués des salaires. Néanmoins, la production, le rendement de la main-d'œuvre et celui des machines augmentent considérablement avec ce système.

¹ PIERRE CHANTEBEAU, *op. cit.*, p. 36.

2. Le système aux points REFA :

Comme le système précédent, la méthode REFA considère également la quantité de travail normale exécutée par un ouvrier moyennement doué. Le salaire de base étant garanti, on procède au calcul de la prime éventuelle de la manière suivante : on estime que la vitesse de travail optimum est de 80 points. Cette vitesse, qui n'est pas la vitesse maximum, est accessible à tout ouvrier normal, mais non pas d'une manière constante. L'expérience a démontré que la production normale s'élève au 75 % de cette production optimum, soit à 60 points qui peuvent être exigés de chaque ouvrier, en contrepartie de son salaire garanti. Dès que les 60 points sont dépassés, on verse une prime exactement proportionnelle à l'effort supplémentaire. De ce fait, la production optimum est payée 25 % de plus que la production normale. L'ouvrier profite donc entièrement d'un effort accru et l'employeur a l'avantage d'une production plus grande.

Comme méthode de salaire, ce système se distingue du salaire aux pièces uniquement par le fait qu'aux unités de travail, 10 pièces, 5 kilos, etc., sont attribués des points, et non pas une certaine somme d'argent. Néanmoins, chaque point représente $1/60$ du salaire de base. Le nombre de points est constaté par des chronométrages précis, en tenant compte de certaines pertes de temps inévitables et du repos normal nécessaire pour tel ou tel travail.

3. Le système Haynes-Manit :

Ce système est en principe le même que le précédent, à cette différence près qu'un « Manit » correspond au $4/5$ de la tâche standard qu'un ouvrier moyen peut accomplir en une minute. La production standard étant fixée à 60 Manits par heure, le gain de l'ouvrier est donc directement proportionnel au nombre de Manits qu'il a produit, le taux de base restant constant.

d) *Systèmes arbitraires*

1. *Le système Emerson :*

Ce système, similaire à celui de Gantt, prévoit une norme moins élevée, mais également des primes moins importantes. Un ouvrier qui atteint la tâche standard est considéré comme 100 % efficient. Jusqu'à 67 %, il n'a droit qu'à un salaire horaire minimum. De 68 à 90 %, il touche une prime progressive qui atteint approximativement le 10 % de son salaire horaire habituel quand il arrive à l'efficienc 90. De 90 à 100 %, chaque nouveau % d'efficienc lui vaut environ un nouveau % de prime. A 100 %, le salaire horaire aura donc été augmenté de 20 %. La prime maximum étant fixée à 20 %, l'ouvrier qui dépasse le 100 % d'efficienc est rémunéré pour chaque unité supplémentaire de temps économisée à son taux horaire de base.

Selon Emerson, son système d'allocation d'une prime différée mène l'ouvrier à fournir un effort soutenu, car il n'a aucun intérêt à pousser l'exécution d'un travail au détriment d'un autre.

2. *Autres systèmes arbitraires :*

Ces systèmes sont le plus souvent des compromis entre deux ou plusieurs autres systèmes. Knoeppel, par ex., divise l'espace entre 67 et 100 % en deux parties, afin de nuancer la prime. A 100 %, il prévoit une prime de 25 % au lieu des 20 % d'Emerson. Wennerlund estime qu'une prime ne doit être distribuée qu'à partir de 74 % de la norme. Parkhurst enfin divise les ouvriers en groupes, selon leurs qualifications. A chaque groupe correspond une prime différente et arbitraire.

3. « *Measured Day Work* »¹ :

Ce système, un des derniers nés, se propose d'assurer à l'ouvrier un gain moyen satisfaisant, selon son mérite. Le retour

¹ *L'organisation industrielle*, février 1946, ETH, Zurich.

à un salaire horaire individuel souleva d'abord des oppositions et l'on ne crut guère à un progrès. Cependant, des expériences faites aux Etats-Unis démontrèrent le fait surprenant que ce nouveau système supportait aisément, du point de vue résultats, la comparaison avec les autres systèmes à stimulants. « MDW » est un mode de rétribution fixant un salaire horaire composé de deux parties : un salaire de base et un salaire stimulant supplémentaire, calculé pour chaque ouvrier séparément sur la base de plusieurs facteurs d'appréciation et qui est tenu constant pendant un certain laps de temps prolongé. Ces facteurs sont les suivants :

- a) la productivité,
- b) la qualité du travail,
- c) la régularité de l'ouvrier,
- d) ses capacités d'adaptation.

De ces quatre appréciations, la productivité prendra en général la part la plus importante (60 à 80 %) et du reste, le facteur « qualité » s'assurera la majeure partie. Ces deux facteurs sont d'ailleurs assez facilement contrôlables et garantissent à l'ouvrier une qualification impartiale. L'élément arbitraire n'intervient que lors de l'appréciation de la régularité et des capacités d'adaptation de l'ouvrier qui dépend évidemment du jugement subjectif des supérieurs. Ce danger est cependant limité, vu l'importance minime de ces deux facteurs dans la composition du salaire supplémentaire.

La période pendant laquelle le taux de salaire n'est pas changé, s'étend en général sur trois mois. Après ce temps, l'ouvrier est de nouveau qualifié sur la base de son degré d'efficiencé durant la période écoulée. Le salaire de base fixé pour un certain travail reste toujours le même pour tous les ouvriers, de façon que la nouvelle qualification ne porte que sur le deuxième salaire.

Ce système n'est réalisable d'une manière satisfaisante que lorsque l'entreprise est organisée scientifiquement. L'ouvrier

doit en effet toujours être suffisamment pourvu de travail, car il reçoit également pour les laps de temps improductifs, indépendants de sa volonté, le salaire horaire total, et non pas seulement le salaire de base.

La période de l'effort est, en plus, trop éloignée de l'effet et l'ouvrier ne se sent pas stimulé autant qu'avec un autre système qui récompense l'effort supplémentaire immédiatement.

L'inconvénient majeur pour l'employeur est le suivant : si un ouvrier décline dans son efficacité sitôt après la nouvelle fixation du taux horaire, il continuera à être payé jusqu'à la prochaine fixation à ce taux disproportionné à sa productivité. Une surveillance accrue de la part des contremaîtres détournerait ceux-ci de leurs autres occupations et n'est de ce fait pas indiquée.

L'absence de renseignements sur les résultats pratiques de ce système ne nous permet pas de l'apprécier à sa juste valeur. Nous citons cependant les opinions de deux spécialistes américains éminents, dont le premier, le professeur Lytle, de l'Université de New-York, qualifie le MDW d'aussi bon que le plus mauvais des autres systèmes. M. Wasvary, lui, répond que le MDW n'est pas une panacée universelle, malgré qu'il contienne les éléments substantiels des autres systèmes et, s'il n'est pas parfait, il est susceptible d'être perfectionné.

Au lieu de baser le calcul de la prime sur le rendement individuel d'un ouvrier isolé, l'on peut aussi distribuer une prime collective à une équipe ou à tout le personnel d'un atelier en se basant sur le rendement moyen de cette équipe ou de l'atelier. Le principe même de la prime n'en est pas touché.

Toutes ces formules de salaires à primes tendent à obtenir un rendement maximum. Elles ont l'avantage de considérer les ouvriers individuellement et de les rétribuer selon leurs facultés personnelles de travail. Nous ne croyons pas que le surmenage, reproche fréquent adressé à ces méthodes par beaucoup d'auteurs, soit particulièrement à craindre; l'ouvrier moyen, qui est

seul à considérer, n'étant en général pas forcé de dépenser plus d'énergie qu'il ne désire.

« Le développement même de la mécanisation, dit M. Alain Fau¹, constitue dans une certaine mesure un frein à la généralisation du salaire à primes, comme du salaire aux pièces. La part de l'outillage allant chaque jour en augmentant, il arrivera un moment où le rôle du personnel se réduira dans bien des cas, à la préparation et à la surveillance du travail. Au fur et à mesure qu'à l'influence directe de l'homme sur le travail se substituera celle de la machine, la rémunération aura moins à tenir compte de l'effort individuel et, par un curieux retour des choses, le développement du machinisme contribuera à remettre en vigueur, dans une certaine mesure, le salaire horaire. »

B. SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION QUI TENDENT A INTÉRESSER LES OUVRIERS AUX RÉSULTATS COLLECTIFS DE L'ENTREPRISE

Les premières tentatives d'intéresser les ouvriers aux résultats de l'entreprise remontent en France, à 1820, à 1860 en Angleterre et à 1870 aux Etats-Unis. Les raisons qui incitaient les employeurs à introduire de tels modes de rémunération sont multiples et souvent peu claires. Quelques-uns pensaient accroître le rendement de l'entreprise en stimulant l'activité de l'ouvrier et ce calcul n'était pas sans fondement. L'ouvrier intéressé aux bénéfices s'attachait mieux à l'entreprise, avait avantage à éviter le gaspillage de matériel et la détérioration des machines, comme il avait également intérêt à empêcher les grèves qui, en définitive, compromettaient sa part de bénéfice.

D'autres avaient un but plus noble, celui de modifier la mentalité prolétarienne en procurant aux ouvriers le sentiment d'être un peu comme des entrepreneurs eux-mêmes, ou tout au moins associés — et non plus soumis — aux entrepreneurs.

¹ *Le salaire proportionnel*, Paris 1943.

Les employeurs cherchaient donc à réaliser, en quelque sorte, un progrès social.

Une dernière catégorie d'employeurs enfin, plus réalistes, comptaient sur la publicité que leur ferait l'introduction d'un système de rémunération aussi bienveillant. Nous pensons que leurs espoirs ne se sont pas toujours réalisés.

Nous nous bornerons à mentionner brièvement ces systèmes, vu leur application restreinte en Europe ¹.

1. *La participation aux bénéfices*

Avec ce mode de rémunération, l'employeur consent à verser à ses employés une partie du bénéfice net de l'entreprise, en addition à leur salaire régulier. Le pourcentage de cette somme est fixé d'avance. Les modes de répartition varient selon les entreprises. Les parts peuvent être allouées individuellement, ou être mises, au contraire, à la disposition de l'ensemble du personnel. Le versement en argent, à la fin des périodes fixées, est la méthode la plus courante. Toutefois, certains employeurs lui préfèrent le placement de ces parts en titres d'épargne ou en actions.

Ce système, de par sa nature, était voué d'avance à un échec. En effet, le bénéfice net d'une entreprise ne constitue qu'une faible partie de la somme des salaires et même la répartition du bénéfice total d'une entreprise ordinaire ne permettrait pas une augmentation des salaires supérieure à environ 15 % en moyenne. Des chiffres inférieurs ont même été cités ².

Les ouvriers ne trouvent donc pas ce stimulant suffisamment appréciable pour les inciter à un plus grand effort en vue d'augmenter le rendement. En outre, le résultat se trouve trop éloigné de l'effort et ne satisfait pas de ce fait à une condi-

¹ Voir PERREN, *op. cit.*, p. 85.

² ALAIN FAU, *Le salaire proportionnel*, p. 25 : en moyenne 9 % en France. *Wages General Report*, p. 31 : environ 12 % aux E.-U. *Salaire et rendement*, p. 148 : environ 10 %.

tion majeure d'un stimulant : la récompense doit suivre de près l'effort.

Le bénéfice net ne traduit pas nécessairement l'activité exacte du personnel ouvrier ; des facteurs d'ordre commercial, notamment de direction, agissent d'une façon même prépondérante. « Or il importe à l'équité que le mode de rémunération traduise le plus exactement possible l'accroissement de l'effort, individuel d'abord, collectif ensuite, et ce résultat ne peut être atteint qu'en liant la rémunération au produit de l'effort, à la production. ¹ »

On a aussi critiqué les bases sur lesquelles cette participation aux bénéfices était établie : le bénéfice est parfois arbitrairement calculé et il a l'inconvénient de provoquer l'intrusion du personnel dans la direction générale des affaires.

2. *L'actionnariat ouvrier*

C'est une formule assez peu pratiquée à cause de son caractère trop technique. Tout en étant actionnaire, le travailleur reste néanmoins un salarié. Les « actions de travail », comme on les dénomme en opposition aux « actions de capital », lui sont remises gratuitement, mais ne lui appartiennent pas personnellement. Elles sont gérées par une société coopérative qui touche les dividendes et les répartit. Le salarié a certains droits de gestion, mais il n'a pas droit au capital, sauf en cas de liquidation. Il ne peut pas non plus vendre ses actions, ni les laisser à ses héritiers.

Cette formule présente des inconvénients semblables à la précédente. La rémunération supplémentaire se trouve à une date trop éloignée de l'effort et ne concerne que l'effort collectif ; de plus, la modicité de ce complément ne stimule guère l'ouvrier. Par ailleurs, la part de gestion dans l'entreprise n'est que très insignifiante.

¹ PIERRE CHANTEREAU, *op. cit.*, p. 46.

3. *Rémunération en équipes solidaires à gestion autonome*

Les principaux promoteurs de ce système sont MM. DUBREUIL et RIMAILHO. L'idée fondamentale, à la base de l'organisation de ces équipes, est la subdivision de l'entreprise en autant de sections techniques isolables que possible. On crée ainsi des centres d'activité autonome que l'on dote d'un budget particulier, de telle sorte que chaque travailleur participe à la répartition du produit du travail, si son équipe réalise un bénéfice. Ce bénéfice est réparti entre les travailleurs suivant un mode qui découle de leur choix.

Les relations commerciales entre équipes se substituent aux relations de subordination de la hiérarchie administrative ordinaire. L'équipe achète les produits, les travaille, puis les revend à une autre équipe.

Les ouvriers sont librement recrutés par leur groupe, du moins en théorie. L'employeur reçoit les travaux à exécuter et en détermine les conditions d'exécution et le prix avec le chef d'équipe. Ce chef est choisi librement par son groupe et il faut que le groupe puisse librement assurer son organisation pour l'exécution du travail confié.

Les ouvriers dits « improductifs » — ceux qui ne participent pas directement à la production — n'entrent pas dans le système et sont rémunérés d'après un autre mode.

Par ce système, l'attention du patron se trouve fortement attirée sur les prix de revient, ce qui est un avantage indéniable. Le coût des différentes équipes lui permet d'utiles comparaisons. Le gaspillage de matériel est d'autant plus limité que l'équipe désire réaliser des bénéfices et, par voie de conséquence, le rendement augmente.

Les employeurs ont cependant tendance à imposer les prix aux équipes et celles-ci se trouvent ainsi contraintes de se plier à certaines conditions subjectives, surtout si l'on tient compte du fait que, si le travail de l'équipe est théoriquement considéré comme libre, pratiquement il ne l'est pas, puisqu'il

doit être accompli avec l'organisation et l'équipement de l'entreprise. L'ouvrier est tributaire des services de préparation et n'assume donc qu'une tâche d'exécution.

En poussant la critique un peu plus loin, il est vrai, on pourrait dire qu'on retombe avec ce système dans la catégorie des salaires au temps ou à la tâche, l'employeur ayant en général soin de calculer ses prix de manière que l'ouvrier, ou l'équipe, ne touche pas de bénéfices extraordinaires.

4. Le salaire proportionnel

Ce système de rémunération, créé par M. SCHUELLER il y a dix ans environ, diffère sensiblement des autres systèmes connus jusqu'alors. Il prévoit un salaire constamment proportionnel au chiffre d'affaires, même lorsque celui-ci varie. En d'autres termes, « le salaire proportionnel repose sur l'idée d'une quantité de salaire incluse dans le prix de chaque objet, et qui forme une fraction de ce prix, cette fraction restant constante quel que soit le nombre d'objets fabriqués. ¹ »

Le salaire est donc en proportion du chiffre d'affaires. Si ce dernier est d'un million, par exemple, et que la part des salaires représente le 20 % dans le processus général, on répartira ces 20 % comme suit :

Première part : le salaire de base. Le système ne s'oppose pas à l'application du salaire aux pièces ou à primes.

Deuxième part : charges sociales. Assurances, allocations familiales, frais médicaux, etc.

Troisième part : prime d'ancienneté et de régularité pour augmenter l'intérêt de l'ouvrier à sa tâche.

Quatrième part : réserve compensatrice. Cette réserve représente environ 1/10 des primes distribuables.

¹ ALAIN FAU, *op. cit.*, p. 33.

Cinquième part : ce qui reste, la part proportionnelle, appelée boni qui donne au système son nom.

Ce système est d'un caractère dynamique et il ne se limite pas uniquement à la rémunération de la main-d'œuvre. Il se propose de changer toute l'économie. Le professeur Laufenburg a déclaré, à propos du salaire proportionnel, que ce dernier est une sorte de synthèse assez curieuse du libéralisme et du marxisme, en ce sens que Schueller tient compte à la fois de la loi des débouchés de Say et de la théorie de la plus-value de Marx.

Bien que ce système se soit assez rapidement répandu, en France surtout, nous ne pouvons encore juger de sa valeur. Il semble qu'il ne tienne pas compte des possibilités d'écoulement de la production. Il intéresse, par contre, fortement les ouvriers à l'entreprise et à leur tâche personnelle, aussi le rendement s'en trouve-t-il augmenté en conséquence.

Pour que son système puisse être appliqué intégralement dans l'industrie, M. SCHUELLER propose dans deux ouvrages intitulés *La révolution de l'économie*¹ et *Vers une économie proportionnelle*², un changement radical de toute l'économie d'un pays. En effet, son système suppose une économie à prix fixes et une production sans limites qui serait absorbée par un pouvoir d'achat proportionnel à cette production.

Nous voyons là bien des conditions à remplir et il y a d'autres difficultés que nous ne mentionnerons pas, vu leur caractère trop général, aussi nous ne pouvons croire à un avenir brillant de ce système. Il va sans dire qu'il devient inopérant si le sur-salaire fait défaut. Ce système n'est actuellement applicable que dans des secteurs industriels, où les marges de bénéfice brut peuvent être maintenues à un niveau stable.

¹ EUGÈNE SCHUELLER, *La révolution de l'économie*, Paris 1941.

² EUGÈNE SCHUELLER, *Vers une économie proportionnelle*, Sirey, Paris 1947.

III. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'EMPLOI DES MODES DE RÉMUNÉRATION A L'ÉTRANGER

Il n'existe pas, à notre connaissance, de documentation particulière sur l'utilisation d'un système de rémunération dans un pays, de préférence à tel ou tel autre. Nous devons donc baser notre exposé sur les deux notions fondamentales de rémunération de la main-d'œuvre : paiement au temps et paiement d'après les résultats, en comprenant dans cette dernière catégorie, en bloc, toute la gamme des divers salaires à primes.

Le salaire au temps semble être encore aujourd'hui le mode de rémunération du travail le plus répandu¹. Pris dans son ensemble, il prédomine surtout au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en France, en Australie, au Canada et dans l'Union Sud-Africaine. En 1935, d'après le *National Industrial Conference Board*², le 51 % des salaires de l'industrie américaine est payé au temps. Il est à noter qu'aux Etats-Unis et au Canada, le taux de base n'est pas prescrit par la loi, mais qu'il s'établit librement selon la loi de l'offre et de la demande, soit sur le plan individuel d'une entreprise isolée, soit sur un plan régional. Dans les autres pays mentionnés, les taux sont prévus sur le plan national par les gouvernements respectifs³. Il est intéressant de citer ici le système Ford de paiement au temps. Il consiste en un salaire horaire équivalent à un salaire aux pièces très élevé dont les taux ont été fixés préalablement par des chronométrages précis.

¹ *Wages General Report*, Genève 1948, p. 13.

² *Salaires et rendement*, Presses Universitaires, Paris 1947, p. 72.

³ C. L. GUEST, *Technique of Industrial Labour Payment*, Londres 1948.

Cependant, un peu partout dans le monde, des systèmes de paiement d'après les résultats ont pris naissance et se développent. Par exemple, environ le 30 % des ouvriers américains des industries manufacturières étudiées par le *United States Bureau of Labour Statistics* en 1945 et 1946, étaient rémunérés sur des bases stimulatrices ¹. Dans l'ensemble, 56 industries différentes, comportant 34 000 établissements et près de 5 millions et demi d'ouvriers, ont fait l'objet de cette enquête. La proportion la plus forte se rencontre dans l'industrie de l'habillement où le 65 % des ouvriers étaient payés, à cette époque, d'après les résultats et la moins forte dans l'industrie chimique où le 7 % seulement étaient rémunérés de cette manière. Il apparaît, d'après ce rapport, que la rémunération par équipes, comme les divers salaires à primes, ne sont pas communément utilisés, et se manifestent plutôt de manière sporadique.

Parmi ces méthodes de rétribution, notons que le système Parkhurst ² a pris une place importante malgré la fixation arbitraire de la prime, comme aussi le système Halsey dont la simplicité lui a valu un succès considérable aux Etats-Unis. Dans ce pays, l'actionnariat ouvrier a donné de bons résultats, mais non pas en France où on le considère comme une formule d'épargne plutôt que comme un mode de rémunération. En Angleterre, cette méthode a connu un certain succès sous la dénomination de *Copartnership*.

La participation aux bénéfices est couramment pratiquée aux Etats-Unis. En 1939, sur 2700 entreprises observées, 5,9 % ont fait participer leur personnel aux résultats de l'exercice, et en 1946, cette proportion s'est accrue de 5,6 % sur 3498 entreprises, soit 11,5 % au total ³. Ces entreprises à participation augmentent, en moyenne, d'environ 12 % le salaire annuel ⁴. Il est intéressant à noter qu'approximativement le

¹ *Wages General Report*, Genève 1948, p. 19.

² Voir p. 25.

³ *L'année des techniques salariales dans le monde*, 1949, p. 44.

⁴ *Wages General Report*, p. 31.

tiers des entreprises industrielles des Etats-Unis versaient en 1945 et 1946 des gratifications à leur personnel sous forme de « *Christmas bonuses* ».

Sans vouloir confondre la distribution volontaire d'une gratification avec l'attribution contractuelle d'une part de bénéfice, nous retenons que ces deux méthodes stimulatrices d'un meilleur rendement s'apparentent dans ce sens qu'il n'y a distribution que lorsqu'il y a bénéfice. De plus, nous supposons que l'importance numérique de la distribution ne différera pas énormément en prenant deux entreprises, réalisant proportionnellement des bénéfices semblables, et dont l'une pratique la participation et l'autre le système des gratifications. La différence essentielle réside justement dans le fait que dans le premier cas il *doit* y avoir distribution, en cas de bénéfice, alors qu'il *peut* y avoir distribution dans le deuxième cas dans les mêmes circonstances. Une entreprise, d'ailleurs, qui a pris l'habitude — considérée avec sympathie par le personnel — de distribuer une gratification en fin d'exercice, se gardera bien de ne plus en attribuer en cas de bénéfice normal, car il n'y a rien qui vexe davantage le personnel.

Une enquête menée au Royaume-Uni en avril 1947, et qui porta sur un total de cinq millions trois quarts d'ouvriers, révèle que le 26 % étaient payés d'après le rendement. Dans les différents groupes d'industries, la proportion variait de 9 % dans l'industrie du papier, à 43 % dans les textiles et 46 % dans l'industrie lourde. Dans ce dernier groupe, 6 sur les 21 industries prises en considération, payaient entre le 52 et le 54 % des ouvriers, selon les résultats. Dans presque toutes les industries considérées, la proportion des ouvrières rétribuées d'après leur rendement était plus grande que celle des hommes. Cependant, comparées avec la situation en octobre 1938, les proportions s'établissaient comme suit : ouvrières, diminution du 46 au 38 %; hommes, augmentation du 18 au 23 %. Bien plus qu'aux Etats-Unis, les divers salaires à primes se sont développés en Angleterre, comme aussi d'ailleurs, en Belgique,

en France et aux Indes. M. GUEST reproche à ces pays de compliquer les calculs par la multiplicité des primes et propose des simplifications, sans grande précision, du reste ¹.

L'explication à donner au fait que les salaires à primes se sont développés davantage en Europe qu'aux États-Unis nous amène à la distinction suivante :

a) fabrications *continues* (production de force électrique, fabrication de matières colorantes, tissage automatique, etc.), et

b) fabrications *discontinues*, fractionnées, individualisées (machines, automobiles, armes, chaussures, etc.) ².

Les fabrications continues présentent avant tout un caractère d'automatisme, l'intervention de la main-d'œuvre consistant en majeure partie à alimenter les machines en matières premières, à surveiller la transformation de ces matières et à en recueillir le produit. Ces procédés de fabrication éliminent par principe la possibilité d'appliquer un mode de rémunération autre que le salaire au temps, la rapidité et le volume de la production dépendant presque entièrement des installations techniques.

Les fabrications discontinues, par contre, se caractérisent par l'intervention humaine prédominante lors de la fabrication d'un produit et se prêtent donc à l'emploi de méthodes de rémunération stimulatrices.

La plupart des usines présentent d'ailleurs dans leur processus de fabrication conjointement les deux catégories. Preuve en soit le montage à la chaîne, de caractère continu, qui s'emploie couramment dans bien des usines manufacturières.

Beaucoup de travaux qui s'effectuent en Europe selon des procédés de fabrication discontinus s'exécutent aux États-Unis de façon continue, du fait que l'industrie américaine,

¹ *Technique of Industrial Labour Payment*, op. cit.

² Voir F. SCHEURER, *Cours d'économie industrielle*.

fabriquant surtout des produits standardisés en grandes séries et payant des salaires très élevés, a fortement mécanisé ses usines. Il est donc facile de comprendre pourquoi les systèmes de salaire à primes ont pris pied plus facilement en Europe qu'aux Etats-Unis. Prenons un exemple : l'industrie de l'automobile européenne rémunère la majeure partie de sa main-d'œuvre selon des systèmes aux résultats, tandis que l'une des plus grandes entreprises du monde de cette branche, les usines Ford aux Etats-Unis, applique un système de paiement au temps.

Pour les mêmes raisons s'explique également pourquoi, en Angleterre, le 9 % seulement de la main-d'œuvre de l'industrie du papier est rémunérée aux résultats, alors que dans l'industrie lourde cette proportion monte à 46 %.

Parmi ces méthodes à primes, le système Rowan, modification complexe du système Halsey et créé au début de ce siècle, est le plus répandu des salaires à primes au Royaume-Uni. Il a pu garder sa vogue à cause de sa simplicité, comme le système Halsey aux Etats-Unis. Ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, l'actionnariat ouvrier connaît un certain succès en Angleterre. Par contre, la participation aux bénéfices ne s'y affirme guère ¹.

En France, le système Gantt est probablement le plus employé des salaires à primes. Comme nous l'avons dit, l'actionnariat ouvrier n'a rencontré aucun succès dans ce pays. Au début, une vingtaine d'entreprises l'avaient adopté, mais y ont renoncé au bout de quelques années ². La participation aux bénéfices eut davantage de partisans, du moins jusqu'à la première guerre mondiale. On peut même considérer la France comme le pays promoteur de ce système. Le tableau suivant, recueilli dans *Salaires et rendement* ³, donne quelques renseignements intéressants.

¹ *Technique of Industrial Labour Payment*, op. cit.

² *Salaires et rendement*, op. cit., p. 145.

³ *Op. cit.*, p. 148.

	1890	1894	1911
Allemagne	21 entr.	24 entr.	46 entr.
Angleterre	49 »	86 »	77 »
France	81 »	121 »	114 »
Etats-Unis	39 »	37 »	43 »
Suisse	14 »	17 »	14 » ¹

Comparé au nombre total des entreprises, les chiffres pour la France sont moins qu'insignifiants et, exprimés en pourcentage, ne sauraient même pas entrer en ligne de compte. D'ailleurs, ce système n'est maintenant que peu appliqué².

Le salaire proportionnel, préconisé par M. Schueller, n'est pas inconnu en France. Les premières applications de ce système datent de 1938, et à en croire M. Alain Fau³, environ 300 entreprises l'appliquaient en 1943; aucun autre système intéressant l'ouvrier aux résultats de l'entreprise n'a jamais pu atteindre ce chiffre. Au total, 25 000 ouvriers bénéficiaient de ce mode de rémunération à cette date. Mais ici encore, ils ne constituèrent qu'un pourcentage dérisoire par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre industrielle.

En U.R.S.S., le système de rémunération uniformément pratiqué, est le salaire à la tâche. Ce salaire est fixé non d'après les besoins des ouvriers, mais d'après le travail et le mérite. Le travail est subdivisé en plusieurs classes auxquelles correspond un taux de base différent. On distingue entre : travail qualifié et non qualifié, travail simple et complexe, facile et difficile. De plus, les taux varient suivant les industries, selon le rang qu'elles occupent dans le cadre national. La fixation du taux de base horaire tient compte également de la qualification individuelle de l'ouvrier. Les primes progressives sont en principe supprimées, sauf dans des cas très exceptionnels. Les primes, dit-on, proportionnelles au rendement augmentent le coût de la production. Cependant, les ouvriers proposant des

¹ Ce tableau a été emprunté par les auteurs de *Salaire et rendement* à l'ouvrage de YOVANOVITCH et n'a pas été poursuivi plus loin.

² ALAIN FAU, *Le salaire proportionnel*, p. 26.

³ *Op. cit.*, p. 61.

améliorations dans les procédés de fabrication reçoivent de larges récompenses sous forme de primes, comme aussi les inventeurs ¹.

En Tchécoslovaquie, le mode de rémunération uniforme est beaucoup plus rigide qu'en U.R.S.S. Une échelle unique de huit classes de qualification du travail est dressée; elle vaut pour toutes les branches de l'industrie et ne tient aucun compte de la qualification individuelle de l'ouvrier ².

Dans certains pays européens, où il était nécessaire d'augmenter considérablement la production, la politique nationale de rémunération de la main-d'œuvre a été basée sur des systèmes de paiement selon les résultats, en accord avec les syndicats. Ainsi, en Hongrie, depuis 1947, les ouvriers reçoivent une prime à partir du 80 % de la tâche standard. Pour chaque 1 % d'augmentation de production, entre 80 % et 100 %, l'ouvrier a droit à une augmentation correspondante de son salaire. A partir de 100 %, chaque 1 % d'augmentation lui rapporte 1,25 % d'augmentation de salaire ³.

Au Danemark, le 60 % des ouvriers de l'industrie textile sont payés d'après les résultats. De ces ouvriers, environ 14 % reçoivent une prime de production, au-dessus d'un certain niveau de production, s'ajoutant à leur taux horaire. Les autres sont payés aux pièces ⁴. En Norvège, Suède et Suisse, la principale méthode de paiement dans cette industrie est le salaire aux pièces. En 1947, un accord a été signé en Belgique entre les représentants des employeurs et des ouvriers de l'industrie métallurgique, assurant à ces derniers une prime de rendement s'élevant jusqu'à concurrence de 5 % de leur salaire.

Dans quelques pays, l'attribution d'une gratification est obligatoire. Ainsi en Argentine, chaque ouvrier reçoit, à la fin de l'année, un honus s'élevant à $\frac{1}{12}$ de son gain annuel ⁵.

¹ C. L. GUEST, *Technique of Industrial Labour Payment*, op. cit.

² C. L. GUEST, op. cit., p. 66.

³ *Wages General Report*, op. cit., p. 17.

⁴ *Wages General Report*, op. cit., p. 17.

⁵ *Wages General Report*, p. 32.

Mentionnons finalement le système Bedeaux qui connaît un succès considérable dans beaucoup de pays. Avant la deuxième guerre mondiale, il y avait dans le monde 16 sociétés Bedeaux installées dans 22 pays. Le siège principal se trouve à New-York et deux succursales se trouvent encore en Amérique du Nord. La succursale anglaise date de 1923, la succursale italienne de 1927 et la succursale française de 1929. En Grèce et en Turquie, le système Bedeaux a été introduit dans l'industrie avec l'appui des gouvernements. En 1937, les sociétés Bedeaux avaient, au total, 1126 entreprises industrielles comme clientes; dans ce nombre ne sont pas comprises celles qui, ayant déjà instauré ce système, ne sont plus considérées comme clientes. En France, par ex., le nombre des entreprises qui ont adopté ce système a progressé entre 1937 et 1939, de 114 à 350 ¹.

CONCLUSIONS

Le nombre des entreprises industrielles qui ont adopté un système moderne de rétribution du travail est certainement encore très inférieur à celles qui ont conservé l'un des deux modes simples du salaire au temps ou du salaire aux pièces.

Il est cependant évident que l'évolution se poursuivra aussi bien en raison du développement des moyens techniques de la fabrication que de l'évolution de la mentalité ouvrière; de la mentalité patronale tout autant, comme aussi du sens plus aigu que l'Etat possède de ses responsabilités sociales.

Les formes de salaire vont par conséquent s'adapter aux exigences nouvelles. Aux manipulations humaines se substitueront de plus en plus des procédés mécaniques et de discontinues qu'elles étaient, les méthodes de fabrication tendront à devenir

¹ Ces renseignements sont tirés d'un manuel d'application de la méthode Bedeaux que l'entreprise C — voir page 93 — a mis à notre disposition.

continues. Les salaires à primes, n'ayant alors plus de raisons d'existence, céderont leur place à des méthodes de rémunération au temps, dont seule la composition se prêtera encore à l'étude scientifique.

Qu'il nous suffise donc d'affirmer que l'employeur, obligé d'assurer à son personnel une rétribution suffisante pour lui procurer une vie matérielle convenable, que ce personnel soit de premier ordre ou de capacité moyenne, a un intérêt majeur à stimuler son activité par des moyens appropriés; et, le plus efficace est certainement de trouver un mode de rétribution qui encourage l'ouvrier, l'intéresse à son travail et mieux encore, à la prospérité de l'entreprise à laquelle il appartient.

DEUXIÈME PARTIE

INTRODUCTION

La deuxième partie de cette thèse est consacrée à l'étude de systèmes de rémunération employés en Suisse, dans diverses branches de l'industrie.

Le but de cette étude est double :

- 1^o Examiner d'abord, théoriquement, les avantages d'une modernisation des systèmes de salaires dans l'industrie suisse et en étudier les possibilités d'application.
- 2^o Rechercher par l'examen de quelques cas types si certaines industries ou certaines entreprises ont adopté avec succès un système de rémunération « moderne » et essayer d'en tirer une leçon pratique quant aux problèmes qui nous préoccupent.

La description de quelques-uns de ces systèmes restera parfois sommaire, mais nous n'avons pu, malgré nos efforts, obtenir de renseignements plus détaillés.

I. INTÉRÊT POUR LA SUISSE DE MODERNISER LES MÉTHODES ACTUELLES DE RÉMUNÉRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La Suisse, de par son développement politique et social, et sa situation géographique, possède un niveau de vie très élevé. L'industrie suisse, importante par rapport aux dimensions et à la population du pays, vit en majeure partie de l'exportation de ses produits industriels. Les salaires des ouvriers sont élevés. Les matières premières font défaut et doivent être importées, souvent de très loin et à de très gros frais. Ces deux éléments sont les composantes principales du coût de production élevé. Depuis toujours, la Suisse a dû compenser cet handicap de son industrie par la qualité des produits qui est réputée dans le monde entier. C'est précisément la qualité qui lui permet de concurrencer, sur le marché mondial, les produits étrangers souvent meilleur marché.

Cependant, la tendance universelle à la mécanisation et à la rationalisation dans l'industrie entière commence à compromettre sérieusement cet avantage. D'autre part, à l'étranger aussi, le développement de l'industrie et de la formation professionnelle relève le niveau intellectuel de l'ouvrier et son habileté professionnelle. La situation pour la Suisse commencera à devenir dangereuse à partir du moment où l'industrie étrangère mettra sur le marché des produits de qualité égale à celle des produits suisses, mais à des prix inférieurs. A ce moment, notre industrie sera dans l'obligation de baisser également ses prix et pour y parvenir devra ou bien diminuer les salaires, ou accroître la productivité. La première solution, contraire aux intérêts et à la politique sociale de notre pays, ne peut guère être envisagée. Un accroissement de la production, en revanche, est réalisable et l'introduction de systèmes de rémunération

nouveaux, adaptés au caractère de l'ouvrier suisse, peut y contribuer pour les raisons qui ont fait l'objet de nos conclusions du chapitre premier.

II. APPLICABILITÉ DE NOUVELLES MÉTHODES DE RÉMUNÉRATION DANS L'INDUSTRIE SUISSE

A. FACTEURS TECHNIQUES

Théoriquement, la plupart des systèmes de rétribution, dits scientifiques, peuvent s'appliquer à n'importe quelle industrie, pourvu qu'on les adapte aux caractéristiques propres à chacune d'elles.

L'introduction de systèmes scientifiques de salaires impose fréquemment un changement total dans l'organisation du travail. En général, de tels changements ne sont réalisables que moyennant de gros frais. Une petite entreprise ne pourra pas se payer ce « luxe » et ce fait limite déjà le champ d'application de ces systèmes à des entreprises d'une certaine importance. Outre les perspectives d'une productivité accrue et d'une réduction des prix de revient, ces systèmes comportent l'avantage de permettre, par la rationalisation des méthodes de production, un contrôle plus facile et plus immédiat de la productivité et de faciliter la création de statistiques. Or, dans une petite usine, le patron peut opérer facilement tous les contrôles nécessaires sans avoir besoin de recourir à un système compliqué et coûteux. Il essaiera plutôt d'augmenter le rendement des ouvriers en les stimulant par des primes diverses. Dans la grande industrie, ces primes constitueraient une charge tout aussi coûteuse, sinon plus, que l'introduction d'un nouveau système; mais celui-ci, tout en stimulant aussi l'effort des ouvriers, comporte encore pour l'employeur les autres avantages que nous avons cités.

Pour cette raison, nous devons nous poser la question suivante : la réorganisation scientifique des modes de paiement des salaires serait-elle profitable à l'industrie suisse ? — Nous pensons que oui, à la condition, bien entendu, qu'il s'agisse d'entreprises moyennes ou grandes dont les conditions d'exploitation particulières justifient une réorganisation des modes de salaires.

B. FACTEURS PSYCHOLOGIQUES

Les facteurs psychologiques ne sont pas moins importants que les facteurs techniques pour décider de l'introduction de nouvelles méthodes de paiement dans l'industrie suisse, pour la favoriser ou, au contraire, pour la décourager. Remarquons tout d'abord que l'esprit suisse, pris dans son ensemble, est plutôt conservateur. Ceci n'est nullement un jugement de valeur, car nous ne saurions critiquer une tendance qui a toujours été favorable à la Suisse. Mais il est de fait qu'elle n'encourage guère des changements à apporter aux modes de rémunération des salariés. Attitude sage peut-être, et non compromettante, mais bien peu audacieuse !

D'autre part, les chefs d'entreprise, en Suisse, sont souvent des techniciens. Leur intérêt en ce qui concerne la question des salaires se porte plutôt sur leur montant que sur leur mode de distribution. Aussi laissent-ils agir leurs chefs de service et leur font-ils confiance. Mais, ceux-ci, ayant d'autres tâches administratives à remplir, n'ont ni le temps, ni la passion et presque jamais l'autorité nécessaire, pour endosser la responsabilité de modifier la méthode de rémunération existante. Ils vivent dans la routine et grâce à la routine !¹

L'attitude des ouvriers est également réticente à l'égard de ces changements. Ils savent bien — ou ils supposent — qu'ils s'accompagneront d'une organisation et d'un contrôle

¹ Cette opinion se forma lors de notre enquête.

plus rigoureux du travail. Or, l'ouvrier n'aime guère le chronomètre. Il a, du reste, tendance à croire que ces modifications s'opèrent uniquement en faveur de l'employeur qui exigera de lui un effort plus grand et qui abaissera ultérieurement le taux des salaires pour les réduire au niveau antérieur. Cette opinion d'ailleurs, dans le passé, n'a pas toujours été sans fondement. Parfois les employeurs négligent de préparer et d'instruire suffisamment les ouvriers avant d'introduire une nouvelle méthode de salaires, ce qui ne fait qu'accroître la méfiance de ces derniers.

Comme nous le voyons, les facteurs psychologiques ne sont donc pas favorables à l'introduction généralisée de nouvelles méthodes de salaires.

Nous pensons cependant que le problème est plus moral que matériel. En adaptant l'un ou l'autre des systèmes étrangers à notre mentalité ouvrière, ou en découvrant nous-mêmes quelque système tenant compte du caractère indépendant de l'ouvrier suisse qui se plie mal au travail à la chaîne, nous pourrions certainement créer un climat favorable à leur introduction. En raison même de l'individualisme de nos ouvriers, leur rendement serait d'autant plus grand que leur intérêt au travail serait stimulé. Le taylorisme pur est rébarbatif. Mais un système qui reste humain dans son application emportera l'adhésion de notre main-d'œuvre et son esprit de collaboration s'affirmera.

III. SYSTÈMES DE SALAIRES APPLIQUÉS DANS L'INDUSTRIE SUISSE

Il n'y a, en fait, aucune uniformité dans nos systèmes de salaires, car la structure économique et sociale de notre industrie est trop influencée par la structure politique du pays, qui doit respecter les coutumes cantonales, régionales ou même locales. Aussi les modes de rémunération varient-ils d'une entreprise

à l'autre. On peut cependant affirmer que, d'une manière générale, l'ouvrier suisse est payé d'après le rendement. Dans certaines entreprises, une partie de la main-d'œuvre seulement est rétribuée de cette manière, les autres ouvriers restant payés au temps¹.

Une enquête menée par M. HÄMMERLI² n'a donné que des résultats approximatifs, la collaboration des industriels ayant fait défaut : une bonne partie des questionnaires envoyés est restée sans réponse. Dans ses formulaires, M. Hämmerli distingue entre le salaire à la tâche, le salaire aux pièces, les salaires avec prime à l'économie de temps et le système Bedeaux. En ce qui concerne le salaire aux pièces, il fait la différence entre le salaire aux pièces au temps et le salaire aux pièces à l'argent (Zeitakkord et Geldakkord). Dans son questionnaire, il n'entend que le « Zeitakkord », dont il donne la définition suivante : « Il y a « Zeitakkord », si l'on crédite l'ouvrier, indépendamment du temps d'exécution réel, pour chaque pièce qu'il fabrique, d'un nombre égal d'unités de temps, fixé d'avance à l'aide d'études de temps et de calculs de vitesse de rotation des machines, et dont la traduction en argent ne se fait qu'à la fin de la période de paye par multiplication avec le taux unitaire de base individuel (Akkordbasis). »

De façon concentrée, son enquête a donné les résultats suivants :

1. INDUSTRIE MÉTALLURGIQUE ET MÉTALLIQUE

	<i>Entreprises</i>	<i>Ouvriers</i>
Salaire à la tâche . . .	69	9 000
Salaire aux pièces . . .	2	1 100
Primes à l'économie . . .	19	4 700
Système Bedeaux	3	1 600
	<u>93</u>	<u>16 400</u>

¹ Voir nos remarques sur le travail continu et discontinu à la page 37.

² HEINZ HÄMMERLI, *Der Zeitakkord*, Berne 1949.

2. INDUSTRIE TEXTILE

	<i>Entreprises</i>	<i>Ouvriers</i>
Salaire à la tâche . . .	4	1 500
Bedeaux	2	1 000
	<hr/> 6	<hr/> 2 500

Dans l'industrie textile, le travail de l'ouvrier consiste très souvent en une simple surveillance des machines. Seul le temps d'utilisation des machines est mesurable. Pour cette raison, la plupart des usines pratiquent un système de salaire au temps, en l'améliorant par des primes diverses. Des systèmes plus complexes ont de la peine à prendre pied dans cette branche de l'industrie.

3. INDUSTRIE CHIMIQUE

Les résultats de l'enquête ne portent que sur une seule entreprise qui rémunère ses trente ouvriers au salaire à la tâche.

4. INDUSTRIE HORLOGÈRE

Cette industrie rétribue la majeure partie de la main-d'œuvre aux pièces. Une seule usine qui occupe une centaine d'ouvriers, fixe la valeur par pièce en minutes; toutes les autres ont adopté des taux monétaires par pièces produites. Le système Bedeaux n'a remporté aucun succès.

5. INDUSTRIE DE L'AMEUBLEMENT

Cette industrie donne la prédominance au salaire aux pièces à base monétaire. Notons que sur 22 circulaires envoyées, deux entreprises seulement ont répondu à l'enquête. Une fabrique rémunère son atelier de 10 ouvriers au salaire à la tâche et une autre comportant 50 ouvriers emploie le système Bedeaux.

6. AUTRES INDUSTRIES PAYANT UN SALAIRE AUX PIÈCES
(Zeitakkord)

Les renseignements concernant ces industries ont été obtenus par les organisations patronales respectives.

	<i>Entreprises</i>	
Ciment	4	
Chocolat	6	
Savon	5	
Céramique	19	
Tuile — Pierre	30	
Bois	1	
	<u>65</u>	
Total :	<i>Entreprises</i>	<i>Ouvriers</i>
Salaire à la tâche	78	11 340
Aux pièces	2	1 100
Primes à l'économie	19	4 700
Bedeaux	6	2 650
	<u>105</u>	<u>19 790</u>

Dans une certaine mesure, cette enquête vient corroborer notre affirmation ¹ que la plupart des branches de l'industrie suisse rémunèrent leur main-d'œuvre selon les résultats. Dans l'industrie métallurgique, le mode de paiement le plus répandu est le salaire à la tâche, en raison du fait que les temps d'exécution d'une pièce sont très longs, comparés aux temps unitaires des travaux en séries de l'industrie horlogère, par exemple. La différence entre le salaire à la tâche et le salaire aux pièces est à rechercher uniquement dans les temps d'exécution d'une seule pièce. Si ce temps est relativement long, on emploiera le système du salaire à la tâche et, s'il est relativement court,

¹ Voir plus haut.

le salaire aux pièces. La fabrication d'un gros canon, par exemple, entraînera généralement la rémunération à la tâche — quoique l'on puisse également fabriquer des canons en séries — tandis que la fabrication de vis nécessitera plutôt un système de rémunération aux pièces. On peut donc dire que, dans une certaine mesure, le salaire aux pièces est un « salaire à la tâche minuscule ». Dans le cas du salaire à la tâche, on se demandera combien d'heures ou de jours exigera l'exécution d'une pièce et, dans le cas du salaire aux pièces, combien de pièces est-il possible de produire en dix minutes ou en une heure, ou combien de minutes prendra la fabrication d'un nombre x de pièces.

Il est tout naturel que l'industrie textile et l'industrie chimique rétribuent leur main-d'œuvre en majeure partie à l'heure, puisque la productivité d'un ouvrier est en général conditionnée par celle de la machine qu'il surveille. Ce n'est pas lui qui produit, c'est la machine. Pour cette raison, des systèmes de rémunération selon le rendement sont difficiles à appliquer dans ces industries.

Pour mieux illustrer l'individualisme qui règne dans le domaine des systèmes de salaires dans l'industrie suisse, nous allons citer quelques exemples d'applications pratiques¹.

7. EXEMPLES D'APPLICATION

1. *Une usine d'articles métalliques*

Le système en vigueur dans l'usine en question est le salaire aux pièces. Le prix pour le nombre de pièces à exécuter est fixé en unités de temps, en tenant compte d'un certain temps de réglage.

¹ Une partie de la documentation à ce sujet a été aimablement mise à notre disposition par M. GIROUD, secrétaire pour la Suisse romande, de la F.O.M.H.

Exemple :

1000 pièces à 10 heures / 100 =	100 heures de travail
temps de réglage	<u>4 heures</u>
Total :	<u>104 heures</u>

Si l'ouvrier effectue le travail en 80 heures, il bénéficie de 24 heures d'économie de temps qui lui sont payées selon son salaire horaire de base. Si celui-ci est de Fr. 2.— par heure, il réalise pendant ces 80 heures un bénéfice de Fr. 48.—, soit 60 centimes à l'heure, ou 30 % de Fr. 2.—. Son salaire horaire se porte donc de Fr. 2.— à Fr. 2.60.

Méthode de calcul :

Cette fabrication en série durant depuis un certain temps et ayant été effectuée par des ouvriers différents, l'employeur a pu déterminer le temps moyen et fixer un taux correspondant. La tarification des séries nouvelles se fait par chronométrage de la manière suivante :

- 1) L'heure est divisée en dix périodes de 6 minutes.
- 2) Le travail de l'ouvrier est chronométré pendant une ou deux périodes, pour pouvoir calculer sur cette base le temps nécessaire à l'exécution de 100 pièces, par exemple. On prolonge ce temps de 25 à 30 %, pour donner un peu de jeu et constituer éventuellement le bénéfice de l'ouvrier.
- 3) On ajoute un temps de réglage qui est invariable pour n'importe quelle série.

Exemple : En une période (soit 6 minutes), l'ouvrier fait 10 pièces.

Pour 100 pièces =	1 heure
Bénéfice 30 %	<u>0,3 heure</u>
Total	<u>1,3 heure</u>

soit 13 heures pour 1000 pièces + le temps de réglage.

Nous nous trouvons ici en face d'un système de salaire que l'on appelle communément salaire aux pièces, puisqu'il s'agit de la fabrication en série de pièces relativement petites. Cependant, si l'on tient compte du fait que les séries sont presque invariablement de 1000 pièces, pour l'exécution desquelles un temps déterminé est alloué, on peut rapprocher ce cas particulier du salaire « à la tâche », en considérant les 1000 pièces comme une unité fixe.

2. Une autre fabrique d'articles métalliques

Cette entreprise comprend 240 ouvriers et ouvrières. Le 20 % de cette main-d'œuvre travaille à l'heure. Tous les autres sont au bénéfice d'un système de rémunération avec prime collective.

Dans chaque atelier, le prix établi pour la fabrication d'un objet ou d'un groupe d'objets identiques est le résultat d'un accord entre le chef de l'entreprise et le chef d'atelier. En cas de contestation des ouvriers sur les taux fixés, leurs délégués peuvent demander au chef d'atelier une révision du calcul des prix. Lorsqu'un ordre de fabrication boucle avec bénéfice, celui-ci est réparti entre les ouvriers en raison des heures de travail de chacun d'eux à cette fabrication. Cette prime s'ajoute à son salaire de base et représente un supplément qui oscille entre 5 et 40 centimes par heure, soit une moyenne d'environ 20 centimes par heure.

Ce système de rémunération, un ancêtre de la commandite par atelier, offre l'avantage d'intéresser les ouvriers collectivement à leur travail et de stimuler, dans une certaine mesure, leur esprit de solidarité. Cependant, la modicité du supplément horaire ne saurait leur faire considérer ce système de rétribution comme idéal et supérieur à tous les autres.

3. Une fabrique d'armes et de munition

Cette fabrique rémunère la main-d'œuvre d'après un système aux pièces. Le calcul des temps alloués est basé sur des

chronométrages précis et l'heure est divisée en cent unités et non pas en minutes. La prime est en proportion de la différence entre les heures allouées et les heures effectuées. Avec ce système, l'ouvrier peut gagner de 0,025 à 0,55 fr. à l'heure en sus de son salaire de base. L'échelle qui sert de base au calcul de la prime s'étend de 80 % à 140 % des heures effectuées, par rapport aux heures allouées.

Exemple :

Un ouvrier doit fabriquer 98 pièces et il lui est alloué une heure par pièce. A ces 98 heures s'ajoutent 2 heures de mise en train, ce qui donne à l'ouvrier 100 heures allouées. S'il termine le travail en 80 heures, il gagne la maximum de la prime, soit 55 centimes de plus à l'heure pendant les 80 heures de travail. Au fur et à mesure que le pourcentage des heures effectuées augmente, la prime diminue selon le barème suivant :

Echelle du barème :

80 à 81 %	—55
82 à 85 %	—50
86 à 89 %	—45
90 à 93 %	—40
94 à 97 %	—35
98 à 102 %	—30
103 à 108 %	—25
109 à 115 %	—20
116 à 122 %	—15
123 à 129 %	—10
130 à 138 %	—05
138 à 140 %	—025
au-dessus	—

Le contrôle de fabrication est très sévère, les pièces non conformes au dessin ne sont pas payées. Elles ne sont pas non plus déduites de la prime, mais le nombre d'heures allouées

est abaissé lors du calcul de la prime, ce qui l'affecte directement. Si nous prenons le même exemple que plus haut, soit 98 pièces à exécuter en 100 heures, le nombre des pièces non conformes, supposons 18, est déduit du total, ce qui laisse à l'ouvrier 80 pièces exécutées en 80 heures. D'après le barème, son coefficient monte de 80 % à 100 % et la prime sera de 30 ct. au lieu de 55 ct. La prime est la même pour ouvriers et ouvrières.

Pratiquement, ce système ne se distingue en rien d'un système aux pièces ordinaire sans prime, car la prime, en fait, n'en est pas une. Elle correspond très exactement à la somme que l'ouvrier aurait reçue selon son salaire horaire, pour le temps économisé. Cette somme est tout simplement répartie sur le nombre d'heures effectuées. Pour la fixation du barème, on aura probablement pris la moyenne des salaires de tous les ouvriers.

4. Une fonderie et robinetterie

Dans cette entreprise, trois formes de rémunération de la main-d'œuvre sont en vigueur :

- a) Les ouvriers empêchés de travailler aux pièces reçoivent une prime de 10 à 30 cts par heure qui s'ajoute au salaire de base.
- b) Les ouvriers travaillant aux pièces gagnent un supplément fixe et invariable de Fr. 1.40 pour chaque heure économisée par rapport aux heures allouées.
- c) Depuis juillet 1950, l'entreprise en question a introduit le « *Salaire proportionnel* ». Il s'agit en l'occurrence d'un système qui a été adapté aux exigences particulières de cette entreprise.

Le coefficient qui sert de base au calcul de la prime proportionnelle, a été déterminé en calculant le rapport pour une période prolongée, entre la valeur de la production et les salaires distribués. Supposons que ce coefficient soit de Fr. 5.— pour Fr. 1.— de salaire; cela signifie que si l'ouvrier produit pour

plus de Fr. 5.— pendant le même temps, le surplus est distribué de la manière suivante :

- 1) un tiers aux ouvriers
- 2) un tiers à la direction
- 3) un tiers aux investissements.

Si le coefficient est de Fr. 5.30 par exemple :

- 10 cts vont aux ouvriers,
- 10 cts à la direction,
- 10 cts aux investissements.

Le prix de la production est calculé de manière cumulative. Prenons comme exemple la fabrication d'un robinet :

Valeur du produit brut sortant de la <i>fonderie et usinage</i>	Fr. 5.—
Après certaines transformations, le <i>magasin intermédiaire</i> le reprend pour	Fr. 6.—
Le <i>montage</i> , en ajoutant les pièces complémentaires, donne au produit fini une valeur de . .	<u>Fr. 10.—</u>
Valeur cumulative de la production	<u>Fr. 21.—</u>

Mais le prix de revient réel est de Fr. 10.—, ce qui donne, en ajoutant un bénéfice de Fr. 4.—, un prix de vente de Fr. 14.—. La manière cumulative de calculer le prix de la production tient à l'organisation de cette entreprise et a pour but d'inclure dans le calcul du coefficient les travaux en cours et de ne pas laisser le bénéfice d'un atelier surchargé de travail à un atelier moins occupé.

Les contremaîtres ne participent pas à la prime proportionnelle. Ils sont cependant intéressés au produit terminé pour qu'ils poussent la production. La prime est distribuée au personnel tous les trois mois; son montant pour chacun est, à la fois, proportionnel à la production, au nombre d'années de service et aux points de qualification obtenus.

Ce système élimine toute question de bénéfice dans le calcul de la prime, car «le bénéfice ne regarde que le patron». L'ouvrier, en effet, se sentirait autorisé à critiquer les frais généraux et d'autres éléments commerciaux qui ne sont pas de son ressort. De même, la notion du chiffre d'affaires n'entre pas en ligne de compte, car l'ouvrier ne toucherait pas de prime en période de crise, à cause du stockage de la production et devrait attendre la reprise des affaires. Son effort ne se trouverait rémunéré qu'à trop longue échéance.

Ce système ne prévoit aucune caisse de compensation. La prime dépend uniquement et directement de la production immédiate.

Le tiers de la prime affecté aux investissements trouve sa raison d'être dans le fait que l'acquisition d'une nouvelle machine augmente automatiquement la productivité des ouvriers. Les ouvriers, aussi bien que la direction, y trouvent donc leur avantage, le coefficient restant toujours constant.

Comme le chef du personnel de cette usine nous l'a affirmé, le système actuel n'est pas encore arrivé à toute la perfection désirable. On cherche à éliminer de la formule actuelle toute notion monétaire, afin d'obtenir un coefficient invariable, quelles que soient les circonstances. On essaie de réaliser cette élimination en arrivant à fixer, pour chaque objet fabriqué, un prix standard fixe auquel on comparera le temps passé à sa fabrication.

Nous estimons que ce système est une tentative des plus intéressantes. Il a l'avantage de créer un esprit de collaboration dans toute l'entreprise, puisque les résultats ont été profitables à tout le monde jusqu'à maintenant.

La réussite de ce système est une preuve que l'application de nouvelles méthodes de salaires dans l'industrie suisse est très possible. Il ne s'agit que de savoir adapter un système aux conditions particulières de l'exploitation d'une entreprise. Ce n'est pas toujours un problème facile, mais on peut certainement trouver la solution dans chaque entreprise.

5. Une entreprise de machines de bureau .

Depuis cette année seulement, cette entreprise a introduit un nouveau système de rémunération auquel on a donné le nom E.T.T.

Chaque pièce à travailler fait l'objet d'un dessin. Avant de mesurer le temps, le chronométreur s'assure que les mouvements des ouvriers sont aussi rationnels que possible. Le temps nécessaire pour la mise en train, d'une part, pour l'exécution, d'autre part, est constaté par l'ouvrier lui-même qui surveille le chronométreur. Après plusieurs chronométrages successifs, on établit un temps moyen qui est augmenté, d'abord de 5 % pour ne pas trop défavoriser les ouvriers les moins habiles, puis de 15 % comme marge de sécurité. Lorsque le chronométrage est au point, l'ouvrier reçoit, jointe au matériel nécessaire, une fiche rose qui indique les opérations à exécuter, le numéro de la machine à utiliser, le nombre de tours de cette machine, le temps de mise en train et le temps d'exécution.

Il n'existe pas de plafond de salaire, c'est-à-dire que le temps, établi aussi honnêtement que possible, ne peut être modifié, quel que soit le supplément réalisé par l'ouvrier. Une modification du temps n'est envisagée que si un changement intervient dans l'organisation du travail, comme c'est le cas dans la plupart des systèmes.

L'ouvrier moyen a, en principe, un indice d'activité de 100 points; l'ouvrier malhabile aura un indice inférieur de quelques unités et les bons ouvriers arrivent de 105 à 120 points.

Pour fixer le taux du salaire de base, qui comporte douze catégories, aussi bien pour le salaire aux pièces que pour le salaire à l'heure, il est tenu compte d'une dizaine de critères allant des connaissances professionnelles à la qualité du travail fourni, de la tension nerveuse à l'effort physique, du travail debout au travail assis, du travail facile au travail difficile, etc. Sur la base de ces éléments, l'ouvrier reçoit un certain

nombre de points dont le total détermine son classement dans l'une de ces douze catégories.

Ce système, très scientifique, demande une organisation rigoureuse du travail. Ce classement pourrait éventuellement donner lieu à des discussions, attendu qu'il ne considère pas uniquement la qualité du travail, mais aussi les aptitudes et les qualités particulières des ouvriers; or celles-ci ne sont pas toutes mesurables et leur appréciation est nécessairement subjective. Aussi, les ouvriers qui se sentent très généralement supérieurs à l'opinion qu'on a d'eux, peuvent-ils estimer que leur classement est arbitraire.

Ce système est, en somme, une combinaison entre le système Parkhurst et un système à prime arbitraire, dans lequel la prime n'est distribuée qu'à partir de l'efficience 100. Il est très compliqué, il nécessite un personnel de bureau nombreux et risque de ne pas être compris par les ouvriers.

6. *Un atelier de constructions métalliques et mécaniques*

La direction de cette entreprise présenta aux ouvriers, en 1948, un projet d'une méthode nouvelle de rémunération. Tous n'ont pas accepté la réforme, aussi le nouveau système n'est-il en vigueur que dans quelques ateliers, les autres ouvriers travaillant à l'accord.

Nous en relèverons ci-dessous les idées directrices et donnerons quelques extraits du règlement, car ce système est bien connu à l'étranger et fort peu employé en Suisse.

a) *Organisation générale :*

La direction confie à son personnel ouvrier, pour un prix forfaitaire, l'exécution des commandes qu'elle reçoit. Ce prix forfaitaire, pour chaque commande, est fixé par la direction, d'entente avec le contremaître et le chef d'équipe ou le chef-monteur, auquel sera confiée l'exécution du travail. Ceux-ci

peuvent, s'ils le désirent, consulter leurs camarades. Certains travaux dont le coût de la main-d'œuvre est difficile à évaluer, donnent lieu à un forfait approximatif. Dans ce cas, le montant de ce forfait ne peut être ni supérieur aux salaires de base majorés de 25 %, ni inférieur à ces mêmes salaires majorés de 10 %.

La plus grande liberté est laissée aux ouvriers quant à l'organisation des équipes de travail. Toutefois, c'est la direction qui décide souverainement de l'embauchage ou du licenciement des ouvriers. Les salaires de base continuent à être fixés par la direction sur la base du contrat collectif. Les contremaîtres, chefs d'équipe et chefs-monteurs, sont nommés par la direction, laquelle tient cependant compte des suggestions faites par la commission ouvrière.

Les installations (bâtiments, machines, etc.) sont mises gratuitement à la disposition des ouvriers, de même que toutes les matières premières nécessaires.

b) *Application :*

Les ouvriers reçoivent tous les quinze jours des sommes fixes basées sur leur salaire horaire et leurs heures de travail. Les montants sont considérés comme des avances sur le paiement des forfaits conclus. Tous les trois mois, un décompte des travaux terminés est établi et le montant des forfaits correspondants réparti entre les ouvriers, déduction faite, naturellement, des sommes payées chaque quinzaine, des impôts, primes d'assurance, etc. Cette répartition est faite entre toute la main-d'œuvre qui a participé à l'exécution du forfait : contremaîtres, chefs d'équipe, ouvriers, manœuvres et apprentis, proportionnellement à leur salaire et aux heures de travail. Le 50 % des montants à répartir chaque trimestre en supplément des salaires de base, est versé à un fonds commun destiné à garantir, dans la mesure des disponibilités, un salaire trimestriel de 10 % supérieur au salaire normal. Ce fonds est constitué en une fondation gérée paritairement.

Le personnel ouvrier improductif reçoit à la fin de l'année une majoration de salaire égale, en pourcentage, à la moyenne de celle de tous les ouvriers.

Ce système que l'on désigne sous le nom d'« équipes solidaires à gestion autonome » et dont le promoteur est M. Hyacinthe Dubreuil, n'est pas appliqué à la lettre dans l'exemple qui nous occupe. Il n'y a là rien d'anormal, car M. Dubreuil lui-même recommande la libre adaptation des principes théoriques aux cas particuliers. Le point le plus important pour lui, c'est que son système soit employé avec sagesse, afin de stimuler l'intelligence des ouvriers et de la diriger. Il dit notamment, dans un article publié dans la revue *Chefs* : « On comprendra tout à coup ce qu'on avait perdu en n'offrant pas aux travailleurs l'occasion de travailler avec leur tête autant qu'avec leurs mains, en ne donnant pas une issue régulière au désir de création qui anime au moins une partie d'entre eux et qui, souvent, trouve une autre issue, non pas pour le bien du travail, mais pour une agitation désordonnée qui ne profite à personne. On peut affirmer sans crainte que le seul fait de laisser inemployées l'intelligence et les facultés créatrices que recèle la masse ouvrière est un obstacle au rendement maximum. »

Il y a lieu d'ajouter à la description de ces exemples d'application quelques remarques lexicologiques relatives aux termes utilisés dans les cercles industriels suisses, soit les expressions « salaire à la tâche » et « salaire aux pièces »¹. En Suisse alémanique, ces deux concepts sont désignés par le mot unique « Akkord ». On rencontre aussi en Suisse romande le terme « accord » mais cette expression nous paraît superflue étant donné l'emploi des termes sus-mentionnés. En langue allemande, on emploie couramment pour le salaire aux pièces les

Voir les définitions aux pages 48 et 50.

expressions « Zeitakkord » et « Geldakkord » — selon le mode de calcul — alors qu'il existe le terme plus précis « Stücklohn ». Les dénominations suivantes ne prêteraient plus à confusion :

salaire à la tâche = Akkordlohn

salaire aux pièces = Stücklohn.

Les termes « Zeitakkord » et « Geldakkord » seraient alors remplacés par « Zeit-Stücklohn » et « Geld-Stücklohn ».

Les autres expressions salariales se traduisent littéralement.

Pour terminer le présent chapitre, nous allons donner quelques exemples de participation aux bénéfices, afin de montrer qu'en Suisse également, on a tenté d'améliorer la condition sociale des ouvriers, non pas simplement en leur accordant des salaires avantageux, mais en s'efforçant de fortifier leurs sentiments de responsabilité et de dignité personnelles. Les inconvénients que nous avons indiqués dans la première partie¹ n'en subsistent pas moins dans toutes les applications de la participation aux bénéfices, et ses avantages sont bien plutôt d'ordre moral que matériel. En fait, la participation aux bénéfices ne peut même pas être considérée comme un système de rémunération, le bénéfice ne faisant pas partie du coût de production. Le salaire par contre est versé en contrepartie du travail fourni, il fait entièrement partie du coût de production et il est payable même lorsque l'entreprise ne réalise pas de bénéfices. En définitive, le salaire de base devrait être suffisant pour ne pas nécessiter un supplément qui est incertain et souvent distribué irrégulièrement.

Ce qui nous amène à citer quand même quelques exemples de participation aux bénéfices, est le fait qu'un système moderne de rémunération doit certainement tenir compte de la mentalité du travailleur, et même si la participation n'a pas brillamment réussi, elle tient au moins compte de cet élément important.

¹ Voir p. 29 et 30.

1. *La participation aux bénéfices de l'entreprise A à Berne*¹

Cette entreprise, qui fabrique des produits pharmaceutiques et alimentaires, connaît la participation aux bénéfices depuis l'année 1910. Au cours des années, le système original a évolué à mesure que l'entreprise prenait plus d'ampleur. Le système actuel se base sur le principe que le travail et le capital sont à considérer comme des facteurs équivalents de l'activité industrielle et qu'ils doivent, dès lors, participer en parties égales aux bénéfices réalisés, après rétribution du travail et du capital, le premier par les salaires et le second par un intérêt normal. L'entreprise A, en faisant participer son personnel aux bénéfices, veut l'intéresser à la bonne marche et au développement des affaires et l'inciter à une collaboration fructueuse. Les sommes distribuées au personnel atteignent jusqu'au 16 % du gain annuel. En 1945, un dividende de 8,4 %, soit Fr. 463 000.—, a été distribué aux actionnaires et la part du personnel s'est élevée à Fr. 188 000.—.

2. *L'entreprise B à Olten*

L'entreprise en question introduisit la participation aux bénéfices après la première guerre mondiale. La part du bénéfice des ouvriers s'appelle « dividende du travail » et l'ouvrier touche la moitié de ce qui reste du bénéfice net, après la distribution d'un dividende de 5 % au capital, en proportion de son salaire annuel. Pour l'année 1944-45, le dividende du travail s'élevait à 4 % des salaires annuels.

3. *L'entreprise C à Zurich*

Cette entreprise peut se vanter d'être la première dans notre pays, à faire participer son personnel à la gestion, en lui ouvrant

¹ Les exemples ont été cités par le Dr WALTER MOLLET, *Volk und Armee*, 1948.

les portes de l'assemblée générale et du conseil d'administration, selon un système d'actionnariat ouvrier. La base de ce système est la suivante : l'entreprise fait don à chaque ouvrier d'une action de Fr. 1000.—. La structure financière de la société est la suivante : le capital-actions d'un million et demi, est divisé en Fr. 700 000.— d'actions ordinaires et Fr. 800 000.— d'actions privilégiées. Les ouvriers reçoivent des actions ordinaires. Actuellement, du total des actions ordinaires, les ouvriers en possèdent 50; elles sont nominales et ne sont sujettes à aucune restriction spéciale; elles donnent, comme les autres, le droit de vote à l'assemblée générale.

Ce système existe depuis l'année 1942 et dès lors, un dividende invariable de 6 % a été distribué aux actions privilégiées et un dividende de 4 % aux actions ordinaires. Les ouvriers sont représentés au Conseil d'administration depuis 1946, par un ouvrier qui est président de la commission ouvrière.

4. *L'entreprise D à Soleure*

Cette entreprise, appartenant à la branche horlogère, introduisit la participation aux bénéfices en 1944, s'inspirant des méthodes employées chez A. Après la dotation légale des réserves, la distribution d'un dividende de base de 5 % et la déduction des tantièmes du Conseil d'administration, le surplus éventuel de l'exercice est partagé, à parts égales, entre les actionnaires et le personnel. La répartition au personnel est soumise à une réglementation spéciale, le gain annuel étant la base des calculs. Après trois années de services, le gain annuel est considéré, du point de vue de la participation, comme s'élevant à 50 %, après quatre années, à 75 % et au bout de la cinquième, à 100 %. La distribution du bénéfice net se règle dès lors comme suit :

- 5 % aux réserves, d'après art. 671 CO.
- 5 % au capital-actions (dividende de base).

Cette déduction faite, il est prélevé :

10 % pour les réserves générales, art. 671, 2, CO.

10 % pour le Conseil d'administration.

L'assemblée générale décide de l'emploi du 80 % qui reste, sur la base des possibilités statutaires :

- Distribution de dividendes supplémentaires à montants égaux pour le capital-actions et la part du travail.
- Renforcement des réserves spéciales.
- Amortissements extraordinaires.
- Alimentation d'un fonds spécial.

Pour l'exercice 1944, la part de bénéfice du personnel s'éleva à 4 ½ % du gain annuel. Un dividende supplémentaire de 3 % fut ajouté au dividende de base de 5 % du capital-actions.

Pour le Dr Mollet, une des raisons principales de l'insuccès de la participation aux bénéfices dans notre pays, tient au fait que les organisations sociales, financées par les entrepreneurs, y ont pris des proportions considérables. Nous croyons qu'il entend par cette affirmation que, comparée à l'importance de ces organisations, l'innovation sociale réalisée par la participation aux bénéfices semble aux ouvriers plus modeste encore qu'elle ne l'est en réalité.

Mais le but de la participation aux bénéfices n'est certes pas le même que celui de « l'aide aux classes laborieuses ». Il a même souvent été déclaré par les entrepreneurs qu'il ne s'agissait nullement de philanthropie, mais d'un intérêt commercial bien compris et d'égards profitables.

Nous ne pouvons, faute de renseignements, affirmer que les entreprises faisant participer leur personnel aux bénéfices sont contentes de ce système. Dans une certaine mesure il faut croire que oui, puisqu'elles gardent le système, et les ouvriers s'en contentent peut-être aussi faute de mieux.

Bien que la participation aux bénéfices ne se soit pas beaucoup répandue, l'essai n'en reste pas moins, sans doute, un pas en avant dans la recherche du système de rémunération le mieux adapté aux entreprises de notre pays et à la mentalité de nos ouvriers.

CONCLUSIONS

Au fur et à mesure que la technique se développe, le besoin se fait sentir de rationaliser les procédés de fabrication et d'en obtenir le maximum d'effet. Ce but ne peut être atteint qu'en mettant au point un système — ou des systèmes — de rémunération des ouvriers qui provoque un intérêt soutenu à leur travail, et par là même, stimule leur activité.

L'industrie suisse a donc un grand intérêt à porter toute son attention sur le mode de rémunération à choisir ou à perfectionner. Nous avons cependant constaté, que toute une série d'éléments ne sont guère favorables à cette rationalisation. Le plus important est, sans doute, l'esprit individualiste dont sont imprégnés aussi bien le caractère de l'industriel, que celui de l'ouvrier suisses. Il explique aussi, dans une certaine mesure, la diversité de nos systèmes de rétribution. Presque chaque usine possède une méthode qui lui est particulière et à laquelle elle tient. Sous une même dénomination et obéissant aux mêmes règles, un système est ainsi appliqué d'une manière fort différente d'une entreprise à l'autre.

Les exemples dont nous venons d'esquisser la structure ont été choisis en raison de leur diversité et parce qu'à notre avis, la plupart des systèmes suisses peuvent s'y retrouver. Il y a des méthodes toutes simples — qui restent fidèles au passé — et d'autres très modernes, dont l'excès de complications n'est souvent pas leur plus grand avantage. Dans certaines usines, la tendance à moderniser et à adapter les

systèmes de salaires aux besoins actuels est très nette. Dans d'autres, fort nombreuses, on ne découvre aucune préoccupation de ce genre. Raisons de traditionalisme ?

— Certainement plus encore : ignorance !

Traditionalisme : pourquoi ce qui était bien hier serait-il mauvais aujourd'hui ? Pourquoi rompre avec des coutumes régionales, cantonales, locales, alors que personne ne s'en plaint et que les affaires continuent à bien marcher ! Stagnation ? nous dit-on. Bien plutôt prudence et méfiance de ces méthodes importées de l'étranger, qui conviennent sans doute aux ouvriers américains... Pourquoi se risquer dans une aventure incertaine ?

L'ignorance des méthodes nouvelles et le faible désir de les connaître tiennent certainement à cet esprit traditionaliste, mais bien davantage à cette méfiance très répandue chez l'industriel contre toute intrusion dans ses affaires, même s'il n'a pas le souci de secrets de fabrication à préserver. Il n'aime pas que le voisin sache ce qui se passe chez lui, dans l'administration de son entreprise. Ce n'est nullement par manque d'ouverture d'esprit. Il se rend parfaitement compte que si les industriels se communiquaient leurs expériences, leurs méthodes de rémunération, cette connaissance serait profitable à tous. Il admettra même que les méthodes modernes de rémunération pourraient être avantageuses, comme elles le sont ailleurs où les industriels ne craignent nullement de faire connaître, même dans le détail, le système qu'ils ont adopté ; notamment aux Etats-Unis, où cette publicité est générale.

Il est évident que toute l'industrie en tire profit, car cette publicité rend possible la comparaison entre les systèmes et les expériences faites ; elle permet d'évaluer les avantages et les inconvénients et, ce faisant, offre à l'industriel le choix, dont nous avons parlé plus haut, du système le mieux adapté à son entreprise.

Ce choix est nécessaire ; les temps ont évolué de telle façon qu'il n'est vraiment plus sage de rester dans sa petite tour

d'ivoire. L'avantage indéniable d'une comparaison et d'un échange d'expériences vaut bien la petite satisfaction de savoir que le concurrent ignore quelques détails d'organisation intérieure, détails qu'il peut apprendre de toute manière s'il veut s'en donner la peine.

TROISIÈME PARTIE

ÉTUDE SYSTÉMATIQUE DES MODES DE RÉMUNÉRATION ACTUELLEMENT EN VIGUEUR DANS L'INDUSTRIE SUISSE DE LA CHAUSSURE CONCLUSIONS

Dans la troisième partie de cette étude, nous nous proposons, dans un premier chapitre, d'examiner d'abord quelques aspects généraux de l'industrie suisse de la chaussure, de rechercher ensuite les relations existant entre les principales activités de la fabrication de la chaussure et la rémunération correspondante, pour terminer par quelques considérations sur la formation des ouvriers et l'évolution des salaires dans cette industrie.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'examen des différents modes de rémunération rencontrés au cours de notre enquête.

Les conclusions nous permettront de proposer quelques modernisations à apporter aux systèmes de rémunération actuels.

CHAPITRE PREMIER

A. GÉNÉRALITÉS SUR L'INDUSTRIE ET LA FABRICATION DE LA CHAUSSURE

L'Association des industriels suisses de la chaussure compte 60 membres, y compris les 12 membres de l'Association genevoise des fabricants de chaussures et de pantoufles. La plupart des adhérents à ces deux organisations patronales sont de petite et de très petite importance. Le plus important membre cependant, la Société C. F. Bally A.G., occupe plusieurs milliers d'ouvriers, alors que les plus importantes des autres usines n'en occupent que de 300 à 1000. Parmi ces dernières, nous pouvons citer :

- Fretz & Co. A.G., Aarau
- Hug & Co. A.G., Herzogenbuchsee,
- Löw-Schuhfabriken A.G., Oberaach,
- Walder & Co. A.G., Brüttsellen,
- Schuhfabriken Odermatt & Co A.G., Zurzach.
- Minerva Schuhfabrik A.G., Porrentruy,
- Strub, Glutz & Co, A.G., Olten,
- Rheintalische Schuhfabrik A.G., Grabs,
- Henke & Co., A.G., Schuhfabrik, Stein am Rhein,
- Elgg A.G., Elgg.

L'industrie de la chaussure en Suisse connaît trois catégories de problèmes d'ordre principal qui caractérisent les difficultés de son activité.

— Le premier de ces problèmes est celui de l'écoulement. L'industrie suisse de la chaussure est en effet capable de produire plus que le marché intérieur ne peut absorber. Les exportations sont limitées du fait des prix élevés, comparés à ceux des produits étrangers. Pour cette même raison, les commer-

çants suisses ont tendance à importer de la marchandise étrangère, provenant notamment de l'Italie. Et si les pronostics de l'industrie et du commerce de la chaussure se révèlent exacts, la chaussure allemande, de honne qualité et pas trop chère, fera son entrée en Suisse dans un avenir proche. Les efforts des entreprises productrices vont donc tendre à s'assurer la plus grande partie possible du marché indigène et cette préoccupation est naturellement la source d'une concurrence animée. Cette concurrence se manifeste de diverses manières. Il y a d'abord la qualité de la chaussure : la population suisse est habituée, par son caractère et sa façon de vivre, à une chaussure d'excellente qualité. Un produit de moindre qualité n'a pas de chance, en temps normal, de conquérir en Suisse un large marché, même si son prix est comparativement bas. Il y a concurrence ensuite sur la question des prix, et, « last but not least », l'industrie de la chaussure doit compter avec le fait que l'acquéreur suisse moyen, du point de vue chaussure, n'est pas très standardisé dans ses goûts ; il demande au contraire de grandes collections lui offrant un choix varié. Le domaine de la mode n'est plus aujourd'hui réservé à la chaussure de luxe, mais doit de plus en plus faire des concessions à la chaussure courante.

— Le deuxième problème, non moins important, est le caractère saisonnier de la fabrication de la chaussure. Les commandes parviennent toutes à la fois aux usines et doivent rapidement être satisfaites, ce qui nécessite un fonctionnement minutieusement ordonné de tous les services. La tendance de l'industriel est évidemment de recueillir le plus de commandes possible à l'avance, pour pouvoir répartir son activité sur toute l'année, et celle du commerçant de commander selon les besoins du moment et d'avoir la marchandise aussitôt. Chacun essaie de se départir du risque d'une mévente future éventuelle : l'industriel ne veut pas stocker de la marchandise à son propre risque et le commerçant ne veut pas commander à l'avance ; question de compromis !

— Le troisième problème est la coexistence d'une mécanisation poussée et d'une matière première délicate à travailler dans la fabrication de la chaussure. Le cuir, matière première principale de cette industrie, n'est pas une matière homogène et ne peut être standardisé comme les matières premières d'autres industries, notamment de l'industrie métallurgique. En effet, des peaux de même origine sont souvent différentes d'un morceau à l'autre, du point de vue qualité, ce qui implique le recours constant à la sagacité de l'ouvrier et à son habileté manuelle. Son travail garde un caractère individuel, bien que la plupart des opérations se fassent à la machine. Cette intervention de l'élément artisanal rend le chronométrage difficile, du moins pour une certaine partie des travaux. Les chronométreurs doivent disposer d'une grande expérience et de connaissances approfondies des processus de fabrication pour arriver à des résultats exacts car les ouvriers ont plus de facilité que dans d'autres industries à dissimuler leurs véritables capacités de production. En même temps, cette industrie est aujourd'hui fortement mécanisée. Une grande usine possède d'innombrables machines perfectionnées, très coûteuses qui représentent un investissement considérable. L'organisation de la fabrication se complique naturellement au fur et à mesure que le parc de machines spéciales s'accroît. Il n'est pas rare qu'une paire de chaussures de dame, modèle luxe, passe par plusieurs centaines de mains avant de quitter l'usine.

Cet exposé relevant de manière générale les difficultés de l'industrie de la chaussure, nous allons passer dans le prochain paragraphe à la description de la relation entre les travaux principaux de la fabrication d'un soulier « type » et les modes usuels de rémunération correspondants. A cette fin, nous avons été dans une petite usine de chaussures à Genève, appartenant à M. Schweitzer, d'où nous viennent les renseignements suivants.

B. RELATIONS ENTRE LES TRAVAUX PRINCIPAUX ET LA RÉMUNÉRATION CORRESPONDANTE DANS LA FABRICATION DE LA CHAUSSURE

L'établissement de M. Schweitzer est une fabrique de chaussures de petites dimensions. Pour notre travail, il présentait l'avantage de permettre d'observer les différentes phases de la fabrication sur une surface relativement restreinte, le produit final étant exactement le même que celui d'une grande usine.

Ce que nous avons observé dans cette exploitation sur les phases de la fabrication est typique en soi pour toutes les fabriques, sauf qu'il peut y avoir des exécutions de détail différentes. Les relations entre un travail donné et la rémunération correspondante seront partout approximativement les mêmes, du moins en Suisse.

La fabrication mécanique de la chaussure est compliquée et comporte d'innombrables finesses. Ainsi, un soulier tout à fait courant d'homme nécessite l'emploi d'environ 80 machines spéciales différentes et subit près de 200 opérations. Une chaussure de luxe, par contre, ne saurait se contenter de si peu de soins.

En plus, nous avons constaté au cours de notre enquête que dans une usine donnée se développe en général un système unique de rémunération qui est appliqué à tous les travaux s'y prêtant. Ainsi, une usine ne pratiquera pas dans un atelier le système REFA et dans un autre le système Bedeaux, ou alors pour des raisons expérimentales.

Pour toutes ces raisons, nous croyons qu'il est justifié de traiter dans les paragraphes suivants de la fabrication de la chaussure de manière générale, schématique, ce fonds étant en principe valable pour toutes les usines. Nous allons nous limiter à la description des quatre phases principales de la fabrication, soit :

- a) fabrication des parties formant le dessous de la chaussure,
- b) fabrication de la tige,
- c) montage de la chaussure,
- d) finissage de la chaussure,

en laissant de côté toute question de détail. Cette description simplifiée est censée permettre une meilleure compréhension du deuxième chapitre de la troisième partie de ce travail¹.

a) FABRICATION DES PARTIES DE DESSOUS DE LA CHAUSSURE

L'opération principale de la fabrication du dessous de la chaussure est l'estampage mécanique effectué avec des matrices en métal, de la « première » (Brandsohle), de la semelle, des demi- et entre-semelles, des bons-bouts, des sous-bouts, des contreforts, des couchepoints et des cambrions, etc. L'art de ce travail d'estampage consiste à faire le moins de déchets possible, tout en choisissant sur la surface de la peau l'endroit le mieux adapté aux exigences de la pièce à estamper. Ainsi, les semelles seront tirées dans le croupon avec la partie de derrière vers les endroits minces qui avoisinent le flanc et la culée². Les « premières » sont plutôt prises dans la bande du collet, etc.

Ce travail demande un coup d'œil sûr car il se fait très rapidement. Le système de rémunération employé est en général un système aux résultats — dans notre cas, c'était le salaire aux pièces — combiné avec une prime aux économies. Cette prime se calcule de la façon suivante : on délimite empiriquement le rapport usuel entre la surface utilisable et les déchets en tenant compte des différences de qualité qui peuvent exister d'une peau à l'autre, même de dénomination et provenance semblables. Si l'ouvrier arrive à modifier ce rapport en sa

¹ Les systèmes de rémunération actuellement appliqués dans l'industrie suisse de la chaussure.

² Voir figure 1.

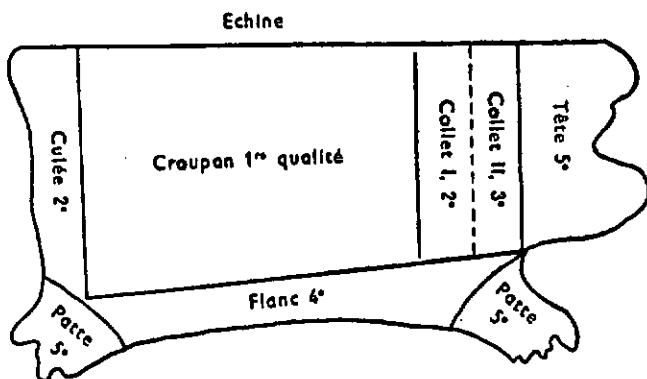


Fig. 1

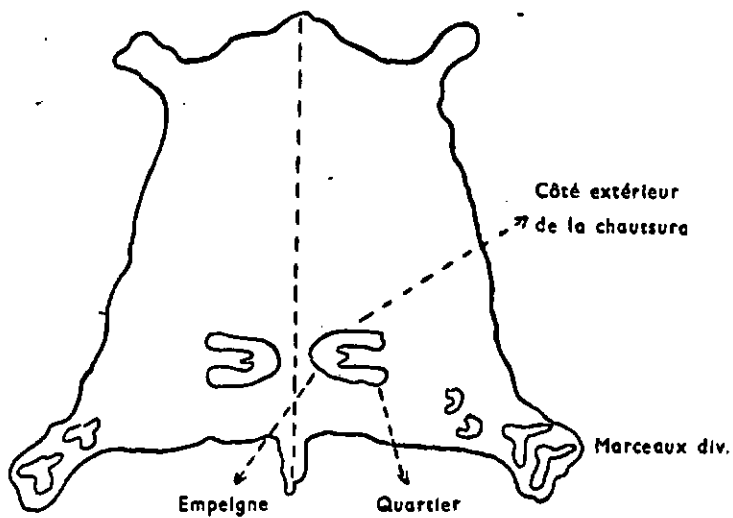


Fig. 2

faveur — ce qui sera le plus souvent le cas — en diminuant le pourcentage de déchets, la somme d'argent résultant de l'économie est partagée selon un taux fixé préalablement entre lui et son employeur. La base de calcul du salaire aux pièces est le nombre de pieds carrés découpés par heure.

La deuxième phase de travail consiste à égaliser les surfaces et les bords des pièces découpées par fraisage ou verrage mécanique. Ce travail ne présente pas de grand intérêt du point de vue rémunération, le système en vigueur étant le salaire aux pièces ou un autre mode aux résultats. Le travail est simple et ne demande aucun apprentissage.

La troisième phase de travail n'est pas plus compliquée que la deuxième : assortir les sous-bouts selon la grandeur, qualité et épaisseur, les réunir par collage ou clouage mécanique en un talon demi-fini. Selon le genre de chaussure, le bon-bout est collé ou cloué tout de suite après ou seulement après que les sous-bouts sont réunis avec la chaussure. Ce travail, également simple, est rémunéré comme le précédent aux résultats. Il va sans dire qu'un taux de base différent est appliqué pour chaque genre de talons.

b) FABRICATION DE LA TIGE

La fabrication de la tige est bien plus compliquée que la phase de travail précédente.

La première opération est le découpage à la main ou l'estampage à la machine des diverses parties de la tige. L'estampage mécanique est assez peu répandu en Suisse car il exige la fabrication en grandes séries. Vu le grand nombre de modèles en relativement petites séries de notre industrie de la chaussure, le nombre de matrices en métal pour l'estampage mécanique reviendrait trop cher; le nombre des matrices pour l'estampage des parties de dessous est bien plus restreint, parce qu'une même grandeur de semelles et premières peut être utilisée pour plusieurs modèles de tiges.

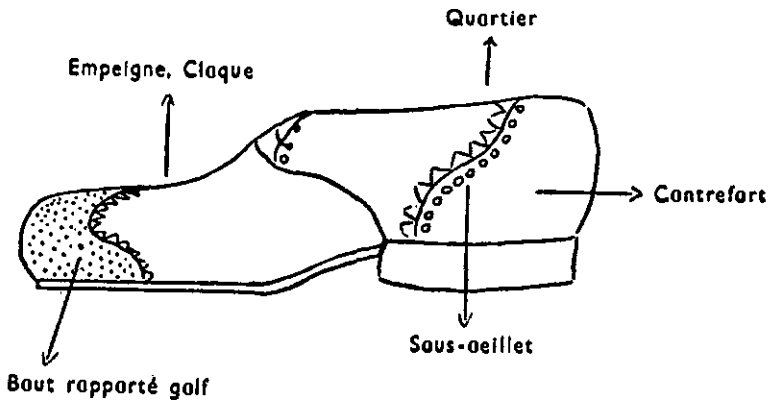


Fig. 3

Le découpage à la main se pratique couramment dans toutes les usines. On appose, à cette fin, sur le cuir une forme en carton dur bordée de tôle mince. En suivant cette forme avec un couteau spécial, on obtient les parties désirées que l'on pourvoit d'un signe conventionnel afin d'éviter des erreurs de montage.

Ce travail est assez délicat. Un coupeur doit être un spécialiste en cuir de toute qualité et il a beaucoup de règles à observer. Il doit surtout placer le « patron » — la forme en carton — de telle façon qu'il n'y ait pas sur la pièce découpée d'endroits abîmés qui apparaîtraient sur la surface de la chaussure terminée. Il doit aussi faire attention de découper des parties qui ont à supporter des pressions, notamment l'empeigne¹, dans le coupon de la peau avec les côtés extérieurs — côté droit du pied droit et vice versa — vers le centre du coupon, le cuir y étant plus beau, etc. L'ouvrier prendra garde à ces restrictions relatives à un plein emploi de la matière première, et veillera à ne pas faire trop de déchets car lui aussi, comme l'estampeur du cuir à dessous, est rémunéré au salaire aux pièces avec prime à l'économie de matériel. En comparant ces deux travaux, on remarque que le coupeur du cuir à dessus est mieux

¹ Voir figures 2 et 3.

payé, son travail étant nettement plus qualifié. A part le taux horaire plus élevé, le mode de calcul pour les deux travaux est le même. La marge réservée aux déchets par l'employeur est cependant plus généreuse, car l'ouvrier serait en effet tenté de sacrifier la beauté et la qualité de la chaussure à une prime à l'économie plus importante.

Un bon coupeur doit avoir une certaine habileté manuelle et un coup d'œil professionnel très sûr. Il se trouve du point de vue rémunération au sommet de la hiérarchie des ouvriers spécialisés.

Après avoir aminci les bords extérieurs du cuir et éventuellement de la doublure à l'aide d'une petite fraise, et après les avoir retournés et collés à la gomme, opération qui est dénommée « rempliage », les parties de la tige sont transmises au piquage.

Le piquage est la série d'opérations qui réunit en une pièce unique, avec une machine à coudre, l'empeigne, la languette, le quartier, la doublure et éventuellement des garnitures. Le cuir extérieur et la doublure sont toujours cousus séparément et ne sont réunis qu'à la fin des diverses opérations du piquage. La doublure n'a jamais de garnitures.

Le piquage est un travail typiquement féminin, il est délicat et demande une grande habileté manuelle, les coutures inexactes se montrant sur la chaussure terminée. Les piqueuses sont plus ou moins spécialisées sur telle ou telle opération du piquage et sont rémunérées selon le mode aux résultats en vigueur dans l'entreprise.

Avant que la tige ne passe au montage, elle est pourvue de crochets, trous de lacets, anneaux, etc.

La tige ainsi terminée passe ensuite au montage.

c) MONTAGE DE LA CHAUSSURE

Pour pouvoir donner la forme définitive désirée à la chaussure, la première, la tige, la semelle et le talon sont montés

autour d'une forme en bois, dont le modèle et les dimensions sont propres à chaque usine ¹.

La première opération consiste à fixer légèrement sur cette forme la première par une machine à pointes. Le travail est parfaitement simple et ne pose pas de problèmes du point de vue mode de rémunération.

Les renforts de devant et de derrière sont ensuite collés entre la doublure et l'extérieur de la tige et celle-ci est tout de suite tirée sur la forme en bois et fixée par des pointes au quartier à la première. Le devant de la tige est ensuite tendu mécaniquement sur la forme et fixé à la pointe de la même façon. Ces travaux, également simples, ne prêtent pas à discussion.

La prochaine phase de travail est de loin la plus difficile du montage et demande une très grande habileté de la part de l'ouvrier : fixer tout le bord inférieur de la tige sur la première avec une machine à pinces combinée avec une machine à pointes. Si ce travail n'est pas fait très exactement, la chaussure terminée se présente avec des plis, des coutures tordues au quartier, des empeignes de longueur différente et des tiges de hauteur inégale. Ce travail, étant en même temps professionnellement difficile et physiquement pénible, est relativement bien payé. Le taux de salaire sera nuancé selon les divers modèles, quoique la différence entre les unités de temps employées pour un soulier d'un tel modèle et un autre ne prenne pas de proportions très sensibles.

Pour pouvoir fixer la semelle sur la première, le surplus du

¹ A part la forme du bottier-formier qui correspond exactement au pied du client, on distingue dans l'industrie de la chaussure deux catégories de formes :

a) La forme orthopédique de série qui tient compte des défauts du pied les plus généralement observés. Elle assure au client une chaussure correcte et confortable. L'élégance est évidemment sacrifiée au profit du confort.

b) La forme de grande série qui représente le 95 % de la fabrication. Elle tient compte de la mode au désavantage du bien-être. Chaque fabrique possède ses propres formes qui existent dans toutes les cambrures, depuis des talons de 1 cm jusqu'aux talons Louis XV de 12 cm.

repli de la tige est ensuite coupé à la main, les pointes qui fixent la première sur la forme sont arrachées, également à la main, et la cavité, dont les bords sont formés par la tige, est remplie d'une masse en liège pour offrir une surface égale à la semelle. Ces travaux sont rémunérés aux résultats et ne demandent pas de connaissances professionnelles.

La prochaine phase est la fixation de la semelle et la pose du talon. Il y a trois façons de fixer la semelle : on peut la coudre, la coller ou la visser. Si la semelle est cousue, le taux de salaire par pièce varie selon la couture, le Black, le cousu petit-point, le cousu trépointe et le cousu tyrolienne exigeant des temps de travail différents. Si la semelle est collée, le taux unitaire sera sensiblement uniforme pour chaque genre de chaussure. Par contre, si elle est vissée, le taux dépendra du nombre de vis utilisé par unité.

La pose du talon n'est du point de vue calcul du salaire pas problématique. Le taux varie d'après le mode de fixation : machine à clous ou machine à visser, et selon le nombre de points de fixation.

Les bords et la surface de la semelle sont ensuite égalisés par diverses machines à lisser, à astiquer, à verrier et à poncer, puis la semelle est teinte et polie avec une brosse rotative. Après avoir sorti la forme en bois, tamponné le numéro et collé un protège-talon à l'intérieur, la fabrication de la chaussure est théoriquement terminée. Ces derniers travaux sont exclusivement payés à la pièce ou selon un autre système aux résultats, comme d'ailleurs tous les travaux productifs de l'atelier de montage. Les travaux improductifs sont naturellement payés à l'heure.

d) FINISSAGE DE LA CHAUSSURE

La chaussure qui sort du montage n'est pas encore prête à la vente. Par le contact avec les diverses machines, le cuir a été quelque peu défraîchi et par endroits même abîmé. Pour

lui rendre son aspect présentable initial, on lui fait subir à l'atelier de finissage un traitement chimique. De petits défauts sur la surface sont retouchés et la chaussure est pourvue de lacets, si elle ne se ferme pas d'une autre manière. A ces travaux s'ajoute un contrôle final approfondi. Le travail dans cet atelier n'étant pas mesurable au chronomètre, les ouvriers sont payés à l'heure.

Cette description sommaire avait pour but de démontrer les relations entre les divers travaux principaux de la fabrication de la chaussure et les méthodes de salaire correspondantes. Nous avons vu qu'il y a en principe trois méthodes de rémunération : un système de calcul au pied carré avec prime à l'économie de matériel pour le découpage de la matière première, un système aux résultats, souvent le salaire aux pièces, pour les ateliers de piquage et de montage, et le salaire à l'heure pour l'atelier de finissage et naturellement pour tous les travaux improductifs.

C. FORMATION DES OUVRIERS QUALITÉS REQUISES

Dans la section traitant de la fabrication de la chaussure, nous avons fait allusion aux degrés de difficulté plus ou moins prononcés des divers travaux. Pour compléter ces indications, nous allons brièvement caractériser la formation des ouvriers de l'industrie de la chaussure.

Il y a deux sortes d'ouvriers :

a. *L'ouvrier complet* : c'est le cordonnier-bottier, capable de confectionner une chaussure entière, soit à la main, soit à la machine. Ces ouvriers ont fait, en général, un apprentissage de quatre à cinq ans chez un maître hottier et possèdent dans la plupart des cas la maîtrise fédérale. Ils sont en nombre relativement restreint et se trouvent dans les usines comme

contremaîtres ou chefs d'atelier, ou alors comme bottiers dans les grandes villes, où ils se livrent à la confection de chaussures sur mesure, surtout orthopédiques.

b. *L'ouvrier spécialisé* : c'est en fait un manoeuvre spécialisé. Il n'a pas suivi les cours d'une école professionnelle et n'a donc acquis aucun diplôme. Contrairement à certains anciens ouvriers qui ont encore fait un véritable apprentissage et appris à connaître la fabrication entière de la chaussure, il ne domine qu'un seul stade de la production, sa spécialité. Actuellement l'ouvrier entre dans la profession comme manoeuvre et après un certain temps, variable suivant la spécialité, il devient qualifié dans cette spécialité et obtient le salaire minimum prévu au contrat collectif en vigueur pour sa catégorie. Un coupeur, par exemple, fait au minimum trois ans de pratique ou d'apprentissage, si l'on veut. Il doit avoir une connaissance approfondie de toutes les sortes de cuirs et leurs qualités particulières. Il gagne le plus de tous les ouvriers spécialisés.

Un monteur est qualifié en moins de temps qu'un coupeur. Il ne fait qu'une année de pratique et s'il travaille bien, il peut gagner presque autant qu'un coupeur.

Un couseur peut être qualifié après six mois à un an de pratique et il se classe encore très bien du point de vue rémunération comparé aux travaux inférieurs.

En revanche, il faut en général trois ans pour former une piqueuse. Cela s'explique par le fait que son travail est très délicat, surtout pour les chaussures de luxe.

Les autres travaux non mentionnés demandent en général un temps d'initiation moins long.

En vertu d'une évolution pacifique des relations entre les ouvriers et les entreprises de l'industrie de la chaussure, plusieurs contrats collectifs ont été successivement élaborés et signés entre les représentants des deux parties, dont le dernier

date de 1950. Il est intéressant de noter qu'il ne tient compte, en ce qui concerne les taux de salaire minima, que des spécialistes et les divise, suivant leur travail, en quatre catégories de salaire. La première catégorie comporte, par exemple, grosso modo, les spécialisations suivantes :

- modeleur-coupeur,
- coupeur,
- monteur à la main,
- monteur à la machine,
- couseur à la machine,
- fraiseur,
- brocheur,
- finisseur,
- Louis XV-ier.

Les trois autres catégories comprennent autant de spécialisations différentes, mais d'un degré de responsabilité et d'habileté inférieur.

En temps normal, cette division en catégories de salaire est favorable à l'ouvrier qui cherche avant tout le gain maximum en se spécialisant le plus rapidement possible dans un travail bien délimité. Ses connaissances générales du métier en deviennent d'autant plus restreintes et en cas de crise et de chômage, les chances de retrouver promptement du travail s'en trouvent proportionnellement compromises. Ainsi, nous n'avons compté pas moins de 64 spécialisations pour les trois premières catégories; dans la quatrième figurent tous les travaux non énumérés dans les autres. Le contrat collectif parle d'ouvriers mi-qualifiés, mais en réalité, pour la plupart, ces ouvriers sont des manœuvres spécialisés dans un travail déterminé.

Les meilleurs ouvriers de la chaussure se trouvent probablement dans les petites entreprises et surtout dans celles qui fabriquent des articles de luxe, où ils sont moins étroitement cantonnés dans leur spécialité que dans les grandes usines

dont les besoins de productivité exigent une rationalisation et une spécialisation très poussées du travail.

Aussi compliqué qu'est dans son ensemble et dans sa discontinuité la fabrication de la chaussure, la plupart des travaux, à part les quelques travaux spéciaux mentionnés tout particulièrement, sont relativement faciles à apprendre.

Pour terminer ce chapitre, nous allons brièvement commenter l'évolution des salaires dans l'industrie suisse de la chaussure à la lumière d'une statistique officielle.

D. ÉVOLUTION DES SALAIRES DANS L'INDUSTRIE SUISSE DE LA CHAUSSURE

Depuis que l'industrie a commencé à se développer, la somme des salaires comme partie importante du coût de production n'a cessé d'attirer l'intérêt des industriels. Cet intérêt ne s'est jamais démenti, tout au contraire, mais il est combiné de nos jours avec l'intérêt pour le mode de distribution de ce salaire comme stimulant éventuel pour une meilleure et plus grande productivité. Quoique l'on ait inventé toutes sortes de méthodes stimulatrices de salaire, le souci bien compréhensible de la part des industriels prédomine de ne pas laisser le total des salaires dépasser une certaine somme prévue et jugée acceptable pour une production capable de soutenir la concurrence.

Pour cette raison, nous ne croyons pas superflues quelques remarques sur le gain ouvrier de l'industrie suisse de la chaussure, quoique le problème ne touche pas directement au but de cette thèse.

L'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail a eu l'obligeance de mettre à notre disposition à cet effet un extrait des statistiques relatives à l'évolution des salaires dans l'industrie suisse de la chaussure.

Le nombre total des ouvriers et ouvrières recensés s'élevait en octobre 1950 à 9199. Ce chiffre n'a d'ailleurs pas varié de plus de 10 % depuis 1929.

Salaires horaires moyens de 1939 à 1950

Catégorie ouvr.	En centimes										1950, si :	
	1939	1941	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1945 =100	1949 =100
Ouvriers adultes	113	131	172	184	196	214	230	242	245	246	125	100
Ouvrières »	73	86	108	118	131	147	157	164	164	164	125	100
<i>Jusqu'à 19 ans :</i>												
masculins	48	66	89	95	105	124	141	149	143	142	136	100
féminins	48	58	80	85	99	115	128	133	129	127	129	98
<i>Total :</i>											126	100

Par rapport à 1950, les salaires ont augmenté en moyenne de 26 % depuis 1945 pour tous les ouvriers de l'industrie de la chaussure et de 127 % depuis 1939 pour les adultes seulement. Ils sont, par contre, restés stables de 1949 à 1950.

L'augmentation moyenne de 26 %, de 1945 à 1950, a été parallèle à une augmentation de 11,9 % seulement du coût de la vie, l'indice ayant passé de 152 à 170.

Le contrat collectif prévoyait pour 1946, des taux horaires minima moyens de Fr. 1.40 pour les ouvriers adultes et de 98 centimes pour les ouvrières adultes, alors qu'à la même époque, les salaires moyens officiels étaient de Fr. 2.14, ou 52,8 % supérieurs, et de Fr. 1.47, ou 50 % supérieurs, respectivement. Pour les années 1949 et 1950, les taux moyens étaient fixés à Fr. 2.03 pour les hommes et Fr. 1.43 pour les femmes. En réalité, ils étaient de Fr. 2.46, ou 21,2 % de plus, et de Fr. 1.64, ou 14,6 % de plus, respectivement.

Le secrétariat de l'Association patronale des industriels suisses de la chaussure a effectué, en 1950, une enquête sur

la composition des salaires dans cette branche de l'industrie. Les moyennes correspondent très exactement à celles de la statistique officielle. Nous sommes cependant tenus de ne pas révéler les chiffres relatifs aux diverses catégories d'ouvriers qui ont permis de calculer ces moyennes. Par contre, nous pouvons affirmer que dans les grandes entreprises le salaire horaire moyen est légèrement supérieur au salaire officiel, les petites entreprises restant en dessous.

Les salaires mensuels des employés ont augmenté, en moyenne, de 87 % par rapport à 1939, et de 99 % pour les employées. L'augmentation totale moyenne pour tout le personnel est de 92 %, de 1939 à 1950.

Après avoir traité dans ce chapitre de quelques aspects généraux de l'industrie de la chaussure, des relations entre le travail et les formes de rémunération, de la formation des ouvriers et de l'évolution des salaires dans cette industrie, nous allons publier dans le prochain chapitre les résultats de notre enquête auprès d'usines importantes de la chaussure en Suisse.

CHAPITRE II

LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION ACTUELLEMENT APPLIQUÉS DANS L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

Au cours de notre enquête, nous avons constaté qu'il était inutile de nous rendre personnellement dans toutes ces usines, notamment dans celles qui occupent moins de 300 ouvriers, car elles emploient toutes des systèmes de rémunération très semblables à ceux des usines de moyenne importance. D'autre part, sur les conseils bienveillants de quelques industriels et instruit par les expériences d'autres enquêteurs, nous avons

renoncé à adresser des questionnaires aux petites usines, car le résultat en eût été décevant et inutile. Après notre enquête préliminaire, nous avons donc décidé de ne visiter que les usines d'une certaine importance où nous trouvons, d'une façon très complète, tous les modes de rémunération en vigueur en Suisse, dans l'industrie de la chaussure.

Nous savons gré à toutes les entreprises de l'accueil bienveillant qu'elles nous ont réservé, mais nous ne saurions affirmer que l'ensemble des informations obtenues ait dépassé les plus modestes de nos espoirs.

De plus, nous avons été prié de ne pas utiliser dans notre travail, certaines de ces informations, ni certains chiffres, de crainte que les entreprises concurrentes ne puissent en tirer parti.

Dans la description suivante nous ne suivrons pas l'ordre donné dans l'introduction à la troisième partie pour des raisons de discrétion.

USINE A

En principe, les ouvriers de cette entreprise sont rémunérés selon les deux systèmes conventionnels, à l'heure ou aux pièces.

a) *A l'heure*

Le salaire à l'heure est employé partout où il n'est pas possible de fixer d'avance un coefficient de productivité normale, soit parce que le travail est trop complexe, que trop de facteurs y restent imprécis, soit parce que le travail est surtout d'ordre intellectuel.

Approximativement, le 25 % du personnel de cette entreprise est payé à l'heure.

b) *D'après les résultats*

1. *Aux pièces :*

Partout où il est possible de calculer les temps à allouer d'une manière précise, l'ouvrier est rémunéré aux pièces, et

il reçoit entièrement le gain supplémentaire. Le temps standard est fixé à la suite de chronométrages directs et par l'estimation du degré d'efficiencce de l'ouvrier, ou par l'addition de valeurs partielles connues, ou encore par interpolation. La tâche standard est exprimée en centimes. Dans une petite usine adjointe, on essaie actuellement de remplacer les centimes par des minutes.

La tâche standard est calculée selon le système REFA¹. Il y a plus de cinquante ans, bien avant l'apparition de ce système, l'entreprise en question avait déjà adopté un mode de tarification de cette nature. Les tarifs étaient en effet calculés en décimales, à l'aide d'un chronomètre, la minute étant comptée non en 60 secondes, mais en 100 unités pour faciliter les calculs.

2. Aux pièces avec prime supplémentaire à l'économie :

Pour le découpage du cuir à « dessus » et le brochage des semelles, une prime supplémentaire est distribuée, si l'ouvrier arrive à tirer d'une peau plus de pièces qu'on ne lui a prescrit. Ce stimulant s'ajoute donc à celui du salaire aux pièces. Sur la fiche de paie, cette prime revient à l'ouvrier sous la forme d'une augmentation en pourcentage de son salaire aux pièces, ou bien elle est ajoutée directement à ce salaire comme récompense pour le matériel économisé.

3. Rémunération collective pour équipes :

Il arrive qu'un certain travail soit exécuté par un groupe d'ouvriers en étroite collaboration. Dans ce cas, la rémunération se calcule d'après le système de l'« accord » collectif, c'est-à-dire du salaire à la tâche qui est confiée collectivement au groupe. A l'intérieur du groupe, la répartition est réglée d'après l'importance du travail de chacun et le nombre d'heures qui ont été nécessaires.

¹ Voir p. 24, première partie.

4. *Aux pièces avec taux spécial pour service de plusieurs machines simultanément :*

L'importance numérique de ce mode de salaire est faible comparé à l'ensemble des salariés, attendu qu'il concerne quatre ouvriers seulement qui utilisent douze machines spéciales.

5. *Salaire consistant en primes uniquement :*

Dans un atelier, il y a un système de rémunération que l'on appelle « système de l'apport expéditif ». Ce système est appliqué uniquement aux mineurs chargés d'apporter les outils aux ouvriers. Ils sont intéressés par une petite prime, au déroulement rapide de cette opération.

Les ralentissements et interruptions du processus de travail non dus à la volonté de l'ouvrier sont évidemment pris en considération lors du calcul du salaire.

Les contremaîtres sont rémunérés au temps et ne participent pas aux résultats de leur équipe ou de leur atelier. Il dépend essentiellement de leur autorité, de leur capacité dans la direction des ouvriers et dans l'organisation du travail que la fabrication se déroule sans heurts. « La rémunération aux résultats des contremaîtres diminuerait leur autorité et les abaisserait, dans leurs rapports avec la direction, au niveau des ouvriers, ce qui serait certes préjudiciable à l'entreprise », telle était du moins l'opinion dominante dans l'entreprise visitée. Nous ne nous y conformons pas complètement.

Comme nous l'avons dit, à peu près 75 % des ouvriers dans ces usines sont payés « aux résultats ». Dans les divers ateliers, la proportion maximum des salaires aux pièces, par rapport aux salaires au temps, s'élève à 85 % et le minimum à 38 %.

Le bureau de statistiques de l'entreprise calcule tous les jours la part de salaire incluse dans le coût de la production

par paire de chaussure terminée, ainsi que le nombre de paires par unité d'ouvrier.

La direction estime que le système de salaire en vigueur ne conduit pas au surmenage, ni des ouvriers ni des machines, car la production journalière par atelier est fixée par la direction; la vitesse de rotation des machines n'est pas influençable par l'ouvrier; par ailleurs, le contrôle exercé par les contremaîtres est rigoureux et la qualité demandée à la production ne permet pas de dépasser une certaine cadence de travail.

LES SYSTÈMES DE SALAIRES DES USINES B

Tout comme les entreprises A, la Maison B rémunère la main-d'œuvre au temps et aux pièces, selon le système REFA, mais la proportion des ouvriers auxquels s'applique l'une ou l'autre de ces deux méthodes est fort différente chez B, du fait que le montage et le finissage de la chaussure sont organisés à la chaîne automatique.

1. *Salaire au temps*

Tous les travaux se faisant à la chaîne sont rémunérés au temps, puisque la cadence du travail est prescrite par la vitesse de la chaîne, l'ouvrier ne pouvant la modifier en rien. Les travaux concernant le montage de la tige sur la semelle et le finissage sont essentiellement exécutés de cette manière.

Tous les ouvriers improductifs sont également payés au temps : employés des entrepôts, employés mineurs qui apportent les accessoires, expéditeurs, chauffeurs, concierges, gardes de nuit, nettoyeurs, etc.

Le personnel de bureau qualifié est rémunéré au mois et le personnel non qualifié à l'heure.

2. Salaire aux pièces

Les opérations de découpage du cuir à « dessus » et de brochage des semelles, ainsi que le piquage sont rémunérés « aux résultats » selon le système REFA. Autrement dit, tous les travaux préparatoires à la confection de la chaussure qui ne peuvent pas être exécutés à la chaîne.

Comme chez A, les opérations des ouvriers sont minutieusement chronométrées, c'est-à-dire que ces opérations sont décomposées en gestes types dont on mesure la durée de chacun. En additionnant ces chiffres et en divisant ensuite par le nombre des objets observés, on arrive à un temps moyen normal. Ce temps est classé pour chaque ouvrier en coefficients d'efficacité, l'efficacité normale étant de 100. On nous a déclaré que des ouvriers peu adroits sont fréquemment surestimés par bienveillance, et que, par contre, un très bon ouvrier qui arrive à un coefficient de 140 lors d'un chronométrage, reste classé au coefficient 120, p. ex. Si le coefficient moyen de tous les ouvriers dépasse 100, il y a évidemment avantage pour l'entreprise, les frais fixes s'en trouvant proportionnellement réduits.

Ce coefficient varie pour chaque opération et pour chaque ouvrier. Prenons l'exemple d'un ouvrier qui effectue un travail défini sur 100 paires de chaussures. S'il est bien classé, supposons à 120, il gagnera, sur ces 100 paires, Fr. 12.— S'il n'est estimé qu'à 100 points, il ne gagnera que Fr. 10.— pour le même travail. Il l'effectuera évidemment moins rapidement que le premier, dans la proportion même de 120 à 100, proportion qui a été calculée préalablement par chronométrage. Le maximum, au-dessus duquel le gain reste constant, est de 140 points, et le minimum se fixe à 70 points. Si un ouvrier n'arrive pas avec son taux à gagner le minimum horaire prescrit par le contrat collectif, l'usine lui verse la différence.

On nous a affirmé que, pratiquement, il y a rarement des différences de plus de 5 points d'un ouvrier à l'autre.

En ce qui concerne le choix du système de la rémunération aux résultats, on nous a expliqué que le système REFA a été préféré au système Bedeaux, du fait que la méthode de calcul des taux seulement est connue des employés, alors que les Sociétés Bedeaux se refusent à donner la clef de leur système.

Il y a lieu d'intercaler entre les descriptions des méthodes de rémunération des usines B et C quelques remarques d'ordre pratique sur le travail à la chaîne dans l'industrie suisse de la chaussure car ces deux entreprises l'utilisent encore pour certains travaux.

*Le travail à la chaîne dans l'industrie suisse
de la chaussure*

Les constatations suivantes sont le fruit de discussions avec un ingénieur de l'entreprise B et le directeur technique de l'entreprise C. Nous ne doutons pas de l'autorité de ces deux personnalités en ce qui concerne l'industrie de la chaussure.

Le travail à la chaîne est certainement le plus profitable en temps de haute conjoncture, quand l'usine travaille à plein rendement. Cependant, l'industrie de la chaussure est très sujette aux fluctuations économiques. Elle doit présenter une multitude d'articles différents à chaque saison; les commandes arrivent irrégulièrement et sont presque toujours pressantes; les caprices de la mode jouent des tours inattendus. Si l'usine travaille au ralenti en temps de dépression, le système de la chaîne n'est pas rentable et le coût de la production par unité sérieusement augmenté, en raison des frais fixes de la chaîne qui sont considérables.

La chaîne de travail est déprimante pour l'ouvrier, car non seulement elle le prive de toute possibilité d'avancement et d'améliorer son gain, mais elle le contraint, jour après jour, à suivre exactement la même cadence de travail, à faire toujours le même travail. Il y perd sa personnalité, tend à

devenir un simple automate et, comme une machine précise, répète sans cesse les mêmes gestes, sans avoir besoin de faire travailler son intelligence. L'ouvrier qui commande seul une machine peut tout au moins, dans une certaine mesure, régler la cadence du travail et l'espoir d'un gain supplémentaire ne lui est pas interdit.

En plus, la vitesse de rotation de la chaîne est en principe réglée selon les capacités de l'ouvrier le plus lent; les autres ne peuvent donc pas déployer toute leur efficacité; leur capacité de travail normale n'est pas utilisée, et c'est, en définitive, tout au préjudice de l'employeur, comme du leur. Nous avons été informé par le directeur technique de l'entreprise C, qui revenait d'une visite des industries de la chaussure aux Etats-Unis, que la chaîne de travail y est progressivement abandonnée pour deux raisons : d'une part en raison du caractère saisonnier de la fabrication de la chaussure, comme nous l'avons déjà constaté, et d'autre part parce que cette fabrication comporte un processus de travail dans lequel la qualification individuelle de l'ouvrier joue un rôle prépondérant, ensuite de la diversité de la matière première. Rien de comparable dans l'industrie automobile, par exemple, qui ne fait que construire et assembler des pièces d'un caractère invariable et inaltérable.

SYSTÈMES DE SALAIRES DES USINES C

L'entreprise C utilise en principe trois méthodes de rémunération des ouvriers : le salaire horaire, le salaire aux pièces, méthode Bedeaux et la rémunération en équipes solidaires.

1. *Le salaire horaire*

Le système de la rétribution au temps est en vigueur, comme chez B, pour le travail à la chaîne, à la seule différence près que la chaîne n'englobe chez C qu'une partie des travaux

de montage, celle de l'épinglage des tiges sur les semelles. Lorsque la cadence de travail dépasse la norme prescrite par l'usine, l'effort commun des ouvriers est récompensé par une prime collective qui est partagée au prorata des gains horaires respectifs.

2. *Le salaire aux pièces système Bedeaux*

On a constaté dans ces usines qu'après l'introduction du système Bedeaux, deux groupes d'ouvriers se sont formés, bien différents l'un de l'autre quant au rendement. Le premier groupe, placé comme le second dans des conditions normales de travail, soit climatisation normale, bonne nourriture et machines en parfait état, atteint une efficacité horaire moyenne de 60 à 65 points Bedeaux. Il englobe la grande masse des ouvriers, les « spécialistes qualifiés ». Le second groupe, moins nombreux, se compose d'une élite d'ouvriers qui arrive à une moyenne constante de 80 à 85 B¹.

Lorsqu'un ouvrier n'arrive pas, d'une manière permanente, à une moyenne de 60 B/heure, il lui est confié un autre travail plus conforme à ses aptitudes. Ce souci d'harmoniser le travail avec les facultés individuelles, donne lieu à un contrôle constant. Si un ouvrier n'atteint pas 60 B/heure, son salaire minimum garanti lui est tout de même versé.

Outre le salaire horaire de base, l'ouvrier reçoit une prime proportionnelle à la différence entre son rendement et l'efficacité normale de 60 B/heure, lorsque celle-ci est dépassée. L'indice généralement admis pour le calcul de la prime est de 0,75.

L'efficacité effective de l'ouvrier est obtenue en multipliant le nombre de paires par jour (P_j) par le taux estimatif qui lui a été fixé (T_p), et en divisant le résultat par le nombre d'heures (H_e) — en décimales — consacrées :

¹ Voir p. 22, première partie.

$$E_p = \frac{P_j \times T_p}{H_e}$$

Ainsi, l'ouvrier qui a totalisé, au cours de 10 heures de travail, 900 points B a atteint l'efficacité 90. Sa prime sera donc la suivante ¹ :

Ph = prime par heure.

Go = salaire de base.

Ep = efficacité de l'ouvrier en B.

$$Ph = 0,75 Go \left(\frac{E_p}{60} - 1 \right)$$

et son gain horaire total (Gt) :

$$Gt = Go + 0,75 Go \left(\frac{E_p}{60} - 1 \right)$$

$$Gt = Go \left(0,25 + \frac{E_p}{80} \right); \text{ pour } E_p > 60$$

$$Gt = Go; \text{ pour } E_p \leq 60.$$

Les usines C distribuent aux coupeurs une prime progressive pour l'économie de matériel, prime qui est indépendante du système de salaire. Elle progresse même lorsque l'efficacité de l'ouvrier reste constante, mais s'il économise davantage de cuir.

Dans une petite usine, appartenant à l'entreprise et dont les ouvriers se recrutent uniquement parmi la population rurale, le système Bedeaux n'a obtenu aucun succès. Aussi, la direction a-t-elle décidé, sans renoncer à ce système, de calculer les temps alloués en centimes, au lieu de les exprimer en points. Ce mode de calcul fut mieux compris, parce que les

¹ Voir *Das Akkordlohn-System Bedeaux und andere Zeitaikord- und Prämienysteme*, article de M. R. DE VALLÈRE, p. 43, Berne 1935.

ouvriers y voyaient l'ordinaire salaire aux pièces. Le calcul est en effet très simple :

$$60 \text{ B} = 100 \text{ pièces} = \text{Fr. } 2.50 \text{ p. ex.}$$

En revanche, pour l'usine, cette modification présente l'inconvénient suivant :

- lorsque les temps alloués sont exprimés en points, l'efficacité des ouvriers est contrôlable chaque jour,
- par contre, lorsque les temps sont donnés en centimes, le résultat total ressortira toujours, mais non pas l'efficacité individuelle; l'exemple suivant est probant : si l'ouvrier A, travaillant à l'intensité de 80 B, peut gagner Fr. 22.—, pour le même temps, l'ouvrier B, bien que n'atteignant que 60 B/h, pourra gagner Fr. 25.— en exécutant un travail plus difficile et donc mieux rémunéré.

La direction nous a affirmé que le système Bedeaux donne satisfaction à tout le monde dans leurs usines. Les ouvriers gagnent en moyenne 20 % de plus que le contrat collectif ne leur accorde et l'augmentation de leur rendement a tendance à dépasser le 25 %.

Dans le tableau suivant (N^o 1), nous donnons l'exemple d'un chronométrage du nettoyage d'une tige. Les gestes sont chronométrés aussi exactement que possible et notés au fur et à mesure. En même temps, le chronométrateur estime l'intensité de la cadence du travail qu'il note également. Cette estimation est fondée sur l'expérience du chronométrateur et par comparaison avec d'autres ouvriers. L'exactitude de cette estimation peut paraître douteuse, mais on nous assure que les risques d'erreurs sont pratiquement réduits à un minimum négligeable et que les réclamations sont extrêmement rares.

3. La rémunération en équipes solidaires

Certains travaux, tels que prémonter les flancs, monter la pointe, etc., sont effectués en groupe. Par exemple, un groupe formé de cinq ouvriers chargera l'un d'eux du transport du matériel, pendant que les autres travaillent ensemble sur deux machines, ce qui permet une double utilisation des machines. La prime est calculée selon un système très simple :

En admettant que pour 500 paires de chaussures par jour le groupe ait droit au 100 % du salaire de base, il sera accordé pour 510 paires, le 102 % du salaire de base, et pour 525 paires, le 105 %. La prime est répartie en proportion du salaire de base de chacun.

Ce système de travail en équipes solidaires a été, en définitive, un échec. Même en accordant des primes plus que proportionnelles au surplus de travail, l'efficacité du groupe tombait invariablement au-dessous de la norme, une fois le premier enthousiasme passé. Dans chaque groupe, il se trouvait un ouvrier qui travaillait moins que les autres et en abaissait la moyenne. La direction a tenté une expérience avec une équipe de 80 ouvriers. Elle aboutit, après quelques semaines, à un échec complet. La direction en voit la cause dans la répugnance de l'ouvrier moyen de notre pays, à travailler en groupe; il préfère de loin garder une certaine indépendance dans son travail, vis-à-vis de ses camarades, et recevoir une rémunération individuelle.

Il s'ensuit que dans les usines C, la rémunération en équipes solidaires ne subsiste que dans peu de secteurs et tend à disparaître complètement. Une autre cause, également responsable de l'échec de ce système, est certainement aussi qu'au début de chaque saison, il y a un important mouvement d'ouvriers. Les nouveaux venus, quoique n'ayant pas l'habitude de travailler en équipe, réclament tout de suite le taux maximum de base, ce que la direction juge inacceptable.

TABLEAU N° 1
(Exemple de chronométrage)

Nettoyage de tiges

Opération : Nettoyage de tige			Forme 28	T	V			
Ouvrier : Nom		Fin : 17.31						
Date : 20. 5. 51 Début : 17.30		Nb. de paires						
Art. : 7344/1 Cuir : Nub. blanc 4/3								
Partie : 3/29 Machine : 217								
Préparation de tige	T	V	Nettoyage	T	V	Mettre côté		
»	3	70	»	14	75	»	1	75
»	2,5	75	»	13	80	»	2	65
»	3	70	»	15	70	»	1,5	70

L'efficiencce moyenne de cet ouvrier est de 72,2 B pour ces quelques gestes. Après comparaison avec d'autres chronométrages, on le classera à 70 ou à 75 B.

LES SYSTÈMES DE SALAIRES DANS LES USINES D

Jusqu'en 1950, les usines D rétribuaient aux pièces toute leur main-d'œuvre. Les différentes étapes de la fabrication étaient chronométrées pour établir les bases de la fabrication. Ces tarifs, une fois fixés, étaient appliqués à tous les ouvriers qui étaient occupés à un même travail et restaient inchangés pendant des années. Un ouvrier lent ne gagnait donc jamais assez, tandis que d'autres arrivaient à un salaire étonnant. Ce laisser-aller dans l'organisation et les inégalités avaient pris des proportions telles, que la nécessité d'une réorganisation entière de la production et des systèmes de rémunération s'imposait

impérieusement. La nouvelle organisation montra, par exemple, que certains ouvriers étaient taxés 60 % trop haut.

Dans cette nouvelle organisation, trois systèmes de rémunération entrèrent en vigueur : a) rémunération en équipes; b) salaire aux pièces, à base de minutes divisées en décimales; c) système de calcul en centimètres pour les coupeurs.

a) *Rémunération en équipes :*

Certains travaux qui s'y prêtent plus particulièrement, comme l'épinglage des tiges sur les semelles, par exemple, sont rémunérés par équipes. Chaque ouvrier de l'équipe est classé individuellement dans une certaine catégorie de salaire de base, selon son degré d'intensité de travail. (Le calcul du salaire de base sera expliqué dans le paragraphe b). Si la production de l'équipe dépasse la norme correspondant à la somme de tous les salaires des ouvriers de l'équipe pendant un temps donné pour un certain nombre de paires, le salaire horaire de chacun est augmenté d'un même pourcentage. Par exemple, en admettant que la norme admise soit de 8500 paires en quinze jours, le salaire horaire d'un ouvrier, pour lequel le salaire de base est de Fr. 2.—, sera porté à Fr. 2.10 pendant ces quinze jours, si cette norme est dépassée de 5 %.

A notre avis, ce système a été accepté uniquement parce qu'il ne s'agit pas d'une rémunération collective à proprement parler, mais bien d'une prime collective qui vient s'ajouter à un salaire individuel. Il existe cependant un facteur qui pourrait éventuellement ruiner ce système : la norme de la production est demandée au groupe et non pas à chaque ouvrier individuellement. Si un ouvrier a travaillé pendant quinze jours à une intensité accrue, en vue de gagner la prime collective, il se verra seulement classé dans une catégorie supérieure de salaire de base, sans profiter de la prime, si la norme n'est pas dépassée. Pendant tout le temps de son effort supplémentaire, il croit avoir droit à la prime et ne se résignera que difficilement à la perdre « à cause des autres ».

b) *Le salaire aux pièces :*

Le système de salaire aux pièces des usines D se base sur la classification des ouvriers en catégories de salaire selon leur capacité de travail. Les chronométrages ne sont effectués que chez les ouvriers qui sont déjà habitués à leur travail. Les nouveaux ouvriers ou ceux nouvellement affectés à un travail, sont payés à l'heure.

Il est accordé, en principe, 10 minutes de préparation par heure aux ouvriers qui travaillent à la machine et 5 minutes à ceux qui travaillent à la main. L'heure n'est comptée qu'à 50 ou 55 minutes, à l'avantage de l'ouvrier. Pour les chronométrages, les minutes sont comptées en décimales.

Le degré d'intensité au travail, d'où découle le classement d'un ouvrier dans l'une ou l'autre des catégories de salaire de base, dépend à la fois du jugement du contremaître et du chronométrateur. Chose surprenante, cette estimation subjective, source probable d'erreurs ou même d'arbitraire, n'a pas donné lieu à des plaintes, de principe de la part des ouvriers.

Le tableau suivant représente l'étude du temps de l'opération qui consiste à pourvoir les quatre parties d'une tige d'un tampon à l'aide d'une machine électrique.

Le tarif Acc./heure de Fr. —.95, marqué en tête de la fiche est le salaire horaire actuel de l'ouvrière. Il est porté sur la fiche avant le début du chronométrage dont les opérations peuvent éventuellement servir de base à sa modification.

La moyenne d'un ensemble de chiffres peut être obtenue de deux façons :

- a) par la moyenne arithmétique,
- b) par la médiane.

Les deux valeurs se confondant dans la plupart des cas, le chronométrateur préfère évidemment le procédé de la médiane qui lui évite les longs calculs de la méthode arithmétique.

TABLEAU N° II
Etude du temps

Nom : M ^{lle} K.		Travail : Tamp. tige — 4 parties															
Intensité : 100 — 105		Article : 43/1005. N° : 4111. Forme : 312															
Acc. / heure : —.95		Département : Conture															
Geste :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Val. moy.	Mé- diane
1 pairc. 4 parties	25	16	19	18	24	27	21	29	26	17	18	24	22	25	21		
1.																	
2.																	
etc.																22,1	22
Valeur moyenne : 22,1 secondes		Interruptions :															
Valeur médiane : 22																	
1 heure à 50 minutes		1 paire à 22 secondes = 226 paires / heure															
Tarif horaire : Fr. 1.15		226 paires / heure = Fr. —.52/100 p.															
Ancien tarif : Fr. —.48 / 100 paires																	
Nouveau tarif : Fr. —.60 / 100 paires																	
Data :		Heura : 17.15															
		Observations :															

Dans notre exemple, la médiane de 22 secondes en décimales correspond à 226 paires par heure, en comptant l'heure à 50 minutes normales. La formule est donc la suivante :

$$\frac{50 \text{ (minutes)} \times 100 \text{ (secondes)}}{\text{valeur centrale}} = \text{nombre de paires/heure.}$$

Le chronométrateur a estimé que la productivité actuelle de l'ouvrière ne correspondait plus à son tarif de 95 centimes par heure, c'est-à-dire à une intensité de travail de 90 % environ et que cette intensité s'élevait à environ 100 à 105 %, ce qui devait valoir à cette ouvrière un salaire horaire de base de Fr. 1.15. L'unité de base pour les calculs étant toujours, dans cette fabrique, le travail de 100 paires, la formule s'établit comme suit :

$$\frac{\text{Tarif horaire de base par catégorie} \times 100}{\text{Nombre de paires par heure}} = \frac{\text{tarif pour}}{100 \text{ paires}}$$

Les tarifs ainsi obtenus sont majorés, pour tous les ouvriers, de 10 à 15 %, afin qu'ils puissent gagner davantage que s'ils étaient payés à l'heure.

c) *Le système de calcul en centimètres des coupeurs :*

Ce système est également basé sur le salaire aux pièces, mais les calculs se font d'une façon différente. La norme pour un certain nombre de pièces à découper est exprimée en points. On additionne au nombre de centimètres du contour d'une forme le degré de difficulté du découpage, c'est-à-dire des coins, des serpentines et des nœuds, etc. A cette addition correspond un certain nombre de points conventionnels. Par exemple :

$$35 \text{ cm.} + 4 \text{ coins} = 120 \text{ points.}$$

$$42 \text{ cm.} + 1 \text{ coin} = 105 \text{ points.}$$

Pour obtenir le tarif de base de l'ouvrier, on multiplie ces points par un coefficient correspondant à la qualité du cuir. Un coupeur de veau aura, par exemple, un coefficient moindre qu'un coupeur de chevreau, dont le travail est bien plus délicat. Le calcul se fait donc comme suit :

$$100 \text{ points} \times \text{coef. } 25 = \text{Fr. } 2.50$$

Ces tarifs varient naturellement encore selon le degré d'intensité de travail de l'ouvrier.

Comme dans les autres fabriques de chaussures, les coupeurs reçoivent une prime pour l'économie du cuir. Elle correspond au 30 à 40 % de la valeur du cuir économisé.

LE SYSTÈME DE SALAIRE DE L'USINE E

Le système de salaire de l'entreprise en question est un mélange du système Bedeaux et du système REFA. Comme il emprunte des éléments aux deux méthodes, il n'est guère définissable d'une manière certaine.

Le système se base aussi sur la classification des ouvriers en catégories de salaire de base, selon l'intensité du travail. Celle-ci est également estimée arbitrairement par le chronométrateur. L'intensité normale est fixée à 80 points, en prenant comme base de calcul du salaire la durée de travail pour 100 paires de chaussures. D'après les calculs de la direction, un bon ouvrier devrait arriver à une intensité de 100, sans se surmener. Dans ce cas, son efficacité étant de 25 % supérieure à la norme prescrite, son salaire de base sera augmenté d'autant.

Chaque ouvrier reçoit tous les jours une fiche jaune, sur laquelle, après chaque série, il colle la bande correspondante de la fiche accompagnant la série qui lui est remise. Sur cette bande sont notés le numéro du travail et les minutes en décimales, qui lui sont accordées pour cette série. A la fin de la journée, ces minutes sont additionnées. Pour déterminer

l'efficiencce de l'ouvrier, la formule s'établit comme suit, tous les calculs s'effectuant sur la base d'une intensité normale de 80 points :

$$\frac{\text{Somme des minutes accordées} \times 80}{\text{Minutes effectives}} = \text{Efficience}$$

et le salaire horaire sera de :

$$\frac{\text{Salaire de base} \times \text{Efficience}}{80} = \text{centimes/heure}$$

$$\text{p. ex. : } \frac{1.30 \times 100}{80} = \text{Fr. 1.62/heure.}$$

LES SYSTÈMES DE SALAIRES DE L'USINE BATA, A MÖHLIN (F)

L'organisation du travail et les systèmes de salaire à l'usine de Möhlin sont exactement semblables à ceux de toutes les usines Bata répandues dans le monde entier. Il a été beaucoup écrit sur « Bata » et comme on ne nous a pas autorisé à effectuer une enquête sur place, à Möhlin, nous nous efforcerons d'analyser les méthodes de Bata, d'après cette littérature. Il ne serait pas équitable de laisser de côté la description de ce mode de rémunération qui diffère sensiblement des autres systèmes pratiqués dans l'industrie suisse de la chaussure.

Il existe quatre systèmes de salaire dans les usines Bata :

1. salaire individuel aux pièces;
2. accord collectif;
3. salaire hebdomadaire;
4. salaire avec participation aux bénéfices.

1. Le salaire aux pièces individuel est pratiqué surtout dans les ateliers de couture et il n'y a rien de spécial à en dire.

2. Le salaire collectif est pratiqué dans les ateliers où l'on travaille à la chaîne. Il comporte une rémunération globale pour un certain nombre de travaux effectués par une équipe. Suivant une clef, cette somme est répartie entre les ouvriers de l'équipe, proportionnellement à la difficulté du travail. A peu près le 50 % du personnel est rémunéré de cette façon.

Pour connaître la somme à distribuer par section d'ouvriers, on fixe d'abord la production maximum de leur atelier. Puis, on fixe le salaire maximum que peut gagner chaque ouvrier pris individuellement et l'on calcule sur cette base le salaire global de l'équipe.

Supposons qu'une équipe se compose de 80 ouvriers, dont 40 font partie de la catégorie qui peut gagner un salaire hebdomadaire de Fr. 120.—, 10 de la catégorie de Fr. 60.—, 20 de celle de Fr. 50.— et 10 de celle de Fr. 40.—. Dans ce cas, la somme globale de l'atelier par semaine, serait de Fr. 4 800.— pour le premier groupe, de Fr. 600.— pour le deuxième, de Fr. 1 000.— pour le troisième et de Fr. 400.— pour le quatrième. Pour une production maximum de 12 000 paires, la somme globale serait donc de : Fr. 6 800.—. La portion de salaire correspondant à chaque unité de 1000 paires serait de Fr. 566.66. Cette unité de salaire, calculée simultanément sur la base d'une production maximum et d'un salaire maximum, permet, moyennant un calcul très simple, de fixer le salaire de chaque ouvrier :

a) On multiplie l'unité de salaire par le nombre des unités produites : si la production n'est que de 10 000 paires au lieu de 12 000, le personnel de l'atelier ne reçoit que Fr. 5 666.— au lieu de Fr. 6 800.— et pour la production minimum de 6000 paires, cette somme ne serait que de Fr. 3 400.—.

b) La répartition s'effectue d'après la catégorie de salaire de l'ouvrier et en proportion de la production effective. Un ouvrier du premier groupe — Fr. 120.—, avec la production maximum — ne reçoit que Fr. 60.— avec 6000 paires, et Fr. 90.— avec une production de 9000 paires. Le salaire effectif de l'ouvrier ne peut donc jamais tomber au-dessous de la moitié du maximum et ne peut dépasser ce maximum.

3. Le salaire fixe est réservé aux employés qui ne participent pas directement à la production, comme les comptables, les employés du contentieux, et d'autres; cependant, pour les intéresser à leur travail, une gratification qui est aussi équitablement proportionnée que possible aux services rendus, leur est accordée.

4. Le salaire se complète d'une participation aux bénéfices pour tous les ouvriers et employés dont l'emploi dans l'entreprise comporte des responsabilités. Cette participation varie naturellement suivant l'importance de ces responsabilités. Elle obéit aux principes suivants :

- Son décompte doit être établi aussi rapidement que possible, et ne dépasser, en règle générale, une semaine.
- Chaque bénéficiaire doit être à même de contrôler ou d'établir son gain.
- Le secteur dans lequel un employé participe aux bénéfices doit être aussi circonscrit qu'il est possible, afin que cet employé puisse influencer d'une manière directe et sensible la production de ce secteur.

Dans les ateliers, les primes sont basées sur la production et sur l'économie des matériaux. Dans les succursales de vente, elles prennent la forme d'une commission par paire de chaussures vendue; dans les magasins d'approvisionnement, les responsables sont intéressés à la réduction des immobilisations.

La participation représente une part d'autant plus importante du gain d'un employé que celui-ci est plus élevé en fonction et en responsabilités. Pour le haut personnel de l'adminis-

tration, elle peut représenter le 200 à 300 % des appointements fixes; pour un ouvrier, elle peut s'élever de 20 à 30 % de son salaire fixe.

La participation des employés supérieurs se règle par semestre, celle des ouvriers et chefs d'atelier par semaine, et pour les bénéficiaires de la prime supplémentaire de fabrication, à la liquidation des ventes¹. Dans certaines catégories d'intéressés, comme les chefs d'atelier, le gain d'une semaine peut être absorbé par la perte de la semaine suivante.

Les systèmes de salaire des entreprises Bata sont d'une complication extrême et ne valent que pour une grande usine, car les bénéfices d'une petite usine seraient absorbés en bonne partie par le nombreux personnel administratif nécessaire.

CONCLUSIONS

Dans les deuxième et troisième chapitres, nous avons constaté que, de façon générale, l'industrie métallurgique et l'industrie de la chaussure en Suisse rémunèrent leurs ouvriers selon le rendement, aux résultats. Les applications de principes semblables diffèrent fortement d'une usine à l'autre. Les causes de cette différenciation sont décrites à la p. 67.

Le problème que nous devons nous poser dans les conclusions est le suivant : par quels moyens peut-on arriver à donner à l'ouvrier un salaire correct qui soit à la fois acceptable pour lui et pour l'entreprise ? Nous croyons qu'à l'intérieur d'une démocratie cette exigence est en grande partie possible, si l'on réalise certaines conditions. Avant de parler de ces conditions, nous tenons à remarquer qu'il ne s'agira nullement de l'invention d'un nouveau système sensationnel, mais uniquement de quelques suggestions, découlant logiquement de

¹ Voir VALENTIN-SMITH, *Une affaire organisée : Bata*, p. 110.

l'observation et destinées à améliorer les méthodes existantes. Nous n'entrerons pas non plus dans la discussion sur le problème éternel « salaire social contre salaire au rendement » en admettant que le salaire au rendement, y compris le salaire au temps, peut en soi être un principe de rémunération correct.

La première condition à réaliser consiste à observer et à analyser le travail. L'observateur doit avant tout se rendre compte si le travail s'exécute de façon continue, sans interruption non imputable à la volonté de l'ouvrier. Il doit avoir à l'œil toute l'organisation de l'usine pour pouvoir éventuellement réorganiser le transport du matériel et son passage chez les ouvriers. Il doit connaître les conditions sanitaires des ateliers, en même temps que le degré de difficulté ou de facilité du travail de chaque ouvrier. Il doit surtout connaître chaque travail qu'il observe, comme s'il l'avait fait lui-même.

Le prochain pas est la subdivision du travail en ses éléments. Un chronométrateur exercé arrive déjà après un temps d'observation relativement court et sans beaucoup de comparaisons avec des travaux analogues à se rendre compte si le travail est exécuté normalement. Il chronométrera ou filmiera, selon ses possibilités techniques, chaque geste de façon répétée, si possible à des jours différents, et arrivera ainsi à fixer une valeur moyenne juste. Cette valeur doit se composer d'un temps préparatoire, soit pour une pièce unique ou pour une série, d'un temps de travail proprement dit, et d'un temps additionnel. Ce dernier se compose à son tour de plusieurs facteurs : facteur de repos, individuellement estimé pour chaque ouvrier, travail dur ou facile, chaleur, poussière, etc. ; facteur de pertes de temps non dues à la volonté de l'ouvrier, échange d'un outil, instructions d'un chef, manque de matériel, besoins personnels, etc. ; facteur d'un gain supplémentaire, les usines augmentant parfois d'un certain pourcentage les temps alloués, pour stimuler l'ouvrier davantage.

Le but de ces analyses du travail et études du temps est clair : améliorer l'organisation de l'entreprise, faciliter le travail

de chaque ouvrier, cristalliser des bases justes d'un salaire acceptable. Il est évident qu'une telle réalisation n'est possible qu'avec l'aide active des ouvriers. Or, celle-ci fait souvent défaut et les raisons de cette attitude sont connues. Nous avons cependant appris de plusieurs industriels que ce n'est pas là une attitude générale et que l'ouvrier commence à comprendre qu'on l'aide s'il y met de la bonne volonté.

Mais de loin la condition la plus importante à réaliser est l'individualisation du salaire, correspondant au caractère de l'ouvrier suisse. M. ERNST GERWIG¹ propose la subdivision du salaire en plusieurs composantes. Son système est très réfléchi et scientifique et pourrait être capable de satisfaire aux exigences de la grande industrie. Nous essayons, par contre, de proposer une subdivision plus simple, plus maniable, applicable plutôt dans l'industrie moyenne et petite. Notre but est de trouver une solution qui rend l'individualisation du salaire possible en éliminant tout risque d'arbitraire.

Le salaire de l'ouvrier suisse consiste actuellement en une part au rendement ou au temps et une part sociale. Nous proposons de subdiviser la part au rendement en :

a) un salaire minimum garanti — beaucoup d'entreprises en Suisse garantissent déjà ce salaire minimum, reflet de nos tendances politico-sociales;

b) une cote individuelle — comprenant les conditions de travail et certains aspects de la personnalité de l'ouvrier;

c) une cote d'efficiace — en appliquant un système de paiement aux résultats.

ad a : Bien des entreprises qui garantissent un salaire minimum, prennent comme base de ce salaire les sommes prescrites par les contrats collectifs respectifs. Quoique cette garantie soit une intrusion du principe du salaire social dans le principe

¹ ERNST GERWIG, *Organisation und Führung industrieller Unternehmen*, Zurich 1947, p. 82.

du salaire au rendement, l'opinion se fait de plus en plus sentir qu'avec cette garantie les ouvriers travaillent de façon plus positive et sont plus satisfaits. Nous sommes de l'avis que cette garantie sera un des piliers de notre paix sociale.

ad b : La part individuelle est la composante la plus importante de la subdivision proposée du salaire. On peut se représenter cette part aisément à l'aide d'un tableau. Ce tableau est divisé en quatre secteurs et à chaque secteur correspondent 6 points.

1^{er} secteur : Degré de difficulté du travail.

On tient compte du fait que le travail demande une grande force musculaire, une grande tension nerveuse, de l'intelligence ou une grande précision. Le barème des points à attribuer est donné en comparant les extrêmes, c'est-à-dire qu'on prend dans une usine ou dans un atelier, selon la nécessité, le travail le plus dur et le travail le plus facile. Au premier correspondra le nombre 6 et au dernier le nombre 0. Les degrés intermédiaires peuvent être fixés avec l'aide de l'ouvrier en question et de la commission ouvrière. La collaboration du contremaître et éventuellement du chef technique est souhaitable pour éliminer les risques d'arbitraire. Si un certain travail demande à la fois une grande précision et une tension nerveuse prononcée, l'on peut éventuellement envisager d'augmenter le nombre de points à attribuer. Ainsi on donnera par exemple, à ce travail 12 points, c'est-à-dire à chaque composante séparément 6 points. Ceci vaut également pour les trois secteurs suivants. Nous ne proposons qu'un schéma théorique qui doit s'adapter à chaque cas spécial.

2^{me} secteur : Conditions hygiéniques, santé, danger.

Dans l'industrie horlogère, par exemple, ce secteur ne prendra pas la même importance que dans l'industrie lourde

ou l'industrie chimique, etc. Ce secteur concerne surtout les ouvriers qui s'exposent par leur travail à des risques d'accidents ou de maladies. Ainsi, un ouvrier qui s'occupe dans une usine chimique de la fabrication de dynamite aura, par exemple, 6 points et celui qui mélange des couleurs n'en aura guère.

3^{me} secteur : Connaissances et expérience.

Ce secteur concerne avant tout les spécialistes. Il est évident qu'un ouvrier ayant fait un apprentissage et disposant d'une certaine expérience dans une spécialité doit être mieux payé qu'un manœuvre. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'un ouvrier, même sans apprentissage, peut acquérir avec le temps une expérience approfondie de sa spécialité et, en attribuant les points, il faudra absolument tenir compte de ce facteur, si l'on ne veut pas mécontenter une large couche d'ouvriers.

4^{me} secteur : Ponctualité, propreté, fidélité, transférabilité, etc.

En attribuant les points à l'intérieur de ce secteur, il faudra se baser sur des faits matériels. Ainsi, la ponctualité peut facilement se contrôler à l'aide de la fiche d'entrée et de sortie. La propreté des outils et machines saute aux yeux. La fidélité est donnée par le nombre d'années passées dans l'entreprise et la transférabilité est mesurable par des essais. Un ouvrier réunissant tous ces facteurs aura par exemple 6 points, et un vieil ouvrier fidèle, mais malpropre et impondue n'en aura que 2 ou 3. Nous renonçons à proposer des points pour un « bon caractère », cette appréciation étant par trop arbitraire.

La somme maximum de points selon ce système est de 24 — elle peut être plus grande en cas de besoin — et elle correspond à la cote maximum que l'on désire attribuer à l'ouvrier. Seulement, cette somme ne sera que très difficilement atteinte

et la somme définitive accordée s'élabore par simple division et multiplication.

La deuxième part du salaire revêt une importance toute particulière dans ce sens qu'elle contribue à satisfaire une des ambitions les plus profondes de la classe ouvrière, celle de ne pas être traité comme une machine, mais comme un individu. Nous croyons au succès de cette cote, si la classification est appliquée avec intelligence et tact.

ad c : La troisième composante du salaire, la quote d'efficacité, n'est autre que la récompense pour une efficacité de la part de l'ouvrier supérieure à la moyenne qui lui est demandée sur la base d'analyses du travail et de chronométrages. Cette efficacité moyenne correspond théoriquement au salaire de base horaire qui se compose du salaire minimum garanti et de la quote individuelle. En pratique, l'industrie de la chaussure suisse augmente le taux horaire de base d'environ 15 % pour stimuler l'ouvrier à fournir une production supérieure à la moyenne. M. Ernst Gerwig¹ confirme que ce pourcentage est d'usage général. Le taux horaire de base ainsi augmenté constitue la base de l'accord ou de n'importe quel autre système aux résultats et correspond à l'efficacité moyenne horaire de l'ouvrier. Ce dernier est donc suffisamment stimulé à augmenter sa production.

Parmi les suppléments sociaux qui s'ajoutent au salaire de l'ouvrier, nous ne mentionnerons que les allocations familiales et pour enfants, ainsi que les allocations de vie chère. Quoique le fait d'avoir une épouse et des enfants n'augmente pas nécessairement la production industrielle de l'ouvrier, ces allocations se sont généralisées. Nous ne pouvons mentionner tous les suppléments sociaux qui s'ajoutent légalement ou contractuellement au salaire de l'ouvrier², mais nous devons retenir qu'ils contribuent fortement à assurer la paix sociale.

¹ *Op. cit.*

² Voir l'appendice, Etude sur les charges sociales en Suisse.

La proposition d'une méthode de rémunération moderne, telle que nous venons de l'exposer, n'est pas une innovation. Les opinions des experts en la matière sont orientées, avec plus ou moins de variantes, dans une direction semblable. L'idée d'une subdivision du salaire ouvrier, comme nous venons de la décrire, s'est développée au cours de diverses discussions, lors de notre enquête, avec quelques chefs d'entreprise bien intentionnés et clairvoyants. Le problème central de ces discussions a toujours été l'individualisation du salaire. Il y a certes d'autres méthodes qui poursuivent le même but, mais ce qui est avant tout nécessaire, c'est de réaliser ce but.

APPENDICE

ÉTUDE SUR LES CHARGES SOCIALES EN SUISSE CALCULÉES EN POURCENTAGE DES SALAIRES

Les données ont été très aimablement mises à notre disposition par le Service de documentation de la *Fédération des syndicats patronaux du canton de Genève*. Les détails et les explications étant très abondants dans le rapport original, nous n'en publierons qu'un extrait. Cependant, afin de faciliter la compréhension de cet extrait, nous devons fournir d'abord quelques explications générales sur les bases des calculs effectués.

Tous ces calculs ont eu pour but de fournir l'indication des charges sociales qui viennent s'ajouter au salaire moyen de l'ouvrier. Le total des charges exprimé en % est celui qu'assument, en moyenne, les employeurs et salariés, qui se trouvent assujettis à toutes les mesures législatives (fédérales ou cantonales) ou contractuelles.

Faute d'une statistique complète pour l'année 1949, les chiffres cités ont été repris de l'année 1948.

Sur le plan fédéral, les renseignements ont été relevés dans l'*Annuaire statistique de la Suisse* et complétés par les renseignements officiels plus détaillés contenus dans les dossiers du Service de documentation.

Les législations cantonales relatives aux charges sociales sont très différentes les unes des autres, comme aussi les obligations contractuelles varient sensiblement d'un canton ou d'une région à une autre; aussi avons-nous pris le canton de Genève comme base de cette étude comparative.

Précisons que le terme « Etat » figurant au haut de la 3^e colonne concerne la charge sociale imposée à chaque contribuable, soit par le truchement d'un impôt sur la consommation, soit par les centimes additionnels perçus sur le bordereau cantonal d'impôts. Cette charge varie donc sensiblement d'un contribuable à l'autre, suivant sa situation fiscale.

Relevons enfin que, dans le canton de Genève, les charges sociales sont particulièrement développées; cependant, elles sont en quelque sorte compensées dans d'autres cantons par des obligations reconnues contractuellement.

TABEAU GÉNÉRAL DES CHARGES SOCIALES

	en pourcent des salaires		
	par patron	par salarié	par État
A. Charges d'ordre familial :			
Allocations familiales	2		
B. Charges d'ordre médical :			
1. Assurance contre les accidents	2	0,814	0,018
2. Assurance maladie	1,5	2,3	0,28
3. Assistance			2,66
C. Charges provenant de retraites ou charges analogues :			
Assurance Vieillesse et Survivants	2,2	2	2,321
D. Charges provenant de l'assurance chômage et de la prévention du chômage :			
1. Assurance chômage	0,318	0,635	0,252
2. Création d'occasions de travail			1,6
E. Charges provenant de l'indemnisation des vacances et jours fériés :			
1. Vacances	4,8		
2. Jours fériés	2,2		
F. Charges provenant d'allocations pour perte de gain aux mobilisés, charges diverses :			
1. Allocations diverses			0,024
2. Allocations aux militaires	0,148	0,148	
Les charges sociales totales représentent donc 28,218 % des salaires et se répartissent ainsi	15,166	5,897	7,155

BIBLIOGRAPHIE

- Boot and shoe working party*, Board of trade, Londres 1946.
- CEKOTA, *Thomas Bata, Wort und Tat*, Zlin 1936.
- CHANTEREAU PIERRE, *Formules modernes de la rémunération de la main-d'œuvre*, Paris 1943.
- DANTY-LA FRANCE et VILLEMÉR, *La rémunération de la main-d'œuvre*, Paris 1937.
- DEVINAT, *Die Arbeitsbedingungen in einem rationellen Betrieb*, Genève 1930.
- DUBREUIL HYACINTHE, *L'exemple de Bata*, Paris 1936, et article paru dans la revue *Chefs*, Genève 1950.
- EBERT, F. L., *Probleme der Schuhindustrie*, Leipzig 1928.
- ERDELY, *Ein Schuster erobert die Welt*, Leipzig 1932.
- FAU, ALAIN, *Le salaire proportionnel*, Paris 1943.
- FEHLMANN, HEINZ, *Selbstverwaltung in der Industrie*, Berne 1950.
- GRIMM WERNER, *Strukturelle Veränderungen in der schweizerischen Schuhwirtschaft von 1919-1939*, Leng, Zürich 1941.
- GUEST C. L., *Technique of Industrial Labour Payment*, Londres 1948.
- HARTH L., *Produktions- und Betriebsprobleme der Schuhindustrie im Arbeitsamtsbezirk Pirmasens*, Düsseldorf 1940.
- HÄMMERLI HEINZ, *Der Zeitakkord*, Berne 1949.
- HUBER, *Kritik der Studie des Internationalen Arbeitsamtes über das Unternehmen Bata*, Zurich 1931.
- L'Indépendant Franc-Parler*, revue de l'industrie de la chaussure, Paris 1950.
- KALLAI P., *Die wirtschaftliche Lage und Entwicklungstendenzen der deutschen Schuhindustrie*, Genève 1936.
- KIND A. P., *Akkordlohn, Leistungslohn*, Düsseldorf 1940.
- LANDAUER F., *L'œuvre de Bata*, Paris 1933.
- LANG KURT, *Möglichkeiten des Beschäftigungsausgleiches in der schweiz. Schuhindustrie*, Rapperswil 1945.
- L'année des techniques salariales dans le monde*, 1949.
- MENTHA G., *Industrie et Technique*, article paru le 1^{er} décembre 1950, 5^e année.
- MOLLET W. Dr., *Volk und Armee*, article paru en 1948.
- Organisation industrielle*, ETH Zurich, février 1946.
- PAINVIN G., *Formules de salaire*, Paris 1921.
- PERREN ALPHEONSE, *Les primes sur salaire dans les entreprises industrielles*, thèse, Neuchâtel 1933.

- PICARD ROGER, *Le salaire et ses compléments*, Paris 1927.
- PHILIPS, *Stiefel der Diktatur*, Zurich 1936.
- PIRMANN FRITZ, *Die Arbeits- und Lohnverhältnisse in der Schuhindustrie*, Frankfurt 1929.
- RAHM WALTER, *Der Lohn im Fabrikationsbetrieb*, Poeschel 1929.
- Report VIa of the International Labour Conference, Wages General Report*, Genève 1948.
- Salaire et rendement*, Presses Universitaires, Paris 1947.
- SCHEURER FRÉD., professeur à l'Université de Neuchâtel, *Cours d'économie industrielle*, édition 1949/50.
- SCHMID WALTER, *Die wirtschaftliche Entwicklung der C. F. Bally A.G.*, Schönenwerd 1939.
- SCHUELLER EUGÈNE, *La révolution de l'industrie*, Paris 1941.
- *Vers une économie proportionnelle*, Sirey, Paris 1947.
- TAYLOR, *La direction des ateliers*, Paris 1916.
- VALENTIN-SMITH, *Une affaire organisée: Bata*, Paris 1936.
- VALLIÈRE DE R. Prof., article paru dans *Das Akkordlohnsystem Bedeaux und andere Zeitakkord- und Prämiensysteme*, Berne 1935.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

Généralités	11
I. <i>Développement des systèmes de salaires</i>	12
II. <i>Les systèmes modernes de rémunération du travail</i> .	17
A. Le salaire à primes	17
a) Primes à l'économie de temps	19
1. Le système Halsey	
2. Le système Rowan	
3. Le système Barth	
b) Primes différentielles aux pièces ou primes à la tâche	20
1. Salaire différentiel du travail aux pièces de Taylor	
2. Le système Gantt	
3. Le tarif multiple de Merrick	
c) Les systèmes aux points	22
1. Le système Bedeaux	
2. Le système aux points REFA	
3. Le système Haynes-Manit	
d) Systèmes arbitraires	25
1. Le système Emerson	
2. Autres systèmes arbitraires	
3. « Measured Day Work »	

B. <i>Systèmes de rémunération qui tendent à intéresser les ouvriers aux résultats collectifs de l'entreprise</i>	28
1. La participation aux bénéfices	
2. L'actionnariat ouvrier	
3. Rémunération en équipes solidaires à gestion autonome	
4. Le salaire proportionnel	
III. <i>Considérations générales sur l'emploi des modes de rémunération à l'étranger</i>	34
Conclusions	41

DEUXIÈME PARTIE

Introduction	43
I. <i>Intérêt pour la Suisse de moderniser les méthodes actuelles de rémunération de la main-d'œuvre</i> . .	44
II. <i>Applicabilité de nouvelles méthodes de rémunération dans l'industrie suisse</i>	45
A. Facteurs techniques	
B. Facteurs psychologiques	
III. <i>Systèmes de salaires appliqués dans l'industrie suisse</i>	47
1. Industrie métallurgique et métallique	
2. Industrie textile	
3. Industrie chimique	
4. Industrie horlogère	
5. Industrie de l'ameublement	
6. Autres industries payant un salaire aux pièces	
7. Exemples d'application	
Conclusions	66

TROISIÈME PARTIE

<i>Etude systématique des modes de rémunération actuellement en vigueur dans l'industrie suisse de la chaussure . . .</i>	69
---	----

CHAPITRE PREMIER

A. <i>Généralités sur l'industrie et la fabrication de la chaussure</i>	70
B. <i>Relations entre les travaux principaux et la rémunération correspondante dans la fabrication de la chaussure</i>	73
a) <i>Fabrication des parties de dessous de la chaussure</i>	74
b) <i>Fabrication de la tige</i>	76
c) <i>Montage de la chaussure</i>	78
d) <i>Finissage de la chaussure</i>	80
C. <i>Formation des ouvriers, qualités requises</i>	81
a) <i>L'ouvrier complet</i>	81
b) <i>L'ouvrier spécialisé</i>	82
D. <i>Evolution des salaires dans l'industrie suisse de la chaussure</i>	84

CHAPITRE II

<i>Les systèmes de rémunération actuellement appliqués dans l'industrie suisse de la chaussure</i>	86
Usine A	87
Usine B	90
Usine C	93
Usine D	98
Usine E	103
Usine Bata, à Möhlin	104

Conclusions	107
<i>Appendice.</i> Etude sur les charges sociales en Suisse calculées en pourcentage des salaires	115
Bibliographie	119
Table des matières	121



**Achévé d'imprimer
le 10 septembre 1954
sur les presses de l'imprimerie
Delachaux & Niestlé s. A.
Neuchâtel (Suisse)**