

INSTITUT D'ETUDES SOCIALES
de
L'UNIVERSITE JOHANN WOLFGANG GOETHE
Francfort-sur-le-Main

LIMITES DU STIMULANT SALARIAL

**Analyse sociologique des conditions techniques,
sociales et économiques du salaire
au rendement**

TOME I

**Enquête sociologique réalisée dans la sidérurgie
à la demande de la Haute Autorité
de la Communauté Européenne
du Charbon et de l'Acier**



LUXEMBOURG, 1962

INSTITUT D'ETUDES SOCIALES
de
L'UNIVERSITE JOHANN WOLFGANG GOETHE
Francfort-sur-le-Main

LIMITES DU STIMULANT SALARIAL

**Analyse sociologique des conditions techniques,
sociales et économiques du salaire
au rendement**

TOME I

**Enquête sociologique réalisée dans la sidérurgie
à la demande de la Haute Autorité
de la Communauté Européenne
du Charbon et de l'Acier**



LUXEMBOURG, 1962

INSTITUT D'ETUDES SOCIALES
de l'UNIVERSITE JOHANN WOLFGANG GOETHE

Francfort-sur-le-Main

LIMITES DU STIMULANT SALARIAL

Analyse sociologique des
conditions techniques, sociales
et économiques du salaire au
rendement

TOME I

Enquête sociologique réalisée
dans la sidérurgie à la demande
de la Haute Autorité de la
Communauté Européenne du
Charbon et de l'Acier

LUXEMBOURG, 1962



Ce rapport a été rédigé par
M. Burkart LUTZ
avec la collaboration de

MM. Gerhard BRANDT

Manfred TESCHNER

Reinhard WELFEKE

Friedrich WELTZ

I n t r o d u c t i o n

Point de départ de l'enquête

Au cours de l'été 1957, l'Institut für Sozialforschung a été chargé par la Haute Autorité de la C.E.C.A. de la partie allemande d'une étude internationale ayant pour objet d'établir les rapports qui existent entre les conséquences de la mécanisation, d'une part, et, d'autre part, les problèmes et conditions de la rémunération au rendement dans la sidérurgie, notamment dans les laminoirs (1).

Les recherches entreprises au cours de cette étude ont fait apparaître, dans la plupart des pays, "une série de phénomènes qui semblent légitimer l'emploi du terme 'crise de la rémunération au rendement'", mettant en question non seulement certaines formes de la rémunération au rendement, mais aussi son principe "qui fait dépendre le gain de l'ouvrier de son propre rendement, du rendement et du degré d'exploitation de l'installation qu'il fait fonctionner et finalement du résultat de son travail traduit en termes économiques" (2).

Les difficultés croissantes auxquelles doivent faire face les directions des usines pour appliquer des systèmes de stimulants basés sur le salaire, la disparition progressive des relations traditionnelles entre salaire et rendement pouvaient s'expliquer en partie par les

(1) Voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapports séparés photocopiés sur les six enquêtes entreprises dans les pays de la Communauté européenne (Amsterdam, Bruxelles, Florence, Francfort s/Main, Luxembourg et Paris, tous publiés en octobre 1958) ainsi que le rapport de synthèse imprimé d'une recherche effectuée par E. LUTZ et A. WILLENER (Frankfurter Institut für Sozialforschung et Institut des Sciences du Travail, Paris), portant le même titre (Luxembourg, 1960).

(2) Rapport de synthèse, p. 137.

changements intervenus dans le travail, les exigences et les motivations de celui-ci, de même que par les modifications intervenues en ce qui concerne l'influence de l'ouvrier sur la production, changements qui sont la conséquence des progrès techniques réalisés dans les laminoirs. Ces modifications ne peuvent toutefois "à elles seules rendre compte intégralement de la situation de tous les laminoirs (1), ni du fait que certains symptômes de crise ont pu apparaître quasi simultanément, semble-t-il, dans les ateliers appartenant à des pays différents et présentant des traditions et des relations industrielles différentes" (2). La mécanisation n'a constitué qu'un arrière-plan général sur lequel s'accomplit l'évolution de la rémunération au rendement : "Aux trains nouveaux, la marge d'influence ouvrière a été réduite, certaines résistances physiologiques aux variations de la cadence de production ont disparu et des motivations nouvelles (et positives) du travail ont fait leur apparition : tout ceci constitue... un élément essentiel de réponse au problème que pose aujourd'hui la rémunération au rendement; mais le problème n'en est pas épuisé pour autant" (3).

Ces facteurs, qui ne sont pas liés directement (lorsqu'ils le sont) à la mécanisation n'ont guère pu être analysés suffisamment dans cette première étude. Leur importance a montré néanmoins l'insuffisance de l'hypothèse de départ : "D'autres enquêtes seront nécessaires, constate en terminant le rapport de synthèse, pour que les thèses établies

(1) L'enquête effectuée a porté au total : en Belgique sur trois trains à tôles fines, en Allemagne sur quatre trains à tôles moyennes et fortes, en France sur trois trains à tôles fines, en Italie sur trois trains à tôles fines et à fil et aux Pays-Bas sur six trains de types divers (deux bloomings, un train à fil, un train à feuillards, un train à tôles fines à froid et un train à tôles fines à chaud) ; au Luxembourg, l'enquête a été menée dans une aciérie Thomas, mais les résultats obtenus ne peuvent guère être comparés aux résultats des études faites dans les autres pays.

(2) Op. cit, p. 116

(3) Op. cit, p. 116

puissent être généralisées sans restrictions" (1).

La Haute Autorité a adopté les conclusions des auteurs du rapport de synthèse.

Lors de la première enquête, on avait pu toutefois constater que le fait d'imposer un programme uniforme d'enquêtes et de dépouillement élaboré en commun à des instituts de pays différents, dont les directeurs et les collaborateurs s'intéressent plus particulièrement à tel ou tel point et possèdent une expérience différente, n'ont pas les mêmes traditions scientifiques et doivent de plus travailler dans des conditions différentes selon la situation particulière de leur pays, pose de nombreux problèmes. C'est pourquoi la Haute Autorité a estimé préférable de confier, dans chaque cas, à des Instituts séparés la tâche de procéder aux recherches complémentaires, chacun des Instituts étant libre à l'intérieur du cadre fixé par les questions posées concernant "le niveau de mécanisation et le mode de rémunération", de choisir lui-même le sujet, l'objet et la méthode de son enquête.

L'Institut für Sozialforschung de Francfort s/Main a décidé d'entreprendre une large analyse des conditions et des tendances de l'évolution qui concourent à la crise de la rémunération au rendement. Une telle entreprise se justifiait avant tout par les conditions d'enquête spécialement favorables que l'Institut pouvait escompter trouver dans la sidérurgie allemande, laquelle, au cours des années écoulées, avait montré, à diverses reprises, qu'elle était disposée non seulement à permettre que des recherches de sociologie industrielle fussent faites dans ses usines, mais aussi à leur apporter un soutien actif (2).

(1) Op. cit. p. 139

(2) Quelques-unes des principales enquêtes de sociologie industrielle effectuées en Allemagne au cours de l'après-guerre avaient pour objet les usines, le personnel ou les opérations de travail de la sidérurgie ; il s'agit par exemple des études faites par le Groupe Popitz, Bährdt, Jüres et Kesting (Technik und Industriearbeit, ainsi que de l'étude "Das Gesellschaftsbild des Arbeiters", Tübingen 1957) du groupe Firker, Braun, Lutz (Arbeiter-Management-Mitbestimmung, Stuttgart-Busseldorf 1955), de l'enquête effectuée par l'Institut für Sozialforschung de Francfort (Betriebsklima, Francfort s/Main 1956) et de l'enquête d'Otto Neuloh (Die deutsche Betriebsverfassung, Tübingen 1956, et Der neue Betriebsstil, Tübingen, 1960). Il faut citer encore, sous ce rapport, un certain nombre d'études moins étendues, encore inédites, faites par Friedrich Weltz, entre 1957 et 1960, à la demande des directions d'entreprises intéressées, dans des services de la sidérurgie allemande, notamment sur des questions relatives à la formation, à la fluctuation et au rôle des contremaîtres.

Le problème

Les résultats de l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" laissent supposer que le bon ou le mauvais fonctionnement de la rémunération au rendement dépend de trois groupes de facteurs dont l'évolution détermine, dans une large mesure, les modifications structurelles du stimulant que constitue le salaire, à savoir :

- les conditions de travail et d'exploitation de l'entreprise, notamment les formes du travail humain et les relations entre celui-ci et la production obtenue, relations qui sont la résultante des moyens de production utilisés et de l'organisation de l'entreprise et du travail dans le cas d'espèce;
- les objectifs et conditions de la politique salariale, à commencer par les relations entre employeurs et travailleurs dans les entreprises, dans les différentes branches d'activité et dans l'ensemble de l'économie, jusqu'au niveau de vie et aux habitudes de consommation du foyer ouvrier, en passant par l'évolution de la conjoncture et ses conséquences sur le niveau général des salaires et de l'emploi;
- le comportement des ouvriers vis-à-vis du travail et du salaire et la politique du rendement et des salaires dans l'entreprise, qui reflètent en partie les autres facteurs, mais qui, néanmoins, possèdent une part notable d'autonomie de fonctionnement.

Les recherches visaient à donner une image aussi complète que possible de la structure et de la puissance actuelles de ces facteurs dans des entreprises et des usines typiques et même, si possible, représentatives de l'industrie sidérurgique allemande; elles visaient en outre à reconstituer l'évolution au cours des années passées et même, éventuellement, de remonter aux décennies précédentes.

Mais il est rapidement apparu que tous ces facteurs et tendances évolutives ne pouvaient être appréhendés avec la même netteté et la même précision si l'on ne voulait pas que les enquêtes entraînent des dépenses injustifiées.

En ce qui concerne les conditions techniques, il a semblé légitime, puisqu'elles avaient été étudiées en détail lors de l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" de laisser de côté, dans la plupart des cas, les analyses du travail, les études détaillées de statistiques de production, etc., ce qui est très coûteux et compliqué et prend beaucoup de temps (1). De surcroît, il est apparu ultérieurement que les réponses données par les travailleurs interrogés sur les conditions existant dans leur service permettaient d'apprécier celles-ci avec une netteté suffisante.

Renoncer à recueillir des documents sur la manière dont a évolué, au cours des décennies précédentes, l'attitude des travailleurs vis-à-vis de la rémunération au rendement était plus discutable.

Dans les conclusions du rapport allemand intitulé "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", nous avons déjà attiré l'attention sur l'importance de cet aspect; mais cette fois encore, nous devons nous contenter de formuler plus que des hypothèses, même si, à l'occasion, celles-ci sont solidement fondées, car des difficultés de méthode pratiquement insurmontables se sont opposées à une recherche plus précise (2).

Réalisation des enquêtes (3).

La première condition pour que les réponses reçues soient généralisables était de choisir judicieusement les cas. Néanmoins, il a fallu, dans la détermination des usines et des services à examiner, trouver un compromis optimum entre, d'une part, les exigences de la représentativité et,

-
- (1) Dans les quatre laminoirs étudiés dans l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" effectuée en Allemagne, l'Institut für Sozialforschung avait, en particulier, fait chronométrer exactement le travail sur plusieurs centaines de tôles afin de déterminer dans quelle mesure les variations du rendement humain peuvent influencer la production.
 - (2) Voir plus loin, ainsi qu'annexe II, tome 2, p. 56 et suiv.
 - (3) On trouvera une description détaillée des techniques et procédés de recherche à l'annexe III, tome 2, p. 200 et suiv.

d'autre part, les conditions d'enquête favorables. Les enquêtes du type projeté et qui ont pu ensuite, pour l'essentiel, être menées à bien, supposent que le groupe chargé des recherches soit non seulement toléré dans les usines, mais qu'il bénéficie d'un soutien actif à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'entreprise et surtout de la part des spécialistes compétents.

En tenant compte de ces deux exigences, nous avons retenu six usines (1) qui, en ce qui concerne les facteurs : dimensions de l'entreprise et du service, âge, degré de modernisation, structure technique générale, programme de production et situation géographique, englobent à peu près toutes les variétés que l'on peut rencontrer dans la sidérurgie allemande : il s'agit de trois grandes usines sidérurgiques mixtes venant en tête de la sidérurgie européenne, d'une usine mixte de moyenne importance et de deux aciéries-laminoirs combinés de moyenne et de faible importances.

Deux des grandes usines sidérurgiques produisent principalement des aciers ordinaires, tandis que l'une des deux usines aciéries-laminoirs se spécialise dans la fabrication des aciers spéciaux et de qualité et que les trois autres usines ont un programme de production mixte fortement différencié.

L'une des grandes usines sidérurgiques est très moderne, une seconde, si elle possède un certain nombre d'installations assez anciennes, répond néanmoins parfaitement, dans son ensemble, à des exigences modernes. Dans les autres usines, ce sont les installations assez anciennes qui dominent, mais elles ont été parfois modernisées de fond en comble au cours des décennies écoulées et sont dispersées parmi les divers services très modernes.

(1) Les usines étudiées sont désignées ci-après par les lettres D à J; les usines A et B ont fait l'objet de l'étude principale et l'usine C a fait l'objet de l'étude de contrôle dans le rapport "Niveau de mécanisation et mode de rémunération".

Les usines A à G sont des usines sidérurgiques mixtes, les usines H et J des aciéries-laminoirs combinés ne produisant pas elles-mêmes leur fonte.

L'une des usines sidérurgiques mixtes est située en dehors de la Ruhr, dans une région à vocation surtout agricole et dans laquelle d'autres industries ne se sont implantées qu'à une époque assez récente. Les cinq autres usines font partie de la zone économique de la Ruhr; les deux usines combinées aciéries-laminaires sont plutôt situées à la périphérie, tandis que les usines sidérurgiques mixtes sont plutôt au centre.

A l'intérieur de chacune de ces usines, les recherches ont porté surtout, chaque fois, sur deux ou trois services principaux, parmi lesquels nous avons surtout choisi les ateliers de fusion en mettant l'accent sur les aciéries puisque, dans bien des cas, il était possible, en ce qui concerne les laminaires, d'avoir recours aux résultats figurant dans le rapport intitulé "Niveau de mécanisation et mode de rémunération". L'une des trois grandes usines sidérurgiques mixtes ayant été éliminée au cours de l'enquête, pour des motifs internes, il restait essentiellement pour le dépouillement, onze entreprises, à savoir : une division de hauts-fourneaux, deux aciéries Thomas, trois aciéries Martin, deux bloomings, un train à tôles fines assez ancien, un train à bandes larges, et une petite forge servant principalement d'unité de contrôle.

Les enquêtes ont commencé par des sondages dans l'aciérie de l'une des deux aciéries-laminaires. Le but de cette étude préliminaire était surtout de vérifier la rentabilité et l'utilité des divers procédés d'enquête et d'établir dans quels secteurs on pouvait escompter obtenir les résultats les plus instructifs.

Sur la base des expériences recueillies lors de l'étude préliminaire, les autres enquêtes ont été essentiellement concentrées sur les trois secteurs suivants :

- Rassemblement de la documentation sur l'état et l'évolution de la rémunération au rendement dans tous les services principaux des usines, l'accent étant mis particulièrement sur les services faisant à proprement parler l'objet de l'étude; ces recherches ont été complétées par des observations et des descriptions des installations techniques et du processus de production.

- Entretiens poussés avec les spécialistes compétents pour la rémunération au rendement dans les directions des usines et des services et avec les représentants du personnel.
- Interrogation de 25 à 60 travailleurs sélectionnés dans chacun des services examinés.

Parallèlement un certain nombre d'autres recherches complémentaires étaient menées : une analyse des ouvrages publiés ainsi que des archives des usines pour ce qui est de l'historique de la rémunération au rendement; des entretiens libres avec les ouvriers âgés, les permanents syndicaux et les spécialistes des questions de salaires dans deux usines, l'étude dans des services typiques de la production et du rendement. Par ailleurs, et suivant le même schéma que celui qui avait présidé aux entretiens avec les spécialistes du salaire au rendement dans les usines étudiées, des questions ont été posées à plusieurs économistes de l'entreprise ainsi qu'à des spécialistes de la politique salariale, connus en dehors de leur secteur particulier comme étant particulièrement informés des questions de rémunération au rendement.

C'est lors de l'étude préliminaire qu'ont été prises les deux décisions mentionnées plus haut, d'éliminer certains instruments et certains secteurs de l'enquête. Les recherches sur la situation technique des services et du travail (observations, analyses du travail, dépouillement de statistiques) qu'il était prévu tout d'abord de pousser très loin, ont été fortement restreintes dans l'enquête principale. D'autre part, l'étude préliminaire a démontré qu'il n'était guère possible de dégager, dans le cadre d'une seule enquête, les éléments inhérents au service et extérieurs à celui-ci qui déterminent l'attitude des travailleurs vis-à-vis du salaire. D'ailleurs les modifications à long terme des facteurs déterminants extérieurs au service ne peuvent être reconstituées que difficilement par des séries d'entretiens et des examens de documents dont certains - visant par exemple à la confrontation des déclarations faites par des ouvriers assez âgés et d'autres relativement jeunes - ont paru comporter, vu le caractère douteux de toutes les réponses rétrospectives, trop d'incertitudes pour justifier la mise en oeuvre de moyens importants.

Plan du rapport

Le travail que nous présentons dans ce document s'efforce de classer les principaux résultats des recherches selon un système cohérent de définitions théoriques et de thèses. Néanmoins, cette tentative n'a pas tardé à se heurter à deux difficultés que nous ne saurions passer ici sous silence, car elles semblent caractériser un problème général afférant aux recherches de sociologie industrielle et à leur exploitation théorique :

1) La théorie sociologique de l'entreprise industrielle et du travail industriel n'est pas encore suffisamment articulée pour que le sociologue ne se trouve pas constamment placé, lorsqu'il veut faire le tri des données empiriques, devant la nécessité de procéder à des déductions théoriques personnelles qui ne peuvent pas toujours s'affranchir du caractère d'une argumentation ad hoc.

2) Pour présenter un phénomène social tel que le stimulant du salarial, dans sa relativité aussi bien du point de vue technique que de celui de la politique des salaires, le sociologue doit recourir constamment à des thèses et à des déductions qui entrent, à proprement parler, dans le domaine de sciences voisines telles que l'économie politique ou l'économie d'entreprise, les sciences du travail ou enfin l'histoire sociale et économique. Chacun de ces "empiètements" aurait exigé, en réalité, que l'on consultât l'ensemble des ouvrages de la spécialité correspondante se rapportant à cette question. Il va de soi que cela était impossible. En général, nous nous sommes contentés de consulter quelques ouvrages de base ou bien nous nous sommes référés à la connaissance générale de la branche en question qui peut être considérée comme acquise.

Dans sa structure actuelle qui, sur bien des points, n'est pas encore définitive, le rapport est dominé par deux notions sur lesquelles s'articule la plus grande partie de la documentation étudiée : il s'agit de la politique du rendement et de la politique salariale. Par politique du rendement, il faut entendre l'action consciente et systématique de la direction de l'entreprise pour obtenir de son personnel un certain comportement au travail et un certain rendement; par politique salariale, il

faut entendre toute mesure et toute décision qui influent sur le salaire ou, plus précisément, le gain horaire du travailleur.

Le rapport intitulé "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" avait démontré l'existence de certains symptômes de crise de la rémunération au rendement, mais il n'avait pas suffisamment décrit la crise elle-même. En effet, lors de cette première enquête, il s'agissait d'appréhender le problème posé par un mode général de rémunération, tandis qu'à présent il est nécessaire de décrire l'évolution la plus récente de la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique, en tant que crise d'un instrument déterminé de la politique du rendement, dont l'utilisation rencontre des difficultés de plus en plus grandes sur le plan de la politique salariale.

Aussi, le rapport débute-t-il par une analyse des fonctions et des possibilités que recèle le stimulant du salaire, en ce qui concerne la politique du rendement. Le rapport intitulé "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" s'était contenté d'une idée fort peu différenciée et peu critique des objectifs que poursuit et peut poursuivre la direction d'une entreprise en se servant de la rémunération au rendement. Cette idée découlait essentiellement de la pratique de la tâche individuelle dans l'industrie de transformation : le salaire au rendement constitue, non seulement aux yeux des directions d'entreprise et des observateurs scientifiques, mais souvent aussi aux yeux des ouvriers, une condition inéluctable de l'augmentation du rendement. Mais, il est apparu rapidement que cette conception était trop abstraite. Les notions de types de tâches individuelles ne peuvent être appliquées, lorsqu'elles peuvent l'être, qu'avec de grandes difficultés aux conditions spécifiques de travail qui existent dans les services principaux des usines sidérurgiques. Pour apprécier dans quelle mesure il existe une contradiction effective entre les possibilités et les nécessités de la politique du rendement dans les principaux services des usines sidérurgiques d'une part, et les régimes de salaire au rendement qui y sont pratiqués d'autre part, il aurait fallu disposer, en ce qui concerne la politique de stimulant par les salaires dans la sidérurgie, d'une conception plus précise et plus détaillée que celle dont découlaient les réponses obtenues dans le rapport "Niveau de mécanisation et mode de rémunération". Or, une telle conception ne pouvait être dégagée, ou tout au moins ne pouvait l'être avec une précision suffisante, ni des ouvrages spécialisés traitant de la rémunération au

rendement en général et de ses variétés dans la sidérurgie en particulier, ni des réponses reçues des experts en matière de salaire au rendement qui avaient été interrogés. Il nous fallait donc tout d'abord établir nous-mêmes clairement ce que peut obtenir une politique rationnelle du rendement dans les entreprises de l'industrie sidérurgique grâce au stimulant du salaire, et ce qu'elle ne peut atteindre (1ère partie).

Si donc on compare les conditions de la politique du rendement dans l'industrie sidérurgique avec la rémunération en fonction du rendement qui est effectivement pratiquée, on constate qu'il existe une contradiction manifeste et qui est devenue de plus en plus nette au cours de ces dernières années : bien des entreprises renoncent à user pleinement des possibilités dont elles disposent dans les diverses branches d'activité, pour influencer le rendement grâce au stimulant du salaire, et souvent elles restent bien en deçà des limites techniques imposées au salaire au rendement (2ème partie).

C'est seulement à partir de là que l'on peut parler légitimement d'une "crise de la rémunération au rendement".

Les causes de cette crise tiennent principalement à la politique des salaires ou, tout au moins, elles peuvent être décrites comme des facteurs et des conditions de la politique salariale des entreprises. Après l'exposé du rôle prétendu, possible ou réel, que joue le stimulant du salaire dans la politique du rendement, après l'analyse des conditions techniques particulières existant dans les divers types de services principaux des usines sidérurgiques, et après comparaison de celles-ci avec les régimes de salaire au rendement pratiqués dans chaque cas, il y a lieu (3ème partie) d'esquisser les problèmes et les formes de la politique salariale des entreprises, ses conditions ainsi que les forces, les revendications et les besoins sociaux qu'elle reflète, et ses conséquences pour la politique du salaire au rendement.

Conformément à notre intention de ne pas considérer seulement l'état de choses actuel, mais aussi pour pouvoir apprécier les perspectives d'avenir de la rémunération au rendement, de reconstituer les évolutions qui ont abouti à cet état de choses, nous aurons fréquemment recours et nous nous référerons, la plupart du temps sous forme de digressions, mais aussi dans le texte ou dans les notes en bas de page, à la documentation

détaillée faisant l'historique de la rémunération au rendement et résumée dans une annexe spéciale (1).

Ainsi, les conclusions veulent aussi être plus qu'une simple récapitulation des principales déclarations et des thèses exposées dans les parties précédentes; elles se proposent, quoique de façon nuancée et prudente, de prévoir les problèmes avec lesquels devra compter, au cours des prochaines années, la politique du salaire au rendement dans la sidérurgie et le sens dans lequel évolueront probablement la politique du rendement et celle des salaires.

Les réponses et les conclusions contenues dans la présente étude ne s'appliquent tout d'abord qu'aux usines et services qui ont fait l'objet de cette enquête. Ensuite, la sélection sérieuse qui a été opérée et qui est décrite ci-dessus permet de généraliser, dans une large mesure, les constatations faites pour l'industrie sidérurgique. Enfin, les considérations théoriques qui remontent souvent très loin, notamment au 1er et au 2ème chapitre de la 1ère partie et au 1er chapitre de la 3ème partie, permettent des extrapolations même pour les industries qui, soit de par la nature de leur production (par exemple la chimie industrielle), soit du fait d'innovations techniques récentes, ne permettent pas ou ne permettent guère une enquête du type mis au point pour l'étude des tâches. En appendice, l'étude présentée ici comporte une sorte de théorie générale du stimulant par le salaire dans la production industrielle hautement mécanisée, encore que nous sachions très bien à quel point les défauts de forme de l'exposé et les lacunes ou les déficiences de l'argumentation font apparaître souvent injustifiée cette prétention théorique générale.

+ + +

Pour bien des raisons, et principalement pour conserver l'anonymat aux entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête, il n'est pas possible de mentionner ici toutes les personnes qui, par leur serviabilité, leur

(1) Annexe II, tome 2, p. 43 à 198.

appui et leur collaboration active ont permis la réalisation de cette enquête. A tous, membres de la direction, fondés de pouvoirs et spécialistes des questions sociales, chefs et collaborateurs des bureaux d'études et d'organisation, membres des directions techniques des services et des usines, et notamment aussi aux ouvriers et aux comités d'entreprise, nous voudrions ici exprimer nos sincères remerciements.

Le gros du travail sur place a été fait par MM. Manfred Teschner et Rheinhard Welteke. Leurs initiatives, leurs suggestions et leurs critiques, toujours constructives, ont marqué profondément le cours des recherches et laissé une empreinte en de nombreux endroits de cette étude. M. Gerhard Brandt s'est consacré spécialement, pendant tout le temps où il a participé à cette étude, au travail ingrat qui consistait à recueillir et à dépouiller la documentation historique. Comme déjà lors de l'étude intitulée "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", nous avons pu, cette fois encore, obtenir la collaboration de M. Friedrich Weltz pour la préparation et la réalisation des entretiens avec les ouvriers, et l'enquête doit beaucoup à sa vaste expérience et à son doigté.

La direction de l'enquête de même que la rédaction du rapport avaient été confiés par l'Institut à M. Burkart Lutz.

Francfort-sur-le-Main, été 1961.

S o m m a i r e

	Page
<u>Première partie</u> : Le salaire au rendement, instrument de la politique du rendement	1
Observations préliminaires	3
1er chapitre : Autorité, politique de rendement et rémunération au rendement dans l'entreprise industrielle	5
1. Quelques observations préliminaires théoriques	5
2. L'effet rationalisateur des systèmes de stimulants salariaux	12
3. Sources de l'idée du stimulant salarial	21
4. Prétention à l'équité du salaire au rendement	27
5. Digression : La crise des formes primitives du forfait surmontée grâce aux forfaits perfectionnés basés sur l'étude des temps	34
5. Le rôle du système évolué et l'étude des temps dans la sidérurgie	45
2e chapitre : Possibilités des stimulants salariaux - Eléments d'une théorie générale	53
1. La "perspective de gain supplémentaire" et l'équation effort-salaire	57
2. L'intensité de la pression exercée en vue du rendement	67
3. Les objectifs du rendement	78
a. Objectifs du rendement globaux et partiels	78
b. Valeurs de mesure de rendement spécifiques et non spécifiques	80
c. Intensité de la pression exercée en vue du rendement et des objectifs de rendement	82
4. Correspondance entre salaire et rendement, objectifs du rendement et influence	85
5. Récapitulation, essai de typologie du stimulant salarial	91
3e chapitre : Politique de rendement et rémunération au rendement dans la sidérurgie	96
1. La politique de maximisation du rendement : l'exemple de l'usine étudiée J	96
a. L'axiome fondamental	97
b. Les principes de la politique du salaire au rendement	101
2. Digression : Le mouvement réformateur de la rémunération au rendement et les efforts déployés en vue d'introduire des forfaits au temps dans l'industrie sidérurgique entre les deux guerres	114
3. Rémunération à la prime dans les services principaux des grandes usines sidérurgiques	126
a. Caractéristiques des systèmes	126
b. Conditions et objectifs	140
c. Primes partielles et globales	154

<u>Deuxième partie</u> : Les conditions techniques de la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique.	163
Observations préliminaires	165
1er chapitre : Problèmes de définition et de quantification.	167
1. Type de travail	168
2. Contribution humaine à la production et possibilités de la mesurer.	172
3. L'influence de l'ouvrier sur la production	175
2e chapitre : Travail humain et processus de production dans les services principaux de la sidérurgie	182
1. Caractéristiques de la production et du travail dans les services de fusion	184
a. Aciéries Martin	185
b. Aciéries Thomas	194
c. Hauts fourneaux	195
d. Laminaires dégrossisseurs (blooming)	196
2. Travail et motivation du travail	198
a. L'ensemble du personnel	198
b. Les diverses équipes	204
3. Possibilités de mesurer le rendement humain et ses oscillations d'après les chiffres de la production et ses variations	208
4. L'influence de l'homme sur les résultats de la production	216
a. L'influence de l'ouvrier sur son propre rythme de travail	217
b. Limitations de la marge d'influence humaine	221
5. Conclusions	230
3e chapitre : La mécanisation et ses conséquences	237
1. Principales tendances de la mécanisation	237
a. Laminaires	237
b. Services de fusion	240
c. Possibilités de comparaison entre les installations anciennes et nouvelles	243
2. Travail et motivation au travail	247
3. L'influence humaine sur la production	252
a. Aciéries	253
b. Trains de laminaires	256
4. Rendement humain et production obtenue : le cas particulier des laminaires aux trains continus	263
5. Conclusions	269
4e chapitre : Récapitulation : Conditions techniques et systèmes de rémunération au rendement dans les secteurs sidérurgiques de base	271
1. Nécessité d'influencer le rendement par des stimulants salariaux	272
2. Difficultés techniques	278
3. Le pouvoir stimulant des systèmes de salaires au rendement et les conditions techniques requises	284

<u>Troisième partie</u> : Les limites de la rémunération au rendement dans la politique des salaires	293
Observations préliminaires	295
1er chapitre : Rémunération au rendement et politique salariale de l'entreprise	297
1. La neutralisation dans l'entreprise de la pression ouvrière sur les salaires au moyen de stimulants salariaux garantissant une rémunération équitable du rendement	302
2. Limites techniques de la neutralisation de la pression ouvrière sur les salaires	309
a. Mesure et appréciation du rendement humain	309
b. La fin des stimulants globaux et spécifiques	314
3. Pression sur les salaires, loyalisme vis-à-vis de l'entreprise et exigence d'équité des ouvriers	318
4. La force de résistance de l'entreprise	322
2e chapitre : Déterminants de la politique des salaires I : L'idée que l'ouvrier se fait du salaire au rendement et son exigence d'équité	333
1. Désir de stabilité du revenu	335
2. Le salaire au rendement et les conditions existant dans l'entreprise	340
a. Nécessité de la rémunération au rendement du point de vue de la politique du rendement	340
b. Opportunité de la rémunération au rendement du point de vue de la politique salariale	349
c. Insécurité du gain et stabilité du salaire	361
3. Systèmes de salaires et conditions techniques : essai d'une typologie de la situation dans l'entreprise et de l'exigence d'équité des ouvriers	366
a. L'inéluctable corrélation entre le gain et l'effort au travail	367
b. Le salaire au rendement, moyen de participation aux bénéfices	368
c. Manque d'intérêt pour un salaire à la prime à peine variable	370
d. La prime à la production, facteur d'insécurité du revenu	372
4. Evolution de l'exigence d'équité des ouvriers et de leur attitude vis-à-vis de la rémunération au rendement	374
3e chapitre : Déterminants de la politique des salaires II : Les conditions économiques et institutionnelles et leur évolution	380
1. L'évolution économique de la sidérurgie à la fin des années quarante et au cours des années cinquante	380
2. La politique des conventions collectives et le rapport entre les salaires conventionnels et les salaires effectifs	387
3. Evolution du marché du travail et des salaires dans les régions d'implantation de la sidérurgie	395
4. Instances et institutions de la politique des salaires	402

	Page
<u>4e chapitre</u> : Politique des salaires et politique du rendement I :	
L'évolution de la rémunération au rendement dans les années cinquante	415
1. Le nouveau départ à la fin des années quarante	418
2. Tendances à l'évolution de la rémunération au rendement dans cinq secteurs principaux de la sidérurgie	419
3. La première phase d'évolution : stimulant salarial et hausse des salaires	435
4. La deuxième phase d'évolution : Efforts pour réduire les fluctuations des salaires au milieu des années cinquante.	439
a. Détermination plus précise du rendement	439
b. Diminution de la sensibilité	442
5. La troisième phase d'évolution : La crise du stimulant salarial	447
6. Digression : La crise de la rémunération au rendement dans les années trente	451
<u>5e chapitre</u> : Politique des salaires et politique du rendement II : Les mécanismes de la crise	457
1. Diminution des salaires au rendement due à des changements intervenus dans les conditions techniques et dans l'organisation	457
2. Améliorations techniques, augmentation de la production et évolution des salaires	462
a. Les modifications larvées des données et leurs conséquences	464
b. La révision des systèmes de salaires à la suite de modifications techniques	466
3. Les relations de salaires entre les divers ateliers et le risque qu'elles encourent du fait de la hausse des salaires lorsque la productivité s'accroît	469
4. Nécessité et limites du contrôle des salaires	476

Récapitulation et conclusions

La problématique technique et sociale du salaire au rendement et des perspectives d'avenir de ce mode de rémunération dans la sidérurgie et dans les industries techniquement apparentées	487
La notion centrale de correspondance entre salaire et rendement et les conditions techniques qu'elle suppose	489
L'exigence d'équité des ouvriers et les chances de l'imposer	493
Le rattachement à la productivité de certains éléments du salaire "liés au rendement" et les problèmes qu'il pose pour la politique salariale	500
La situation dans la sidérurgie au début des années cinquante	505

Lecture du rapport

Le présent rapport s'efforce d'analyser de façon aussi complète que possible les conditions sociales et économiques, ainsi que celles relatives à l'organisation de l'entreprise et à la technique de production dont dépend le fonctionnement de la rémunération au rendement. C'est pourquoi les divers chapitres n'intéresseront pas au même point la plupart des lecteurs; en raison de sa longueur même, seuls quelques rares spécialistes prendront la peine de le lire du commencement à la fin. A tous les autres, nous nous permettons de recommander une méthode de lecture abrégée et concentrée :

L'industriel et spécialiste de politique salariale, notamment dans la sidérurgie, fera mieux de commencer sa lecture à partir du 3e chapitre de la 1ère partie (p. 96 et suiv.). Dans la 2e partie, il pourra se limiter au 4e chapitre (p. 271 et suiv.) qui résume les analyses détaillées précédentes, et commencer la 3e partie par le résumé du 1er chapitre (p. 329 et suiv.). Les lecteurs particulièrement pressés pourront aussi, sans pour cela perdre de vue l'ensemble de l'argumentation, se contenter de lire les deux dernières sections du 2e chapitre de cette partie (p. 366 et suiv. et p. 374 et suiv.).

Le 2e chapitre de la 1ère partie (p. 53 et suiv.) et toute la 2e partie (p. 165 et suiv.) s'adressent surtout au spécialiste des sciences du travail. Au 1er chapitre de la 3e partie, on a essayé d'appliquer les conclusions des passages cités, concernant les sciences du travail, aux problèmes posés par la politique du salaire au rendement.

Le spécialiste d'économie politique pourra, grâce aux observations préliminaires des deux premières parties, avoir une idée suffisante de leur teneur et de leur argumentation et commencer sa lecture à la 3e partie. Il pourra aussi se contenter de lire les deux dernières sections du 2e chapitre de cette partie (p. 366 et suiv. et p. 374 et suiv.).

Les sociologues industriels, qui ne liraient pas tout d'abord le rapport in extenso, peuvent parcourir le 3e chapitre de la 1ère partie et se borner à lire, dans la 2e partie, le dernier chapitre (p. 271 et suiv.).

Première Partie

Le salaire au rendement,
instrument de la politique du rendement



En règle générale, une entreprise institue des salaires au rendement parce qu'elle en escompte une amélioration du rendement. Si la réalité sociologique du stimulant salarial ne peut pas être suffisamment rendue par cette fonction qu'il remplit dans la politique du rendement, il convient néanmoins de prendre au sérieux, au début de chaque analyse des fonctions et des formes du salaire au rendement, les objectifs que s'est fixés la direction de l'entreprise lorsqu'elle a institué ce salaire. Seule la comparaison des intentions en matière de politique du rendement avec la pratique effective du salaire au rendement permet d'apprécier le degré de rationalité des systèmes, de mesurer jusqu'à quel point on peut parler d'une crise de la rémunération au rendement en général, et de certaines de ses formes en particulier, et de s'enquérir de ses causes.

Partant des conditions typiques de la fabrication en série avec division du travail, et tout d'abord sous l'influence très nette de F.W. TAYLOR, puis plus tard, critiquant de plus en plus son enseignement, une doctrine du salaire au rendement très codifiée et prétendant, implicitement ou explicitement, à une validité générale, s'est développée au cours des dernières décennies. Les publications émanant des milieux d'ingénieurs métallurgistes, et notamment des ingénieurs en organisation de la sidérurgie, s'orientent, elles aussi, pour la plupart d'après les normes et les axiomes de cette "théorie évoluée de l'étude des temps", telle que nous la présenterons.

Le premier chapitre de la partie qui suit est consacré à l'apparition de cette théorie, aux conditions dont elle supposait l'existence à ses notions fondamentales, ainsi qu'à son influence sur les idées reçues dans la sidérurgie en matière de salaire au rendement. On verra cependant que le modèle de la théorie moderne de l'étude des temps n'est guère applicable aux modes de rémunération typiques de la sidérurgie, aux conditions techniques sur lesquelles ceux-ci se fondent, ni aux objectifs de rendement qu'ils traduisent. Si l'on apprécie ces objectifs en fonction des principes représentés par ce modèle ou pouvant en être déduits, point n'est besoin de procéder à des recherches empiriques très poussées pour en constater la crise; il n'est guère de système, parmi ceux que l'on peut observer dans les usines étudiées, qui résisterait à un tel examen.

Mais ceci n'est pas nécessairement un argument contre la pratique des salaires au rendement dans l'industrie sidérurgique; on peut aussi bien s'en servir pour mettre en question la validité générale de la théorie évoluée des salaires au rendement.

Aussi un second chapitre tentera-t-il de définir quelques éléments pour en dégager une théorie réellement générale du stimulant salarial, de ses relations avec les formes fondamentales du travail industriel et de ses mobiles, ainsi qu'avec les caractéristiques de la situation économique, professionnelle et sociale du travailleur isolé ou de sa classe.

C'est seulement alors que, dans un troisième chapitre, les formes et les intentions du stimulant salarial dans les services principaux de l'industrie sidérurgique pourront être classées et analysées en vue de critères qui ne sont pas seulement extérieurs et formels.

C'est seulement alors qu'il sera possible, dans les deux parties suivantes, d'établir si ces modes de rémunération sont appropriés aux conditions techniques particulières de leur champ d'application, et d'apprécier jusqu'à quel point l'état actuel de la rémunération au rendement, dans cette branche de l'industrie, n'est que le résultat nécessaire d'objectifs et de problèmes spécifiques de la politique du rendement, ou s'il est déterminé par la pression d'autres facteurs faisant obstacle à la politique du rendement des entreprises et justifiant le terme de crise de la rémunération au rendement. Il apparaîtra d'ailleurs, à cette occasion, qu'il existe un rapport très étroit entre aux services principaux de la sidérurgie le modèle évolué d'étude des temps.

L'étude approfondie de la théorie générale des salaires au rendement, qui se poursuit notamment à travers les deux premiers chapitres de cette partie, s'impose tout d'abord pour distinguer nettement entre ce qui, dans la théorie et dans la pratique du stimulant salarial dans l'industrie sidérurgique, correspond aux conditions techniques spécifiques, et ce qui provient uniquement de l'effort visant à introduire, là aussi, les procédés qui ont été éprouvés dans l'industrie transformatrice. Cet examen se justifie en outre par le fait que de nombreuses caractéristiques du travail métallurgique, et notamment les relations entre le "rendement" humain et la production obtenue, pénètrent de plus en plus, avec la mécanisation croissante, dans d'autres branches industrielles qui, jusque-là, étaient considérées comme un domaine réservé sans conteste à la tâche individuelle. L'effort physique intense exigé de la plupart des ouvriers métallurgistes appartient certainement à un stade ancien de l'évolution technique; jusqu'ici, en dehors de la sidérurgie, le haut degré d'autonomie du processus de production, la limitation du travail humain à des tâches de préparation, de contrôle, et, pour ainsi dire, à des fonctions catalysatrices, ne se rencontrent que dans de rares industries particulièrement modernes. A maints égards, les problèmes actuels, ou peut-être déjà vieux de plusieurs dizaines d'années, que pose la rémunération au rendement dans les usines sidérurgiques, ne sont que les signes avant-coureurs de l'évolution qui se prépare dans d'autres industries.

1er Chapitre

Autorité, politique du rendement et rémunération au rendement dans l'entreprise industrielle.

1) Quelques observations préliminaires théoriques :

Si l'on entend la notion d'autorité au sens de Max Weber comme "la chance..... qu'ont des ordres spécifiques (ou tous les ordres) d'être obéis par un certain groupe d'hommes" (1), il ne fait aucun doute que l'autorité est exercée dans l'entreprise industrielle; aussi bien, l'histoire sociale ne connaît que peu d'exemples dans lesquels un travail ait été accompli sans subordination à d'autres personnes.

Une analyse plus poussée des conditions spécifiques d'autorité dans l'entreprise industrielle doit probablement distinguer deux formes fondamentales d'exercice de l'autorité, qui diffèrent par leur degré d'aptitude à être rapportées directement à l'objectif rationnel (c'est-à-dire, conforme au principe d'organisation) de la direction des entreprises, et qui, dans cette mesure, peuvent être qualifiées de rationnelles et d'irrationnelles avec toute la prudence qui s'impose dans l'emploi de ces notions souvent ambiguës.

Pour le moment, c'est uniquement la forme rationnelle d'exercice de l'autorité dans l'entreprise qui nous intéresse : les ordres que donne la direction d'une entreprise à son personnel ont directement et manifestement pour but d'obtenir un résultat d'exploitation optimal (car, jusqu'à nouvel ordre, on ne peut décrire rationnellement le but de l'exploitation industrielle dans les économies occidentales que comme l'obtention d'un rendement maximal, bien que de nombreux indices, parmi lesquels il faut citer aussi l'évolution des modes de rémunération, laissent présumer l'apparition de nouveaux objectifs d'exploitation qui ne sont pas encore conçus rationnellement, pour la plupart, qui se traduisent dans une organisation théorique, et sont voulus par la direction. La plupart de ces ordres (pour ne pas dire tous) visent à obtenir un comportement déterminé dans le travail, garantissant un résultat d'exploitation optimal, comportement qu'ils se proposent de provoquer et qui doit, de son côté, se concrétiser par un certain "rendement". Dans chaque entreprise présentant un minimum d'organisation théorique, ces ordres font partie d'un système plus ou moins homogène de direction de l'entreprise que nous désignerons par politique du rendement, le mot "politique" se définissant comme l'intention d'agir d'une manière systématique et continue sur des phénomènes sociaux ou à caractère social.

(1) *Wirtschaft und Gesellschaft*, p. 122

La politique du rendement, en tant que partie essentielle de l'autorité rationnelle dans l'entreprise industrielle, englobe donc tout autant les systèmes rudimentaires d'incitation au travail employés aux premiers temps de l'ère industrielle, que les efforts en vue d'améliorer les conditions physiques du travail ou la tentative de créer, par des prestations sociales bénévoles, par la formation de collaborateurs, ou par une propagande à l'intérieur de l'entreprise (ou par tous autres instruments des relations humaines), les conditions sociales et psychologiques optimales permettant d'obtenir un rendement élevé.

Les moyens dont peut user la politique du rendement d'une entreprise industrielle, et parmi lesquels l'entreprise doit choisir si elle veut réaliser au mieux son objectif, sont déterminés par deux groupes de facteurs, à savoir les moyens techniques de production (y compris les conditions économiques de leur emploi) et l'ensemble des conditions sociales dans lesquelles on travaille et on produit. Certaines formes de la politique du rendement, certains de ses instruments, ne sont efficaces, ou même ne peuvent être appliqués sans mettre en cause l'objet de l'entreprise, que dans certaines conditions techniques et sociales.

La distinction entre l'inefficacité des instruments de la politique du rendement et le danger qu'ils peuvent représenter pour l'objet de l'entreprise est d'une grande importance, non seulement d'ordre théorique, mais aussi d'ordre pratique : on peut très bien imaginer (et souvent observer) des situations dans lesquelles des changements, dans les conditions techniques et/ou les conditions sociales, ont privé de tout effet sur le comportement dans le travail un instrument déterminé, autrefois efficace, de la politique du rendement, sans que pour autant le rendement nécessaire à l'objet de l'entreprise ait été compromis. Néanmoins, dans de telles situations, un changement supplémentaire quelconque, et en soi négligeable, peut donner aux moyens de la politique du rendement, devenus

irrationnels, une qualité nouvelle maintenant nuisible à l'objectif d'exploitation.

Il est évident que certaines formes et certains moyens de la politique du rendement sont, plus facilement que d'autres exposés à ce renversement. De plus, il paraît exister une certaine affinité entre les conditions techniques d'une part, les conditions sociales d'autre part, et ces deux formes d'"irrationalité" de la politique du rendement (cette irrationalité se mesurant toujours d'après son importance pour but de l'entreprise) : alors que les modifications techniques sont plutôt susceptibles de rendre inopétants des instruments jusque là efficaces de la politique du rendement, peut-être est-ce une conséquence particulière de conditions sociales nouvelles qu'une politique traditionnelle du rendement compromette l'objet de l'entreprise.

Ces conditions sociales du travail et de la production, dont jusqu'ici aucune classification et description systématique n'a été entreprise, confrontent en effet la politique du rendement d'une entreprise industrielle avec la question de sa légitimité. L'entreprise industrielle se voit obligée de justifier de deux côtés l'autorité qu'elle exerce : d'une part, vis-à-vis de la société dans son ensemble, et notamment des institutions politiques ; d'autre part, vis-à-vis de son propre personnel ou, si par exemple elle envisage d'accroître ses effectifs, vis-à-vis des travailleurs pouvant être recrutés sur le marché du travail.

La transformation de l'idéologie de l'entreprise, abandonnant la référence au droit naturel de la propriété privée pour en appeler à la communauté nationale et à l'intérêt national, puis, à la conception, de plus en plus répandue en Europe de nos jours, qui consiste à voir dans le chef d'entreprise un serviteur du bien commun, s'accomplit certainement, en premier lieu, sous la contrainte qui oblige à trouver une nouvelle légitimité vis-à-vis de la société prise dans son ensemble. Parallèlement,

de nouvelles formes d'exercice de l'autorité et de politique du rendement se créent dans l'entreprise, obéissant de leur côté à la nécessité d'amener les ouvriers à accepter le but de l'entreprise et l'ordre instauré pour l'atteindre.

Ce double besoin de légitimité ne suffit certes pas à expliquer l'apparition de nouvelles formes d'autorité telles que les principes et les pratiques de la politique du rendement. Bien au contraire, celles-ci doivent en même temps être appropriées aux modes de production prédominants et au niveau de développement atteint dans chaque cas par la technique de production (1).

Les conditions techniques et sociales de la politique du rendement, la possibilité ou la nécessité d'agir d'une certaine manière sur le comportement dans le travail, et la légitimité d'une telle action vis-à-vis des normes de la société prise dans son ensemble, telles que les lois de l'Etat, les conventions entre les parties sur le marché du travail ou les traditions sociales, et aussi la nécessité d'agir sur la conscience des ouvriers, sont certes étroitement liées les unes aux autres, en tant qu'aspects de l'évolution historique de toute les nations industrielles occidentales, ou, tout au moins, des plus anciennes d'entre elles. Néanmoins, il serait faux d'admettre qu'il existe un rapport trop étroit, pour ainsi dire mécanique, entre les unes et les autres. Une même technique

(1) Dans la suite du texte, nous distinguons constamment la notion de "technique" (substantif) et de "technique" (adjectif) des notions de "technologie" et "technologique". Une invention ou une installation nouvelle est un phénomène "technologique" et ne devient un phénomène "technique" que lorsque les principes et les procédés abstraits qui en constituent la base sont appliqués à la production de certains biens ou services, et ne constituent plus une réalité seulement matérielle, mais aussi sociale. Dans ce sens, le mot "technique" englobe aussi les phénomènes spécifiques d'organisation qui commandent et accompagnent l'emploi de certains moyens technologiques dans la production sociale. Le principe du travail à la chaîne qui, en premier lieu, est un principe d'organisation, est une innovation "technique" au même degré que l'apparition de systèmes de régulation électronique dans la fabrication. Voir à ce sujet notre article "Technik" dans le "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften".

de production peut, dans des pays différents où des traditions différentes ou d'autres constellations politiques ont créé des conditions sociales diverses de travail et de production, exiger dans chaque cas d'autres formes optimales de politique du rendement, tandis que d'autre part, dans un même pays et au même moment, les modes de production typiques de l'une ou de l'autre branche d'activité peuvent imposer des formes spécifiques de politique du rendement.

Le principe de la rémunération au rendement, qui consiste à déterminer le niveau du salaire, non pas d'après le temps passé au lieu de travail, mais d'après la quantité de travail fourni, est probablement aussi ancien que la division du travail et le travail salarié [Marriott en donne quelques exemples (1)7]. La rémunération au rendement, au sens actuel, ne s'est toutefois propagée largement dans les entreprises des grandes nations industrielles que lorsque certaines conditions sociales ont coïncidé avec des conditions de production déterminées.

Seul un travail purement musculaire peut être obtenu de l'homme par la simple contrainte avec un rendement suffisant. Seul un travail mécanique brut peut être défini par un simple schéma comportant une réponse "arrive"/"n'arrive pas", pour qu'un rendement insuffisant puisse, à tout moment, être sanctionné par le licenciement. Les mécanismes toujours plus compliqués exigent d'autres motivations que la simple crainte d'une sanction ou du chômage. Les exigences du rendement deviennent si complexes qu'il n'est plus possible au supérieur hiérarchique de constater d'un seul regard et sans qu'il y ait doute ni arbitraire si elles sont remplies ou non.

En même temps, les progrès de la technique et de l'organisation de la production ont permis, même là où jusque alors les impondérables de la fabrication artisanale dominaient, d'établir des normes de rendement quantitatives avec lesquelles il est possible d'objectiver suffisamment les exigences de rendement imposées par l'entreprise. Ce n'est qu'à

(1) R. Marriott : Incentive Payment Systems - A review of Research and Opinion, Londres 1957, p. 13 et suiv.

partir d'une production suffisamment importante qu'il est possible d'obtenir une base technique pour une nouvelle politique du rendement dont le but, étant donné la nouvelle structure des coûts de production, n'est plus d'étendre au maximum la journée de travail, mais de lui donner une intensité maximale.

C'est ainsi que la rémunération au rendement faisait partie intégrante du mouvement de rationalisation qui, depuis le début du 20^e siècle au moins, a marqué de son empreinte le visage des grandes nations industrielles, d'abord sporadiquement et fortuitement, puis avec une netteté de plus en plus grande et prenant de plus en plus conscience de lui-même.

A la même époque, quoique les débuts remontent au milieu du 19^e siècle, les conditions sociales de la production industrielle se transforment aussi. La législation et l'opinion publique exercent une pression croissante sur le patronat et imposent des limites de plus en plus étroites au pouvoir qu'à celui-ci de disposer de la force de travail des ouvriers salariés. Les ouvriers, de leur côté, prennent conscience du caractère collectif de leur sort et se servent des syndicats pour défendre leurs droits et pour s'opposer aux exigences croissantes de rendement qu'impose la rationalisation.

C'est ainsi que le patronat industriel est contraint de rechercher une nouvelle justification à ses exigences. Ce nouveau principe de légitimation, surtout (mais pas seulement) à l'intérieur des entreprises, qui ne devait atteindre son plein développement que dans le courant du 20^e siècle, s'appelait "parallélisme des intérêts", sinon même coïncidence des intérêts de l'entreprise et du personnel, postulant que la situation des ouvriers ne pouvait être améliorée que dans la mesure où ceux-ci en donnaient la possibilité à l'entreprise par un travail plus intensif ou plus efficace.

La nouvelle politique du rendement, concrétisée par le salaire au rendement, n'est pas moins un instrument de domination que les anciennes formes de détermination du rendement et de contrainte pour imposer celui-ci, à savoir l'autorité des supérieurs hiérarchiques et la menace de mise à pied, formes qu'elle complète tout d'abord, puis qu'elle ne cesse de supplanter vers le milieu du 20^e siècle. Les salaires au rendement

n'enlèvent pas au travail son caractère de contrainte. Bien au contraire, le renforcement des exigences de rendement qu'ils permettent souvent n'est accepté, tout au plus, que dans la mesure où il offre une chance de gagner davantage. Même avec un salaire plus élevé, les rapports des ouvriers vis-à-vis du travail aux pièces sont demeurés ambivalents. Le slogan "Le travail aux pièces, c'est la mort", qui a probablement été lancé dans les années vingt et qui, jusqu'à nos jours, n'a pas disparu du vocabulaire des ouvriers de l'industrie, caractérise de façon très précise le sentiment qu'a l'ouvrier d'être harcelé par la rémunération au rendement et de ne pouvoir échapper à ce harcèlement sans risquer de priver sa famille de moyens d'existence.

Sans doute, le fait de lier le salaire au rendement, c'est à dire l'"intérieurisation" de la pression, pour ne pas dire de la contrainte exercée en vue du rendement, l'octroi de chances de gain plus élevées si l'intensité du travail augmente, constitue-t-il un moyen important et, comme les événements l'ont montré, très efficace, pour surmonter la crise survenue à la fin du 19e et au début du 20e siècle dans la politique du rendement appliquée au début de l'ère industrielle. Il est certain que les stimulants salariaux ont pénétré et se sont largement répandus dans toutes les économies industrialisées.

Néanmoins, ce n'était pas et ce n'est toujours pas le seul moyen de devancer les transformations techniques et sociales s'opérant dans les conditions de travail et de production. Des circonstances particulières de nature technique ou sociale ont produit, dans certaines industries ou dans certains pays, d'autres formes et d'autres instruments pour la politique du rendement, dont l'effet n'a pas été et n'est pas aujourd'hui essentiellement différent. Si le salaire au rendement est un moyen excellent employé par la politique industrielle du rendement dans certaines conditions de progrès technique et d'évolution sociale, ce n'est pas le seul moyen imaginable et ce n'est pas non plus le seul à être pratiqué.

Mais si la plupart des grandes entreprises industrielles ont adopté, en Europe, le salaire au rendement, si elles l'ont conservé jusqu'à nos jours, ce n'est pas seulement la conséquence d'une compréhension rationnelle de l'efficacité d'une telle politique du rendement; cela résulte

aussi de la coïncidence des prémisses de cette politique avec les expériences fondamentales de la pensée industrielle et avec les principes fondamentaux de l'ordre social, ainsi que de la convergence des formes de cette politique avec les principes rationnels d'organisation industrielle prévalant au même moment.

2) L'effet rationalisateur des systèmes de stimulants salariaux

De nombreuses formes de salaire au rendement ont la propriété, tout en remplissant leur fonction principale en matière de politique du rendement, de produire sur le plan de la technique et de l'économie de l'entreprise des effets rationalisateurs accessoires, qui assurément peuvent aussi être obtenus sans systèmes de stimulants salariaux, mais qui, néanmoins, permettent souvent une répartition élargie des dépenses entraînées par ces systèmes (qu'elles soient d'ordre matériel ou social). Ce double effet de rationalisation apparaît avec le plus d'évidence dans le système évolué de forfait basé sur étude des temps, et notamment lorsque le salaire est fixé proportionnellement au rendement, c'est-à-dire que la dépense salariale pour un travail donné est toujours la même, quel que soit le niveau de rendement atteint effectivement.

L'effet technique de rationalisation produit par le salaire au rendement résulte, d'une part, de l'analyse précise du travail et du processus de production indispensable, pour fixer des normes de rendement réalistes et valables. Les études du travail et surtout des temps constituent, lorsqu'elles sont faites avec un minimum de soin et d'intelligence, un excellent moyen pour faire apparaître les points faibles dans l'organisation du processus de production, l'occupation insuffisante de certaines machines, les détours inutiles en matière de transports, les goulots d'étranglement dans l'arrivée des matières, etc. Ces insuffisances sur le plan de l'organisation technique peuvent dans bien des cas, être surmontées par des mesures peu coûteuses de sorte que souvent, à la suite d'une étude des temps, et même sans augmentation du rendement humain, l'efficacité globale de l'entreprise s'accroît sensiblement. Dans son dépouillement systématique des principaux ouvrages, notamment anglo-saxons, publiés sur la rémunération au rendement, Marriott va même jusqu'à mettre en question

la valeur scientifique de la plupart des exemples cités, d'accroissement du rendement par l'institution de systèmes de stimulants salariaux : il y a toujours, dit-il, une part considérable, quoique difficile à évaluer exactement, de l'augmentation d'efficacité du travail qui est imputable à de telles mesures techniques organisationnelles, lesquelles sont un résultat apparemment secondaire, mais en réalité très important des études du travail nécessaire lorsqu'on veut instituer des systèmes de stimulants salariaux (1).

Dans son rapport sur la rémunération au rendement, le Bureau International du Travail est parvenu, en 1951, à la conclusion que, si "les accroissements de rendement" qui y sont décrits peuvent être dus en partie à des efforts plus grands des travailleurs, dans la plupart des cas ils semblent dus principalement à une meilleure organisation du travail et à l'élimination des pertes de temps et autres causes de mauvais rendement et de gaspillage grâce à l'étude méthodique du travail combinée avec la rémunération au rendement" (2).

Bien que depuis Taylor, les études du travail et les stimulants salariaux soient inséparablement liés, dans l'idée que s'en font de nombreux industriels (même dans la discussion très longue qui a eu lieu dans les années vingt au sujet de l'institution de "forfaits au temps" dans la sidérurgie, on mentionne constamment, parmi les avantages qu'elle présente, la nécessité qu'elle impose de créer une "logique de l'organisation" (3)), est cependant parfaitement possible, non seulement en théorie mais aussi en pratique, de séparer l'une de l'autre la rationalisation technique et l'action sur le rendement humain. Dans la littérature récente concernant la rémunération au rendement notamment, on trouve souvent cette recommandation pressante "d'user tout d'abord de tous les autres moyens

(1) R. Marriott, op.cit., notamment p. 108 et suiv.

(2) Bureau international du travail : Rémunération au rendement, Genève 1951. Ce rapport a été publié en langues anglaise, française et espagnole. Le passage en question est cité d'après la version française (la Rémunération au Rendement) p. 168, et se trouve dans la version anglaise (Payment by Results) à la page 150.

(3) Voir à ce sujet l'annexe II, chap. 4.

d'accroissement du rendement (moyens sur le plan de la technique, de la technique du travail, de l'organisation, ainsi que moyens psychologiques) avant de recourir au dernier qui est le stimulant salarial, car en agissant autrement, on se ferme beaucoup trop tôt la voie vers le développement de capacités de rendement consistant à abaisser les coûts de fabrication par un mode de travail rationnel" (1).

Dans quelques conventions collectives américaines signées par des syndicats hostiles au principe du salaire au rendement, il est fait une distinction expresse entre les études du travail devant servir à rationaliser la production et celles qui sont destinées à permettre l'établissement de normes de rendement. Chez Westinghouse par exemple (cette clause a été instituée après une grève de plusieurs mois qui a eu lieu en 1955/56), l'emploi de films et de photographies n'est permis, dans les études du travail, que si ces moyens doivent servir à améliorer le processus de production, mais non s'ils sont destinés à fixer des normes de rendement (2).

Un autre effet de rationalisation technique du salaire au rendement consiste dans une certaine fonction indicatrice qui peut être remplie par le niveau des salaires au rendement, ainsi que par les revendications présentées par le personnel au sujet des forfaits. Dans les entreprises ou services où est pratiqué le salaire au rendement, l'attention de la direction est attirée par tout développement inhabituel des salaires au rendement, de même que par l'amoncellement des revendications au sujet des insuffisances d'organisation ou des changements imprévus dans le processus de production :

"Un problème différent et difficile se présente néanmoins (lorsqu'on passe à un système de salaires fixes) du fait que jusqu'ici l'organisation du travail était, dans une large mesure, contrôlée par le forfait. Si celui-ci est abandonné, la direction de l'entreprise doit alors assurer elle-même ce contrôle.

Question : Le forfait pouvait-il réellement assurer cette fonction ?

-
- (1) F. Baiertl : Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, Munich 1956, p. 12.
(2) Voir B. Lutz : l'Etude du Travail et les Conventions Collectives dans la Métallurgie, AEP, Paris o.J., édition allemande : Arbeitsstudien, Tarifverträge und Gewerkschaften RKW Auslandsbericht A 19, Francfort-sur-le-Main 1959 (manuscrit photocopié), p. 22 et suiv. et 98 et suiv.

Oui, tout arrêt, toute déficience apparaissait immédiatement ; l'attention était de suite attirée sur le fait qu'il y avait un défaut d'organisation".

(Un spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale) (1).

Les principaux ouvrages classiques sur la rémunération au rendement recommandent avec insistance d'établir une statistique des rendements et des salaires au rendement obtenus et de l'observer attentivement. Ils précisent que ceci est une condition essentielle pour assurer la continuité du contrôle des conditions de travail et de production.

-
- (1) Plus loin, les citations provenant d'entretiens avec des experts en matière de salaires (et aussi, dans certains cas, avec des ouvriers) seront toujours signalées par une présentation spéciale, à moins qu'il ne s'agisse de phrases isolées (voir, pour la réalisation et l'exploitation de ces entretiens : Annexe III "Observations sur la technique d'enquête", t. 2, p. 212 et suiv.). Pour des raisons compréhensibles, ces citations d'entretiens ne sont identifiées que par une indication de la fonction, indication aussi générale que possible pour caractériser suffisamment la fonction de la personne avec qui a eu lieu l'entretien dans les diverses branches et aux divers échelons de la direction. Les principales désignations qui reviennent constamment sont les suivantes :

Ingénieur des méthodes, c'est-à-dire un spécialiste qui, en qualité de chef ou d'expert d'un service d'organisation, assume une responsabilité particulière en ce qui concerne les méthodes, et souvent aussi de la politique de rémunération au rendement;

Spécialiste des salaires ou de la politique des salaires, c'est-à-dire un chef de service ou un collaborateur compétent des services centraux chargé de la politique des salaires, relevant de la direction sociale et responsable, soit seul, soit conjointement avec les services des méthodes, de la rémunération au rendement;

Ingénieur de production, c'est-à-dire un chef ou chef-adjoint d'un service de production, ayant en général le droit d'émettre des avis, de faire des propositions ou tout au moins d'être consulté lors de l'établissement des systèmes de salaires au rendement intéressant son propre service;

Membre du Conseil d'entreprise, c'est-à-dire, en général, le président du Conseil d'entreprise ou un membre de la commission des salaires du Conseil d'entreprise.

Sont encore fréquemment cités, en tant que tels, des directeurs du personnel qui, en général placés sous la responsabilité des directeurs du travail, sont à la tête des services centraux chargés de la politique des salaires.

Enfin, les salaires au rendement peuvent encore, dans des entreprises très importantes et bureaucratisées, jouer un rôle qui ne correspond que très approximativement à la notion de rationalisation, mais qu'il faut au moins mentionner ici. Lorsque les salaires à forfait sont compromis par l'apparition de déficiences techniques ou organisationnelles, la menace d'un mécontentement du personnel fournit à certaines instances de la direction un argument pour imposer ce qu'il ne pourrait peut-être pas obtenir autrement, à savoir la suppression des sources de perturbation par des améliorations apportées à l'organisation ou par de nouveaux investissements :

"Je pense surtout que le personnel fait pression lui-même pour que des appareils ou des machines nécessitant des réparations soient éliminés, de telle sorte que la direction du service trouve dans le personnel un certain soutien vis-à-vis de la direction de l'usine".

(Un ingénieur de production).

Cette fonction accessoire de la rémunération au rendement n'a assurément plus grand chose à voir avec ses buts et la théorie sur laquelle elle se fonde. Cela n'enlève cependant rien à son importance pratique.

L'effet de rationalisation produit du point de vue de l'économie de l'entreprise par les salaires au rendement résulte, en particulier, de la plus grande transparence des coûts de production qu'ils permettent d'obtenir (lorsque ces coûts ont une structure déterminée).

La rémunération au rendement "permet généralement d'évaluer à l'avance le coût de la main-d'oeuvre, et par suite le coût total, par unité de production, d'une manière plus précise que cela n'est possible en cas d'application du système de rémunération au temps" (1). Cet avantage existe notamment avec les systèmes de salaires dans lesquels le gain varie proportionnellement au rendement, c'est-à-dire dans lesquels la dépense salariale directe par pièce est la même, quel que soit en l'espèce le niveau du rendement atteint effectivement.

1) Bureau international du travail, op. cit., édition française, p. 168.

Dans les calculs de suppléments de salaire qu'il est d'usage de faire depuis longtemps dans de nombreuses entreprises, et qui ont été rendus obligatoires en 1935 par la publication des "Directives destinées à l'établissement des prix pour les commandes publiques" dans toutes les entreprises travaillant, directement ou indirectement pour des commandes d'armement, les frais généraux (amortissements, coût des terrains, dépenses salariales indirectes, etc.) sont indexés sur le coût salarial direct; dans le calcul des coûts globaux afférents à une commande, le salaire direct correspondant au travail effectué sur une pièce est donc augmenté d'un certain pourcentage de frais généraux.

Or, les coûts salariaux étant fixés pour chaque phase de travail dans les forfaits proportionnels, dès que l'on connaît le temps imparti pour ce travail et le facteur financier (salaire de base ou taux de référence conventionnel du forfait par minute) concernant le travailleur en cause il est possible, en se servant de ces deux facteurs, de procéder à un calcul préalable très simple et transparent, qui ne peut différer beaucoup du calcul effectué après coup (par exemple en raison de certaines perturbations non imputables à l'ouvrier, etc.)

Cette possibilité de calculer a priori les coûts de manière réaliste n'est toutefois sans importance pour l'antagonisme fondamental d'intérêts entre l'ouvrier et l'entreprise que dans la mesure où l'exactitude des temps impartis ne fait aucun doute, c'est-à-dire lorsqu'il est certain qu'à des temps impartis effectivement égaux (les mêmes exigences de qualification étant imposées à l'ouvrier) correspond toujours la même intensité de rendement. Dans tout autre cas, l'entreprise réussit à obtenir une plus grande certitude dans ses calculs préalables au détriment de la sécurité du salaire. C'est pourquoi, au début du siècle, c'est-à-dire avant la grande diffusion du système du forfait basé sur l'étude des temps, lorsque l'inexactitude des taux de salaire aux pièces, simplement débattus ou octroyés sur la base d'estimations en gros, était manifeste pour tout observateur, Zwiedineck-Südenhorst parlait d'un "déplacement" partiel du risque d'erreur dans le calcul des salaires, laquelle, à considérer les choses de près, existe toujours, chaque fois que l'entrepreneur vise un rendement tout en calculant les frais en fonction du temps." Lorsqu'il s'agit de salaires aux pièces, si le chef d'entreprise limite ce risque

pour lui-même, il ne disparaît tout de même pas entièrement, mais réapparaît, au moins en partie, "du côté de l'ouvrier dont le travail n'est pas mesuré en unités de temps, mais d'après le rendement" (1).

L'effet de rationalisation, tant sur le plan technique que du point de vue de l'économie de l'entreprise, obtenu par le salaire au rendement est assurément caractéristique d'un certain niveau de développement de la technique de production et de l'organisation des entreprises et, pour une large part, il y est lié. Toute fabrication hautement mécanisée exige impérativement une planification et un contrôle de l'organisation sans qu'il ne soit plus besoin du stimulant salarial qui, autrefois, permettait visiblement de faire accepter même aux "praticiens de l'entreprise" des propositions de rationalisation sans rapport direct avec la rémunération au rendement. Plus le travail humain passe à l'arrière-plan par rapport aux moyens techniques, plus se justifie l'indépendance de la rationalisation sur le plan technique et sur celui de l'organisation, par rapport à l'action sur le rendement humain.

La même évolution oblige, de son côté, à transformer aussi le calcul des coûts. Lorsque les suppléments pour frais généraux s'ajoutant aux dépenses salariales directes sont de l'ordre de 4 à 500 pour cent, il apparaît avec évidence combien le calcul des "suppléments de salaire" est douteux.

Plus les dépenses salariales indirectes (administration, développement, entretien, etc.) augmentent par rapport aux dépenses salariales directes de fabrication et plus la part des dépenses de matériel (qu'elles soient liées au nombre de pièces comme les dépenses de matières, ou liées au temps comme la plupart des frais d'installation) augmente par rapport aux dépenses globales de fabrication, plus les autres données de référence entrant dans le calcul des suppléments passent au premier plan ; il s'agit ici principalement des frais de matériel.

(1) O. von Zwiedineck-Südenhorst : Beiträge zur Lehre von den Lohnformen, Tübingen 1904, p.30.

Dans la sidérurgie, qui (en dépit du caractère archaïque de bien des opérations qui y sont effectuées d'ordinaire, et en dépit d'un retard partiel dans l'organisation) se distingue, aujourd'hui encore, de l'industrie transformatrice par le fait que la part des salaires dans le prix de revient est moins importante, les fonctions accessoires de la rémunération au rendement, indépendantes de l'action exercée sur le rendement, n'ont certainement jamais joué un très grand rôle; elles sont aujourd'hui négligeables dans la plupart des cas.

Non sans critiquer la pratique actuelle dans la plupart des services, un spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale décrit comment il ferait démarrer une nouvelle installation technique. Dans une telle installation

"je commencerais par mettre au travail tous mes ingénieurs d'étude des temps pour mettre de l'ordre dans l'organisation de la boutique. Puis, j'amènerais la direction à faire le nécessaire pour mettre réellement au point tous les services, et lorsque tout fonctionnerait, je pourrais me passer du salaire au rendement."

Il ne peut donc être question dans les services centraux d'une usine sidérurgique, d'un parallélisme entre la rationalisation technique et l'augmentation du rendement humain qui, dans l'industrie transformatrice, est citée comme un avantage décisif du salaire au rendement. Il existe plutôt un rapport complémentaire dans lequel le stimulant salarial est considéré comme suppléant à une rationalisation globale de la production.

Beaucoup parmi les experts en matière de salaires que nous avons interrogés (un assez grand nombre d'entre eux étant compétents également pour certains aspects de la comptabilité d'exploitation, et même parfois ayant contribué à mettre celle-ci sur pied, notamment lorsqu'il s'agit d'économistes de l'entreprise) sont d'avis que, dans leurs services et leurs usines, un système de salaires au rendement, même ingénieusement établi, ne pourra jamais garantir une transparence des coûts semblable à celle que permettent d'obtenir les temps fixés d'après Refa dans les entreprises de transformation, où la main-d'oeuvre a une forte incidence sur le prix de revient. Dans certains cas seulement, on se réfère à la possibilité de calculer les extra à facturer pour les produits laminés de dimensions exceptionnelles sur la base des termes de référence ou des coefficients de péréquation employés dans la rémunération au rendement.

"Je ne veux pas dire par là (que l'on peut calculer les prix de revient sur la base des salaires au rendement.) En ce qui concerne la transformation à chaud avec les nombreuses inconnues qu'elle comporte, cela n'est pas possible. A mon avis, ce système n'est d'ailleurs jamais pratiqué. Pour une usine comme la nôtre, je considère cela comme absolument dénué de sens. Jamais je ne propagerais un pareil système."
(Un chef de service).

Même là où l'on estime possible, en principe, de calculer le prix à l'avance à partir du salaire, en supposant que les travaux préliminaires nécessaires aient été effectués, de telles considérations sont regardées plutôt comme un divertissement académique.

"Je ne vois pas pourquoi on agirait ainsi. Chez nous, le calcul des prix se trouve moins au premier plan que dans l'industrie transformatrice."
(Un spécialiste des salaires).

Cependant, il ne faut pas entièrement négliger le rôle que jouait, ou que joue encore aujourd'hui le salaire au rendement dans l'organisation du travail et de la production, ainsi que dans le calcul des prix de revient. L'expérience de la plupart des dirigeants de la sidérurgie s'étend, en effet, bien au-delà de leur propre branche d'activité. De même, les ouvrages publiés, l'enseignement universitaire, les conférences et même les échanges de vues privés créent une opinion publique, dans laquelle disparaît l'individualité des diverses branches de l'industrie et où l'emploi de stimulants salariaux dans la gestion de l'entreprise se justifie en général d'autant plus que ceux-ci ne sont pas seulement des instruments de la politique du rendement, mais aussi des instruments de rationalisation plus ou moins neutres sur le plan des intérêts.

3) Sources de l'idée du stimulant salarial.

La popularité de la rémunération au rendement, en tant qu'instrument de l'autorité constitutionnalisée dans l'entreprise industrielle, peut être imputée à deux modes de pensée ou conceptions, qui sont l'un et l'autre étroitement liés à la nature particulière du processus d'industrialisation dans les "anciennes" nations industrielles, à savoir : la pensée économique libérale et ce qu'on pourrait appeler la pensée instrumentale de l'ingénieur.

Ces deux sources de l'idée du stimulant salarial caractérisent très exactement l'ambivalence de la rémunération au rendement qui, d'une part, est un instrument d'autorité typique, en ce qu'elle cherche à influencer le comportement de l'ouvrier vis-à-vis du rendement, mais qui, d'autre part, promet un assouplissement du caractère contraignant des conditions de travail dans l'entreprise, puisqu'elle permet à l'ouvrier lui-même, tout au moins en principe, de déterminer le rendement à fournir.

Le libéralisme du 19 me siècle a accueilli le salaire aux pièces avec un enthousiasme parfois excessif. Dans un article récemment publié, Mottez cite quelques passages très instructifs à cet égard : "L'ouvrier a d'abord été un serf, puis il est devenu un domestique et enfin un journalier. Or, si le journalier accepte le travail à forfait, il devient le négociant de son propre travail, de même que le fabricant fait le commerce de ses produits, et le banquier celui de son argent. Voici donc le travail mis sur le même plan que le capital et l'intelligence" (1). Par le salaire aux pièces, lit-on ailleurs, "le travailleur manuel est devenu presque généralement un entrepreneur, avec cette caractéristique, particulièrement favorable pour lui, qu'il est toujours certain de pouvoir écouler les produits qu'il fabrique" (2).

Il n'est certainement pas nécessaire, écrit Mottez, de souligner spécialement que la forme de salaire appelée salaire aux pièces résout, aux yeux des économistes libéraux du 19  siècle, tous les problèmes sociaux.

-
- (1) Léon Faucher : Coalition des ouvriers charpentiers, Journal des Economistes, août 1845, p. 29, cité par Bernard Mottez : Du marchandage au salaire au rendement, Sociologie du Travail, fascicule 3, 1960, p. 206 et suiv. (passage retraduit de l'allemand)
 - (2) P. Leroy-Beaulieu : La question ouvrière au XIXème siècle, Paris, Charpentier, 1881, l. 175 (passage retraduit de l'allemand)

"Elle empêche l'ouvrier d'adhérer au syndicat puisqu'elle lui permet d'augmenter lui-même son salaire; elle lui permet de s'enrichir et supprime ainsi le cloisonnement de la société; elle garantit son indépendance et sa dignité, en lui épargnant la surveillance humiliante du contremaître" (1).

Bien avant Taylor, le concept de l'homo oeconomicus, dont le comportement est dicté uniquement par l'opportunité économique et qui contribue, précisément en recherchant son propre intérêt, à l'harmonie générale, avait fortement marqué l'idée de travail et de rendement dans l'entreprise industrielle, et avait fourni à l'introduction du salaire aux pièces une base idéologique solide.

Chez Taylor, cette influence est indéniable; le salaire au rendement est un moyen qui s'offre à lui, tout naturellement pour éliminer les oppositions entre les classes sociales et leurs causes, ainsi que leurs conséquences dans l'entreprise. Presque partout, on entend "exprimer l'opinion que les intérêts fondamentaux de l'employeur et du travailleur sont incompatibles. Or, bien au contraire, la gestion de l'entreprise sur une base scientifique se fonde sur la conviction inébranlable que les intérêts véritables des deux parties sont parfaitement identiques, que la prospérité de l'employeur à longue échéance ne peut exister que s'il y a en même temps prospérité du travailleur et inversement. Il doit être possible de satisfaire simultanément le vœu le plus cher de l'ouvrier, qui est d'obtenir un salaire plus élevé, et celui de l'employeur qui est d'abaisser ses prix de revient" (2).

Dans les observations finales du même ouvrage, Taylor va encore plus loin: "Sur la base de recherches scientifiques impartiales concernant tous les facteurs en question", son système - c'est-à-dire la combinaison

(1) Mottez, op. cit., p. 212.

(2) F. W. Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Munich-Berlin 1913, p. 8.

particulière des études du travail, de la rationalisation et de la rémunération au rendement qu'il a préconisée le premier et qui, depuis, a été adoptée, avec des modifications plus ou moins profondes, par les industries de toutes les économies évoluées - créera des conditions "qui donneront les mêmes droits aux trois parties intéressées (travailleurs, employeurs et nation)." A l'encontre des deux premières (qui "se révolteront pendant un certain temps"), "la nation imposera en fin de compte - aux employeurs comme aux travailleurs - les conditions nouvelles" (1).

Si, depuis des dizaines d'années, on ne trouve plus guère trace, dans la littérature, de cet enthousiasme qui faisait escompter du salaire au rendement un essor général des forces économiques, ainsi que l'harmonisation des contrastes sociaux, il serait pourtant erroné de croire que de telles idées ont totalement disparu (2). Même sans qu'elles soient formulées consciemment, elles constituent une justification sous-jacente, voire même un camouflage du principe d'autorité que représente l'entreprise industrielle vis-à-vis de ses ouvriers, d'autant plus qu'en effet l'idée d'une convergence naturelle entre les intérêts économiques individuels et le bien général a précisément bénéficié ces derniers temps, d'un regain de faveur dans le public. L'argent, estime l'un des économistes d'entreprise interrogé, est, quoiqu'on en dise, l'un des "stimulants innocents les plus forts que nous ayons dans l'existence".

C'est précisément ce principe d'autorité de l'entreprise qui apparaît ouvertement dans la deuxième source de l'idée des stimulants salariaux, à savoir, la pensée instrumentale de l'ingénieur. Au technicien, habitué à ramener tous les phénomènes de son champ d'action à des relations

(1) Op. cit., p. 150; tout alinéa d'où est tirée la citation est mis en relief dans l'original (caractères espacés).

(2) C'est ainsi que, par exemple, Kalveram, dans son ouvrage intitulé "Industriebetriebslehre", 6ème édit., Wiesbaden, s.d., p. 104, qualifie le forfait assorti d'un salaire minimum garanti "d'essai bien réussi de compromis équitable" entre les intérêts de l'entreprise et ceux de l'ouvrier.

causales mécaniques, le rapport entre le stimulant salarial et le rendement obtenu apparaît presque comme naturel, d'autant plus qu'il a peut-être déjà constaté, dans sa propre carrière professionnelle, l'efficacité de stimulants financiers, et qu'il a peut-être déjà vu comment, dans une entreprise, le rendement s'est accru à vue d'oeil après l'institution de la rémunération au rendement. Cet axiome lui suffit jusqu'à preuve du contraire; il a pour lui le même degré d'évidence que le fait de voir une machine fonctionner tant qu'on lui fournit suffisamment d'énergie.

Si, dans une aciérie, le rendement des ouvriers est insuffisant,

"le rendement en tonnes par heure de marche du four peut tomber, c'est-à-dire qu'il faut ici tout simplement déclencher un contact (le salaire au rendement) pour tenir le personnel au travail automatiquement; or cet automatisme est déclenché, la plupart du temps, chez les ouvriers en opérant simplement par le salaire. Le seul salaire horaire fixe et de bonnes paroles ne servent généralement à rien, ou tout au plus, leur effet se limite à nos ouvriers plus âgés travaillant depuis longtemps dans l'usine; pour les nouveaux ouvriers, le stimulant salarial est nécessaire si nous voulons réaliser notre programme. Il nous faut donc déclencher un contact et pour ce faire il faut en général un accord de salaires au rendement judicieusement établi". (Un économiste de l'entreprise).

Les motivations humaines au rendement et les raisons multiples et complexes dont elles se composent représentent pour l'ingénieur un élément d'insécurité qu'il cherche à éliminer le plus possible, ou à ramener aux mécanismes qui lui sont familiers. L'emploi d'expressions telles que "avec des homoncules (je supprimerais tout de suite la rémunération au rendement)" ou la projection de notions technico-physiques sur des faits anthropologiques, comme par exemple l'utilisation du terme "facteur d'inertie" comme synonyme de paresse, dans lequel on englobe pêle-mêle toute la résistance ouvrière au rendement, est très caractéristique de cet état d'esprit.

"Nous ne devons pas méconnaître le fait que l'inertie de l'homme, de chaque être humain, joue un certain rôle dans toutes ces choses et que l'inertie humaine (qui n'est pas entendue ici au sens péjoratif) doit être brisée, à un moment donné, par des apostrophes, des impulsions, des stimulants, le plus fort

stimulant "innocent" que nous ayons dans la vie étant précisément l'argent; par l'argent, nous devons stimuler le rendement, et c'est ce que nous faisons grâce aux salaires au rendement." (Un économiste de l'entreprise).

S'il paraît aux techniciens tellement attrayant de mettre fin "à la paresse naturelle de l'homme" par des "stimulants" financiers, c'est que ce moyen permet d'éviter beaucoup mieux les frictions et qu'il obéit à des lois beaucoup moins sujettes aux perturbations que la pression exercée par les supérieurs hiérarchiques pour obtenir un rendement suffisant.

"Autrefois les anciennes usines métallurgiques travaillaient pratiquement sans stimulant au rendement et la fonction que devait remplir le personnel était assurée, dans une large mesure, en mettant en place un nombre considérable de surveillants ayant pour tâche, pour ainsi dire, d'activer le rendement. Le salaire au rendement a pour but, tout d'abord, de diminuer cette action exercée du dehors sur le personnel, et de donner à celui-ci un stimulant pour qu'il n'agisse plus sous une impulsion extérieure, mais de lui-même, mû par des raisons personnelles. Cet intérêt personnel est créé par le salaire au rendement dont la première fonction consiste à remplacer la pression extérieure par un stimulant interne." (Un économiste de l'entreprise).

En effet, cette pression "interne" en vue du rendement n'est pas seulement "plus innocente" mais aussi plus efficace que la surveillance personnelle.

"Je pourrais (en cas de salaire fixe) rester toute la journée dans le service, alors tout le monde travaillerait, mais on n'atteindrait pas cependant un rendement maximal. Il y a toujours quelque chose comme une résistance passive dont on ne peut venir à bout que par des primes." (Un ingénieur de production).

Cette idée du stimulant salarial jouant le rôle d'un apport d'énergie presque automatique (auquel l'ouvrier réagit de son côté si la formule de salaire est judicieusement choisie) est tellement ancrée dans les conceptions que les ingénieurs ont en général de l'ordre et du commandement, qu'elle subsiste même là où leur expérience personnelle a démontré le rôle tout à fait secondaire du salaire au rendement dans les résultats obtenus. Un des principaux dirigeants techniques estime, tant que l'entretien se limite à son champ d'expérience direct, que la suppression du stimulant salarial

"ne devrait pas avoir, à proprement parler, de conséquences pour le rendement lorsque l'ouvrier continue à percevoir le même salaire, à condition qu'il ait été satisfait de ce qu'il gagnait jusque-là".

Il réagit, au contraire, tout autrement s'il est confronté avec la tendance générale à aligner les salaires des ouvriers sur les appointements plus stables des employés qui sont indépendants de la production ou du rendement. Il estime alors que :

"cela ne serait possible que si tous les hommes étaient parfaits. Mais l'homme est, malheureusement paresseux de nature, et c'est pourquoi il faut lui donner un salaire au rendement et lui prescrire des normes".

On trouve exactement les mêmes contradictions chez un chef de service d'une grande aciérie dans laquelle la prime était déjà bloquée depuis environ un an et demi au moment de l'enquête :

"Le rendement baisserait certainement si la situation des ouvriers était semblable à celle des employés. Dans les circonstances présentes, je n'estimerai pas cela souhaitable, même si le personnel est bon. Pourquoi devrait-on éduquer les gens à la paresse?"

Cette déclaration d'ordre général, sinon idéologique, ne change rien à sa conviction précise, acquise dans les fonctions qu'il exerce, et selon laquelle :

"Dans notre aciérie, le salaire au rendement ne joue pas un rôle tellement important... Pour la direction, il se peut que le salaire au rendement présente un intérêt, mais dans notre service nous avons un salaire fixe et cela marche très bien; j'en suis entièrement satisfait".

Ni la conception économique libérale, ni la pensée instrumentale du technicien ne peuvent néanmoins, à elles seules, constituer une base suffisante pour la politique du salaire au rendement, une telle politique étant contrainte de faire face aux désirs et aux vues des ouvriers ainsi qu'à la stratégie et à la tactique des organismes qui les représentent. Les expériences faites par les premiers tayloristes ont montré nettement que les déclarations de principe ne suffisent pas à elles seules pour faire accepter aux ouvriers le renforcement de la pression exercée en vue du rendement, ce renforcement étant en général lié à l'institution de stimulants salariaux; aussi bien Taylor lui-même

a-t-il d'ailleurs toujours considéré la possibilité de gains considérablement supérieurs aux taux usuels des salaires au temps comme un élément essentiel de son système.

Pour inciter les ouvriers et leurs organisations à accepter le salaire au rendement, les directions d'entreprise ont dû se limiter à des formes de politique de stimulants salariaux obéissant à un principe général que l'on appelle d'ordinaire, dans les ouvrages récents, "Leistungsgerechtigkeit" (équité par l'adéquation du salaire et du rendement). Bien que ce postulat des rémunérations "équitables" puisse être, à bien des égards, plus exactement appelé "principe d'équivalence" (au sens d'une équivalence du salaire et du rendement) ainsi que Kosiol l'avait désigné à la fin des années vingt (1), la première notion correspond particulièrement au besoin des directions d'entreprise qui en ont patroné la formule.

4) Prétention à l'équité du salaire au rendement

Le salaire au rendement traduit une certaine exigence de rendement que l'entreprise impose aux ouvriers et à laquelle ceux-ci ne peuvent se soustraire qu'en acceptant une réduction de leur salaire. "Le forfait doit être établi de telle sorte qu'il contraigne les ouvriers ... à réaliser un rendement maximum, s'ils ne veulent pas que le gain souhaité soit diminué", écrit l'un des promoteurs les plus logiques d'une rationalisation de la rémunération au rendement dans la sidérurgie allemande à la fin des années vingt (2).

Lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure d'exercer cette pression au rendement sans tenir compte de la résistance de principe des ouvriers - et elle en est empêchée non seulement par "la position forte des travailleurs et de leurs organisations dans les négociations" mais surtout par la nécessité d'obtenir un minimum d'approbation de la part des ouvriers pour l'objectif poursuivi par l'entreprise, ceci étant la condition d'un fonctionnement normal et sans heurts de la production,

(1) E. Kosiol: Theorie der Lohnstruktur, Stuttgart 1928.

(2) Otto Cromberg: Die Zeitstudie als Grundlage der Betriebsführung. (L'étude des temps, base de la conduite des entreprises d'après l'exemple d'un train à fil), Arch. Eisenhüttenwesen, 5ème année, 1929/30, fasc. 9, p. 597 et suiv.

elle doit offrir en contrepartie un salaire que les ouvriers considèreront comme une compensation équitable à l'effort exigé d'eux.

L'une des principales conditions pour que "le rendement aboutisse à un degré de productivité aussi élevé que possible et pour que soient éliminées toutes les influences causant des retards et des perturbations qui font obstacle au plein développement du travail humain dans l'entreprise", est, d'après le manuel d'économie industrielle peut-être le plus lu en Allemagne, que "la rémunération du travail... soit ressentie par le travailleur comme "équitable". "Tel sera le cas lorsque le travailleur aura le sentiment que le salaire qui lui est versé correspond à la valeur du travail accompli par lui" (1).

Pour de nombreux industriels pratiquant le salaire au rendement, cette liaison, imposée par une certaine constellation des forces sociales, entre le stimulant salarial et le principe du juste salaire est devenue si naturelle qu'ils ne sont plus en mesure de les distinguer l'un de l'autre et que, parfois, il arrive même qu'ils confondent la teneur des deux notions :

"On doit tout d'abord obtenir par la rémunération au rendement un salaire équitable. L'ouvrier a, en effet, un sens très sûr pour juger si le travail accompli par lui est effectivement rémunéré. Sans doute, il souhaite trouver dans son enveloppe de paye une somme aussi importante que possible, mais la prime est moins un stimulant qu'une affaire d'équité." (Un ingénieur de production).

Ou encore :

"Avec une rémunération correspondant au rendement, nous créons surtout une situation dans laquelle l'ouvrier est satisfait de son salaire... Par le forfait que nous établissons, nous voulons lui donner la possibilité de travailler sans être freiné et d'augmenter son salaire." (Un économiste de l'entreprise)

(1) E. Gutenberg : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, t.I, Berlin-Göttigen-Heidelberg 1951, 3ème éd. 1957, p. 33.

Le principe d'équivalence impose une double exigence à la rémunération au rendement : "Pour que le forfait soit ressenti comme équitable par rapport au rendement, il faut tout d'abord que les taux soient corrects pour les différentes phases de travail à l'intérieur du service, c'est-à-dire qu'à un rendement égal corresponde un salaire égal. C'est donc du niveau de rendement imposé pour chaque tâche qu'il s'agit. Si ces niveaux ne sont pas établis d'après des critères uniformes, l'ouvrier ne tarde pas à distinguer les "bonnes" tâches des "mauvaises", de sorte que des conflits s'ensuivent inévitablement. La rémunération au rendement présuppose donc des principes et des méthodes clairs et irréprochables pour la détermination de la rémunération de chaque tâche."⁽¹⁾

Les forfaits doivent donc :

- Etre "corrects", c'est-à-dire que le tarif doit refléter le rendement humain avec ses variations et ses différences, et uniquement celui-ci;
- Apparaître comme corrects aux ouvriers (ou à leurs représentants) ou permettre de démontrer qu'ils le sont.

L'incorrection objective ou subjective des tarifs, entendue dans ce sens, peut entraîner trois conséquences :

- A la suite d'améliorations techniques, les forfaits anciens sont révisés et remplacés par de nouveaux dans lesquels à un effort égal (objectivement et subjectivement) ne correspond plus un salaire égal à l'ancien;
- Deux ouvriers ou groupe d'ouvriers ayant une qualification comparable ou des fonctions de même valeur (d'après l'évaluation des tâches) perçoivent des salaires différents, bien que leur rendement soit le même (objectivement et subjectivement), ou encore leur salaire est identique, bien que le rendement nécessaire pour obtenir ce salaire soit différent (subjectivement ou objectivement);

(1) H. Böhrs : Leistungslohn, Wiesbaden 1959, p. 21
(C'est nous qui avons souligné certains mots)

- Pour un seul et même forfait, en raison de variations intervenant dans les conditions techniques et d'organisation, l'effort nécessaire pour obtenir le même salaire est variable (à nouveau subjectivement ou objectivement).

Pour la doctrine du salaire au rendement en vigueur, l'incorrection du tarif est la même, qu'elle soit objective ou subjective; des litiges graves en matière de forfaits ne peuvent se produire que lorsque, et dans la mesure où le forfait ne satisfait pas à l'exigence d'une équité objective tenant compte du rendement. Dans tous les autres cas, il doit être possible de dissiper sans difficulté les doutes quant à la justesse des temps alloués.

"Si quelque incident se produit, (les ouvriers) protestent, mais lorsqu'ils voient que l'affaire est au point, que tout s'est passé normalement, ils ne bougent pas" (un économiste de l'entreprise).

Dans ces conditions, il est assurément très difficile de démontrer directement, dans une enquête sociologique, l'existence d'"incorrections manifestes en matière de forfait".

Ceci s'applique notamment à la première source de discussions en matière de tarifs, à savoir le remplacement de "bons" tarifs par d'autres "mauvais", c'est-à-dire lorsqu'il ne s'agit de rien d'autre que du "rajustement des tarifs", lequel joue un rôle prédominant dans les ouvrages assez anciens traitant de rémunération au rendement. Son existence a toutefois été souvent contestée ces derniers temps. Non seulement la notion, mais aussi les faits visés par celle-ci paraissent être un tabou auquel on ne saurait toucher sans provoquer les réactions les plus vives (1).

(1) On peut citer comme particulièrement caractéristiques à ce sujet les discussions sur l'article intitulé : "Die Soziologie im Dienste der Rationalisierung. Auswirkung der Akkordschere auf die Arbeitsmoral", publié par le Dr Wolfgang Kellner, au cours de l'été 1959, dans le n° 181 de l'"Industriekurier", ainsi que les discussions qui ont eu lieu après l'exposé fait, sur le même sujet, au congrès de Wurtzbourg de la Société de recherches en matière de sciences du travail, au printemps 1960. Le Dr Kellner, à qui on ne peut certainement pas reprocher d'exercer une critique malveillante à l'encontre des conditions existant dans l'industrie, se réfère au diagnostic "de nombreuses entreprises qui, entre octobre 1954 et mai 1959, ont été étudiées par lui".

Dans ce cas, tout au moins, le caractère incorrect des temps fixés dans le tarif peut être la conséquence d'une politique systématique de l'entreprise, à l'aide de laquelle le rapport entre le rendement exigé et le salaire accordé peut être modifié au détriment du travailleur.

De même les normes d'exécution qui, par suite de conditions techniques et d'organisation variables, peuvent offrir des possibilités de gain différentes à rendement égal, sont susceptibles - qu'elles soient le résultat d'une étude insuffisante du rendement ou d'une "politique" voulue dans l'entreprise - de causer un préjudice manifeste à l'ouvrier puisque, dans ce cas, une partie du risque de l'entreprise est répercutée sur celui-ci (Von Zwiedineck-Südenhorst); l'entreprise s'assure des dépenses salariales constantes, indépendantes de facteurs imprévisibles d'ordre technique et organisationnel, tandis que ces facteurs, à rendement égal, peuvent certes augmenter le gain, mais aussi le réduire fortement (1).

Suite de la p. 30

Ces "entreprises" appartenaient aux branches les plus diverses L'organisation des fabrications allait du type le plus rudimentaire au type le plus perfectionné. Elles avaient les formes juridiques les plus différentes. "Mais en dépit de cette variété, toutes ces entreprises avaient un trait commun constitué par le "rajustement des tarifs" (souligné dans l'original), qui, si elle n'était pas voulue par les exploitants individuels, les gérances ou les directions de sociétés ni soiemment appliquée par les chefs d'entreprise, était souvent maniée avec une réelle virtuosité par des cadres moyens ou subalternes ou par des membres du personnel de direction. Cette réduction des temps signifie qu'un forfait est révisé et diminué lorsqu'un ouvrier travaillant à forfait gagne des sommes relativement importantes". Dans un certain nombre de conférences et de publications, le Dr Kellner fut violemment attaqué, notamment par des membres et des fonctionnaires de l'association Refa. On lui reprochait surtout d'avoir dénaturé les faits de façon malveillante, puisqu'il n'était pas possible, en observant les principes Refa, de pratiquer une diminution des temps et qu'il ne pouvait s'agir, tout au plus que de révisions de forfaits intervenues à la suite d'améliorations techniques et, bien entendu, acceptées par les syndicats.

- (1) Nous aurons à revenir dans la IIIème partie, et notamment au 2e chapitre de celle-ci, sur l'importance de ce transfert partiel du risque de l'entreprise pour l'attitude des ouvriers vis-à-vis de la rémunération au rendement.

Il est vrai que dans la sidérurgie on ne risque guère de voir se produire de telles "injustices en matière de forfait" sur une large échelle et avec des conséquences graves pour les possibilités de gain des ouvriers. D'une part, en effet, les systèmes de salaire au rendement, dans les entreprises de production métallurgique proprement dites, ont un caractère collectif; chacune de leurs variations constitue un fait de politique d'entreprise et comporte une publicité suffisante pour se distinguer fondamentalement du forfait de type presque privé intéressant le travailleur isolé.

D'autre part, étant donné le système de cogestion ainsi que la puissance des syndicats et du prestige incontesté dont jouissent les comités d'entreprise dans la plupart des usines sidérurgiques, les salaires au rendement ne peuvent être modifiés qu'avec leur consentement.

En revanche, le problème de la correspondance du rendement et du salaire dans la pratique des rémunérations dans la sidérurgie joue un rôle très important - ce qui est dû pour une large part à ce caractère pour ainsi dire politique des systèmes de salaire.

Les conséquences qu'entraînent des salaires au rendement incorrects, objectivement ou seulement subjectivement, ne se limitent assurément pas, comme on pourrait le croire en étudiant les ouvrages récents parus en Allemagne sur les salaires au rendement, à des "litiges en matière de tarifs" et à une diminution simplement psychologique de la satisfaction éprouvée par les ouvriers quant à leur travail et à leur salaire. Partout où, soit du fait d'une pratique délibérée, soit à cause de méthodes insuffisantes de détermination du rendement, soit enfin parce que les conditions du rendement ne permettent pas toujours d'employer des procédés très précis et différenciés, les "injustices" en matière de rémunération au rendement ne sont pas exceptionnelles, l'entreprise doit s'attendre à voir les ouvriers mettre sur pied leur propre politique en matière de forfait, laquelle est complémentaire de la politique de l'entreprise et a, par la nature des choses, un caractère la plupart du temps défensif, voire même restrictif. Une certaine réticence manifestée par les ouvriers ou leur "freinage" du rendement n'est certes pas la seule arme dont ceux-ci disposent pour agir contre les pratiques du

salaires au rendement qu'ils estiment violer le principe d'équivalence, celui-ci ayant pour sa part un caractère contractuel prononcé, mais c'est une arme très efficace et particulièrement impressionnante pour l'observateur (1).

Les limitations volontaires du rendement ne risquent pas seulement, comme les "litiges en matière de tarifs", de gêner considérablement la politique salariale d'une entreprise; elles peuvent aussi, dans les cas limites, rendre inutile l'application de stimulants salariaux.

Indépendamment du risque de ces "injustices du forfait" subjectives, l'entreprise, de son côté, a tout intérêt à un calcul objectivement "correct" du rendement, notamment dans la mesure où les salaires au rendement ne doivent pas seulement servir de stimulant, mais aussi où ils sont d'importants instruments de rationalisation technique ou industrielle. C'est seulement lorsque les temps alloués tiennent réellement compte de toutes les conditions du rendement qu'il est possible de s'en servir pour effectuer une planification réaliste des délais ou un calcul préalable; c'est seulement à cette condition que les variations des salaires au rendement sont aussi l'indice de variations du processus de production qui, autrement, ne seraient peut-être pas décelées.

Les stimulants salariaux "en fonction du rendement" correspondent donc à des besoins multiples imposés par la gestion de l'entreprise, en premier lieu lorsque les ouvriers ont le moyen de se défendre contre les forfaits qu'ils considèrent comme injustes.

La réalisation du principe d'équivalence n'est cependant pas uniquement ni surtout une question de bonne volonté de la part de l'entreprise et de sa direction. Bien plutôt, elle soulève directement quantité de problèmes techniques et méthodologiques pour le calcul du rendement.

(1) La description de cette politique restrictive en matière de forfait, faite par Max Weber et intitulée : "Zur Psychophysik der industriellen Arbeit", recueil d'articles de sociologie et de politique sociale publiés à Tübingen en 1924, p. 155, et suiv. est encore aujourd'hui la meilleure.
Voir aussi les nombreuses indications bibliographiques données par Marriett, op. cit. dont le 6e. chapitre a le titre caractéristique de "Failures and Restriction of Output"(p. 133 et suiv.).

Il nous paraît indispensable d'esquisser ici brièvement l'évolution de la rémunération au rendement qui aboutit aux formes aujourd'hui généralement acceptées et pratiquées. Les diverses étapes de cette évolution se caractérisent toujours, aussi bien par un perfectionnement des méthodes de calcul du rendement que par l'établissement d'une nouvelle base légitimant le stimulant salarial, les deux phénomènes étant étroitement liés.

5) Digression : La crise des formes primitives du forfait surmontée grâce aux systèmes perfectionnés basés sur l'étude des temps (1).

Le début de la période de développement de la grande industrie dans les vieux pays industriels a connu deux modes de rémunération : le salaire au temps qui, dans la plupart des cas, prenait la forme du salaire à la journée et le salaire au rendement que l'on appelait en général salaire aux pièces, salaire à forfait ou salaire à la tâche. La limite d'application de ces deux formes de salaire coïncidait fréquemment avec la différence entre les deux types de main-d'oeuvre employée par l'entreprise industrielle aux premiers temps de son existence.

La masse des travailleurs non spécialisés qui n'étaient pas par hasard désignés comme "journaliers" était payée au temps, tandis que les compagnons ou anciens maîtres des professions artisanales, qui étaient passés de leur atelier à l'usine étaient naturellement rémunérés aux pièces, ce qui leur garantissait une certaine protection contre la contrainte du régime d'usine et leur laissait tout au moins une apparence de cette liberté qu'ils avaient connue auparavant, ou tout au moins espérée pour l'avenir.

Les taux des salaires aux pièces de ces ouvriers reflétaient fidèlement, de même que les salaires journaliers des "ouvriers d'usine" proprement dits non qualifiés, les fluctuations de la conjoncture économique et leurs conséquences sur le "cours du jour de la main-d'oeuvre". Mais en même temps, ils reposaient - pour autant que nous ayons des

(1) Cette digression est basée essentiellement sur l'exposé détaillé de l'annexe II, et notamment du chapitre 4, p. 129 et suiv.

indications sur le rendement horaire, journalier ou hebdomadaire normal ou imposable - sur des relations confiantes entre l'ouvrier et le patron ou son délégué, relations qui, de leur côté, avaient pour base une expérience professionnelle commune. Ces idées résultant d'une conception commune de ce que l'on peut normalement exiger et accomplir étaient, tout au moins subjectivement et, dans une large mesure aussi, objectivement "correctes"; en ce sens, les taux des salaires aux pièces du type ancien "correspondaient au rendement" parce qu'ils permettaient à chaque ouvrier de gagner, en plus de son salaire normal, ce qui correspondait à la partie de sa capacité de production ou de son rendement effectif dépassant le rendement normal (1).

-
- (1) Cette base de confiance mutuelle sur laquelle était fondé l'ancien salaire aux pièces se retrouve, par exemple, dans la "tâche" des houillères, et notamment sous sa forme la plus ancienne de "tâche collective" dont la rémunération est convenue entre le "chef de chantier" (qui est en même temps une sorte de chef d'équipe et de délégué des ouvriers de son équipe) et le porion de taille, c'est-à-dire compte tenu des conditions particulières d'abatage dans tel ou tel cas (voir notamment à ce sujet Karl Jantke : Bergmann und Zeche, Tübingen 1953). De même, le droit anglo-saxon en matière de forfait contient encore un certain nombre de notions qui rappellent les origines du salaire aux pièces à l'époque préindustrielle et aux premiers temps de l'industrie, encore que, de nos jours, ces notions aient fait l'objet d'une jurisprudence arbitrale très fournie et qu'elles aient connu de nombreuses interprétations. C'est ainsi, par exemple, qu'on lit dans certaines conventions collectives américaines que les normes de rendement doivent être fixées sur une base de "fairness and equity" ou selon le principe "fair day's work for fair day's pay". Dans ces conventions, de même que dans les conventions collectives anglaises, on retrouve constamment une clause selon laquelle les taux de salaires aux pièces ou les temps alloués doivent être offerts aux ouvriers, qui peuvent les refuser (v. B. Lutz : Arbeitstunden, Gewerkschaften und Tarifverträge, op. cit.). Tandis que les ouvrages plus récents parus en Allemagne sur le droit du travail soutiennent de plus en plus fréquemment que la fixation des différents forfaits est une tâche de libre appréciation dans l'application de connaissances scientifiques, ce qui exclut par conséquent la consultation du comité d'entreprise prévue par le § 56 de la loi allemande relative à l'organisation des entreprises, la plupart des conventions collectives anglo-saxonnes indiquent expressément que certains rendements imposés peuvent aussi faire l'objet de négociations arbitrales.

Dès les dernières décennies du 19^e siècle, puis pendant la forte vague de rationalisation et de mécanisation du début du 20^e, ces relations de confiance mutuelle ont été souvent privées de leur base technique, alors qu'en même temps, de plus en plus, le salaire au rendement pénétrait dans les ateliers de fabrication en série dépourvus de tradition. Avec l'accélération des progrès de la technologie et de l'organisation du travail, le contenu de la plupart des opérations de travail (même si elles ont conservé leur nom) s'est modifié plus vite qu'il n'a été possible de créer et de mettre à l'épreuve de nouveaux critères expérimentaux, tenant compte des nouvelles possibilités de rendement; c'est ainsi par exemple qu'à cette époque devinrent caduques les barèmes détaillés de salaires aux pièces établis par un grand nombre de syndicats anglais au 19^e siècle avec les organisations d'employeurs et auxquels les entreprises devaient se conformer.

Simultanément se poursuit une bureaucratisation de la direction des entreprises par suite de laquelle la fixation des normes de rendement d'une part, et du salaire "usuel" d'autre part, qui jusqu'ici incombait à une seule personne est confiée à des instances différentes. Si le contremaître peut encore convenir avec l'ouvrier du temps nécessaire à l'exécution d'un travail déterminé, le taux de salaire qu'il peut accorder est, au contraire, de plus en plus dicté, comme l'écrivit un observateur très attentif de la fin du siècle "par les instances suprêmes de l'usine", lesquelles, de leur côté, veillent strictement à ce que les concessions faites par le contremaître ne permettent pas aux gains des ouvriers travaillant aux pièces de dépasser le taux prévu.

A la fin du siècle, dans presque tous les pays industriels, apparaissent nettement les symptômes d'une crise du salaire aux pièces, que caractérisent les notions de "diminution des temps", "réticence au rendement" et "limite des salaires aux pièces". Dans leurs efforts pour imposer des salaires uniformes, correspondant aux conditions du moment sur le marché du travail, les directions des usines considéraient, en principe, toute augmentation des salaires au rendement comme une conséquence d'améliorations techniques et organisationnelles de l'efficacité

du travail; elles révisaient ainsi les taux de salaire aux pièces dès qu'une certaine limite de salaire était franchie.

De leur côté, les ouvriers évitaient d'augmenter leur rendement au-delà du niveau à partir duquel ils devaient s'attendre, avec le système de la diminution des temps, à voir réduire le salaire aux pièces qu'ils touchaient jusque-là. La "limite des salaires aux pièces" qui s'établissait finalement de cette manière, correspondait au salaire que les ouvriers s'efforçaient d'atteindre autant que possible, mais de ne jamais dépasser, et que les directions d'usine étaient encore tout juste disposées à payer.

Pour franchir cette limite qui, dans bien des cas, ramenait pratiquement le salaire au rendement à un salaire fixe au temps, auquel ne correspondait qu'un certain travail minimum imposé et sous l'effet duquel, si l'on en croit Taylor et ses concurrents, le rendement demeurait bien en deçà du niveau maximum possible, et surtout les possibilités d'amélioration technique susceptibles d'augmenter le rendement n'étant qu'imparfaitement utilisées, il devenait urgent, pour la direction des entreprises, de se faire une idée plus précise des possibilités concrètes de rendement des ouvriers. C'est seulement à cette condition, assuraient les protagonistes de cette première réforme de la rémunération au rendement, que l'usine pourra, de son côté, renoncer à diminuer schématiquement les temps et permettre aux ouvriers de développer librement leur rendement et leur gain. Le principal moyen, pour établir des rendements prescrits plus réalistes et plus objectifs, se révéla être l'étude des temps et du travail, telle qu'elle a été systématiquement mise au point, peu avant la fin du siècle, par F.W. Taylor, bien qu'elle fût déjà utilisée probablement à l'époque, en bien des endroits, de façon improvisée.

Les forfaits établis sur la base de l'étude des temps devaient permettre d'un seul coup de surmonter le dilemme devant lequel se trouvait placé le salaire aux pièces. A la place de la confiance mutuelle initiale détruite par la technique et l'organisation de la direction des entreprises, et sur laquelle se fondait le salaire aux pièces, on vit alors apparaître une nouvelle base, non moins indiscutable, pour la fixation du rendement

exigé, à savoir le temps nécessaire pour accomplir un travail déterminé. Les études de temps - disait-on - rendent superflues aussi bien la diminution des temps anciennement pratiquée que les réticences des travailleurs quant au rendement, qui d'ailleurs n'étaient qu'une réaction à la diminution des temps. Aussi cette nouvelle méthode ne correspondait-elle pas seulement aux besoins de la direction des usines, mais aussi aux vœux des ouvriers qui, à cette époque, pour autant qu'il soit possible de s'en rendre compte, et malgré toutes les plaintes sur les "abus des systèmes au rendement", demandaient moins la suppression pure et simple du salaire au rendement que sa "réglementation" et une assurance contre les réductions arbitraires du forfait.

Il apparut néanmoins très vite que les études de temps de Taylor n'étaient pas capables de garantir, à la longue, la "correspondance du forfait et du rendement". Comme on s'en souvient, Taylor s'efforçait exclusivement d'établir le temps minimum nécessaire à l'accomplissement de chaque tâche. Les rendements établis par lui étaient basés sur le rendement maximum qui dépendait lui-même non seulement de l'ouvrier, mais aussi d'un certain nombre de facteurs techniques et d'organisation. Même lorsqu'un ouvrier aux pièces devait normalement travailler dans des conditions identiques à celles qui existaient pendant le chronométrage (et tel n'était pas le cas bien souvent), il se pouvait toujours que, pour un travail donné, le rendement maximum permis par les moyens de travail par l'outillage ou par l'organisation générale de la production puisse être atteint aux prix d'efforts relativement moins grands que dans un autre travail, succédant au premier ou effectué à un poste de travail voisin.

Même lorsque, dans les deux cas, le "salaire maximum" était accordé pour le rendement maximum, l'équité de telles normes de rendement, était très douteuse. La résistance des ouvriers à ces systèmes de forfait était d'autant plus vive et compréhensible que le taylorisme combinait l'institution des études de temps avec des transformations de l'organisation du travail, qui souvent en augmentaient beaucoup le caractère contraignant.

Le principal point sur lequel portait la critique des ouvriers et de leurs organisations était une forme nouvelle de diminution des temps plus subtile, mais peut-être encore plus néfaste aux ouvriers; sans diminuer les gains à rendement égal, on relevait constamment les normes correspondant au salaire maximum, en transformant, par exemple, par une amélioration technique ou organisationnelle, des temps d'attente en temps de travail productif.

Néanmoins, beaucoup des ouvrages écrits sur le taylorisme au début du siècle donnent une idée probablement inexacte du caractère général et massif de la résistance des ouvriers. Peu avant la première guerre mondiale, mais surtout après, dans les années vingt, lorsque ce type de primes basés sur l'étude des temps commença à s'imposer dans l'industrie, il existait une tendance générale très forte à la hausse des salaires.

Le problème posé par la diminution des temps selon Taylor n'est pas tellement grave tant que le salaire maximum correspondant au rendement maximum exigé ne cesse aussi d'augmenter.

Mais, dès que des événements économiques ou des décisions politiques freinent la hausse des salaires, le rendement imposé dans le forfait en fonction du maximum susceptible d'être atteint n'a plus de justification.

Des travaux théoriques de spécialistes de l'économie d'entreprise et des sciences du travail, écrits dans les années vingt, aboutirent à partir des années trente en Allemagne (et probablement aussi dans d'autres pays industriels, mais nous ne sommes pas en mesure d'en apporter la preuve) à l'établissement d'un nouveau principe de calcul et de fixation de rendement, le principe du "rendement normal".

Le 2ème ouvrage Refa de 1933 fixe pour la première fois un nouveau point de référence pour les normes d'exécution fondamentalement différent de la notion de rendement maximum d'après Taylor, appelée "rendement normal" et définie comme "le rendement moyen pouvant normalement être maintenu de façon continue sans préjudice pour la santé" (1).

(1) 2ème ouvrage Refa - Berlin 1933 p. 77

Ce rendement normal qui, depuis la fin des années vingt, est aussi impliqué dans la mesure B de Bedaux (ce B est essentiellement identique à une minute de rendement normal, compte tenu des différents suppléments de temps), a fait l'objet, au cours des trente dernières années, de nombreux essais d'interprétation qui m'ont d'ailleurs pas été sans soulever la critique alors que les uns le considèrent comme une sorte de "grandeur naturelle" dont on doit tendre à se rapprocher le plus possible par des recherches scientifiques ou des estimations, pour d'autres c'est une simple formulation statistique qui se définit par sa distance de l'axe médian de la répartition normale de Gauss pour tous les rendements humains. (Tandis que, jusqu'à une date récente, le rendement normal était généralement considéré comme suivant cet axe médian, on constate ces derniers temps, et sous l'influence de spécialistes syndicaux de l'étude des temps, une tendance à un déplacement d'environ un sigma vers la gauche). Néanmoins, on tombe d'accord, en principe, pour admettre que le rendement normal est un étalon général transcendant non seulement l'opération isolée de travail, mais aussi l'entreprise considérée séparément, et à l'aide duquel on peut ramener à une valeur normale tout rendement concret observé ou mesuré.

Dans la pratique actuelle du forfait dans l'entreprise, on ne mesure plus simplement, comme au temps de Taylor et de ses successeurs directs, le temps nécessaire à un ouvrier dont le rendement est particulièrement élevé, dans des conditions optimales, pour chaque étude de temps au contraire, le chronométrateur estime d'après des directives générales et des taux fixés par l'expérience (1), le "degré de rendement" de l'ouvrier observé, c'est-à-dire le rapport entre le rendement effectif et le rendement normal.

1) Bedaux indique, par exemple, comme rendement normal "la vitesse de déplacement d'un piéton qui, sans porter ni pousser une charge, parcourt sur une voie plane et sans obstacle 4,2 km à l'heure" Böhrs, op. cit. p. 114.

Le temps observé n'est plus imposé directement a priori, mais seulement après avoir été normalisé au moyen du degré de rendement estimé, c'est-à-dire ramené au rendement normal.

Ce procédé présente un double avantage :

D'une part, il assure à l'ouvrier - grâce à la sûreté des chronométrages, à la précision dans l'estimation du degré de rendement, ainsi qu'à la justesse des suppléments de temps accordés, en plus des temps de fabrication proprement dits, pour le repos, les besoins personnels, les travaux accessoires - un salaire à forfait qui correspond toujours à son degré d'effort indépendamment de l'efficacité technique de l'outillage dont il dispose; en principe, dans de tels forfaits "évlués" établis sur la base de l'étude des temps, et qui se distinguent du forfait "rudimentaire" de stricte observance, tayloriste par normalisation du rendement, la diminution des temps (même sous la forme plus subtile d'un relèvement de la norme qualitative de rendement pour le même salaire) n'a pas place, et l'on n'y trouve pas non plus de différences de salaire entre des ouvriers de même qualification et de même rendement effectif. Le système Refa prétend (toujours dans le cadre des facteurs d'insécurité qui viennent d'être énumérés, mais qui, au total, ne semblent pas devoir influencer beaucoup la "justesse" des forfaits établis selon ce système), remplacer la juxtaposition ancienne de forfaits "bons" et "mauvais" ou même la substitution de mauvais forfaits à de bons forfaits, par des forfaits "corrects", c'est-à-dire où les normes de rendement éliminent parfaitement les différences d'ordre technique et d'organisation en ce qui concerne l'efficacité et où n'est plus rémunéré que le rendement humain pur et simple.

Mais des études de temps perfectionnées, basées sur la notion de rendement normal, présentent aussi, pour la direction des entreprises, un avantage complémentaire: comme le degré de rendement humain, abstraction faite de certaines exceptions qui ne jouent guère statistiquement, ne peut avoir qu'une aire de dispersion déterminée (si elle dépend beaucoup du type de travail effectué, elle peut toutefois être assez précisément délimitée), les forfaits selon Refa, Bedeaux, Berenschot, ou tout autre

système, garantissent que si les temps d'exécution sont correctement établis, les salaires au rendement ne pourront varier que dans les limites de cette aire de dispersion. En effet, la notion de rendement normal permet de démontrer que des salaires au rendement qui, pour des groupes de travailleurs assez importants ou sur des périodes assez longues, ne peuvent entrer dans le tableau statistique de la répartition normale, apparaissant, par exemple, comme trop élevés par rapport à la capacité humaine possible de rendement, sont le fait de normes d'exécution incorrectes, par exemple trop "libérales".

Il y a donc probablement plus qu'une simple coïncidence dans le fait que Refa ait mis au point la notion de rendement normal dans les années trente, c'est-à-dire à une époque où il était, pour l'industrie allemande, de la plus haute importance de disposer de stimulants qui, sans qu'il soit nécessaire de rogner constamment sur les temps imposés, permettent d'éviter que les salaires au rendement n'augmentent dans des proportions peu souhaitables.

A peu près en même temps que la tentative faite par Taylor pour dépasser la limite des forfaits, par une étude plus précise des possibilités réelles de rendement, une autre voie fut suivie, notamment dans les pays anglo-saxons, pour surmonter la "malédiction" ("baneful feature") - selon Halsey, qui fut l'un des premiers à décrire cette méthode des anciens salaires aux pièces, et permettre d'une part, aux ouvriers d'abandonner leurs réticences en matière de rendement et, d'autre part, aux directions d'entreprises de renoncer à diminuer les temps à chaque augmentation des salaires au rendement. Cette méthode a été qualifiée, dans les ouvrages contemporains, de "système de partage"; dans la terminologie moderne, on parlerait de "système de primes proportionnellement plus faibles", se distinguant du salaire aux pièces essentiellement par le fait que l'accroissement en pourcentage du salaire est moins important que l'augmentation de rendement qui le déclenche, de telle sorte qu'un "dépassement" des gains peut être plus facilement accepté lorsque les normes sont trop "favorables".

Les différentes formules de salaires élaborées à cet effet, par exemple, par Halsey ou Rowan, n'ont pu s'imposer en Allemagne ni d'ailleurs dans les pays anglo-saxons, face à la olarté des forfaits primitifs,

et surtout des forfaits évolués établis sur la base de l'étude des temps. Pendant plusieurs dizaines d'années, elles n'ont guère présenté plus qu'un intérêt historique. Ce n'est que plus récemment que le principe sur lequel elles se fondaient a retrouvé une certaine actualité, dans la mesure où l'évolution technique, prive de sa base le forfait fondé sur l'étude des temps, ou que, pour des raisons de politique de rendement ou des salaires, des stimulants salariaux sont introduits même dans les branches de fabrication où, jusque là, un travail individuel plus ou moins artisanal interdisait l'application d'un système de forfaits caractérisés.

En effet, la signification pratique de la notion de rendement normal est liée à certaines conditions techniques de production et de travail, parmi lesquelles il faut citer, en premier lieu, la prédominance de la quantité dans le travail, celle des facteurs humains sur les facteurs techniques dans la fabrication, et le primat des constituants physiques du rendement humain. En ce qui concerne le travail de haute qualité, il est aussi impossible de déterminer des rendements normaux que pour toutes les activités dans lesquelles le rendement humain ne consiste plus en travail musculaire, mais en attention, en réaction et en décision. Tant que le rendement humain était soumis aux lois physiques de l'inertie, de la pesanteur et de la résistance au frottement, le degré pouvait en être estimé d'après des concrétions physiques évidentes.

Or, cela devient impossible, dès lors que ses caractéristiques prédominantes ne peuvent plus être décrites que par analogie avec les processus fondamentalement intemporels de l'électronique (1).

Dans tous ces cas où la marche du travail, la nature du rendement exigé et les caractéristiques du processus technique s'écartent beaucoup de la situation que l'on associe généralement à la notion de "travail aux pièces typique" (par exemple, travail mécanique dans la fabrication en série, avec division du travail poussée), le forfait perfectionné basé sur l'étude des temps et la notion de rendement normal qui en constitue le centre ne peuvent plus être considérés comme garants de stimulants salariaux correspondant équitablement au rendement. C'est ainsi que ces derniers temps, le principe sur lequel, à l'époque, reposaient les

(1) Voir à ce sujet également la discussion plus approfondie des limites techniques du forfait basé sur l'étude des temps et "correspondant au rendement" 3ème partie, 1er chapitre, P. 309 et suiv.

"systèmes de partage" a pris une nouvelle importance dans bien des branches de l'industrie.

Mais ceci renouvelle il est vrai le problème de l'équité dans la rémunération du rendement et le place dans un cadre de références probablement beaucoup plus complexes et difficiles à saisir que pendant la période et dans les secteurs où le forfait perfectionné basé sur l'étude des temps était applicable sans difficultés particulières.

Certes, les théoriciens, de même que les industriels pratiquant la rémunération au rendement, n'ont qu'insuffisamment conscience des données fondamentales de ce nouveau cadre de références. Ceci non seulement parce que chacune des tâches nouvelles (en l'occurrence, la garantie d'une rémunération équitable en fonction du rendement, partout où la notion traditionnelle de rendement ne couvre plus des parties essentielles de la réalité dans l'entreprise) exige un certain temps pour être placée dans le cadre qui convient, mais aussi parce que le forfait basé sur l'étude des temps a été porté, au cours des dix dernières années, à une certaine perfection technique et logique par rapport à laquelle toutes les autres formes de rémunération au rendement doivent apparaître imprécises, insuffisamment mûries et comportant beaucoup d'incertitude. D'une certaine manière, le modèle de travail et de rendement qui lui servait de base ne s'est précisément consolidé définitivement et généralisé qu'au moment même où il devenait de plus en plus inexact.

Ceci apparaît très nettement dans la sidérurgie qui, comme en bien d'autres endroits du présent rapport, ne doit pas être considérée comme un cas particulier isolé, mais comme un exemple permettant (bien entendu, avec toute la prudence qui s'impose et en acceptant de procéder, s'il le faut, aux modifications nécessaires de l'énoncé) d'expliquer la situation existant dans bien d'autres secteurs de l'industrie moderne.

6) Le rôle du système évolué d'étude des temps dans la sidérurgie

Dans les entretiens avec les spécialistes du salaire au rendement dans la sidérurgie, dans les documents des entreprises ou dans les publications sur la technique de rémunération, on utilise très fréquemment les notions principales caractéristiques du système Refa.

"Avec le salaire au rendement nous voulons fournir un stimulant permettant d'épuiser les réserves de rendement à partir du rendement normal. En contrepartie, nous sommes prêts à verser un sur-salaire. Nous voulons rémunérer en espèces sonnantes et trébuchantes tout ce qui dépasse le rendement normal". (Un économiste de l'entreprise).

Dans de nombreuses statistiques de salaires ou de rendement des services centraux de la métallurgie apparaissent les notions de "niveau de rendement" et "niveau de gain" (qui, dans la terminologie Refa, n'ont de sens que lorsqu'elles mesurent des rendements ou des gains concrets par rapport au rendement normal ou au gain normal correspondant à ce rendement. Lorsque les salaires de base sont fixés d'après l'analyse des tâches, on considère le salaire résultant de ce système et qui est "calculé en fonction de la valeur du travail" au sens de la définition donnée par Euler-Stevens (1) comme l'équivalence du rendement normal imposé. Dans les négociations ou les entretiens, on regarde même comme inquiétant le fait que des groupes d'ouvriers assez importants (qui, en effet ne peuvent pas tous être capables d'un rendement extraordinaire), dépassent de 50 à 60 % le rendement exigé pour obtenir le salaire normal parce que, selon Refa, la limite maximale de la capacité de rendement à long terme se situe aux environs de 130 % et que, si les ouvriers dépassent constamment ce niveau, ils compromettront forcément leur santé.

Mais en même temps on sait très bien que l'application de la notion de rendement normal selon Refa aux opérations typiquement sidérurgiques est impossible.

"Si quelqu'un vient nous dire qu'il est capable, dans une aciérie, d'évaluer le degré de rendement, nous ne pouvons faire qu'en rire." (Un économiste de l'entreprise).

(1) Voir les nombreuses publications d'Euler et Stevens, ainsi que d'autres auteurs ayant collaboré à "Stahl und Eisen", ainsi qu'à la "Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe" de la Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl.

Et

"Il n'y a jamais eu de forfaits véritables dans la métallurgie. Personne ne dit aux ouvriers quel est le rendement normal car cela n'est pas définissable; d'ailleurs les forfaits classiques Refa sont, de toute manière, utopiques dans les services centraux de la métallurgie."
(Un économiste de l'entreprise).

Le fait que l'on cherche encore à décrire les formes et les problèmes de la rémunération au rendement en se servant des notions empruntées au système évolué de l'étude des temps, et même à les estimer d'après les normes et les critères créés spécialement pour ce système est très symptomatique du niveau actuel d'évolution de cette forme de salaire. Il y a à cela principalement deux causes précises.

Une première raison est que, dans l'industrie allemande, non seulement les directions des entreprises et leurs collaborateurs, mais aussi les ouvriers, considèrent le système Refa comme un critère sérieux que l'on identifie purement et simplement à la rémunération au rendement. "Alors interviendrait le système Refa", répond l'un des ouvriers interrogés quand on lui demande quelles seraient les conséquences d'un rendement plus élevé que la normale (1).

-
- (1) Cette tendance à assimiler les principes Refa au forfait basé sur l'étude des temps semble, si l'on en croit les nombreux communiqués paraissant dans les publications Refa, ne correspondre nullement à ce que souhaitent l'association Refa et ses directeurs; en effet, il n'est pas rare que certaines pratiques soient déclarées "conformes au système Refa", alors qu'elles ne diffèrent peu des débuts tayloristes des travaux Refa dans les années vingt, et qu'elles négligent toute l'évolution décisive intervenue, notamment dans le domaine de la définition et du calcul du rendement normal et des suppléments de temps de repos, ou similaires. Même dans le cas d'une des usines étudiées par nous, que nous examinerons en détail au chapitre suivant, usine qui prétend rémunérer ses ouvriers "strictement selon Refa", il nous semble justifié de douter, en principe, qu'il ait bien été tenu compte de cette évolution, telle qu'elle se manifeste par exemple si l'on compare le troisième livre Refa de 1939 avec le quatrième de 1952, ainsi qu'avec des travaux ultérieurs. D'ailleurs, même dans certains manuels d'économie industrielle plus récent, comme par exemple la troisième édition des "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", publiée par Gutenberg en 1957, on se réfère essentiellement au système Refa tel qu'il existait en 1940, lequel définissait, entre autres, le rendement normal comme le "rendement moyen habituel dans la profession" (Gutenberg op. cit. p. 46) tandis que, par exemple, Böhrs (op. cit. p. 77) admet, conformément aux indications parues dans les publications Refa plus récentes, que le niveau de rendement moyen des ouvriers d'une entreprise industrielle se situe à 112,5 % du rendement normal.

Cette large diffusion du système Refa est étroitement liée au fait que, normalement, il n'est possible de recevoir une formation de spécialiste des salaires au rendement qu'en fréquentant les cours Refa, et elle en est aussi bien la conséquence que la cause. La plupart des ingénieurs ou des experts en matière de salaires, actuellement responsables de la rémunération au rendement dans la sidérurgie, soit dans les services d'économie d'entreprise, soit dans les services de la direction sociale chargés de la politique des salaires, ont reçu cette formation Refa. Quelques-uns d'entre eux se sentent toujours engagés vis-à-vis du système Refa; ce qui est pratiqué dans la sidérurgie est pour eux moins une forme de salaire sui generis qu'un essai, rendu plus difficile par d'innombrables résistances techniques et "psychologiques", de sauver tout ce qui peut l'être des principes du "véritable forfait".

On ne peut se défendre de l'impression que cet attachement au système Refa en général, et au principe du système évolué d'étude des temps en particulier, est plus marqué chez les spécialistes en matière de rémunération relativement jeunes, que chez leurs collègues plus âgés. Beaucoup parmi ces derniers ont encore vécu les premiers temps, pour ainsi dire héroïques, de l'étude des temps dans les années vingt, et ils se rendent compte des limites du système Refa de travail et de rendement mieux que leurs successeurs ou leurs collaborateurs plus jeunes, à qui Refa est apparu comme une doctrine mûrie et généralement admise.

Mais ce qui est peut être plus important encore pour la tendance que l'on rencontre constamment et qui consiste à appliquer aussi les notions typiques du système de forfait individuel à la rémunération au rendement dans les services centraux de la métallurgie, c'est le rôle du système Refa en tant que base d'une entente entre les partenaires sociaux dans les négociations collectives et dans la vie pratique de l'entreprise.

L'association Refa prétend être indépendante des partenaires sociaux; sa direction comprend aussi bien des représentants des organisations de travailleurs que d'employeurs. L'un des quatre membres du comité de rédaction du quatrième ouvrage Refa, paru en 1951 était l'ancien chef de la section d'études du travail du Syndicat des métaux qui, à cette époque, faisait incontestablement autorité dans les milieux

syndicaux pour les études du travail.

De plus, l'association Refa (cu son prédécesseur le "Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung") a élaboré, pendant ses 35 ans d'existence ou à peu près, quantité de définitions sans lesquelles il serait souvent très difficile de parvenir à s'entendre sur les faits fondamentaux ou les phénomènes concrets du rendement et de sa rémunération. Il n'existe en Allemagne, en dehors de la doctrine Refa, aucune terminologie de la rémunération au rendement qui soit de loin aussi nette et précise; dans la mesure où cette terminologie implique déjà un système déterminé, celui-ci a tendance, même dans les cas où il est douteux qu'on puisse l'appliquer, à jouer un rôle normatif ou tout au moins conceptuel.

Enfin le système Refa de travail et de rendement trouve un écho de plus en plus profond dans les conventions passées entre les partenaires sociaux. De nombreux accords d'entreprise concernant les procédés de fixation des forfaits se réfèrent explicitement à Refa, dont elles invitent à respecter les prescriptions, à employer les formulaires et à suivre les principes (1). Même si, avec Böhrs (2) on estime souvent trop imprécise la définition conventionnelle du rendement permettant de gagner le taux de référence prévue dans le tarif, il existe néanmoins, en général, une tendance à prendre le taux de référence

(1) Voir notre publication "Arbeitsstudien, Tarifverträge und Gewerkschaften" (RKW-Auslandsbericht A 19), op. cit. p. 54 et suiv.

(2) Böhrs, op. cit. p. 75

forfaitaire comme une équivalence du rendement normal selon Refa, d'autant plus que, dans de nombreuses conventions collectives, on trouve expressément des formules telles que "rendement normal" (1).

Dans la mesure où le système Refa présente une base d'entente entre les organisations d'employeurs et les syndicats, et notamment entre la direction et les représentants des salariés, il est presque naturel que les directions d'entreprise et leurs experts en salaires y aient toujours recours lorsque, du côté du personnel, des doutes sont émis quant à la "correction" ou à "l'équité" d'une norme de rendement ou d'un salaire au rendement, ou lorsque les premiers, de leur côté, désirent amener le comité d'entreprise à accepter la révision de salaires au rendement "trop élevés". C'est ainsi que les membres du comité d'entreprise d'une grande usine sidérurgique, tout persuadés qu'ils sont de l'impossibilité d'appliquer les principes du forfait évolué basé sur l'étude des temps aux travaux effectués par les ouvriers qu'ils représentent :

"Refa ne se fonde que sur le forfait individuel dans un travail mécanique ... Mais cela n'a rien à voir avec la prime".

ressentent comme un handicap très net le fait

"que l'on nous rebatte les oreilles avec des niveaux de rendement que nous ne pouvons plus accepter",

(1) C'est ainsi qu'on lit, dans la convention collective générale intéressant les travailleurs de l'industrie métallurgique et électrique du Land de Rhénanie-Westphalie, en date du 15 juin 1952, convention qui était encore en vigueur pour la grande majorité des ouvriers de la sidérurgie allemande pendant que la présente enquête était en cours : "Les salaires aux pièces et les temps alloués doivent être tels qu'ils permettent aux ouvriers, avec un rendement normal et dans des conditions d'exploitation normales de gagner au moins 15 % de plus, que le salaire conventionnel correspondant à sa catégorie professionnelle (taux de référence forfaitaire)".

"Est considéré comme rendement normal, le rendement normal selon les usages de la profession, permettant un travail correct après mise au courant de l'ouvrier, celui-ci s'étant familiarisé avec l'outillage prévu, et dans les conditions existant dans l'entreprise, lorsque sont observés les temps prévus dans le forfait pour les besoins personnels et éventuellement aussi pour le repos".

et parlent, ailleurs, des difficultés qu'ils rencontrent du fait

"que le niveau de rendement est, de toute manière, assez élevé dans l'usine. Nous sommes à environ 170 %. Selon Refa, ce ne devrait être que 120 %. Alors le service d'économie industrielle pratique une sous-évaluation...".

C'est ainsi que, dans les cas limites, la correction "subjective" - psychologique ou tactique - peut se séparer entièrement de la correction "objective" des salaires au rendement, reflétant parfaitement les données techniques.

Dans la mesure où les critiques ou les doutes des ouvriers quant à l'équité de leurs salaires au regard du rendement sont opposés à la direction et à ses représentants non plus directement, mais par l'intermédiaire du comité d'entreprise, le postulat de la correction "subjective" prend en outre une qualité nouvelle qui, de son côté, n'est pas alors technique, mais de nature sociale objective. Pour les responsables de la politique des salaires dans les directions des entreprises, la réaction, c'est-à-dire le sentiment subjectif éprouvé par les ouvriers, est surtout pertinente lorsqu'elle se reflète dans les positions adoptées par le comité d'entreprise, dans ses protestations et ses contre-propositions. Il est désormais décisif, pour imposer une certaine formule de salaire, que le comité d'entreprise "marche". Naturellement, lorsqu'il donne son approbation à un système de salaires au rendement ou lorsqu'il la refuse, il doit défendre les intérêts des ouvriers qu'il représente. Dans la plupart des cas, néanmoins, il dispose ici d'une marge de manoeuvre considérable (et d'autant plus large qu'à de précédentes occasions il a montré sa capacité d'"arracher" quelque avantage pour les siens); la plupart des négociations en matière de salaires au rendement semblent se dérouler dans le cadre de cette marge d'appréciation qui lui est concédée par les ouvriers.

Or, ces partenaires à la négociation au niveau des directions d'usine ne représentent plus - comme c'est encore le cas par exemple pour les chefs de chantier dans les mines, au cours des pourparlers en vue de la fixation des tâches - l'expérience concrète d'un travail

précis, mais plutôt une conception propre du salaire au rendement, souvent bien articulée et fondée sur une formation théorique sérieuse (1).

Il est d'autant plus urgent, pour les experts de la direction, de pouvoir s'appuyer, dans les négociations concernant les salaires au rendement, sur un système cohérent d'hypothèses et de définitions généralement admises. Une direction d'entreprise autoritaire peut se permettre de pratiquer une politique de salaires au rendement sans fondement technique et théorique très solide : elle peut à tout moment corriger les forfaits incorrects par la fixation arbitraire de nouveaux taux, et se soustraire par des discours aux protestations fortuites et incorganisées des ouvriers. Dans une industrie où la constitutionnalisation de la conduite des entreprises est aussi poussée que dans la plupart des usines sidérurgiques, la correction technique des systèmes de salaires au rendement (qui, par conséquent, ne doit pas donner prise à la critique des ouvriers et de leurs représentants) de même que sa légitimation "théorique" deviennent une question vitale de la politique des salaires au rendement.

Il est compréhensible que, dans une telle situation, la sidérurgie ne renonce pas volontiers aux chiffres de référence et aux principes d'organisation traditionnels, généralement admis, du forfait évolué basé sur l'étude des temps; les conseils d'entreprise ne peuvent

(1) Dans les chapitres de la troisième partie, nous donnerons encore quelques exemples des critères d'après lesquels peuvent s'orienter les décisions des comités d'entreprise en matière de politique des salaires; par exemple, on ne peut se défendre de l'impression que, sinon toujours, du moins plus qu'exceptionnellement, les tendances évolutives à long terme de la politique économique et sociale sont discernées par les conseils d'entreprise au moins aussi bien que par leurs partenaires à la table des négociations. D'ailleurs, l'auteur a eu récemment l'occasion, lors d'une rencontre d'experts en matière de rémunération au rendement, d'entendre des plaintes véhémentes sur le fait que des conseils d'entreprise, de plus en plus nombreux, possédaient, grâce à la formation dispensée par les syndicats, des connaissances en matière de sciences du travail auxquelles les représentants du patronat n'avaient rien d'équivalent à opposer, connaissances dont ils savaient fort bien jouer dans les négociations sur les forfaits.

les comités d'entreprise ne peuvent en effet que difficilement mettre en question ces principes, et le maximum qu'ils puissent faire est de mettre en doute la possibilité de les appliquer dans tel ou tel cas; il n'est pas rare que, de leur côté, ils se réfèrent aux mêmes principes pour faire corriger des mesures projetées par la direction.

Néanmoins, le maintien des principes du forfait évolué basé sur l'étude des temps pose aux deux parties des problèmes ardu, car il risque de gêner la compréhension du mécanisme des nouvelles formes de salaire qui, entretemps, se sont depuis longtemps instaurées sous la pression de facteurs tenant aussi bien à la technique qu'à la politique des salaires. Nous reviendrons encore sur ces problèmes dans la dernière partie.

2ème chapitre

Possibilités des stimulants salariaux - Eléments d'une théorie générale.

Dans les entreprises de la sidérurgie allemande, on rencontre une grande variété de systèmes de stimulants salariaux : la grandeur du rendement sur laquelle ils sont fondés, la relation entre les variations du rendement et celles du salaire avec lesquelles ils opèrent, les pratiques et procédés utilisés pour leur préparation, et enfin les intentions qu'on leur prête officiellement et les buts qu'ils peuvent réaliser, de par leur logique interne, diffèrent non seulement d'une usine à l'autre mais aussi, souvent à l'intérieur d'une même usine, de service à service.

Pour classer ces systèmes, pour vérifier dans quelle mesure les objectifs qui leur sont assignés sont ou ne sont pas réalistes et réalisables, pour apprécier dans quelle mesure ils sont adéquats aux conditions techniques existantes, et enfin pour analyser jusqu'à quel point le principe d'autorité de l'entreprise prend ou peut prendre forme par leur intermédiaire, il est nécessaire de disposer d'une théorie du stimulant salarial, fût-elle rudimentaire. La littérature "officielle" sur la rémunération au rendement, c'est-à-dire les écrits et publications de l'association Refa et les ouvrages standards rédigés par les spécialistes reconnus de l'étude du travail, se révèle étonnamment indigente lorsqu'il s'agit de définir les éléments d'une telle théorie. Pendant de nombreuses années, les ouvrages Refa n'ont traité qu'une seule forme particulière de rémunération au rendement, à savoir le forfait quantitatif proportionnel basé sur les temps alloués, auquel on opposait peut-être encore son prédécesseur, le forfait financier non moins proportionnel et non moins exclusivement basé sur le rendement quantitatif. Pour autant que nous sachions, la discussion des autres formes de rémunération au rendement est relativement récente, si

nous laissons de côté les travaux fort anciens, datant des premières années du XXème siècle, ce qui d'ailleurs apparaît déjà dans la récapitulation globale, la plus courante de tous les systèmes de stimulants salariaux non proportionnels sous la notion de rémunération à la prime.

La distinction entre la prime et le forfait se fonde presque toujours sur des critères exclusivement formels; c'est ainsi que chez Böhrs, dans le manuel le plus récent des techniques de rémunération, l'essentiel du salaire à la prime consiste en ce "qu'il se compose de deux parties, le 'salaire de base' et la 'prime', tandis que le forfait ne connaît pas cette subdivision" (1). Baierl donne aussi une liste fort détaillée des différents aspects que présentent les résultats d'exploitation, en fonction desquels peut être orientée la rémunération à la prime; il renonce néanmoins totalement à donner une définition et se contente de constater que : "Si les suppléments au salaire de base sont subordonnés au rendement et à d'autres facteurs ... on parle en général de primes" (2).

Peu différentes et théoriquement à peine plus utiles sont les différentes tentatives de classification des systèmes de stimulants salariaux que Marriott étudie les unes après les autres et qu'il rejette, en raison du manque d'homogénéité des critères; il en va de même cependant de sa propre proposition (3) qui s'appuie, dans une large mesure, sur le schéma du Bureau international du travail (4) et ne complète celui-ci que par les deux catégories de primes collectives à long terme (primes semestrielles ou annuelles de productivité ou de participation aux bénéfices ou aux résultats) et par les primes non liées directement à la production que nous laisserons ici de côté provisoirement.

(1) Böhrs, op. cit. p. 103

(2) Baierl, op. cit. p. 98

(3) Marriott, op. cit. p. 40

(4) Bureau international du travail, op. cit. p. 5

Le classement des systèmes de rémunération au rendement au sens restreint se fait d'après des formules selon lesquelles le gain et les charges salariales directes varient :

- dans la même proportion que le rendement
- dans une proportion moindre que le rendement
- dans une proportion plus grande que le rendement
- dans une proportion variable selon les différents niveaux de rendement (c'est-à-dire dégression ou progression).

Ce classement substitue, à la distinction simple, habituellement pratiquée dans les ouvrages allemands, entre le système du forfait et celui de la prime, un schéma plus réaliste des relations possibles entre salaire et rendement. En effet, les systèmes de primes selon la définition de Böhrs ou de Baierl peuvent aussi bien se ranger dans la deuxième, troisième ou quatrième formule de Marriott; on peut concevoir qu'avec un système de primes, la proportionnalité soit la même qu'avec le forfait simple, dans le secteur des variations du salaire au-dessus du salaire de base et des variations du rendement au-dessus du rendement théorique correspondant. Pratiquement, même dans le forfait, il n'y a guère de corrélation entre le rendement et le gain horaire total; en règle générale, même les ouvriers à forfait peuvent escompter un salaire garanti qui n'est pas beaucoup inférieur au salaire de base des ouvriers à la prime par exemple.

Sur un plan tout à fait général néanmoins, la "sensibilité" (1) du salaire au rendement - seul critère à l'aide duquel Marriott et le Bureau international du travail procèdent à un classement des systèmes de stimulants salariaux au sens restreint - ne constitue pas une base suffisante pour établir une typologie analytique des formes de salaire au rendement concevables et effectivement pratiquées. Certes, il est important pour l'entreprise de savoir comment, lorsque intervient une certaine modification du rendement ou d'un aspect de celui-ci,

(1) cf. Lutz et Willener : Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport de synthèse, Luxembourg 1960, notamment p. 50 et suiv.

évoluent les charges salariales par pièce et le niveau absolu des salaires. On peut aussi admettre que, toutes autres conditions étant égales, par ailleurs, l'ouvrier ressent la pression au rendement exercée par le stimulant salarial d'autant plus vivement que la courbe de salaire monte plus rapidement en fonction du rendement, c'est-à-dire d'autant plus qu'une augmentation donnée du rendement accroît le salaire ou qu'une diminution donnée du rendement le réduit. Parmi ces "autres conditions" se dissimulent toutefois un grand nombre de facteurs qui jouent un rôle décisif dans l'efficacité d'une politique opérant par des systèmes de stimulants salariaux, et qui ne peuvent être négligés dans aucune théorie du salaire au rendement.

+ + +

Toute politique de rendement opérant par des systèmes de stimulants salariaux se propose d'exercer, par la perspective d'un supplément de gain, une pression pour inciter le travailleur à adopter un certain comportement vis-à-vis du rendement, et à l'orienter vers des objectifs de rendement déterminés.

Une théorie des conditions préalables à une telle politique et des possibilités qu'elle recèle doit examiner quels sont les faits que recouvrent les trois notions suivantes : "perspective de gain supplémentaire", "pression au rendement", et "objectifs de rendement". Quant à "l'équité", que les ouvriers exigent de la rémunération au rendement (comme d'ailleurs de toute forme de salaire), elle ne sera analysée en détail que plus loin (1), mais il sera nécessaire, vers la fin du présent chapitre, de traiter encore de quelques limitations du stimulant salarial qui résultent du rôle du salaire en tant que source de revenu.

(1) Voir notamment le 2ème chapitre de la troisième partie.

1) La "perspective de gain supplémentaire" et l'équation effort-salaire

La rémunération au rendement offre aux ouvriers, déclarent ses protagonistes, la possibilité de gagner davantage en augmentant leur rendement. Dans la mesure où les tentatives faites pour traiter systématiquement le problème du stimulant salarial se contentent, comme principal critère de classification, de la "sensibilité" du salaire par rapport au rendement, c'est-à-dire de l'accroissement du salaire correspondant à une augmentation donnée de rendement, elles supposent implicitement que le niveau de l'accroissement de salaire promis détermine l'intensité du stimulant salarial (1). Or, une telle conception est extrêmement peu réaliste. Même si l'on ne veut pas défendre l'idée d'une commercialisation complète d'un comportement vis-à-vis du rendement (et nous sommes bien loin d'avoir cette intention, comme le lecteur s'en rendra compte dans la suite du texte), on ne doit pas cependant méconnaître que, si l'on raisonne en termes de type idéal, la réaction du travailleur à un stimulant salarial résulte d'un calcul de rentabilité (même s'il est souvent de nature prérationnelle) dans lequel le supplément de gain promis est comparé à l'effort supplémentaire de travail exigé.

L'intensité effective d'un stimulant salarial est donc le résultat de deux facteurs : d'une part, la valeur économique du supplément de gain (et à l'occasion, aussi sa valeur sociale, lorsqu'un revenu plus élevé ou un salaire plus élevé peut réhausser le prestige de l'intéressé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise); d'autre part, l'effort physique et psychique ou la tension sociale résultant de l'accroissement de rendement exigé. La valeur économique d'une augmentation de salaire, disons de dix pour cent, de même que l'effort supplémentaire lié à une

(1) Ainsi, par exemple, non seulement les ouvrages, cités ci-dessus, d'experts en matière de salaires au rendement, mais aussi les principaux ouvrages d'économie industrielle. Voir par exemple Erich Kosiol : *Theorie der Lohnstruktur*, Stuttgart, 1928, et Helmut Martens : *Grundlagen und Formen der Entlohnung*, Berlin, 1958.

augmentation de rendement que nous supposerons aussi être de dix pour cent, dépendent de leur côté, d'un grand nombre de données, de situations et de circonstances.

En général, la valeur économique que représente un certain accroissement de gain pour l'ouvrier est d'autant plus grande que ses besoins économiques et sociaux sont plus impératifs. Plus forte est la pression qu'exercent sur un ouvrier des besoins insatisfaits, plus précieuse sera pour lui dans son enveloppe de paye la somme supplémentaire équivalente absolument (ou relativement) à ses besoins.

Sans prétendre à une énumération exhaustive des facteurs qui constituent l'intensité des besoins, on peut tout d'abord distinguer trois plans sur lesquels diffère la réaction de certains travailleurs ou de certaines catégories de travailleurs à des stimulants de même valeur financière.

Le premier plan est représenté par l'étape de la vie privée et professionnelle à laquelle se trouve un ouvrier. Un jeune père de famille qui se voit contraint de pourvoir, en même temps, à des dépenses courantes fort élevées et d'investir des fonds considérables pour monter son ménage, a naturellement des besoins plus grands et plus urgents qu'un collègue plus âgé, ayant le même salaire, mais dont les enfants ont une situation, dont les habitudes de consommation sont quelque peu stabilisées depuis de longues années et dont les exigences s'accroissent tout au plus lentement.

De plus, on peut s'attendre à une différenciation des besoins selon le niveau relatif des revenus de la catégorie de population à laquelle appartiennent les ouvriers en question. Des immigrants, par exemple, venant de pays dits "sous-développés" et arrivés récemment dans des régions fortement industrialisées, font face à une pression économique plus forte et sont disposés, pour un même accroissement de salaire, à consentir un effort de travail bien plus élevé que des ouvriers établis depuis longtemps dans le pays, occupant dans l'échelle des revenus une place relativement privilégiée et dont le niveau de vie se situe à un niveau qui, en mettant les choses au pire, n'est guère inférieur à celui

que l'ensemble de la société et leur classe considèrent comme normal, réalisable et souhaitable.

Enfin, certaines situations historiques intéressant l'ensemble de l'économie et de la société ont certainement aussi une incidence sur la force d'attraction qu'exerce la perspective d'un gain égal. Dans une économie qui comme celle de l'Allemagne occidentale pendant la première décennie qui a suivi la réforme monétaire, se trouve en expansion très rapide et qui, de plus, est hypnotisée par l'idée d'un ancien niveau de vie qu'il s'agit de rattraper, un même supplément de gain a une tout autre signification que dans un pays qui, depuis des dizaines d'années, jouit d'une prospérité tranquille, considérée comme toute naturelle, mais en même temps quelque peu stagnante ou même progressant simplement à un rythme continu, comme, par exemple, la Suède ou la Suisse.

Il va de soi, sans que nous entrions ici dans les détails, que toutes ces situations sont modulées et modifiées par les conceptions dominantes du moment, en ce qui concerne l'ordre et les normes de nature sociale et économique : dans les Etats-Unis de la fin du XIXème et du début du XXème siècle, où le succès économique était la source principale, pour ne pas dire unique, du prestige social et où existait, tout au plus, un embryon de culture prolétarienne (ce terme étant pris dans son sens le plus large), le stimulant d'une augmentation de salaire, égale par ailleurs, était plus important que, par exemple, il y a 30 ans, pour un ouvrier vivant dans un pays comme la France, pays riche certes, mais où l'économie était stagnante et dans lequel certaines classes de la société étaient culturellement sous-développées.

L'effort supplémentaire qu'implique un accroissement de rendement équivalent en pourcentage est déterminé, de son côté, par un grand nombre de facteurs objectifs et subjectifs (qui d'ailleurs s'interpénètrent de multiples manières).

Les constituants objectifs de l'effort résident dans les exigences qu'impose un certain travail ou une certaine manière de travailler. L'augmentation du rythme de travail à raison d'un certain pourcentage

(si nous voulons considérer la réduction du temps nécessaire à effectuer un travail déterminé comme la forme aujourd'hui encore la plus fréquente de l'augmentation de rendement exigée, bien qu'elle ne soit nullement la seule) n'entraîne pas une augmentation identique des différentes exigences imposées. La physiologie du travail admet, par exemple, que dans le travail de force, l'effort physique imposé aux muscles et à la circulation sanguine augmente progressivement, à mesure que s'accroît le rythme de travail; toutefois, selon la constitution physique de l'ouvrier, cette progression intervient de son côté, tôt ou tard, et elle est plus ou moins forte. Les exigences principalement sensori-motrices (rapidité de réflexe, capacité d'attention et autres conditions du rendement qui fréquemment, sont groupées, dans le système d'analyse des tâches, sous la rubrique "effort sensoriel et tension nerveuse") peuvent, beaucoup plus que le travail spécifiquement musculaire, être sans importance pour l'effort dans un intervalle donné de variations du rendement; en d'autres termes, à l'intérieur de certaines limites, l'effort objectif ne varie pas considérablement lorsque le rythme de travail (ou un autre aspect du rendement) s'accroît ou diminue. De même, de telles exigences peuvent à l'occasion augmenter lorsque le rythme de travail est réduit dans un certain secteur de variations. C'est ainsi que la psychologie du travail sait, depuis des années, qu'il existe pour un grand nombre d'opérations, des rythmes optima (c'est-à-dire comportant un niveau minimum d'effort sensitivo-moteur) qui permettent à l'ouvrier de diminuer le nombre des décisions conscientes et volontaires qu'il est amené à prendre; ce rythme optimum peut de son côté varier d'un individu à l'autre.

Ces derniers temps on reconnaît de plus en plus, dans les sciences du travail, que la "pénibilité" d'une activité déterminée, et par conséquent l'effort imposé à l'ouvrier pour atteindre un accroissement de rendement déterminé, n'est pas seulement un produit de la structure objective de l'exigence, mais aussi le résultat d'un grand nombre de facteurs psychiques et sociaux qui se répercutent sur le niveau d'effort physique pouvant être imposé à l'organisme (comme l'a montré notamment la médecine psychosomatique dans ses applications en matière de physiologie

et de psychologie du travail). C'est ainsi que, s'il s'agit d'un travail considéré comme un déclassement, une même augmentation du rythme de travail peut, la structure de l'exigence étant la même, être subjectivement beaucoup plus "pénible" que s'il s'agit d'une activité qui jouit d'un grand prestige dans l'entreprise ou dans la société prise dans son ensemble. De même les concepts éthiques ou moraux d'un individu ou d'une collectivité peuvent augmenter ou réduire la sensibilité à des exigences ou à un surcroît d'exigences objectivement équivalentes. Même dans le travail de force physique, le "prix" qui doit être offert à un ouvrier pour qu'il lui semble judicieux d'augmenter son rendement dans une mesure donnée ne peut être mis dans un rapport fixe avec des valeurs objectives de mesure de l'énergie physique quelles qu'elles soient.

Cette multiplicité des dispositions relatives à l'efficacité d'un supplément de gain donné, qu'on laisse espérer à l'ouvrier, incite à introduire, tout au moins au stade théorique, une expression quasi mathématique de l'équation effort-salaire, que l'on pourrait appeler peut-être, pour reprendre une expression employée dans la théorie de l'économie politique, "courbe d'indifférence" ou "ligne d'équivalence". Cette courbe correspond, dans un diagramme dont les coordonnées sont représentées par le salaire et le rendement, à la ligne où coïncident pour un travailleur donné, dans des circonstances données et avec un travail donné, le supplément de gain et le surcroît d'effort imposé par une certaine augmentation de rendement, de telle sorte que l'ouvrier reçoit précisément le supplément de salaire qui lui apparaît tout juste comme la compensation adéquate du surcroît d'effort exigé de lui dans son travail.

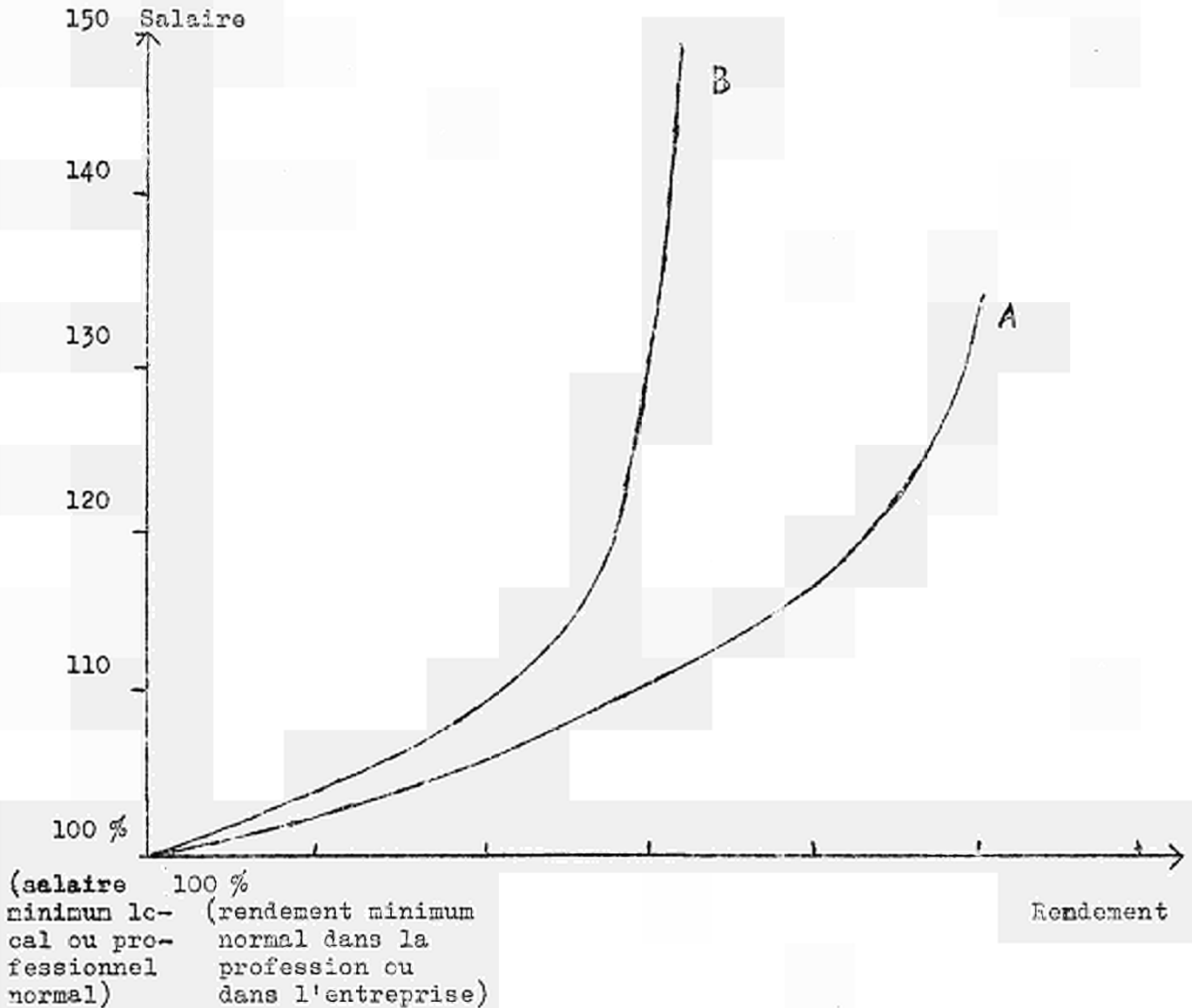
Le tracé de cette courbe d'indifférence dépend de tous les facteurs qui viennent d'être décrits comme déterminant l'équation effort-salaire : situation économique individuelle ou collective, capacité de rendement physique et psychique, ainsi que sensibilité aux exigences particulières; enfin, et ce n'est pas l'élément le moins important, structure de l'exigence représentée par un travail donné. Avec un travail de même nature, par exemple pour actionner une simple presse à estomper sur laquelle il s'agit, sans grandes dépenses physiques mais rapidement et en observant un rythme

technique prescrit à l'avance, de poser les pièces brutes et de les retirer après estampage, la courbe d'indifférence était en Allemagne occidentale, en 1950, beaucoup plus aplatie pour un réfugié de 25 ans ayant plusieurs personnes à sa charge mais qui croyait, au bout d'un temps plus ou moins long, obtenir un poste plus qualifié, qu'elle ne devrait l'être par exemple en 1960 pour le même ouvrier âgé maintenant de 35 ans, qui s'est résigné à rester ouvrier spécialisé, qui n'ignore pas qu'il doit ménager ses forces, mais qui, grâce à l'aide de son épouse, de la péréquation des charges ou du soutien de son entreprise, s'est réinstallé dans une certaine mesure, pouvant par ailleurs compter sur un salaire réel bien plus élevé, et enfin n'estimant pas devoir, provisoirement, engager des dépenses importantes pour s'équiper. En 1950 la valeur économique d'un accroissement de salaire de 10 % était suffisante, à ses yeux, pour l'inciter à augmenter son rendement de 20 ou 25 % si cela avait été possible; en 1960, un supplément de salaire, même beaucoup plus important, qui lui serait promis ne le déciderait pas à augmenter son effort à ce point (Voir diagramme I, page 63).

Il est vrai que l'on peut admettre que les différents éléments individuels composant la courbe d'indifférence, dans une entreprise donnée ou dans une branche d'activité donnée, se fondent dans une conception du rendement pour ainsi dire "courante dans l'entreprise ou dans la profession", et à laquelle doivent se soumettre même les ouvriers qui se tiennent en marge de leurs camarades, s'ils ne veulent pas être exclus du groupe social.

Ainsi demeurent comme conditions sociologiques de l'efficacité d'un stimulant salarial déterminé, en premier lieu la nature du travail exécuté ou, plus précisément, la structure des exigences qu'il comporte et l'influence relative exercée sur ces exigences par une accélération du rythme de travail et par la sensibilité à cette accélération ou à

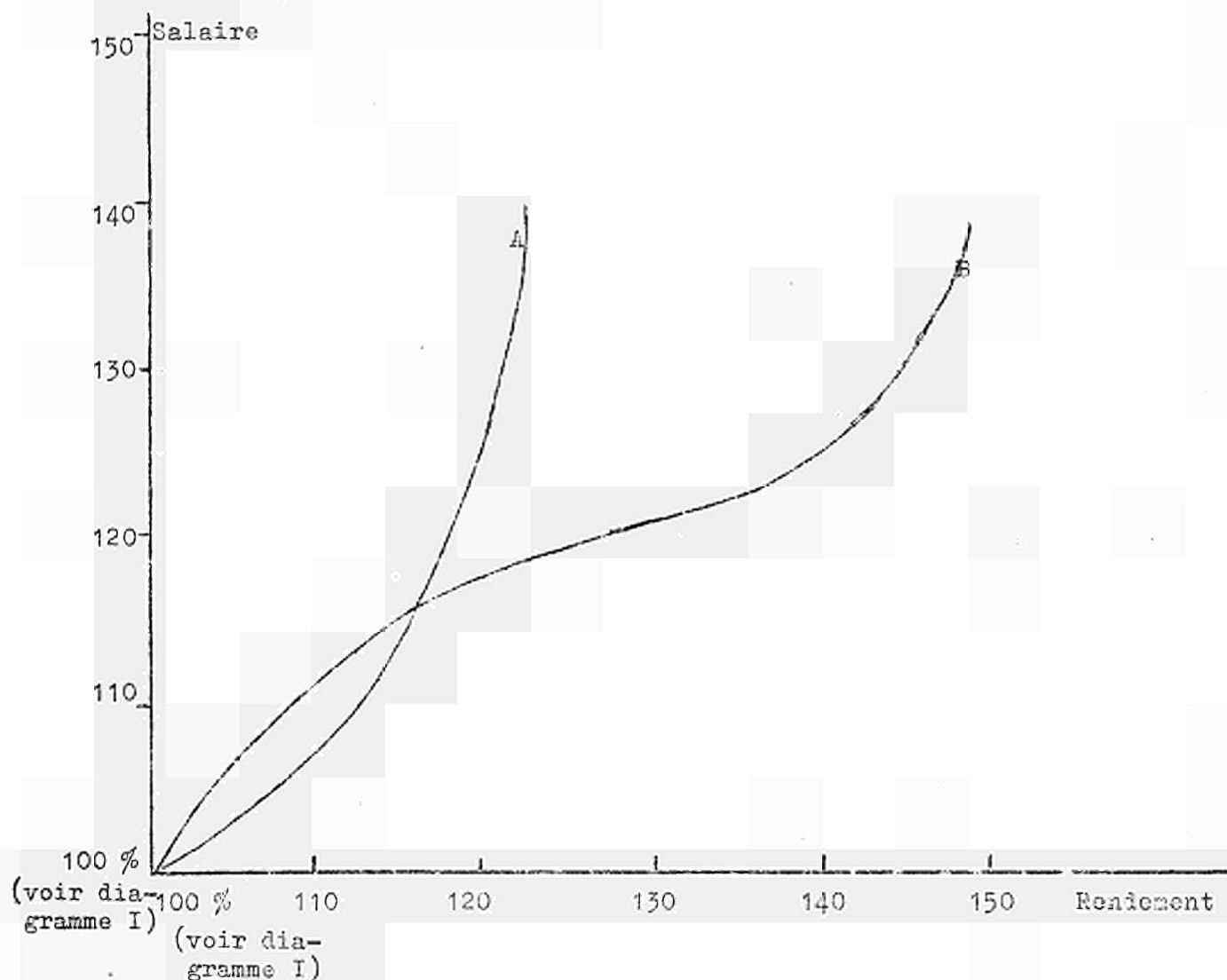
Diagramme I - Tracé probable de la courbe d'indifférence à travail égal et valeur économique différente d'une augmentation de gain donnée :



- A - Jeune réfugié en 1950; besoins considérables; tient peu compte de la nécessité d'épargner ses forces à long terme.
- B - Père de famille adulte en 1960 : saturation économique relative; ménage ses forces; la valeur économique d'un accroissement de gain donné par rapport au rendement supplémentaire exigé est donc plus grande pour A que pour B.



Diagramme II - Tracé probable de la courbe d'indifférence à valeur économique égale d'un supplément de gain donné, le travail étant différent



A - Travail de force à haute température, p. ex. lamineur, réchauffeur, etc. sur d'anciens trains à tôle.

B - Conducteur de machine dans des conditions de travail relativement confortables (p. ex. réglers de laminage sur des trains de laminage modernes).

Pour A, toute accélération du rythme de travail, toute augmentation du poids des pièces ou de la part du travail effectif dans la durée globale du travail, représentent une augmentation très forte de l'effort physique. Pour B, dans le secteur de coordination optimum des mouvements et des réflexes, le "rendement" n'implique presque pas d'effort.

l'amélioration des autres aspects du rendement visés par le stimulant salarial, ainsi d'autre part que les données, pour ainsi dire historiques, qui ne changent que lentement, telles la situation économique générale de la classe ouvrière (d'un pays ou même d'une région), les conceptions de valeur et d'ordre ayant cours dans la société et les normes de comportement économique et notamment de la consommation qui en découlent.

Compte tenu de ces valeurs, le tracé typique d'une courbe d'indifférence est rapidement ascendant et progressif avec un travail de force; un stimulant élevé et de plus en plus élevé à mesure qu'augmente le rendement est nécessaire pour provoquer un même accroissement de ce rendement; au contraire, lorsqu'il s'agit de manoeuvrer des installations complexes (si l'on a par exemple affaire au travail d'un machiniste sur un train de laminoir moderne), dans les mêmes conditions sociales et économiques, la courbe d'indifférence est très aplatie dans un large secteur de variation du rendement, c'est-à-dire qu'il suffit d'un stimulant salarial peu important pour surmonter la résistance déjà assez faible qu'oppose l'ouvrier (instinctivement, c'est-à-dire comme réflexe de défense de l'organisme, ou comme conséquence consciente ou inconsciente des normes sociales) à l'accélération de son rythme de travail (voir diagramme II, page 65)

2) L'intensité de la pression exercée en vue du rendement

Supposons que, pour un travail donné dans des conditions sociales et économiques générales données, il existe une certaine courbe d'indifférence ou ligne d'équivalence sur laquelle s'équilibrent, pour la majorité des ouvriers occupés à ce travail, l'accroissement de l'effort et celui du gain qui sont liés à une augmentation déterminée du rendement. L'avis prédominant en matière de salaire au rendement peut être alors formulé comme suit :

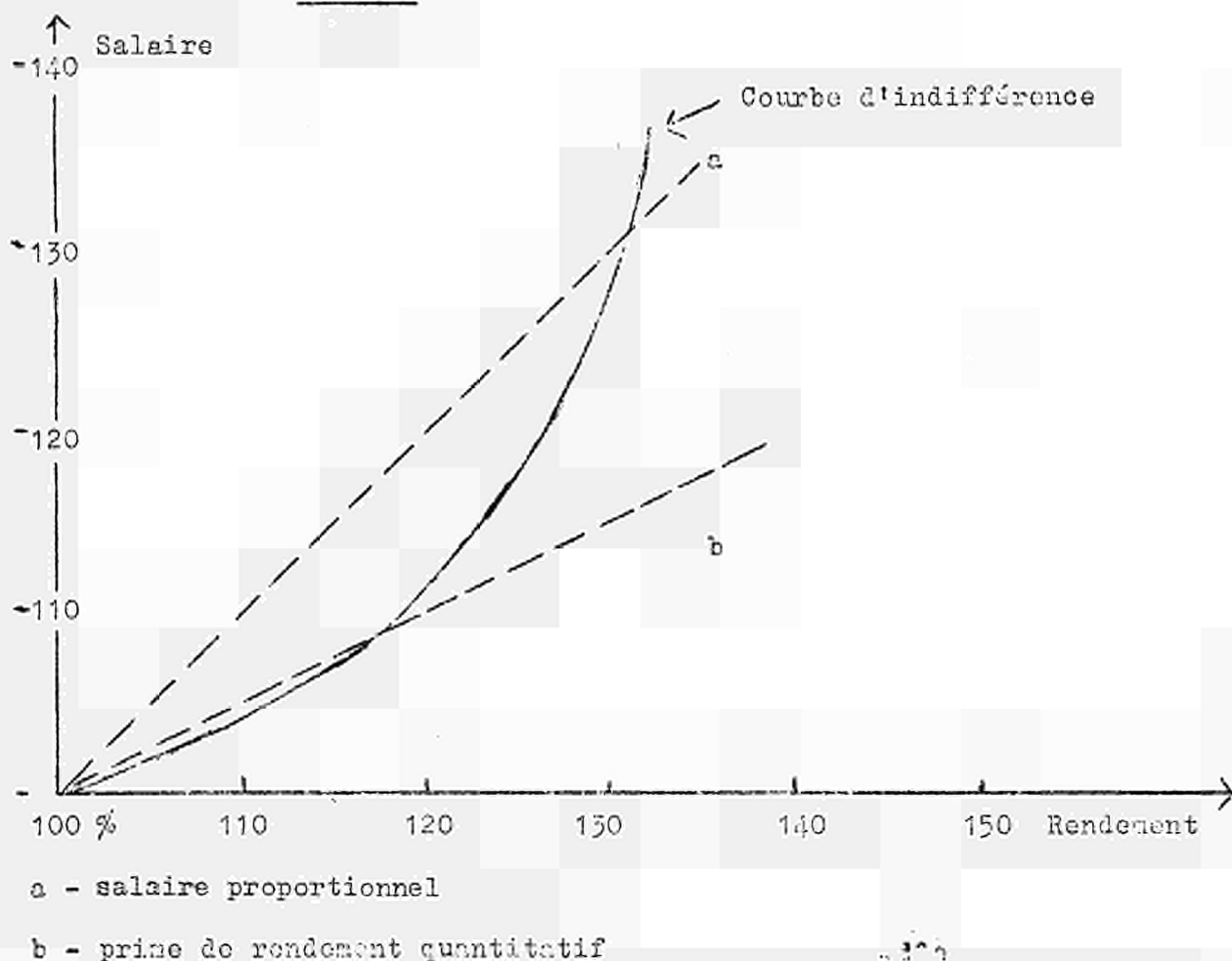
les stimulants salariaux ne sont efficaces que dans la mesure où la courbe de gain se situe au-dessus de cette ligne d'équivalence, c'est-à-dire où une augmentation de rendement déterminée accroît le gain dans une mesure qui apparaît à l'ouvrier valoir davantage que le surcroît d'effort nécessaire pour y parvenir. L'ouvrier n'est donc incité à augmenter l'intensité de son effort que si "l'équation effort-salaire" lui apporte un "bénéfice".

Néanmoins on tombe d'accord sur le fait que dans de nombreuses opérations de travail, l'effort exigé pour augmenter le rendement ne s'accroît pas selon une progression linéaire. Dans le secteur des rendements "intensifiés" (c'est-à-dire ceux qui atteignent 120 à 130 % du rendement normal selon les normes Refa), la courbe d'indifférence devient souvent progressive et, dans les forfaits linéaires, elle coupe, à plus ou moins brève échéance, la courbe de gain vers le haut (voir diagramme III page 69). Ainsi disparaît la pression exercée par le forfait en vue du rendement si l'on fait dépendre l'efficacité du stimulant au rendement exclusivement de la distance qui sépare la courbe de gain de la courbe d'indifférence (1).

Or, le modèle de stimulation que nous venons d'esquisser suppose, il est vrai, une motivation au travail exclusivement financière; il se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le rendement du travailleur dépend entièrement, ou tout au moins à l'exception d'un pourcentage négligeable, de la perspective qui lui est offerte de gagner davantage.

(1) Ce fait est d'ailleurs remarqué par de nombreux spécialistes du salaire au rendement qui s'en félicitent; on évite ainsi, disent-ils, que l'ouvrier travaille au-delà de ses forces. D'autre part, on a mainte et mainte fois essayé et on essaie toujours d'épuiser aussi cette ultime réserve de rendement humain en instituant des courbes de forfait disproportionnées et progressives. On peut citer comme exemple le forfait Hermann Göring, tristement célèbre, qui fut introduit dans les charbonnages pendant la seconde guerre mondiale, ainsi qu'un certain nombre de systèmes américains de stimulants salariaux.

Diagramme III - Effet stimulateur probable de différents systèmes de salaires au rendement, le travail étant le même et la valeur économique d'un supplément de gain donnée étant la même



"a" peut, dans le secteur inférieur de dispersion habituelle du rendement, là où la courbe de gain recouvre la courbe d'indifférence, entraîner une augmentation rapide du rendement. Avec "b", un tel effet ne peut être escompté que légèrement au-dessus du rendement minimum normal dans la profession ou dans l'entreprise, c'est-à-dire dans un secteur qui n'est pratiquement guère intéressant. Dans le secteur de rendements habituellement indiqués, c'est seulement à long terme qu'il est possible d'agir sur les habitudes de rendement et de soutenir des motivations au rendement qui sont, en soi, positives.

Néanmoins, une telle hypothèse est en contradiction fondamentale avec les découvertes faites jusqu'ici en matière de psychologie du travail; et elle n'explique pas quantités de phénomènes observés dans la pratique industrielle.

Si ce théorème était inconditionnellement valable, il devrait par exemple exister, pour tout travail effectué sous le régime du salaire proportionnel, une limite maximum fixe de rendement dont le niveau varierait selon la structure des exigences imposées par le travail (ainsi d'ailleurs que selon les conditions sociales et économiques dominantes, c'est-à-dire en fonction de tous les facteurs déterminant l'équation effort-salaire, qui ont été esquissés ci-dessus). Or, aucune des statistiques connues sur la dispersion des rendements humains ne permet une telle interprétation, même si l'on élimine les inexacitudes inévitables dans la détermination du rendement.

Un système réaliste d'action des stimulants au rendement doit plutôt partir du fait que le solde de l'équation effort-salaire (ou la distance entre la courbe d'indifférence et la courbe de gain, à un niveau de rendement donné) n'est que l'un des facteurs motivant le rendement et se combine dans chaque cas avec d'autres facteurs pouvant être groupés dans la notion globale de mobiles indirects ou, pour mieux dire, de motivations économiques au travail qui agissent tout au plus à long terme. Cette notion recouvre des faits aussi différents que, par exemple, la pression extérieure qui peut provenir des nécessités directement liés au processus de travail, des supérieurs hiérarchiques, ou enfin aussi des normes et représentations valorisées qui régissent dans le système social de l'entreprise; des stimulants économiques agissant à long terme (comme, par exemple, l'espoir d'obtenir un meilleur emploi ou la crainte de figurer en tête de la liste des licenciements en cas de récession), enfin des mobiles

surtout de psychologie individuelle résidant, par conséquent, dans la personne de l'ouvrier, dans son éducation, dans les principes de morale dont il s'inspire (1). Ces différents mobiles agissant indépendamment du stimulant direct que constitue le salaire au rendement jouent en tout cas un rôle qui n'est que trop volontiers oublié par les ouvrages traitant du salaire au rendement, en dépit du fait que l'on ferme ainsi théoriquement à ce genre de salaire un très vaste champ d'application.

Si l'on considère uniquement le stimulant du salaire au rendement comme une variable qui est introduite dans une structure préexistante de mobiles et de motivations du rendement, le système d'"équation effort-salaire" esquissé ci-dessus ne suffit plus à expliquer entièrement le comportement dans le travail. Le rendement n'est plus alors exclusivement fonction du stimulant offert par le salaire au rendement. D'autre part, bien entendu, l'intensité de ce stimulant est d'une importance considérable pour la structure concrète des motivations. Plus il est élevé, plus forte est la pression au rendement exercée sur l'ouvrier par le système de stimulants salariaux, plus la motivation financière passe au premier plan (comme on peut le supposer), jusqu'à masquer entièrement, dans les cas limites, tous les autres mobiles.

De ce point de vue, le salaire au rendement ne peut pas, certes, être le motif exclusif incitant à réaliser un rendement optimum ou maximum, mais il joue un rôle très important. Si, toutefois, l'intensité de la pression exercée en vue du rendement diminue, la motivation qu'elle déclenche passe à l'arrière-plan, laissant place à d'autres motivations jusqu'à ce que, dans les cas extrêmes, où le rendement est entièrement

(1) Il ne faut pas oublier, en outre, les mécanismes en quelque sorte "sociobiologiques" par lesquels des facteurs sociaux déterminent certains éléments du comportement dans le travail qui, à première vue, sont purement physiologiques. Marcel Maus a désigné par le terme très parlant de "techniques du corps" ces mécanismes qui, pour autant que nous le sachions, étaient jusque-là entièrement négligés par les sciences du travail, bien qu'ils prennent une importance prédominante dès que des outils, des machines ou des formes d'organisation du travail sont exportés par des pays hautement industrialisés, dans des économies qui n'en sont qu'au début de l'industrialisation (cf. Sociologie et Anthropologie, Paris 1950, notamment p. 365 et suiv.)

indépendant du salaire, l'intensité du rendement soit déterminée exclusivement par l'ensemble des mobiles qui ne sont pas directement d'ordre financier.

Le contraste entre les deux extrêmes : motivation déterminée uniquement par le stimulant salarial et motivation absolument indépendante du stimulant salarial, ne se manifeste pas seulement ni même surtout par le niveau de rendement obtenu ici ou là (comme la doctrine du forfait a tendance à l'admettre). Sans doute, dans des conditions déterminées, le rendement baissera-t-il certainement si l'on affaiblit le stimulant salarial. Il existe néanmoins un grand nombre d'exemples prouvant nettement que les motivations financières à long terme, la pression d'ordre social ou organisationnel, et enfin les mobiles résidant dans la personnalité de l'ouvrier et dans la manière dont il conçoit son travail, peuvent parfaitement garantir des rendements élevés.

Bien plus que le niveau du rendement, c'est la régularité du rendement pouvant être attendue dans l'un ou l'autre cas qui semble différer.

Dans les sciences du travail, on distingue souvent entre deux dimensions du comportement vis-à-vis du rendement et de ses déterminations (1) que par exemple Lipmann appelle disposition au rendement et rôle de la constitution dans le rendement. Si nous comparons "disposition au rendement et rôle de la constitution dans le rendement, nous appellerons dispositionnelles les fluctuations et les différences plus aiguës dans la disposition au rendement ("je suis aujourd'hui mieux disposé au travail qu'hier"), et constitutionnels les changements et variations plutôt chroniques dans la disposition au rendement ('A possède sur le plan du

1) Il serait peut-être plus clair de parler de deux "plans" ou de deux "couches", mais on risquerait ainsi de suggérer des associations d'idées fort problématiques.

rendement une meilleure constitution que B')... Ce qui apparaît comme le résultat de l'action de divers facteurs sur le rôle de la constitution en matière de rendement peut être appelé habitude de rendement; il s'agit par exemple, d'un certain état d'équilibre entre la capacité de rendement et l'effort que l'on s'impose à soi-même, celui-ci n'étant plus le résultat d'une réaction consciente de la volonté ou du moral à la nature des facteurs déterminants" (1). Alors que la disposition au rendement peut varier à court terme, et pour ainsi dire d'heure en heure, un changement des facteurs déterminant la constitution en matière de rendement n'entraîne que peu à peu, insensiblement, et sans que l'ouvrier en ait conscience, un changement de ses habitudes de rendement, et il se passe un certain temps avant que s'établisse un nouvel état d'équilibre entre la capacité de rendement de l'ouvrier et l'épuisement du potentiel de rendement qui est le sien (2).

Il semble que l'effet principal des stimulants salariaux doive être recherché dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions, selon que la perspective de gagner davantage joue, dans la structure des motivations, un rôle de premier plan ou seulement un rôle de second plan. Les systèmes de salaires au rendement qui comportent une forte intensité de stimulants influencent manifestement en premier lieu la disposition au rendement, tandis qu'au contraire les systèmes où l'intensité du stimulant est faible n'agissent que dans la mesure où ils sont capables de modifier les habitudes de rendement à long terme. Si l'on considère les systèmes possibles de salaire au rendement dans l'ordre de succession inverse de l'intensité de leurs stimulants, il apparaît avec évidence qu'une action à court terme, donnant des résultats immédiats, ne peut être exercée sur la disposition au rendement dès l'instant où l'équation "effort-salaire" n'agit plus pour le travailleur, c'est-à-dire où la valeur économique

(1) Otto Lipmann : Lehrbuch der Arbeitswissenschaft, Iéna 1932, p. 23 et suiv. (les passages soulignés le sont dans l'original). Pour Lipmann, la disposition au rendement est l'ensemble de ce qui entre dans le processus de production comme "contribution humaine", et est constitué par la capacité de rendement physique, psychique et sociale ainsi que par l'effort que s'impose à lui-même l'ouvrier et qui dépend de facteurs multiples.

(2) Op. cit. p. 24.

du supplément de gain ne dépasse plus l'intensité subjective et objective de l'effort supplémentaire.

Dans le premier cas, le rendement obtenu est surtout le résultat d'un calcul économique direct; ce rendement augmente tant que cela paraît "rentable" à l'ouvrier, on peut considérer comme allant de soi que, si le stimulant salarial disparaissait, le rendement, sans revenir entièrement au niveau de départ antérieur à l'application des stimulants salariaux, diminuerait néanmoins jusqu'à un niveau inférieur à celui qui avait été atteint sous l'action de ces stimulants (la différence entre le niveau de rendement antérieur à l'institution de stimulants salariaux et celui qui suivrait la suppression de ces stimulants résulte des changements dans les habitudes de rendement qui, dans tous les cas, se produisent sous l'action de systèmes de stimulants salariaux).

Lorsqu'au contraire la courbe de gain se situe au-dessous de celle qui représenterait l'indifférence aux stimulants salariaux si les motivations étaient exclusivement financières, l'entreprise ne peut attendre du système de salaires au rendement un accroissement rapide du rendement. En revanche, et cette constatation nous paraît d'importance capitale pour apprécier les chances d'avenir de la rémunération au rendement, elle peut admettre que la perspective d'un supplément de gain, faible mais néanmoins sensible, soit capable de renforcer et d'appuyer les autres motivations. L'effet de tels systèmes ne peut jouer qu'à long terme, en influençant en premier lieu les habitudes de rendement dans le sens souhaité par l'entreprise. Bien entendu, ce système ne permet pas de réaliser des "rendements records".

Dans la perspective de la doctrine classique du salaire aux pièces, l'action exercée sur la disposition au rendement en vue d'obtenir un rendement humain maximum est, pour l'entreprise, le moyen le plus efficace d'une politique de salaire au rendement dont on ne doit

s'écarter que si les circonstances y obligent, pour recourir au système qui consiste à influencer les habitudes de rendement. Si néanmoins, on accepte que le salaire ne soit que l'un des nombreux instruments de la politique du rendement et que, de plus, le stimulant salarial se combine, en règle générale, avec un grand nombre d'autres mobiles incitant au rendement, l'opportunité d'appliquer les stimulants salariaux se détermine en fonction de critères tout différents et plus complexes, à savoir, d'après les exigences du moment imposées en matière de rendement par le processus technique. Dans cette perspective, le stimulant salarial le plus efficace est celui sous l'action duquel se forme la structure des motivations la plus appropriée à ces besoins techniques.

Après tout ce que la psychologie industrielle et la sociopsychologie industrielle ont appris jusqu'ici de la structure des motivations au travail, l'équilibre de cette structure est, dans chaque cas, très complexe et souvent fort instable, les mobiles positifs les plus divers ainsi que les motifs inhibiteurs s'appuyant ou se neutralisant réciproquement. Tout stimulant salarial entraîne une modification de cet équilibre qui, en règle générale, est d'autant plus profonde que ce stimulant est plus intense, c'est-à-dire qu'il tend à dominer davantage toute la structure des motivations. Une telle modification de l'équilibre établie va rarement sans entraîner la suppression d'anciens mobiles positifs incitant au rendement. L'entreprise peut y avoir tout intérêt : les ouvriers qualifiés qui passent de la fabrication individuelle d'un objet complet à la production typique en série doivent se défaire, notamment sous la pression du stimulant salarial, de la plus grande partie des normes de qualité qui, pour ainsi dire, font corps avec eux (et qui ne sont rien d'autre que des mobiles de rendement axés sur des objectifs particuliers), si l'on ne veut pas qu'ils deviennent une source constante de perturbations et de troubles.

D'autre part, il se peut également que la structure de la motivation au travail qui se forme sous l'action d'un stimulant salarial plus ou moins intense (et au cours d'un processus d'adaptation souvent pénible pour l'ouvrier) ne satisfasse qu'en partie aux exigences du processus de production. Avec un personnel expérimenté, habitué à l'industrie et parmi lequel règne un état d'esprit très positif vis-à-vis du travail, comme on peut l'escompter dans une grande entreprise normale d'un pays très développé sur le plan industriel, dans laquelle il n'existe pas de tensions sociales particulières, il est probable que beaucoup de ces exigences du processus de production et de travail sont considérées comme naturelles par les ouvriers et remplies, sans que l'on y attache d'importance particulière ou qu'on exige pour cela une rémunération spéciale : propreté des locaux, entretien de l'outillage, égard pour le travail des voisins, et même initiative personnelle pour pallier les insuffisances dans l'organisation du travail ou de la production, tout cela est souvent considéré par les ouvriers, ainsi que par leurs supérieurs hiérarchiques, non comme une prestation particulière mais, pour ainsi dire, comme des qualités morales minima que l'on peut attendre d'un travailleur correct, de même qu'un homme bien élevé salue les personnes qu'il connaît, ne crache pas par terre et n'entre pas chez quelqu'un avec des souliers sales.

Néanmoins, tous ces éléments apparemment naturels font partie du rendement accompli par l'ouvrier et exigé par l'entreprise; les mobiles dont découlent ces aspects du rendement peuvent très bien être en concurrence avec la motivation financière que produit le stimulant salarial ou, plus précisément, ils peuvent être de ce fait affaiblis, sinon totalement neutralisés.

3) Les objectifs du rendement

Les exigences du processus technique doivent être présentées à l'ouvrier sous forme d'objectifs du rendement si l'on veut que le stimulant salarial contribue à en améliorer la réalisation. La notion d'"objectif du rendement" qui s'exprime techniquement par une unité de calcul du rendement doit être, dans ce sens, différenciée en deux dimensions.

Dans une première dimension, les objectifs du rendement globaux et partiels se font face. Dans une seconde dimension, il convient de distinguer entre les objectifs du rendement qui doivent être appelés spécifiques et ceux qui doivent être appelés non spécifiques; dans un cas, l'unité de calcul du rendement ne fait que copier les variations du rendement humain, en leur donnant toutefois une très grande précision, tandis que, dans l'autre, les valeurs du rendement non spécifiques, si elles réagissent en général aux fluctuations du rendement humain, dépendent toutefois aussi d'autres facteurs techniques et organisationnels.

a) Objectifs globaux et partiels du rendement

Par objectifs globaux, on entend tous les objectifs du rendement avec lesquels il est possible de réduire au même dénominateur l'ensemble des aspects du rendement exigé des ouvriers, au moyen d'une seule valeur uni- ou pluri-dimensionnelle. Le plus fréquent de ces objectifs du rendement globaux est le rendement quantitatif; tout ce qui peut en outre être exigé de l'ouvrier comme, par exemple, l'observation de certaines normes de qualité ou l'entretien de machines et de l'outillage ne joue plus alors un rôle que dans la mesure où l'on peut le rapporter au rendement quantitatif; ainsi, lorsqu'un ouvrier aux pièces a dépassé les tolérances de contrôle, la pièce défectueuse ne lui est pas comptée ou bien les frais de retouche sont retenus sur son salaire. Dans les deux cas,

la diminution de qualité est considérée comme équivalant à une diminution du rendement quantitatif, et il n'en est tenu compte que dans cette mesure.

En principe, rien n'empêche de prévoir aussi d'autres objectifs globaux du rendement : dans la mesure où, par exemple, le rendement d'un instituteur peut être ramené au niveau d'instruction atteint par ses élèves à la fin d'une année scolaire, la moyenne des notes d'une classe (par exemple rapportée aux notes de l'année précédente) pourrait très bien servir de base à un système utilisable de stimulants salariaux. Il est d'usage depuis longtemps de rémunérer tous les travaux artistiques et créateurs d'après la qualité, même si cela ne se fait pas sous la forme stricte et systématique de la rémunération au rendement.

On ne peut pas dire, il est vrai, sans une analyse précise des phases du travail et des exigences de rendement, si un système donné de salaires au rendement établit un objectif du rendement global ou seulement partiel. Il semble que, dans la pratique, les systèmes de rendement global "purs" soient relativement rares. Dans la plupart des cas, une partie des aspects du rendement est sans doute négligée par le stimulant salarial. Ceci ne met pas en cause le principe de l'objectif global du rendement, tant que la direction de l'entreprise, de même que les ouvriers, considèrent comme naturels les aspects du travail humain non rémunérés par le salaire au rendement (par exemple égards pour les autres ouvriers), ou lorsque l'entreprise dispose d'autres instruments de politique du rendement à l'aide desquels elle impose des normes minima, par exemple pour la propreté des ateliers ou l'entretien des machines et de l'outillage, sans que chacun des ouvriers prenne particulièrement conscience du fait que de telles normes sont établies et imposées.

Il ne peut être question à proprement parler d'objectifs partiels du rendement que lorsque le stimulant salarial néglige des parts importantes du rendement et que cette négligence est évidente. La plupart du temps, il semble que des systèmes partiels de stimulants salariaux puissent être observés là où des salaires au rendement

considérés jusqu'ici comme globaux et, par exemple, calculés en fonction du rendement quantitatif, sont remplacés par des primes de qualité, primes d'économie, primes en fonction du degré d'utilisation de la capacité de l'installation, etc... La limite entre les objectifs du rendements globaux et partiels est donc difficile à tracer dans les cas d'espèces; la différence entre ces deux principes, au contraire, est absolument évidente.

b) Valeurs de mesure du rendement spécifiques et non spécifiques

Les objectifs du rendement globaux et partiels peuvent, par ailleurs, être spécifiques ou non spécifiques.

Avec le type idéalement conçu du travailleur aux pièces classique, toutes les conditions sont réunies pour des objectifs du rendement spécifiques globaux. La division du travail et l'organisation industrielle limitent sa tâche à l'aspect quantitatif du rendement; nous avons déjà vu comment, de son côté, la qualité peut être ramenée à la quantité; il en va de même pour l'entretien des machines et de l'outillage dont le bon état de fonctionnement est la condition nécessaire d'un rendement quantitatif élevé, sans parler du fait que les perturbations imputables aux ouvriers ont souvent pour conséquence un nombre d'heures de travail au temps plus élevé. Voilà pour le caractère global du forfait individuel. En outre, il est spécifique, parce que des études de temps et de travail correctement faites peuvent garantir, avec une précision à peu près suffisante, que toutes les conditions particulières du rendement ou les obstacles au rendement pouvant avoir une importance pour le rendement quantitatif ont été pris en considération dans le temps alloué et que leur rapport avec le temps effectif ne reflète que le degré réel du rendement humain.

Le forfait individuel classique ne constitue cependant qu'un exemple fort restreint, historiquement et pratiquement, parmi toutes les autres formes de travail que l'on peut observer dans une économie

développée. Presque partout où le rendement humain entre dans le résultat de la production autrement que sous la forme particulière de travail mécanique rationalisé avec division du travail, il est extrêmement difficile d'établir en même temps des objectifs du rendement spécifiques et globaux. Ceci s'applique aux formes historiquement plus anciennes de la fabrication artisanale qui ne sont pas appelées souvent "travail de qualité", et dans lesquelles le meilleur rendement se définit par une résultante, variable dans chaque cas, de rapidité, de précision du travail, de beauté et même d'individualité du produit. Mais ceci vaut également pour les opérations effectuées dans des installations hautement techniques; le meilleur moyen de décrire leur contribution essentielle à la production est de la comparer avec l'effet catalyseur de certaines combinaisons dans des réactions chimiques déterminées.

Ici, le stimulant salarial ne peut utiliser que des valeurs spécifiques mais partielles, ou des unités globales mais non spécifiques. Par exemple, on peut accorder, dans un travail artisanal de qualité, des primes spéciales pour l'économie de matériaux, la précision de la pièce travaillée ou l'économie de temps, c'est-à-dire, établir des objectifs de rendement exactement définis qui ne recouvrent qu'une partie du résultat global du travail, mais dont l'accomplissement ou le non accomplissement peut néanmoins être correctement constaté et mesuré d'après l'intensité plus ou moins grande du rendement.

De même, le stimulant salarial peut, lorsqu'il s'agit du contrôle de processus techniques plus ou moins autonomes, faire participer l'ouvrier au résultat global de la production, c'est-à-dire l'intéresser à une production aussi élevée que possible de l'installation qu'il surveille. Néanmoins cet objectif global du rendement est non spécifique; sa réalisation ne dépend pas seulement de "l'efficacité, du rythme et de l'utilisation du travail" (ainsi que Böhrs définit les aspects de la "part humaine dans le rendement" (1)), mais aussi

(1) Böhrs, op. cit. p. 19

d'une quantité de facteurs techniques qui ne peuvent être éliminés que partiellement à peu de frais.

c) Intensité de la pression exercée en vue du rendement et des objectifs du rendement

Vu les conséquences qu'ont, sur la structure des motivations au travail, les stimulants salariaux agissant à court terme sur le rendement en vue de porter celui-ci au niveau maximum (c'est-à-dire les stimulants situés au-dessus de la courbe d'indifférence), l'intensité de pression inhérente à ceux-ci n'est compatible qu'avec des unités de rendement spécifiques et globales. Si l'on essaie d'imposer, par des stimulants de ce genre, une maximisation d'objectifs du rendement partiels, il faut s'attendre à voir se produire un changement et un rejet de la structure des motivations, inacceptables pour l'entreprise; en effet, une telle méthode aboutit presque obligatoirement à faire négliger tous les aspects du rendement qui ne sont pas couverts par le stimulant salarial (et qui sont peut-être un peu moins importants vu leur caractère partiel, mais qui ont tout de même leur importance). Les objectifs partiels du rendement supposent, par conséquent, que l'on renonce à appliquer des stimulants vigoureux influençant la disposition au rendement; ils ne tolèrent que des systèmes atténués, agissant principalement sur les habitudes de rendement à long terme. Prenons le cas d'un tailleur que l'on veut inciter, par une prime "à haute pression", à épargner au maximum l'étoffe ou la doublure (la consommation d'étoffe ayant dépassé les marges admissibles prévues dans le calcul des prix); il est peu probable que son travail donne satisfaction; ou bien il passera trop de temps à couper l'étoffe afin d'épargner des chutes d'étoffe, ou bien le client protestera énergiquement contre un accoutrement grotesque et ignorant de la mode qu'on voudra lui faire endosser.

Partout où le meilleur rendement se définit comme la combinaison optimum de différentes exigences indépendantes les unes des autres, le stimulant au rendement ne peut jouer que le rôle d'une motivation supplémentaire visant, par exemple, à faire porter l'attention de l'ouvrier sur ceux des aspects de son travail qu'il a davantage tendance à négliger, en raison de la structure des motivations qui était jusqu'ici la sienne. C'est ainsi, par exemple qu'un ouvrier aux pièces, accoutumé surtout à penser en catégories de rapidité et de rendement quantitatif, devra, s'il est affecté à un travail de qualité, être surtout incité à la plus grande précision, au plus grand soin dans le maniement de l'outillage ou à la meilleure utilisation de la capacité des machines.

Très caractéristique à cet égard est la transformation, décrite par des psychologues anglais, de la rémunération au rendement dans un atelier de façonnage d'une grande entreprise où étaient appliqués, jusqu'ici, des forfaits fondés sur l'étude des temps, selon Bedaux (1). Une analyse approfondie de la structure des coûts avait fait apparaître que l'effort des diverses ouvrières et des divers ouvriers pour gagner le plus possible de minutes sur le temps imparti avait pour conséquence une utilisation insuffisante du parc de machines existant. Un accroissement du degré d'utilisation des machines permettant de réaliser des économies plus importantes que le supplément de frais qu'aurait entraîné une réduction, même considérable du rendement individuel, et le système de forfait jusque-là en vigueur présentant probablement aussi certains défauts, qui exigeaient de toute manière des mesures durables, la direction de l'usine décida de remplacer les forfaits individuels par une prime globale pour le service, visant exclusivement à stimuler celui des aspects du rendement dont la négligence avait, sous le régime ancien de stimulants salariaux, causé les frais les plus importants : après la transformation qui, bien entendu, ne changeait rien au niveau moyen des salaires horaires nets, le

(1) Voir S. Shimmin : Payment by Results, Londres 1959, p. 82 et suiv.

salaires pouvait varier en fonction du degré d'utilisation de l'ensemble des machines du service. Pour être tout à fait certain que le stimulant compris dans cette prime ne dépassait pas l'effet prévu (et que, pour obtenir une prime aussi élevée que possible, le rythme individuel du travail ne serait pas, par exemple, trop réduit) la prime n'était pas calculée sur le degré d'utilisation moyen pendant le mois en cours, mais sur celui du trimestre précédent.

Dans la même perspective, l'efficacité de stimulants salariaux partiels qui se conjugent avec des systèmes de salaires au rendement jusqu'ici considérés comme globaux et destinés à les compléter, apparaît très douteuse. Si l'effet stimulant du salaire global au rendement jusqu'ici appliqué est important, c'est-à-dire s'il permet de réaliser un rythme maximum et si celui de la prime supplémentaire partielle est beaucoup plus faible, cela n'incitera guère l'ouvrier à modifier sensiblement son comportement dans le travail. Si, au contraire, le stimulant partiel supplémentaire est aussi intense, il se produira une concurrence entre deux objectifs de rendement, ce qui peut avoir des conséquences extrêmement déplaisantes pour l'organisation et la planification de l'entreprise. En effet, l'ouvrier pourra gagner autant, soit en s'attachant à réaliser au maximum l'objectif global et en négligeant l'objectif partiel, soit en cherchant à réaliser au maximum l'objectif partiel du rendement et en négligeant l'objectif global. Dans ces circonstances, il n'est guère possible de prévoir quel sera éventuellement le rendement obtenu; il est difficile d'imaginer qu'une entreprise bien organisée et rationnellement gérée puisse se permettre de voir ses ouvriers varier fortement le niveau et la structure de leur rendement, de semaine en semaine ou de mois en mois. Dans l'une des usines étudiées, les deux ouvriers en tête de plusieurs groupes reçoivent, en plus du forfait général établi en commun pour tout le groupe et réglé d'après le rendement quantitatif, une prime supplémentaire pour éviter les pannes. Comme, évidemment, le

risque de pannes s'accroît au fur et à mesure qu'augmente le rendement quantitatif, l'un de ces tandems avait freiné le rythme de travail pour le ramener juste au niveau où, selon ses calculs, s'établissait le rapport le plus favorable entre le salaire aux pièces et la prime. A ce comportement, en soi parfaitement raisonnable et correspondant à la logique du stimulant salarial, la direction de l'usine répondit par le déplacement des deux ouvriers, ce qui, il est vrai, se justifiait aussi par le fait que les autres ouvriers de leur groupe ne participaient pas à la prime, mais participaient au forfait et subissaient un manque à gagner sensible du fait du ralentissement imposé au rythme de travail.

En dehors des objectifs de rendement spécifiques globaux et partiels, nous avons mentionné plus haut des objectifs du rendement globaux non spécifiques. La question de savoir quelle intensité de stimulant permet de tels systèmes ne peut recevoir de réponse, sans que nous examinions brièvement le problème de la correspondance du salaire et du rendement ainsi que du droit des ouvriers à l'équité. Sous ce rapport, il faudra aussi considérer l'importance que revêt, pour le stimulant salarial, la faculté qu'a l'ouvrier d'influencer son rendement.

4) Correspondance entre salaire et rendement, objectifs du rendement et influence

Les considérations qui précèdent postulaient un rapport fonctionnel quasi mécanique entre les variations du salaire et celles de l'effort, ainsi qu'entre le stimulant salarial qui en résulte, les objectifs du rendement qu'il établit ou suppose, et la structure des motivations du travail qu'il produit. Ces fonctions ont négligé un fait fondamental qui résulte du rôle particulier du salaire en tant que source de revenu. Les modèles de la théorie économique, et notamment les courbes de

fonction qu'elle établit, sont en principe de tendance neutre, une équation de fonctions ne change pas lorsqu'une tendance, jusque là positive, des variables indépendantes devient négative et inversement. Pour le ménage ouvrier, au contraire, l'augmentation du salaire d'un montant déterminé a une qualité fondamentalement autre qu'une diminution du salaire du même montant. Les variations de la structure de consommation que provoque l'accroissement du salaire ne sont pas purement et simplement réversibles; tout au moins, lorsqu'un ouvrier a gagné davantage pendant un certain temps, l'ancienne structure de consommation, avec son équilibre relatif ne se rétablira pas simplement sous l'effet de la diminution du gain. Supposons un revenu mensuel de 500 DM qu'une famille considère comme juste suffisant. Ce revenu augmentant de 10 %, il en résulte de nouveaux besoins ou, plus précisément, cela détruit des rationalisations valables jusque là et qui permettaient de maintenir l'équilibre entre la satisfaction des besoins par les dépenses d'une part, et les recettes d'autre part. Le budget de 550 DM entraînera une réorientation; le ménage établira une nouvelle priorité de dépenses et révisera ses conceptions sur ce qu'il peut et ce qu'il ne peut pas se permettre. Or, le fait de ramener le revenu familial à 500 DM oblige à renoncer de nouveau à satisfaire des besoins qui s'étaient précisément révélés réalisables et pèse bien davantage que le gain en possibilités de consommation qu'avait permis l'accroissement de 10 %. Une fois détruites, ou tout au moins entamées, les anciennes rationalisations et les anciennes normes du comportement économique ne peuvent être rétablies qu'au prix de grandes difficultés.

La logique de la courbe d'indifférence avec laquelle nous avons opéré jusqu'ici pour démontrer l'effet des stimulants salariaux perd alors sa justification humaine et sa force démonstrative scientifique, lorsqu'il ne s'agit plus de suppléments de rendement et de suppléments de gain, mais de diminution du rendement et de diminution de gain. Le montant qui, comme gain supplémentaire apparaît à l'ouvrier comme une compensation appropriée de l'intensification de son rythme de travail ou de toute autre augmentation de son effort, n'est compensé que très rarement, dans les cas de diminution de gain, par un allègement correspondant du travail (1).

A l'arrière-plan des problèmes élémentaires devant lesquels se trouve placé un foyer ouvrier dans le cas d'une diminution du gain, et notamment, lorsque celle-ci intervient inopinément et de façon imprévisible, on peut maintenant répondre à la question de l'intensité qui peut être donnée aux stimulants globaux non spécifiques, question qui, tout à l'heure est restée ouverte (1). Lorsque les conditions générales

(1) Ce fait à proprement parler élémentaire se heurte chez de nombreux industriels qui se sont montrés réalistes en d'autres occasions, à une incompréhension pure et simple, par exemple, dans les cas bien connus où, grâce à une amélioration de la ventilation ou des installations destinées à aspirer les gaz, par la mise en place de vitres protectrices contre l'éblouissement, par des systèmes de climatisation ou par tout autre allègement du travail, les conditions qui, jusque là, donnaient droit à des primes pour travaux pénibles disparaissent. Probablement les ouvriers en cause n'auraient-ils pas été disposés, à l'époque, à se charger de ce travail si de telles primes n'avaient pas existé. Cela ne change rien au fait que la suppression de la prime les place dans une situation économique difficile, qui, dans les cas limites, justifie même, dans leur esprit, un sabotage des installations créées pour faciliter leur travail. Le principe du maintien des droits acquis n'est pas sans raison l'une des principales exigences de tous les syndicats et l'un des principes de toute législation humaine du travail. On ne voit pas pourquoi il ne s'appliquerait pas aussi dans ces cas, si l'on ne veut pas mettre à rude épreuve le loyalisme de l'ouvrier qui, en soi, est naturel.

sont réunies dans lesquelles l'entreprise doit veiller à un minimum de correspondance entre le rendement et les stimulants salariaux appliqués (1), celle-ci renoncera, autant que possible, à instituer des systèmes de salaires visant à obtenir un rendement maximum si la valeur de rendement ne reproduit pas assez exactement le rendement humain, c'est-à-dire si elle est non spécifique (2).

Dans la même perspective (à savoir le rôle du salaire comme base économique de l'existence du travailleur) il faut aussi savoir quelle est l'importance de l'influence du travailleur sur la production pour pouvoir appliquer des stimulants salariaux. Dans les ouvrages traitant les salaires au rendement, les auteurs expriment souvent l'opinion que la rémunération au rendement n'est judicieuse que là où l'ouvrier est en mesure d'influencer effectivement son rendement. Une thèse de ce genre est certainement inexacte si elle prend le terme d'"influence" au sens restreint où on l'entend dans les études de travail quand on parle, par exemple, de temps "influçables" et "non influçables", si donc on ne reconnaît à l'ouvrier une influence que lorsqu'il est en mesure d'augmenter de lui-même la production en accélérant le rythme du travail. Vu les considérations qui précèdent, le stimulant salarial est au contraire, en principe, un moyen judicieux et raisonnable de la politique du rendement, tant que l'ouvrier a la faculté, sans pour cela négliger grossièrement ses devoirs, d'augmenter ou de diminuer le résultat de son travail par des variations quantitatives et/ou qualitatives de celui-ci. Les possibilités négatives d'influence semblent

-
- (1) Cf. supra, 1er chapitre et notamment p. 27 et suiv. ainsi que p. 33 et suiv.
- (2) Nous reviendrons plus loin, et notamment dans la 3ème partie du présent rapport, sur la situation particulière qui se produit lorsque des systèmes de salaires au rendement assortis de valeurs de rendement non spécifiques sont transformés de gré à gré, en systèmes de participation à la productivité ou aux bénéfices. Dans ces circonstances, des stimulants même intensifs peuvent être acceptés par les ouvriers lorsque et tant qu'ils escomptent une augmentation de production, de productivité ou de résultats. Si cette condition est réalisée, il est toutefois de l'intérêt vital de l'entreprise, dans sa politique des salaires, de renoncer à des courbes de salaires plus marquées et plus sensibles aux fluctuations.

néanmoins être beaucoup plus fréquentes que leur pendant positif, qui en réalité, peut être défini essentiellement par la notion du temps influençable empruntée aux études du travail (ou ses analogies pour la qualité, ou quelque autre aspect que ce soit du rendement). Böhrs écrit à juste titre : "Le travail au rendement ne signifie pas seulement, et peut-être même pas en premier lieu, que le travailleur doit avoir le champ libre pour atteindre une cadence rapide, il signifie plutôt tout d'abord que le travailleur est tenu de réaliser un rendement matériel déterminé ou d'accomplir une tâche déterminée. La possibilité d'amener, en outre, à leur plein développement la capacité de rendement et la capacité physique personnelles du travailleur sera, certes, toujours bien accueillie et énergiquement encouragée; mais, même si cette possibilité n'existait pas, il serait de la plus grande utilité, pour l'organisation de l'entreprise, que le salaire au rendement serve simplement à garantir qu'une certaine tâche sera accomplie (1).

En effet, le modèle de la courbe d'indifférence peut être appliqué partout où, s'il n'est pas possible à l'ouvrier d'atteindre de lui-même un rendement plus élevé, l'entreprise a néanmoins intérêt à porter le rendement humain à un certain niveau, ou à l'augmenter pour pouvoir profiter de conditions d'exploitations particulières. Dans ce cas, la courbe de salaire la plus rationnelle correspond exactement au tracé de la courbe d'indifférence; si l'ouvrier n'est peut-être pas incité à faire davantage de lui-même, il n'oppose cependant pas de résistance à l'accélération du rythme imposée par l'entreprise au moyen de mesures techniques ou organisationnelles (ou par tout autre

(1) Böhrs, op. cit. p. 141

mode d'intensification du travail), le supplément de gain à obtenir compensant exactement le surcroît d'effort conformément à la définition de la courbe d'indifférence.

La différence entre un emploi comportant des possibilités de libre développement du rendement et de libre détermination du salaire au rendement d'une part, et un emploi comportant un rythme imposé ou une variation de l'intensité du travail commandée par la technique et l'organisation d'autre part, n'apparaît que lorsque, dans ce dernier emploi, le système salarial ouvre des perspectives de gain dont le travailleur ne peut se rendre compte ou - et c'est surtout ce cas qui est significatif - lorsque des situations existantes ou des mesures adoptées dans l'entreprise peuvent entraîner une réduction du niveau de rendement exigé impliquant une réduction du salaire au rendement. En d'autres termes tant que le rendement et le salaire augmentent, il est assez peu important que l'ouvrier puisse ou non agir sur son rendement (1). Dès l'instant où le défaut d'influence sur la cadence du travail et le résultat de celui-ci se concrétise par le refus d'un supplément de gain ou même impose une réduction du salaire, il faut s'attendre néanmoins à rencontrer une résistance du côté des ouvriers, résistance qui, si les conditions générales lui permettent de s'affirmer, met en question la possibilité d'appliquer des stimulants salariaux.

Les deux phénomènes, refus des possibilités supplémentaires de gain et diminution du gain consécutive à une réduction des exigences de rendement sont d'autant plus graves et d'autant plus d'actualité que le système de salaires en vigueur comporte des stimulants plus intenses;

(1) Nous négligerons ici le fait qu'en général une cadence de travail imposée comporte un effort supplémentaire; dans le cas d'espèce, celui-ci devrait, naturellement, se traduire dans la forme de la courbe d'indifférence qui ainsi est plus aplatie, à travail égal, lorsque la cadence peut être choisie librement par l'ouvrier que lorsque celui-ci doit se soumettre, par exemple à une cadence donnée.

ils semblent ainsi, partout où l'ouvrier n'a qu'une influence limitée sur le résultat de son travail, l'inciter à renoncer à fournir un rendement maximum.

5) Récapitulation : essai de typologie du stimulant salarial

Selon son effet sur le comportement au travail et les motivations au rendement, il faut distinguer entre les stimulants intenses qui, en général, visent à obtenir un rendement maximum et les systèmes de salaire au rendement qui se contentent surtout d'agir sur les habitudes de rendement à long terme de l'ouvrier et de les orienter sans que, par exemple, l'abandon de la pression exercée par le salaire au rendement doive nécessairement avoir des conséquences immédiates sur ce rendement.

Les stimulants intenses se situant au-dessus de la courbe d'indifférence sont tout d'abord liés à la possibilité d'établir des objectifs de rendement globaux, c'est-à-dire dans lesquels entrent pratiquement tous les aspects du rendement.

Dans les conditions de la politique des salaires - en raison surtout de la position forte des ouvriers dans les négociations - telles qu'elles existent au milieu du XXème siècle dans les grandes et très grandes entreprises de la plupart des pays industriels occidentaux, la mise en application de stimulants salariaux intenses dépend de deux autres conditions :

- L'unité de calcul du rendement doit être spécifique, c'est-à-dire qu'elle doit reproduire le rendement humain, et seulement celui-ci, avec une précision suffisante;
- Le travailleur doit avoir la faculté d'agir, dans une large mesure, sur l'intensité de son rendement et sur le résultat de son travail.

Un premier type de systèmes de stimulants salariaux consiste donc à fixer des salaires au rendement intenses, visant à obtenir un rendement maximum et assortis d'objectifs globaux au rendement. Le caractère spécifique de la valeur du rendement et un certain degré d'influence humaine sont aujourd'hui des conditions normalement requises pour l'emploi de tels systèmes.

Ces deux dernières conditions restrictives permettent, il est vrai, des transitions insensibles : unité de calcul du rendement absolument spécifique, c'est-à-dire reproduisant le rendement humain sans aucune erreur, existe tout au plus au niveau des spéculations abstraites. Dans la pratique ce sont les possibilités plus ou moins grandes qu'ont les ouvriers d'imposer leurs exigences d'équité qui détermineront quelle est la marge d'imprécision dans la mesure du rendement, et quelle est la limite de l'action possible de l'ouvrier sur l'effort et sur le rendement obtenu, qui permettent encore à des stimulants visant à un maximum de rendement.

Ce type de systèmes de stimulants salariaux visant à réaliser le rendement maximum est le plus nettement marqué dans les systèmes de forfaits individuels proportionnellement plus élevés, tels que Taylor les a institués. Normalement, et surtout dans les travaux mécaniques qui prédominent aujourd'hui, il semble cependant que même les forfaits classiques, doivent permettre d'obtenir le rendement maximum dans une zone très vaste de dispersion. Il est fort possible, il est vrai, ainsi que nous l'avons vu plus haut, qu'une modification de la situation sociale et économique ou un changement dans la situation personnelle, familiale ou professionnelle du travailleur, en réduisant la valeur économique d'un pourcentage donné de gain supplémentaire, fasse tomber le stimulant salarial, qui permettait jusqu'ici un rendement maximum, au-dessous de la courbe d'indifférence, privant ainsi ce stimulant d'une part considérable de son efficacité à court terme.

Si nous faisons abstraction des stimulants salariaux intenses, assortis d'une unité de calcul du rendement non spécifique, de plus en plus rares aujourd'hui, tels que certains salaires aux pièces très grossièrement établis, ou de nombreuses pièces de production dans la sidérurgie des années vingt, tous les autres systèmes de salaires au rendement théoriquement imaginables ou pouvant être observés dans la pratique se caractérisent par l'abandon du stimulant intense visant la maximisation du rendement.

Un second type, tel que le salaire au rendement traditionnel, est orienté en pratique, la plupart du temps, vers le rendement quantitatif : des stimulants globaux, mais non spécifiques éveillent ou garantissent certaines habitudes de rendement. Selon les possibilités d'action de l'ouvrier sur la production, ils servent soit à assurer à long terme une utilisation satisfaisante de cette marge d'influence, ou visent en premier lieu à adapter, autant que possible sans heurts, l'intensité du travail accompli aux nécessités de l'entreprise.

Un troisième type n'établit que des objectifs de rendement partiels, qui peuvent toutefois être fortement spécifiques; il se base, dans la plupart des cas, sur des habitudes de rendement en général positives, orientées vers une forte utilisation de certaines possibilités partielles, bien déterminées, d'influencer la production ou certains de ses aspects.

Ces types peuvent se combiner partiellement, quoique la valeur de telles combinaisons apparaisse souvent douteuse. Le système le plus judicieux semble consister à combiner des primes du second type avec d'autres du troisième type. Dans la pratique on a souvent tendance à adjoindre à des stimulants salariaux qui, en principe, appartiennent au premier type, d'autres du troisième type. Cependant une telle combinaison n'est probablement efficace que dans la mesure où le stimulant plus intense du type I a déjà perdu sa fonction consistant à obtenir un rendement maximum. Autrement, le salaire au rendement quantitatif

(dont il s'agit presque toujours ici) masquera presque entièrement les primes supplémentaires de qualité, d'économie, etc.

Naturellement, on peut aussi imaginer des situations dans lesquelles on pourrait opérer avec des objectifs du rendement globaux spécifiques et qui réservent une marge suffisante d'influence pour inciter les travailleurs à accepter des stimulants tendant à la maximisation du rendement, où cependant la direction de l'entreprise estime pour telle ou telle autre raison devoir se contenter de stimulants plus faibles. Toutefois, des systèmes de cette nature ne se distinguent pas, dans leurs effets et dans leur importance, de ceux du second type.

Dans quel type faut-il ranger un système déterminé ? Il n'est pas possible - disons-le encore expressément - d'en juger au simple vu d'une formule ou d'une courbe de salaire au rendement. Il est nécessaire pour cela, non seulement d'établir ou de connaître les intentions que nourrit l'entreprise avec ce système, mais aussi les conditions de son action, résidant dans la structure du travail et dans la réaction du personnel.

On peut dire, dès maintenant, que les formes typiques de la rémunération par prime dans la sidérurgie appartiennent au deuxième type et présentent une certaine tendance à évoluer, en se rapprochant du troisième type, tandis que le premier type, pour autant qu'il se rencontre encore, semble devoir être de plus en plus condamné à disparaître. La raison en est non seulement l'évolution intervenue sur le plan de la technique de l'organisation, qui rend de plus en plus difficile

l'établissement d'objectifs du rendement spécifiques et globaux, et tend à réduire toujours davantage l'influence de l'ouvrier, mais aussi une certaine évolution générale, sociale et économique qui, d'une part, diminue la sensibilité des ouvriers aux stimulants représentés par un supplément de gain promis et, d'autre part, augmente leur sensibilité aux variations du salaire au rendement considérées comme injustes, leur donnant de plus en plus de possibilités de soutenir vis-à-vis des directions des entreprises leur "exigence d'équité" (1).

(1) En ce qui concerne l'évolution technique et ses conséquences, voir plus loin la deuxième partie, notamment le 3ème chapitre et, en ce qui concerne l'évolution économique et sociale, la troisième partie et notamment le 3ème chapitre.

3ème Chapitre

Politique du rendement et rémunération au rendement dans la sidérurgie

Le rôle dominant que joue encore, aussi bien dans l'opinion publique que dans la littérature spécialisée, la politique traditionnelle du salaire variable avec son objectif de la "maximisation" décrite dans les chapitres précédents, avec les hypothèses sur lesquelles elle se fonde, amène à décrire, tout d'abord, les formes que cette politique est contrainte d'adopter dans l'industrie sidérurgique (1). L'usine étudiée J convient pour cela de façon particulière puisqu'elle prétend expressément "rémunérer son personnel strictement au temps..... et cela d'après le système Refa pur" (ainsi que le déclare le chef de son service d'économie industrielle); par là même, elle se distingue beaucoup de la majorité des usines sidérurgiques et c'est en raison de cette particularité principalement qu'elle a été incluse dans les recherches.

1) Politique du rendement maximum : l'exemple de l'usine étudiée J

La politique du salaire au rendement de cette usine part de deux axiomes :

- Le stimulant salarial est une condition directe et nécessaire d'un accroissement du rendement

(1) Pour l'exposé détaillé de ces conditions, voir 2ème partie "conditions techniques de la rémunération au rendement dans la sidérurgie".

- Les salaires au rendement sont acceptés par les ouvriers comme condition d'une augmentation de gain, dans la mesure où les forfaits sont ressentis comme "équitables".

Elle peut se caractériser par quatre principes :

- rendement prescrit exactement et basé sur l'étude des temps
- courbes de salaires fortement ascendantes, c'est-à-dire, dans la mesure du possible, proportionnelles
- équipes de travail au rendement aussi petites que possible
- continuité du stimulant salarial

a) L'axiome fondamental

selon lequel, en cas de diminution ou de suppression du stimulant,

"le rendement tomberait immédiatement, est une chose que je puis démontrer en citant de nombreux forfaits. Il se trouve que, ces derniers temps, où nous avons dû freiner brusquement les forfaits en raison de travaux de transformation, etc., ne sachant pas ce qui se passerait, nous avons pu constater à chaque fois que le rendement baisse radicalement et se limite à l'accomplissement d'une tâche quelconque" (1).

De même, lorsque certaines phases de travail ne sont pas ou pas encore incluses dans un forfait, pour telle ou telle raison, mais qu'elles continuent à être payées sur la base du salaire moyen ancien, cela se répercute immédiatement sur le rendement.

"On peut souvent observer que là où le salaire moyen est payé pour certains travaux parce que le forfait est mauvais, le personnel se repose littéralement car il estime qu'il n'a pas besoin de travailler tant, puisque de toute manière il touchera le salaire moyen".

(1) Les citations qui précèdent émanent, sauf autre indication, du directeur technique, du chef du service d'économie industrielle ou de ses deux adjoints, ces quatre personnes étant, au premier chef, responsables de la rémunération au rendement.

Si l'on renonçait aux stimulants salariaux, il en résulterait

"certainement une chute du rendement. Le travail à forfait a ses bonnes et ses mauvaises périodes. On assiste à un accroissement ou à une diminution selon les saisons. Novembre, par exemple, est toujours le meilleur mois, parce que c'est le mois de référence pour la paie de décembre. C'est alors que l'on peut dire s'il existe encore des réserves de rendement. Avec un salaire fixe, il n'est pas possible d'obtenir cette marge (de rendement)".

Le comité d'entreprise est, pour l'essentiel, du même avis.

L'adoption du salaire fixe

"aurait certainement un effet, et ce serait que la production diminuerait Il faut bien tenir compte ici du facteur humain. Quand quelqu'un sait qu'il n'a pas besoin de travailler absolument aussi vite, par exemple pendant les grandes chaleurs ou en d'autres circonstances, il peut se dire : "Ma foi, tu n'y perds rien". C'est un point de vue bien humain, surtout quand il s'agit d'un travail éreintant." (Un membre du comité d'entreprise) (1)

De son côté, l'opinion exprimée par le comité d'entreprise coïncide, dans une large mesure, avec les déclarations des ouvriers de cette usine qui ont été interrogés.

Tableau 1

Question : "Quel effet cela aurait-il, à votre avis, sur la production si, dans votre service, on n'appliquait plus le salaire au rendement mais un salaire fixe correct" ?

	Tous les ouvriers interrogés (394) %	Usine J	
		Aciérie (59) %	Laminier (29) %
Le rendement baisserait certainement ou probablement	33	53	66
Le rendement resterait le même ou augmenterait	61	38	34
Indécis ou ne sachant pas	6	9	-
	<hr/> 100	<hr/> 100	<hr/> 100

(1) Au même passage du même entretien, il est dit plus loin, il est vrai, qu'avec les salaires fixes "la surveillance joue à nouveau un rôle, et qu'il se pourrait aussi que le rendement ne diminue pas".

Les ouvriers préfèrent évidemment de beaucoup gagner le même salaire qu'auparavant sans forfait, mais tant que cette alternative ne se présente pas, le salaire au rendement leur paraît tout naturel.

"Chacun sait qu'avec son forfait, il gagne davantage que s'il n'y avait pas de forfait. Si, naturellement, nous pouvions choisir entre le salaire actuel sans forfait et le même salaire avec forfait, il est clair que nous choisirions la première solution. Mais comme cela n'est pas possible et que les collègues savent que le salaire n'est payé qu'en échange d'un rendement correspondant, ils ne diront jamais qu'ils ne veulent pas de forfait et qu'ils préfèrent gagner un peu moins; aucun ne le dira". (Un membre du comité d'entreprise).

Si l'on voulait établir les principes du stimulant au rendement ou si l'on voulait même instituer le salaire fixe,

"ce serait une révolution. Ce serait comme si l'on privait un enfant de son jouet favori".

Question : "Pourquoi cela serait-il une révolution ?"

"Parce qu'ils ne gagneraient pas autant que jusqu'ici. Nous avons déjà eu des situations de ce genre Quand nous avons installé de nouveaux appareils et que, pour commencer, il y avait un salaire fixe Les ouvriers ou leurs représentants venaient d'eux-mêmes réclamer un forfait aussi rapidement que possible Après la guerre, naturellement, tout le monde était pour le salaire fixe. Mais quand les ouvriers ont vu que l'on pouvait gagner davantage avec un forfait, ils ont changé d'avis, et il est probable qu'ils en resteront là. A l'époque, les chronométrateurs étaient chassés du service. Mais aujourd'hui les ouvriers ont une attitude positive parce qu'ils ont le sentiment de gagner davantage avec un salaire au rendement qu'avec un salaire fixe. Comme chez nous les forfaits sont établis sur une base équitable, les ouvriers sont pour cette solution".

Il est vrai que, dans cette usine, "l'équité" des forfaits est considérée comme une condition indispensable pour que les stimulants salariaux soient acceptés par les ouvriers.

"Plus les forfaits sont mauvais, plus les ouvriers ont d'objections à leur encontre. Le bon ouvrier est toujours en faveur d'un bon forfait. Il a une chance parfaitement raisonnable de gagner davantage s'il fait un effort plus grand, et il a aussi le sentiment que l'usine est en mesure de le payer mieux s'il a un meilleur rendement. Naturellement, il faut aussi payer réellement lorsqu'un rendement satisfaisant est obtenu et l'on ne doit pas essayer de diminuer le salaire Il est très dangereux de s'attirer la réputation de réduire les salaires. On est alors discrédité à tout jamais".

On nous dit que les ouvriers, ou tout au moins ceux qui, au sein de leur équipe, assument un rôle plus ou moins officiel de leader, ne perdent pas de vue les rendements réalisés qu'ils calculent journalièrement ou chaque semaine le salaire et ne cessent de contrôler si le forfait est correct. Même dans un établissement où le forfait se compose de plusieurs centaines de temps alloués qui tiennent compte des trois différents aspects du produit dans toutes les combinaisons possibles,

"nous avons toujours constaté que les ouvriers - pas tous, mais certains d'entre eux - font très exactement leur compte même chez eux (ils le font), en prenant pour base les temps alloués qu'ils inscrivent. Je m'en aperçois lorsqu'il y a des réclamations. Il arrive parfois que tel ou tel vienne me trouver en disant : "Ici avec cette dimension et dans cette qualité, vous avez dû vous tromper car nous ne trouvons pas le même résultat. Ici nous gagnons tant et là nous ne gagnons que tant Il y a des ouvriers qui ont un carnet où tout est inscrit très exactement. Je puis même vous citer des cas où les ouvriers sont venus nous trouver avant que nous ayions ici calculé le forfait et ils savaient d'avance combien ils gagneraient dans le mois".

Et encore

"Si quelque chose se produit, ils protestent (les ouvriers), mais s'ils voient que tout est normal, c'est-à-dire que tout a été fait dans les règles, ils ne bougent pas".

Ici, les ouvriers sont intéressés. Beaucoup viennent nous trouver et font effectuer le calcul. De nombreux ouvriers sont suffisamment avisés pour pouvoir calculer eux-mêmes leur forfait lorsque, par hasard, une erreur a été commise."

Parmi les ouvriers interrogés, il existe néanmoins une minorité qui prend nettement position contre le salaire au rendement. A la question : "Préféreriez-vous être payés selon un autre système que la forme de salaire actuelle ?", 29 % des ouvriers de l'aciérie et 21 % de ceux du laminoir indiquent des systèmes de salaire qui dépendent moins du rendement (c'est-à-dire salaire de base fixe plus élevé et primes moins importantes notamment). Mais la résistance à la rémunération au rendement est plus forte dans la plupart des autres services examinés, où le groupe de ceux qui réclament spontanément un salaire plus stable, sinon entièrement fixe et plus indépendant, sinon entièrement indépendant de la production, réunit jusqu'à 80 % des effectifs.

b) Les principes de la politique du salaire au rendement

1) Dans la plupart des services de production de l'usine, la forme de rémunération consiste en forfaits au temps; aux trains de laminoir, les temps sont généralement alloués en minutes par tonne et différenciés selon les différents types de produits. C'est ainsi que le forfait du train trio à une cage, partiellement mécanisé, que nous avons étudié, se compose de plusieurs centaines de temps alloués, tenant compte de la forme et des dimensions du produit en fonction de trois critères. Le temps alloué le plus long, c'est-à-dire le rendement imposé correspondant au produit dont les dimensions sont les plus petites et les formes les plus difficiles à réaliser, est environ trois fois plus long que le temps alloué pour le produit dont le poids à l'unité est le plus élevé et qui peut être fabriqué le plus rapidement et le plus facilement.

Seule l'aciérie substitue au forfait une "prime" qui s'ajoute à un salaire de base fixe, lequel atteint en moyenne 55 % du gain horaire effectif; dans ce service, déclare-t-on, la production dépend tellement des conditions techniques, et non plus seulement du rendement humain, qu'une "sensibilité" plus forte du salaire serait injustifiable et injuste.

Néanmoins, la prime versée dans l'aciérie correspond au principe du forfait au temps; selon les conditions de fonctionnement du four (dimensions du four, type de voûte, nombre de fours en fonctionnement et volume des coulées, soit au total huit combinaisons), de même que selon la qualité de l'acier à produire (quatre catégories) sont alloués des temps différents en minutes par tonne. Tous ces temps (30 environ) varient de 1,00 (qualités les moins bonnes et conditions de travail les plus favorables) à 2,16 (qualités les meilleures et conditions de travail les plus défavorables).

Ces temps sont basés, aussi bien aux laminoirs que dans les aciéries, sur des études de temps détaillées dans lesquelles on a attaché une importance particulière aux temps "influçables" par les ouvriers, tandis que les autres temps ne sont pas toujours mesurés séparément pour chaque produit ou chaque condition particulière, mais en partie calculés sur la base des données techniques, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de trains de laminoirs d'après les programmes de répartition des passes qui sont composées de

temps élémentaires (1).

Quant à l'alternative à de tels forfaits basés sur l'étude des temps, à savoir des systèmes de primes fondés sur une analyse statistique des notations faites dans le service qui sont courantes dans la plupart des usines sidérurgiques, et notamment dans les services principaux,

"je l'estime fautive en principe; nous avons fait dans ce domaine des expériences très décevantes. On ne peut pas exiger que ces notations initiales soient suffisamment précises pour permettre de calculer ensuite sur cette base un forfait, ne serait-ce qu'approximativement. Lorsque les ouvriers n'ont

-
- (1) Quoique l'usine prétende "payer ses ouvriers strictement selon le principe Refa", nous doutons, soit dit en passant, que la pratique du calcul des temps alloués corresponde à l'état actuel de la doctrine Refa, telle qu'elle apparaît, par exemple, dans l'ouvrage de 1952. C'est ainsi que des indications contradictoires nous ont été données lorsque nous avons demandé si les temps mesurés étaient toujours rapportés au rendement normal par un jugement d'allure. Plusieurs déclarations nous permettent de conclure que, dans la pratique, on admet que le rendement mesuré en moyenne est égal à 100 %. En tout cas, les niveaux de salaires calculés ne dépassent pas 100 à 110 % dans les services étudiés. Même en tenant compte de la part relativement élevée des temps non influençables, on ne s'explique pas tout à fait comment une équipe d'ouvriers qualifiée de "très active" n'atteindrait pas des niveaux de rendement (et donc des gains) plus élevés, à moins que le niveau d'allure ne soit fixé trop bas au moment du chronométrage, ou que le pourcentage des suppléments de temps prévus pour besoins personnels ou pour fatigue soit particulièrement faible. Il est vrai que ces temps alloués ne jouent pas directement sur les salaires horaires effectifs car, dans chaque cas, les salaires de base à la tâche sont largement supérieurs aux taux minima conventionnels, et même aux salaires normaux pratiqués dans la sidérurgie avec l'analyse des tâches. "Je dis toujours à mes gens (c'est-à-dire aux chronométrateurs) : fixez les temps aussi strictement que possible. Le salaire se compose en effet de temps et d'argent. On peut négocier pendant des heures sur la question d'argent mais, à mon avis, on ne peut pas négocier sur le temps". C'est ainsi que l'on justifie cette politique qui consiste à allouer des temps calculés au plus juste en accordant des salaires de base généreux.

pas de forfait fixé dès le début, ils examinent à la fin du poste "qu'est-ce que nous avons fait" (ils le savent très bien, c'est même indiqué au tableau), puis ils répartissent le temps comme ils l'ont à peu près en mémoire. Avec des temps de ce genre nous ne pouvons rien faire".

Question : "N'y a-t-il pas, par exemple dans l'aciérie Martin, des notations objectives pour les services ?"

"Dans l'aciérie, le procédé statistique est le plus difficile à appliquer parce que le temps de coulée ne peut être établi exactement ou ne peut être noté comme, par exemple, aux trains de laminoirs, les temps de passage et les différents facteurs. C'est ici qu'il faut procéder à une véritable étude des temps et du travail. Si, d'après les fiches journalières, vous constatez que la coulée a duré six heures, et si le lendemain elle dure huit ou dix heures, vous ne savez certainement pas encore quelle en est la raison. L'étude des temps au contraire, vous fournit un point de repère".

L'objection décisive est surtout que des procédés statistiques admettraient

"que le temps alloué correspond effectivement à un rendement normal; c'est ce que vous devez supposer, mais je ne sais pas si cela est exact".

En conséquence on estime également dans l'aciérie Martin de l'usine étudiée, pour chaque opération séparément, le niveau de rendement de l'ouvrier placé au goulot d'étranglement, et dont le travail a, dans chaque cas, la plus grande influence sur le déroulement du processus.

"Je l'observe tout particulièrement; sans doute me faut-il ici aussi estimer le niveau de rendement, mais je ne commets pas l'erreur grossière de vouloir évaluer ensuite d'une façon ou d'une autre le rendement global du train. (Avec l'estimation du niveau de rendement pour chaque opération) nous nous donnons beaucoup de mal. Comme vous le constaterez toujours, il arrive très souvent de dire, une fois achevé le chronométrage : ce n'est pas suffisant; nous avons ici de telles variations qu'il nous faut revoir spécialement cette opération

encore une fois avec la plus grande attention".

Quand on veut bien s'en donner la peine, la précision des chronométrages ne constitue pas un problème insoluble dans les services principaux des usines sidérurgiques. Le soin que l'on apporte à cette opération est d'autant plus justifié que toutes les valeurs statistiques ou estimatives entraînent pour le forfait des incertitudes intolérables.

"Tout ce qui est global doit toujours être rejeté car les chiffres globaux se rapprochent beaucoup des estimations, et l'on ne devrait y recourir que lorsqu'il n'est plus possible d'appliquer des méthodes exactes. Là où, par exemple, différentes qualités sont produites dans une aciérie, il faut que les ouvriers disposent de plus de temps pour les qualités les plus difficiles à produire ou, par exemple, lorsqu'il s'agit de charges liquides ou encore lorsque les formats des produits laminés sont différents. Tout cela peut parfaitement être enregistré. Il faut tenir compte de tous les facteurs, autrement où irions-nous !"

Seules des normes d'exécution de ce genre prescrites "a priori" et qui, sur la base d'une analyse précise du processus de travail, renferment des indications pertinentes sur le rendement susceptible d'être atteint, permettent d'éviter le "glissement" ou l'"échappée".

"Voyez-vous, dans une autre usine où les forfaits sont établis sur la base de statistiques mathématiques, j'ai constaté qu'après trois ou six mois ces forfaits montaient brusquement de 120 à 160 et 170 %. Je prétends que cela ne m'est pas encore arrivé, grâce à la méthode selon laquelle nous établissons les forfaits."

C'est seulement alors qu'il est possible de remplacer des forfaits permettant des salaires au rendement anormalement élevés par des normes beaucoup plus dures comportant des perspectives de gain beaucoup plus réduites. Dans une équipe, une des conditions de travail avait varié :

"Nous avons alors prévenu tout de suite les ouvriers que nous n'étions pas en mesure d'établir le nouveau forfait du jour au lendemain et que nous laissions l'ancien forfait en vigueur, en nous réservant d'établir le nouveau aussi vite que possible. Les ouvriers ont alors obtenu des salaires allant jusqu'à DM 3,72, ce que nous n'aurions jamais pensé. Nous avons maintenant établi un nouveau forfait qui est basé sur des chronométrages entièrement nouveaux; les ouvriers gagnent DM 3,- à 100 pour cent, et ils arriveront à grand peine à DM 3,50, mais ils ne parviendront jamais à DM 3,72. Par conséquent, pour le même rendement nous ne payons plus maintenant que DM 3,- au lieu de DM 3,72. C'est un peu amer, nous le comprenons, mais cela résulte du chronométrage, et nous ne pouvons pas ne pas en tenir compte."

2) A condition que des études de temps précises aient été faites, il apparaît alors possible d'appliquer des courbes de salaire rapidement croissantes, c'est-à-dire largement proportionnelles, alors que, dans toutes les autres usines étudiées, le forfait proportionnel a presque partout disparu (à l'exception de quelques entreprises marginales).

Cette possibilité résulte d'une part, dit-on, de la plus grande précision des rendements imposés qui interdisent toute "échappée" (1). Nos interlocuteurs de cette usine croient même avoir les salaires au rendement si bien "en main", qu'ils peuvent non seulement risquer à l'occasion une augmentation brusque de certains salaires (laquelle ne peut alors être qu'une conséquence d'un rendement accru), mais qu'ils peuvent même s'en féliciter.

(1) Il apparaîtra par la suite que, parmi les raisons qui incitent à aplatir les courbes des primes, on trouve en premier lieu la nécessité d'empêcher que certains salaires ne "s'échappent", ce qui risquerait alors de mettre le désordre dans la hiérarchie des salaires de toute l'usine.

"Nous sommes souvent même très contents quand ils "s'échappent" parce que cela constitue toujours un stimulant pour les autres équipes. Nous voyons alors dans la plupart des cas, se développer une émulation, une concurrence entre les différents postes et les différentes équipes, ce que nous estimons particulièrement positif."

Si donc, d'un côté, en suivant le raisonnement des spécialistes de la politique des salaires de cette usine, des fluctuations du salaire importantes et imprévues, c'est-à-dire dues aux conditions techniques sont rendues impossibles par la précision des temps alloués, d'un autre côté, et précisément pour cette raison, on peut s'accommoder d'importantes fluctuations des gains effectifs. Si, dans les autres usines étudiées, à quelques exceptions près, le montant dont varient d'un mois à l'autre les gains horaires moyens mensuels (1) est généralement inférieur à 1 % à la coulée, et dépasse rarement 1,5 % aux trains de laminoir, les gains des quatre équipes de fours dans l'aciérie ont varié en 1959, d'un mois à l'autre, de 0,9 %, 1,2 %, 1,8 % et 2 %, tandis que les gains des trois postes du laminoir étudié variaient de 2,3 %, 3,5 % et 3,6 % (2). Dans l'usine J, de telles fluctuations sont considérées comme parfaitement normales et ne présentant aucun risque.

3) C'est dans la même perspective qu'il faut voir le troisième principe de la politique des salaires au rendement, à savoir la formation d'équipes de travail à forfait aussi petites que possible.

-
- (1) Somme de toutes les différences entre les salaires des mois successifs au cours d'une période déterminée, déduction faite de la différence entre le premier et le dernier chiffre (pour éliminer l'influence des évolutions de salaires à long terme), divisée le nombre d'intervalles et exprimée en pourcentage du salaire moyen de toute la période.
- (2) Avec des gains mensuels bruts moyens d'environ 700 à 800 DM.

Dans l'aciérie, ainsi qu'il résulte des chiffres cités, les quatre hauts fourneaux avec le personnel affecté aux fosses de coulée sont, dans chaque cas, réunis pour former une équipe spéciale de travail à forfait, tandis que, dans toutes les autres aciéries étudiées, on prend toujours pour base du salaire au rendement, la capacité moyenne de tous les fours (et souvent de plusieurs aciéries). De même, dans l'aciérie, chaque poste constitue une équipe particulière (dans l'aciérie, les trois postes de chaque four sont groupés car la succession des charges ne coïncide pas avec le changement de poste et, en règle générale, c'est seulement le poste suivant qui s'occupe de la coulée, la charge ayant été introduite et la fusion ayant été parfois en grande partie assurée par les ouvriers du poste précédent.

La relation entre l'importance des équipes de travail à forfait et les fluctuations effectives des salaires est évidente. Si, dans l'usine J également, les quatre équipes de fours ou les trois postes du laminoir avaient un salaire au rendement commun, les fluctuations de salaires d'un mois à l'autre seraient de 0,7 % (au lieu de 0,9 à 2,0 %) et de 1,9 % (au lieu de 2,3 à 3,6 %), c'est-à-dire qu'elles seraient tout à fait comparables aux chiffres enregistrés dans d'autres usines.

Dans l'usine J, même la situation qui existait au moment de l'enquête n'est pas encore considérée comme parfaitement satisfaisante; depuis quelque temps, le service d'économie de l'entreprise s'efforce d'imposer dans l'aciérie une séparation entre les fosses de coulée et les fours ainsi que l'institution de forfaits particuliers pour les fosses de coulée.

Dans tous les cas, dit-on, il est incompatible avec les principes d'une politique correcte de salaires au rendement de réunir des services entiers en une équipe de travail à forfait.

"J'estime absolument correct le principe qui consiste à ne fixer un salaire au rendement que pour de petites équipes. On a toujours raison de réduire les équipes le plus possible, et nous nous efforçons toujours de démanteler les grandes équipes pour en faire plusieurs petites, lorsque cela est praticable".

En outre :

"Il faut éviter la solution de facilité qui consiste à englober le plus de personnel possible dans un forfait. Il faut établir le forfait là où les ouvriers s'influencent réciproquement, c'est-à-dire dans des équipes aussi réduites que possible",

car

"Plus l'équipe est importante, plus en s'éloigne de la rémunération individuelle correspondant équitablement au rendement".

Naturellement, une telle pratique entraîne des difficultés, mais chercher à les éluder reviendrait à sacrifier plus ou moins le principe du stimulant salarial "pour des raisons de facilité".

Question : "Dans beaucoup d'autres usines, on considère comme irréalisable la répartition du personnel de l'aciérie en équipes de four isolées, à chacune desquelles serait affectée une équipe déterminée de fosse de coulée et ayant chacune son propre forfait : on allègue que ce système entraînerait des difficultés d'échange de main-d'oeuvre, des rivalités entre les différents fours qui chercheraient mutuellement à se soustraire la ferraille de bonne qualité, des difficultés de planification dans le service et bien d'autres choses encore."

"Ces objections ont aussi été soulevées par nos chefs de service. Ce fut tout de suite un tollé lorsque nous avons voulu décompter séparément les fours. Ces raisons bien connues ont été mises en avant, mais nous ne nous sommes pas laissés démonter et nous avons réussi à imposer un décompte séparé pour chacun des fours, ce qui nous a permis d'obtenir les meilleurs résultats. Par exemple, les équipes des autres fours sont venues nous trouver en déclarant que le four I avait toujours la bonne ferraille du laminoir, ce

qui lui rendait le travail beaucoup plus facile. Nous avons alors tout simplement fait passer le personnel d'un four à l'autre à chaque nouvelle campagne (1). Cela a montré que l'équipe du four n° I fournissait un bon rendement, même aux autres fours, bien qu'elle ne reçoive pas la bonne ferraille".

De même, l'argument selon lequel il faut toujours s'attendre à une "échappée" de l'une ou l'autre des équipes, entraînant un développement imprévu de certains salaires au rendement, qui ne manquerait pas de provoquer alors une nervosité générale, et peut-être de déclencher un mouvement de salaires, argument qui souvent sert d'objection décisive pour empêcher la formation d'équipes plus petites, n'est pas considéré comme valable dans l'usine J; si une telle chose arrivait, cela indiquerait seulement que le forfait présente un défaut de structure. D'ailleurs, une certaine concurrence entre les différents postes et les différentes équipes de four est un stimulant essentiel.

4) Vu l'axiome dont part la politique des salaires au rendement de l'usine J, il est tout naturel que l'on attache la plus grande importance à assurer la continuité du stimulant salarial, à prendre au moins, en cas d'amélioration technique, des mesures transitoires permettant de maintenir la pression au rendement exercée par le salaire et, lorsque de nouveaux travaux sont entrepris, à instituer immédiatement des forfaits provisoires ou des primes de rendement.

"C'est une erreur que de faire tourner une nouvelle installation pendant longtemps sans donner un salaire stimulant, puis d'instituer subitement une prime comportant certaines exigences et obligeant les ouvriers à travailler beaucoup plus du jour au lendemain. Il faut naturellement tenir compte du fait que, même lorsqu'ils en ont la volonté, les ouvriers

(1) Période de plusieurs mois au bout de laquelle les voûtes des fours sont refaites.

ne peuvent pas démarrer aussi vite. Ils ont besoin aussi eux-mêmes d'un temps de mise en route qui, selon la complexité de l'installation, dure parfois six mois, avant d'arriver au point où nous voulons qu'ils parviennent. Nous ménageons une transition. Pour prendre un exemple concret, nous avons déjà institué, dès le début, une sorte de prime en disant aux ouvriers : si vous produisez davantage nous vous donnerons 20 ou 25 mark de plus. Plus tard nous disons : nous savons que vous ne pouvez pas réaliser le forfait en trois mois; voici comment nous voyons le forfait : c'est beaucoup plus que vous ne devez faire maintenant; nous vous paierons 20 % de supplément pendant le premier mois, 15 % le mois suivant, etc., et, le quatrième mois, il faudra que vous soyez suffisamment entraînés pour pouvoir réaliser entièrement le forfait".

Dans chaque cas de nouveau forfait, il faut toujours s'attendre à des réticences au rendement.

"Il est important de briser la résistance collective dès l'institution d'un forfait; c'est cela qui compte : on commence par obtenir un rendement uniformément mauvais, jusqu'à ce qu'une équipe prenne la tête parce qu'elle se dit: nous pouvons gagner bien davantage en travaillant mieux".

Aussi, lorsqu'il y a un travail nouveau ou des changements, est-il particulièrement recommandé, sinon nécessaire, d'instituer un stimulant vigoureux, car il s'agit d'élever le rendement à un maximum qui n'est connu ni des ouvriers ni de la direction.

"Si vous mettez sur pied un forfait entièrement nouveau, il est opportun de prévoir une courbe rapidement ascendante, c'est-à-dire un stimulant plus fort que dans un autre forfait ou vous connaissez déjà à peu près les limites du rendement et où, bien entendu, on n'agira pas ainsi".

Toujours dans l'usine J, il y a eu, au cours des dernières années, un certain nombre d'améliorations techniques. Mais, pour autant que l'on puisse s'en rendre compte, on n'a jamais constaté les phénomènes qui ailleurs sont caractéristiques des situations dans lesquelles les conditions techniques de l'ancien système de

salaires au rendement ont été modifiées : "régime spécial" pour certains mois ou même blocage pendant une longue période des salaires au rendement. Ou bien on a laissé augmenter le rendement et le salaire (lorsque l'amélioration n'était que faible), en procédant immédiatement à une modification des temps alloués, ou bien on a institué pendant la période de préparation des nouvelles normes de rendement définitives, des primes provisoires basées plus ou moins sur les forfaits jusque là en vigueur.

+ + +

Les principes qu'applique l'usine J dans sa politique de rendement, les axiomes sur lesquels elle se fonde sont aussi acceptés, en principe, dans d'autres usines, notamment par les économistes d'entreprise, mais pas seulement par ceux-ci.

Toutefois il existe des différences très marquées et même des contrastes évidents entre la pratique du stimulant salarial, telle que nous l'avons décrite dans cette usine, et celle que l'on peut définir d'après les systèmes de salaires en vigueur ainsi qu'à l'aide des déclarations faites et des avis émis par les experts en matière de salaires au rendement des autres usines étudiées.

Cela ne signifie cependant pas que, dans la sidérurgie allemande, l'usine J joue le rôle d'un outsider isolé et non représentatif. Au contraire, ces contrastes jettent précisément une lumière caractéristique sur la situation particulière des "grandes usines sidérurgiques mixtes" comme nous les appellerons ci-après. L'usine J représente, en effet, un type déterminé d'entreprise sidérurgique dans lequel, contrairement à ce qui se passe dans les usines sidérurgiques mixtes proprement dites, le flux continu des matières depuis le minerai jusqu'au produit fini, n'est pas une caractéristique essentielle, et où l'économie thermique n'est pas un facteur décisif de la production. Parmi les aciéries et

laminoirs (en dehors de l'usine J, une autre des six usines étudiées est de ce type si la production de ces usines ne représente qu'un pourcentage relativement faible du total de la production allemande d'acier brut et d'acier laminé, elles constituent néanmoins, grâce à leur spécialisation axée sur des qualités d'acier ou des produits laminés déterminés, un complément essentiel du programme de production des grandes entreprises), les phases de transformation qui dominent sont les plus proches du produit fini. Des principes et des pratiques similaires se rencontrent, quoique peut-être moins marqués, dans un certain nombre d'autres usines de structure identique, de même que dans les services du dernier stade de transformation des grandes usines sidérurgiques.

De plus, la politique des salaires au rendement de l'usine J correspond, dans une large mesure, aux principes qui ont été formulés, notamment au cours des années vingt, dans le cadre du mouvement général de rationalisation pour la réforme du "forfait" dans l'industrie sidérurgique. Ces principes qui, en fin de compte, revenaient à appliquer aussi les pratiques de rémunération au rendement, déjà éprouvées dans l'industrie de transformation, dans les services techniques de la sidérurgie. proprement dite, eurent une importance considérable pour le développement de la politique des stimulants salariaux dans la sidérurgie, soit qu'ils aient donné le signal de l'élaboration et de la mise à l'épreuve de nouveaux systèmes et de nouvelles techniques de calcul du rendement et de rémunération au rendement, soit qu'en raison des difficultés de leur réalisation pratique, ils aient contraint à mettre au point une variété particulière, appropriée aux techniques sidérurgiques, de la rémunération liée au rendement.

Le contraste entre la politique des salaires au rendement de l'usine J et celle des "grandes usines sidérurgiques" a donc une double dimension technique d'une part, et historique d'autre part.

Nous examinerons encore en détail ci-après la dimension technique (1).

Pour faire apparaître nettement la dimension historique de ce contraste, pour montrer que la politique de l'usine J n'est pas simplement différente de celle des grandes usines, mais aussi qu'elle représente un certain stade de l'évolution historique et même, dans un certain sens, qu'elle correspond à un stade transitoire qui n'est pas seulement fortuit, il semble opportun de faire une brève digression sur le mouvement réformateur de la rémunération au rendement au cours des vingt années qui séparent la première guerre mondiale de la seconde.

2) Digression : Le mouvement réformateur de la rémunération au rendement et les efforts déployés en vue d'introduire des forfaits au temps dans l'industrie sidérurgique entre les deux guerres (2)

Au cours des deux dernières dizaines d'années qui ont précédé la dernière guerre mondiale, deux formes de salaires dominaient dans l'industrie sidérurgique : les salaires aux pièces ou forfaits financiers qui se rencontraient surtout dans des entreprises des derniers stades de la transformation telles que forges, fonderies ainsi que laminoirs finisseurs, et les primes à la production qui s'ajoutaient à des salaires journaliers fixes, et qui en général étaient calculés d'après des valeurs de production très palpables, telles que le nombre des charges ou des coulées, et s'appliquaient dans la plupart des services de fusion ainsi que dans les laminoirs de première chaude. Le salaire aux pièces remonte encore, pour la plus grande partie du secteur où il est appliqué, aux traditions des petites entreprises du début de l'ère industrielle. Les primes de production dans les services centraux proprement dits de la sidérurgie étaient, en revanche

(1) Voir en particulier 2ème partie "Les conditions techniques de la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique".

(2) Cette digression est basée sur l'exposé plus détaillé de l'annexe II, et notamment du 4ème chapitre qui traite des principaux ouvrages contemporains.

surtout de création relativement récente et constituaient, non seulement dans leur application pratique mais aussi dans leur genèse historique, un élément supplémentaire du salaire qui venait s'ajouter au salaire journalier traditionnel des ouvriers métallurgistes dans des conditions déterminées.

Au début des années vingt, la sidérurgie allemande se trouva placée dans une situation économique et politique fondamentalement différente de celle qui existait avant la guerre. De grandes usines, en partie très modernes avaient été perdues à l'est et à l'ouest; l'accès aux sources de matières premières et aux débouchés traditionnels était interdit, la situation économique de l'Allemagne paraissait extrêmement mauvaise; enfin les bouleversements politiques avaient ébranlé, tout au moins pour un temps, la souveraineté autrefois incontestée des directions d'usines de la métallurgie. Seule une exploitation maximale des installations restantes, dont une partie avait été fortement mise à contribution pendant les hostilités, alliée à l'emploi le plus rationnel des ressources en énergie, en matières premières et en main-d'oeuvre, en vue d'abaisser le plus possible les prix de revient, paraissait ouvrir une issue à cette situation. La rémunération au rendement dont le soin, jusque là, avait surtout été laissé aux instances inférieures des services, se présentait à la direction des entreprises dans cette perspective de rationalisation, d'accroissement du rendement et d'abaissement des coûts, comme un instrument majeur, notamment après que la stabilisation du mark eut rétabli une situation économique claire et que le déclin du mouvement syndical eut élargi la marge d'action de la politique des entreprises en matière de salaires et de rendement.

Cet intérêt nouveau que manifestaient les directions des usines et des entreprises pour la rémunération au rendement eut une double conséquence :

1) D'une part, dans de nombreuses usines, le stimulant représenté par les systèmes existants de primes à la production fut accru, dans la plupart des cas, sans changements fondamentaux des valeurs de rendement, ni des pratiques en matière de calcul du rendement et de salaires au rendement. Des courbes de primes, jusque là linéaires et proportionnellement moins élevées, furent remplacées par des taux d'accroissement proportionnels ou progressivement croissants. Le salaire aux pièces proportionnel pénètre alors non seulement dans de nombreux services de fusion, et notamment dans les aciéries Thomas, mais aussi dans les aciéries Martin où jusqu'alors un tiers seulement ou la moitié du salaire global pouvait varier en fonction de la production.

2) La suite de l'évolution ne tarda cependant pas à montrer que des stimulants salariaux si intenses ne pouvaient être fondés sur les règles globales traditionnelles, les taux basés sur l'expérience et les "pratiques maison" si l'on ne voulait pas que des augmentations de salaire déraisonnables se produisent dans certains ateliers, ou que l'on soit obligé de procéder à des réductions répétées des taux de primes et de salaires aux pièces. Une issue à ce dilemme offrait avec le forfait basé sur l'étude des temps ou, comme on l'appelait alors dans la sidérurgie, le "forfait au temps" qui, à la même époque, fut propagé et introduit avec un grand succès, ainsi qu'on l'assurait partout, dans l'industrie transformatrice.

Les efforts pour introduire des forfaits basés sur l'étude des temps furent tout d'abord concentrés au centre d'information thermique fondé en 1919 par l'Union des sidérurgistes allemand (VDEh) et qui devait conseiller les usines sidérurgiques pour l'emploi rationnel du charbon, précieux comme combustible et comme matière première; en 1924, un groupe d'ingénieurs, assez jeunes pour la plupart, créa sous l'influence et l'autorité des chefs et collaborateurs de ce centre (et notamment du professeur Kurt Rummel) le Comité d'économie industrielle du VDEh, qui au cours des années suivantes, se fit le promoteur à proprement parler du mouvement réformateur de la rémunération au rendement. La plupart des membres de ce

comité travaillaient dans des bureaux appelés souvent bureaux économiques ou bureaux d'étude de travail, qui furent créés au milieu des années vingt dans un nombre de plus en plus grand d'entreprises et d'où sont issus les actuels services d'économies d'entreprise (1).

Parmi les tâches que le comité d'économie industrielle a assumées au cours des premières années qui ont suivi sa fondation, l'institution de "forfaits aux temps", dans le sens des travaux effectués à la même époque par la "Commission du Reich pour le calcul des temps de travail - Refa", occupait une place prééminente dans la transformation des métaux.

"Tout d'abord, toutes les mesures d'économie industrielle en vue d'accroître le rendement des entreprises et de réunir des documents (la plupart du temps sous forme d'études des temps et du travail) étaient importantes pour la mise au point de nouveaux forfaits utilisables" lit-on en 1936 dans le compte rendu rétrospectif n° 100 du comité (2).

Parmi les 40 premiers compte rendus présentés et publiés par le comité au cours des années 1924 à 1930, presque la moitié avaient trait à des études de temps et de travail et à leur importance pour le système du forfait.

(1) Les "services d'économie industrielle" sont une des particularités les plus frappantes dans l'organisation des entreprises de la sidérurgie. Ils dépendent soit de la direction technique, soit de la direction générale; quant à la forme, ils ont le plus souvent le caractère d'un état-major, mais au cours des décennies écoulées ils se sont néanmoins vu attribuer des pouvoirs croissants, et avec leurs divers bureaux tels que matières et temps, ils jouent un rôle très important dans la planification, la coordination et la rationalisation de la production. Le fait que, ces derniers temps, de plus en plus les directeurs techniques ou les directeurs d'usine nouvellement désignés dans les grandes entreprises sidérurgiques soient d'anciens chefs des services d'économie industrielle et n'aient plus, comme auparavant, fait leur apprentissage à la direction d'un service de production est très caractéristique du rôle que joue le service d'économie d'entreprise.

(2) E. A. Matejka : Betriebswirtschaftliche Arbeit auf Eisenhüttenwerken, Stahl und Eisen, 56ème année 1936, fascicule 5, p. 105.

Plusieurs années durant, ces travaux ont néanmoins porté principalement sur les services de transformation à froid, tels qu'ateliers de parachèvement, des laminoirs, fabrication d'écosses, articles de quincaillerie, etc., qui étaient les plus étroitement apparentés à la transformation métallique proprement dite, et où il était le plus facile d'appliquer les techniques éprouvées dans celle-ci.

Ce n'est que vers la fin des années vingt que l'on commença à recueillir un grand nombre d'expériences dans les services à chaud, et notamment aux laminoirs. Dans les aciéries, une seule expérience systématique a été faite pour instituer des forfaits au temps, et les hauts fourneaux ne sont pas mentionnés sous cet aspect dans les rapports du comité d'économie industrielle.

Deux travaux qui portent sur la transformation de l'organisation des services et de la rémunération au rendement dans une aciérie Martin et à un train à fil, qui ont été publiés par le VDEh au cours des années 1920-30 dans sa revue "Archiv für Eisenhüttenwesen" et auxquels se réfère surtout l'exposé ci-après (1) sont probablement les plus instructifs en ce qui concerne les problèmes particuliers posés par le forfait au temps dans les usines sidérurgiques, ainsi que pour les objectifs des "Economistes d'entreprise".

Les avantages que les économistes d'entreprise attendaient du forfait au temps dans les services de la sidérurgie sont nettement marqués par les idées tayloristes :

- par la fixation de normes de rendement nettes et précises, le personnel est contraint à réaliser le plus haut rendement

1) O. Cromberg : Die Betriebsführung im Siemens-Martin-Werk mit Hilfe von Zeitgedingen, rapport n° 186 du comité des aciéries, Arch. Eisenhüttenwesen, 3ème année 1929-30, 11/12, p. 731 et suiv.
Id. : Die Zeitstudie als Grundlage der Betriebsführung, dargestellt an dem Beispiel einer Drahtstrasse, Arch. Eisenhüttenwesen, 3ème année 1929-30, fascicule 9-10 p. 597 et suiv. et 665 et suiv.

- technique possible s'il ne veut pas que son salaire diminue;
- de tels rendements imposés offrent, d'autre part, la possibilité de renoncer aux "rajustements" des temps d'exécution et de payer intégralement aux ouvriers le salaire qu'ils ont effectivement gagné;
 - enfin, l'introduction de forfaits au temps implique la mise en place d'une "organisation formelle sans faille" permettant, d'après les gains à forfait et leur évolution, de détecter à chaque instant toute nouvelle déficience, source de pertes ou diminution du rendement humain.

Contrairement à ce qui se passe dans la transformation à froid, où les forfaits au temps ne permettent pour l'essentiel, que de formuler plus exactement les normes de rendement déjà contenues dans les taux de salaire aux pièces, la rationalisation de la rémunération au rendement dans les services centraux de la sidérurgie suppose un changement fondamental dans les anciennes pratiques de rémunération, changement qui doit tout d'abord réaliser quatre principes :

- Tout le service doit être divisé en différentes "équipes au rendement" qui sont employées chacune à une seule tâche uniforme;
- La rémunération de chaque équipe dépend seulement du produit du travail dont elle peut influencer directement la quantité, étant bien entendu que le salaire doit être proportionnel au rendement;
- Lors de l'établissement du forfait, il est tenu compte des différents facteurs techniques sous l'action desquels un même rendement humain se concrétise par une quantité produite plus ou moins grande, de sorte que des modifications dans la

composition de la gamme ou d'autres changements dans les conditions de production n'entraînent pas de conséquences pour le niveau des gains à forfait;

- Le nombre des ouvriers occupés à une certaine tâche ou des heures de travail nécessaires pour l'accomplir est aussi important pour l'établissement du forfait que la quantité produite.

Ces principes et les projets concrets de réforme auxquels ils servent de base, se sont heurtés, il est vrai, à de fortes objections qui peuvent s'expliquer non seulement par la rivalité entre les techniciens métallurgistes dans les directions des services et les économistes d'entreprise, jeunes pour la plupart et qui, souvent, avaient reçu une formation d'ingénieurs mécaniciens, mais aussi par la résistance à tout ce qui s'écarte de la tradition. C'est ainsi que, dans la discussion qui suivit au comité des aciéries du VDEh, la présentation du rapport Cromberg, déjà cité, on souligna certains faits essentiels qui rendent très difficile, sinon tout à fait dépourvue de sens, l'application dans les usines sidérurgiques, des formes de forfaits employées dans l'industrie transformatrice : des forfaits séparés compromettraient la coopération entre les différentes équipes dans l'aciérie; la plupart des phases du travail dans un service de ce genre ne sont pas une fin en soi mais seulement "un objectif auxiliaire" de la production qui, si on cherche à le porter à un maximum, ne pourrait qu'entraîner des perturbations dans le processus de travail jusque là régulier; des forfaits au temps du type mentionné pourraient compromettre la qualité du travail, laquelle, dans beaucoup de ces opérations auxiliaires, est capitale; enfin, des doutes étaient exprimés quant au fait que les dépenses nécessaires pour l'établissement et le contrôle de tels forfaits pourraient être quelque peu compensées par des recettes adéquates, les dépenses salariales dans l'aciérie ne constituant qu'une fraction de la totalité du coût de transformation, si bien qu'une économie de matières même très faible, a une incidence économique bien plus forte qu'une importante économie d'heures de travail.

Lorsque la crise économique du début des années trente, en changeant les données de la politique des salaires (1), contribua beaucoup à faire diminuer l'intérêt manifesté par les usines pour la rémunération au rendement, et lorsque, à partir du milieu des années trente, la rationalisation de la comptabilité et de la marche des entreprises, de l'emploi des matières premières et de la gamme de production offrit aux économistes d'entreprise de nouveaux champs d'activité, un désenchantement marqué se substitua, chez ces derniers, à la conviction optimiste que l'emploi, dans la sidérurgie, de formes de rémunération au rendement éprouvées dans d'autres branches d'activité était tout au plus une question de temps et d'intelligence (2).

Au cours des années trente, non seulement la question de la rémunération au rendement passa nettement à l'arrière-plan des travaux du comité d'économie d'entreprises, mais en même temps, on vit apparaître les premiers éléments d'une nouvelle conception du rendement et du salaire au rendement qui, sans qu'on s'en rende toujours bien compte, s'éloignaient beaucoup de la doctrine générale du forfait tel que l'enseignaient notamment les ouvrages Refa.

Certes, on écrit encore qu'il s'agit uniquement de procéder "à certains élargissements et à certaines modifications pour appliquer les idées Refa dans la sidérurgie", modifications qui "visent à créer un certain nombre de nouvelles notions, à modifier ou à étendre certaines notions qui en découlent et à simplifier les abréviations et les

(1) Voir à ce sujet, 2ème tome, annexe II, 3ème chapitre, ainsi qu'en 3ème partie, p. 451 et suiv.

(2) Dans une conclusion à la discussion sur le rapport Cromberg Aciéries, Kurt Rummel, père spirituel des économistes d'entreprise, avait écrit dès 1930 que rien n'empêchait l'économiste d'entreprise, en dépit de toutes les résistances, "d'avancer progressivement, de passer des ateliers aux parcs à matières, puis aux ateliers de parachèvement, d'y faire, selon les cas, des études de temps, partout où elles peuvent apporter divers avantages immédiats, et de poursuivre inlassablement ces études.... Alors, avec le temps, il évaluera de lui-même tous les chiffres qui sont nécessaires à l'introduction complète du salaire au rendement". (Arch. Eisenhüttenwesen, 3ème année 1929-30, p. 744); il est caractéristique que, par salaire au rendement, Rummel n'entende ici rien d'autre que le forfait basé sur l'étude des temps, au sens postulé par Cromberg et ses collègues.

dénominations (1). Mais le même travail postule que, contrairement à ce qui se passe dans la transformation des métaux, la mesure de rendement dans les usines sidérurgiques ne doit pas être un temps-ouvrier (temps que passe un ouvrier à travailler une pièce), mais un temps-matière (temps qu'il faut pour travailler une matière). La base des normes de rendement est le temps le plus court possible ou le temps *noyen* nécessaire pour produire une unité, dans une installation donnée, avec une organisation du travail et un mode de production donnés (par exemple, le temps qu'il faut pour laminier un lingot, fondre et couler une charge).

Cette nouvelle conception du rendement, qui se base sur les données techniques d'une installation, a déjà démontré sa valeur dans les années trente et au début des années quarante, mais surtout pendant la période qui a suivi la seconde guerre mondiale, car elle permet de surmonter l'une des principales difficultés pratiques auxquelles, jusque là, se heurtait constamment la rémunération au rendement dans les usines sidérurgiques : en général les trains de laminoirs, mais aussi les aciéries, ne produisent pas toujours les mêmes produits. Les différentes sortes, qualités ou dimensions exigent souvent un temps très différent par unité ou par tonne; ces différences doivent être ramenées à un dénominateur commun si l'on ne veut pas que tout changement dans la composition de la gamme de production entraîne des variations du salaire au rendement peu souhaitables et considérées comme injustes par le personnel. Ce problème peut être résolu sans difficultés, par exemple dans les laminoirs, lorsque l'on calcule la durée typique ou la plus courte nécessaire au traitement du lingot, pour chaque dimension séparément, soit par l'observation soit mathématiquement. Les diverses sortes de

(1) H. Euler : Grundlagen der Leistungsermittlung und ihre Anwendung in Eisenhüttenwerken und verwandten Industriezweigen, rapport n° 175 du comité d'économie d'entreprise Arch. Eisenhüttenwesen, 14ème année 1940-41, fascicule 14, p. 188 et suiv.

produits peuvent alors en effet, être converties en "valeurs de référence" unitaires en fonction de ces durées de traitement.

Mais lorsque les rendements sont imposés en fonction de la capacité technique de l'installation, on n'a plus la possibilité de normaliser les valeurs mesurées par l'estimation du niveau de rendement, faculté qui, dans les années trente, était devenue la pièce maîtresse des forfaits tenant équitablement compte du rendement et basés sur l'étude des temps (1).

L'apparition de cette nouvelle conception technique du rendement est l'un des tournants qui marque l'abandon, par les théories du rendement et du salaire au rendement dans la sidérurgie, du forfait perfectionné basé sur l'étude des temps et en usage dans l'industrie transformatrice.

Vers la fin des années trente, et au début des années quarante, le comité d'économie d'entreprise se préoccupe, de plus en plus fréquemment, de deux principes de la rémunération au rendement et de l'étude du rendement qui, tous deux, constituent un certain retour aux anciennes traditions de la rémunération dans la sidérurgie, enrichi néanmoins par de nouvelles techniques : il s'agit de renoncer au salaire au rendement proportionnel et d'employer les statistiques techniques pour déterminer les rendements à imposer.

Dans les années vingt les économistes d'entreprise avaient considéré le forfait proportionnel comme la seule forme légitime du stimulant au rendement; c'est notamment sous la pression des conditions particulières de la politique des salaires qui régnaient au début de l'économie de guerre (2) qu'au cours des premières années des hostilités, quelques économistes d'entreprise et en particulier Kurt Rummel, estiment justifié l'abandon du "forfait pur" et l'adoption de primes proportionnellement moins élevées. Des problèmes de politique salariale (risque de distorsion dans les relations de salaires), certains faits d'économie industrielle (rapport entre l'augmentation des rémunérations et l'abaissement des prix de revient) et enfin des considérations de technique salariale (incertitudes provisoires ou fondamentalement inévitables dans la détermination

(1) Voir plus haut, 1er chapitre, p. 34 et suiv. : Digression : la crise des formes primitives du forfait surmontée grâce au forfait perfectionné basé sur l'étude des temps.

(2) Voir à ce sujet notamment, 2ème tome, annexe II, 3ème chapitre.

des temps) peuvent, estimait Rummel, exiger des courbes de forfaits qui, soit dans les secteurs extrêmes du rendement, soit dans tout leur domaine de dispersion normal, sont beaucoup plus aplaties que le forfait proportionnel (1).

Le fait que l'étude des temps soit complétée, sinon supplantée, par la statistique technique, en tant qu'auxiliaire pour l'établissement de la norme d'exécution, dont la démonstration est faite en même temps dans les rapports du Comité d'économie d'entreprise, est d'une portée similaire, sinon plus grande encore, pour l'avenir de la rémunération au rendement dans la sidérurgie.

La période où l'on préconisait le forfait basé sur l'étude des temps comme étant la forme la plus rationnelle de rémunération, même dans les services techniques de la sidérurgie, ne constitue donc qu'un bref épisode de l'histoire de la rémunération au rendement dans la sidérurgie. Après un peu plus de douze ans, les principaux protagonistes de l'idée de réforme ont aussi, vu la difficulté pour ne pas dire l'impossibilité de leur réalisation, sacrifié des principes importants qu'ils avaient eux-mêmes soutenus autrefois.

En considérant cette évolution, il ne faut pas oublier néanmoins qu'elle s'était accomplie dans des conditions de politique salariale tout à fait inhabituelles, circonstances que nous avons déjà soulignées. Les réductions de salaires intervenues lors de la crise économique mondiale et la politique de blocage des salaires des années trente avaient créé également, pour la technique de la rémunération au rendement, une situation qui différait fondamentalement de celle des années vingt, marquée par une forte augmentation des salaires effectifs.

Cependant, la tendance nouvelle (ou simplement ancienne, redécouverte et améliorée sur le plan technique) de la rémunération au rendement dans la sidérurgie est demeurée prédominante même lorsque le déblocage des salaires, en 1948, laissait espérer, en matière de politique des salaires, une conjoncture semblable à celle qui avait existé entre 1924 et 1929.

(1) Kurt Rummel : Leistungslohn und Lohnart, rapport n° 176 du Comité d'économie d'entreprise, Arch. Eisenhüttenwesen, 14ème année 1940/41 p. 247 et suiv.

La conception de la rémunération au rendement n'évolue pas, il est vrai, dans l'ensemble de la sidérurgie, avec la même homogénéité que les théories auxquelles elles donnent lieu dans les publications de l'Union des métallurgistes allemands. Ce qui, dix ans auparavant, était classé, dans une usine, comme irréalisable, peut apparaître ailleurs comme la solution la plus rationnelle d'un problème que l'on commence seulement à se poser, par exemple en raison de la composition du personnel dirigeant. Il faut longtemps pour diffuser des idées et échanger des expériences, même dans une industrie aussi fortement concentrée, tant géographiquement qu'en ce qui concerne la direction des entreprises. A cela s'ajoute le fait que les hostilités et les premières années de l'après-guerre ont souvent interrompu, dans la sidérurgie, la continuité de l'évolution qui, peut-être, a pu être maintenue ailleurs. De même, la cogestion a eu pour conséquence de faire souvent passer la responsabilité de la rémunération au rendement entre les mains d'hommes nouveaux qui durent commencer par se familiariser avec les problèmes spécifiques de la technique métallurgique et qui, dans bien des cas, de même que les économistes d'entreprise, à la fin des années vingt, avaient tendance à appliquer, dans les services qu'ils dirigeaient ou dont ils étaient responsables, les formes du salaire à forfait appliquées dans l'industrie transformatrice. C'est ainsi qu'une courbe de salaires, considérée par Kurt Rummel, au cours des premières années de la guerre, comme particulièrement adaptée aux conditions spéciales des services principaux de la sidérurgie (courbe qui, tout d'abord très aplatie, se redresse brusquement dans le secteur du rendement moyen, pour retomber ensuite à mesure que le rendement augmente), fut introduite au milieu des années cinquante dans plusieurs services d'une entreprise sidérurgique, sans que l'on y ait eu connaissance des travaux de Rummel à ce sujet. Les économistes d'entreprise qui avaient eux-mêmes connu les débuts du mouvement réformateur dans la sidérurgie, qualifient parfois certains concepts ou formules remontant aux années vingt de produits typiques de l'après-guerre (ainsi, le fait de tenir compte du nombre

d'heures du personnel pour la rémunération au rendement dans l'aciérie, procédé déjà réalisé en 1929 par Otto Cronberg).

Néanmoins, on peut parler, pour la seconde partie des années cinquante, d'une politique de salaires au rendement spécifique et typique des grandes usines de la sidérurgie. Des traditions vieilles de plusieurs dizaines d'années se sont fondues avec des procédés très nouveaux, pour donner une pratique quelque peu homogène qui, de son côté, se fonde sur des arguments très concordants et, dans son ensemble, contraste autant avec la conception et la pratique du salaire au rendement de l'usine J qu'avec les propositions de réforme faites vers la fin des années vingt.

3) Rémunération par prime dans les services principaux des grandes entreprises sidérurgiques

Dans la plupart des grandes entreprises sidérurgiques mixtes,, de même que dans une partie importante des entreprises sidérurgiques relativement petites, on constate la prédominance, dans les services de production proprement dits (hauts fourneaux, aciéries et laminoirs de première et de seconde chaude), des systèmes de rémunération au rendement et des pratiques d'application de ceux-ci contraires à tous les principes formulés dans l'usine J ou par les économistes d'entreprise des années vingt, et qui ne sont guère plus comparables au forfait de l'industrie transformatrice.

a) Caractéristiques des systèmes

Le système typique de primes à la production appliqué dans ces services essentiels de la sidérurgie

- se base sur des valeurs de rendement assez globales qui, de leur côté, ont été tirées des notations faites dans les services les années précédentes, par des procédés statistiques plus ou moins détaillés;
- utilise des courbes de primes proportionnellement plus faibles aplaties et en partie dégressives;
- réunit plusieurs centaines d'ouvriers d'un service pour former une équipe de travail à la prime;

- suppose une période de préparation de plusieurs mois, voire de plusieurs années, après l'abandon du système précédent, ou la fin de la période de démarrage d'une nouvelle installation; au cours de cette période de préparation, les dépouillements statistiques et les notations nécessaires sont effectués, cependant que les ouvriers reçoivent l'ancien salaire horaire ou sont payés d'après les salaires au rendement des services voisins ou d'après d'autres chiffres de référence qui, en fait, éliminent le stimulant au rendement.

Les deux premières caractéristiques des systèmes de salaires à primes, qui sont en même temps des maximes de la politique des salaires au rendement, sont étroitement liées. Si l'usine J peut maintenir, dans la plupart de ses services, des forfaits proportionnels, cela est notifié explicitement par la précision des rendements imposés. En revanche, plus devient douteuse la possibilité de mettre au point des valeurs de mesure reflétant toutes les fluctuations du rendement humain et seulement celles-là, plus la solution s'impose de réduire les répercussions sur le salaire, des variations de la valeur de mesure dues à des raisons techniques et d'organisation, en ayant recours à des courbes de primes plus aplaties.

Dans le cas des usines sidérurgiques tout au moins, c'est-à-dire des hauts fourneaux et des aciéries, tous les experts en matière de salaires au rendement des grandes usines sidérurgiques nient, à proprement parler, qu'il soit possible de mettre au point des valeurs de mesure réellement précises et ne reproduisant que le rendement humain :

"Le forfait classique Refa peut se permettre d'instituer un forfait proportionnel parce que, dans ce cas, le rendement humain peut effectivement être mesuré. Il s'agit ici surtout de forfait individuel. Dans une aciérie, ou simplement dans les services où l'on travaille avec une prime par équipe, il n'est pas question de mesurer individuellement le rendement ... Le problème est, en effet, de savoir ce que signifie un rendement normal. On ne peut absolument pas parler de rendement normal, mais tout au plus du rendement du service et, dans ce cas, il faut considérer un certain rendement du service comme rendement normal; mais où se

situe celui-ci, et dans quelles conditions de la production ? Il est impossible pratiquement de répondre à cette question en disant : ceci équivaut à 100 et nous nous orienterons maintenant par rapport à cette base. C'est pourquoi on n'insiste pas et, pour être plus sûr, on prend une courbe plus aplatie." (Un spécialiste des salaires à la direction sociale).

De même, un économiste d'entreprise, dont la conception en matière de salaires au rendement ne diffère pas essentiellement de celle de ses collègues de l'usine J, et qui est l'un des promoteurs les plus actifs d'une réforme fondamentale de la rémunération au rendement dans la sidérurgie, déclare :

"Pour nous, la difficulté consiste à ramener les relations causales que l'on peut apercevoir sur le plan technologique, de l'aspect rendement à une formule raisonnable dans laquelle puisse entrer assez correctement, selon leur importance, les principaux facteurs du processus de travail. (En essayant) de reconnaître clairement les rapports fonctionnels dans la réussite d'un service ... nous devons ensuite nous limiter aux principaux facteurs, car cela occasionnerait trop de travail s'il fallait, dans un décompte de service, discerner exactement tous les facteurs. Présenter tant soit peu clairement et sans erreur les principaux facteurs, tel est le problème principal, en matière de salaires au rendement". (Un économiste d'entreprise).

Sans doute n'est-il pas nécessaire de souligner particulièrement la double restriction que contient cette déclaration : "Saisir tant soit peu nettement et sans erreur ces principaux facteurs".

Même si l'on réussissait, en y mettant le prix, à établir une "fonction de rendement" correspondant aux exigences de précision des forfaits au temps (c'est-à-dire avec une marge d'erreur ne dépassant pas ± 1 à 2 %), il serait encore douteux que l'on parvienne à construire, sur cette base, un système de salaires pouvant être compris et accepté des ouvriers et de leurs représentants.

"On ne peut pas négocier avec le comité d'entreprise si l'on se sert des hautes mathématiques. C'est une chose que l'on peut faire dans son bureau, mais négocier sur cette base est extrêmement difficile. Si, en effet, le comité d'entreprise, en tant que partie à la discussion ne pénètre pas les choses et s'il ne perçoit que

confusément les rapports, on n'arrive pas à mettre les choses sur pied. Il faut donc essayer de suivre une voie simple, tout en conservant malgré tout la plus grande sécurité possible". (Un économiste d'entreprise).

Cette "plus grande sécurité possible" désigne, de son côté, une nouvelle déterminante pour le choix de la courbe de prime avec un degré d'exactitude donné et au mieux réalisable, à savoir le maximum de fluctuation des salaires au rendement tolérable dans les conditions existantes de la politique des salaires (1). Les systèmes de primes ne sont pratiquement utilisables que dans la mesure où l'effet cumulé d'inexactitudes possibles dans le calcul du rendement et de la rapidité d'ascension de la courbe de prime ne dépasse pas les limites d'une certaine bande de dispersion des salaires. Si tel n'est pas le cas, l'entreprise devra s'attendre, soit à des protestations constantes du personnel si le salaire oscille trop fortement vers le bas, soit à voir compromises les relations de salaires dans l'ensemble de l'usine, au cas où le salaire augmente par trop.

Ce rapport entre l'amplitude admissible des fluctuations du salaire, la pente de la courbe de prime et la précision de la valeur de mesure du rendement se reflète surtout dans les méthodes appliquées la plupart du temps pour l'élaboration de nouveaux systèmes de primes :

"La condition indispensable pour un accord praticable de salaires à prime, consiste... en ce que soient éliminés, au premier abord, tous les facteurs essentiels échappant à l'influence du personnel et n'ayant pas d'incidence sur le rendement de celui-ci, c'est-à-dire les facteurs extérieurs au personnel et qui n'agissent que sur le rendement de l'entreprise. Les influences essentielles subsistantes sont alors liées au personnel (par exemple la volonté de rendement), et elles sont seules à déterminer le rendement du personnel servant de norme pour la prime. Néanmoins, cette déclaration n'a pas de signification pratique, car les facteurs étrangers au personnel et ceux qui lui sont

(1) Pour l'analyse détaillée de ces conditions de politique salariale, voir 3ème partie.

liés ne peuvent généralement pas être séparés, et la plupart de ces derniers ne peuvent être mesurés" (1).

Dans la pratique, on doit opérer plutôt en partant de l'hypothèse selon laquelle le rendement du personnel ne varie pas pendant la période observée. Il est alors possible de présenter le rendement effectivement atteint par le service comme fonction de certains facteurs de rendement extérieurs au personnel, de certains facteurs techniques. Le niveau de la prime est alors déterminé par la mesure dans laquelle le rendement effectif du service s'écarte du rendement théorique que l'on pourrait attendre, étant donné les facteurs techniques (dans l'exemple décrit : résistance de l'acier, poids des brames, épaisseur et largeur des tôles).

Cette différence entre le rendement à attendre du service (calculé à l'aide de certaines formules statistiques, à partir de données techniques) et le rendement atteint effectivement par ce service, ne résulte cependant pas seulement de l'incertitude intentionnelle, inhérente au système, des "facteurs liés au personnel", mais elle englobe aussi les répercussions possibles d'erreurs commises dans l'évaluation de la grandeur arithmétique ou dans le calcul lui-même. Le rendement "à attendre" du service ne peut jamais être calculé qu'avec une précision limitée.

L'une des principales tâches lors de l'établissement de systèmes de prime à l'aide de statistiques techniques, est donc de calculer la marge d'erreur statistique possible (qui peut-être le résultat, aussi bien de la négligence de facteurs techniques ne pouvant être appréhendés, ou inconnus, que de l'approximation insuffisante de la

(1) Wilhelm Bauer : Prämienlohnabkommen auf technisch statistischer Grundlage, rapport n° 265 de l'Ausschuss für Betriebswirtschaft, Arch. Eisenhüttenwesen, 26ème année 1955, fascicule 11, p. 705 et suiv.

Dans l'exemple choisi par Bauer, il s'agit d'un train trio à tôles fortes, qui a fait l'objet de l'étude intitulée "Niveau de mécanisation et mode de rémunération"; voir rapport allemand p. 52 et suiv. et notamment p. 184 et suiv. où est exposée l'évolution de la rémunération au rendement à ce train de laminoir.

fonction comportant ces facteurs et d'indiquer les limites à l'intérieur desquelles la mesure du rendement peut varier au maximum, le rendement du personnel étant constant.

Si l'on connaît cette erreur statistique de la formule de prime, on peut en déduire quelle est la pente de la courbe de prime (désignée par Bauer comme "fonction du salaire f ") qui peut, au maximum, être permise pour que le salaire reste dans les limites du secteur de fluctuation concédé. "Si, par conséquent, on ne veut pas dépasser... une certaine oscillation du salaire à prime, le rendement du personnel étant égal, on peut indiquer, à l'aide des statistiques techniques, quel est le niveau maximum que peut atteindre le facteur f de l'équation salariale.... Ces considérations montrent que l'on devrait choisir un facteur f d'autant plus petit que la dispersion de la mesure du rendement du personnel (due à l'imprécision du calcul du rendement) est plus grande... La rémunération à la prime devrait se rapprocher d'autant plus du salaire au temps pur et simple (c'est-à-dire que f doit être choisi d'autant plus petit) que le rendement réel du personnel calculé d'après la mesure de rendement du personnel établie arithmétiquement est moins sûr" (1).

Dans l'une des usines étudiées, par exemple, en général lors de l'établissement d'un nouveau système de primes, le secteur maximal à l'intérieur duquel la valeur de rendement peut varier (par suite de variations dans le rendement du personnel ou de la précision insuffisante de la mesure de rendement) est défini comme "rendement moyen $\pm 3 s$ "; la limite inférieure de ce secteur est alors assimilée au taux de qualification (salaire basé sur la valeur du travail), et la limite supérieure au

(1) Op. Cit. p. 707

salaire maximal à atteindre (par exemple 130 % du taux de qualification) (1).

Pour décider quel degré de précision et quelle pente de la courbe de prime seront combinés, la plupart des usines préfèrent nettement, dans les services de fusion, la combinaison de valeurs de rendement globales et de courbes de primes à pente nulle. Dans les usines sidérurgiques mixtes étudiées, on emploie la formule de prime la plus simple : tonne par heure d'exploitation, ou kilogramme par heure-ouvrier (dans l'une des usines, sous la forme inverse : heures de travail nécessaires par tonne) (2), à savoir :

- dans trois des quatre services de hauts fourneaux (le quatrième ne possède pas de système propre de salaire au rendement; il est rattaché à la moyenne de tous les services chauds);
- dans les deux aciéries Thomas;
- dans deux des quatre groupes d'aciéries Martin;
- dans deux des trois trains blooming étudiés.

Au troisième train blooming sur lequel porte l'enquête, et dans les deux autres aciéries et groupes d'aciéries Martin, le salaire au rendement n'est pas basé sur les données effectives de la production, mais sur des "tonnes de référence" qui compensent les diverses difficultés de production au moyen des facteurs de conversion. Dans les

(1) Nous aurons à revenir plus loin sur le problème posé par ces évaluations de rendement "a posteriori". Disons simplement ici que l'écart entre le rendement escompté et calculé et le rendement effectivement atteint trahit non seulement l'imprécision de ce calcul, mais indique dans quelle mesure le personnel peut influencer le rendement du service, c'est-à-dire jusqu'à quel point le rendement plus ou moins fort des ouvriers peut entraîner des variations dans le rendement du service. La pratique décrite qui consiste, dans tous les cas, à opposer au secteur de fluctuation du rendement de 6 s, un secteur de fluctuation du salaire tant soit peu constant, aboutit à ce que la courbe de prime soit d'autant plus rapidement ascendante et, par conséquent le stimulant d'autant plus fort que l'on peut déterminer plus exactement à l'avance, au moyen de facteurs techniques, le rendement du service; en d'autres termes, plus l'influence est faible, moins il est nécessaire de prévoir un stimulant au rendement.

(2) Voir annexe I, systèmes de salaire au rendement dans les usines étudiées.

aciéries Martin, néanmoins, ce calcul par tonne de référence est relativement simple.

La situation est la même pour la plupart des trains lourds à demi-produits et finisseurs.

C'est seulement pour les trains moyens et les trains à petits fers qui, en général, ont une gamme très différente les uns des autres, que l'on note normalement des conversions importantes de tonnages laminés par produits en valeurs unitaires ou en chiffres de référence, ou encore des taux de prime plus fortement différenciés pour les diverses sortes produites.

A l'exception de ces derniers trains, pour lesquels on trouve encore des forfaits proportionnels, les courbes de prime dominantes sont de loin inférieures à la proportionnalité du forfait individuel. Dans les services de fusion et aux laminoirs de première chaude des usines sidérurgiques mixtes étudiées, l'augmentation moyenne du gain qui résulte d'un accroissement de 10 % du "rendement" (c'est-à-dire de la valeur de rendement choisie) est à peu près de 2,5 %. Une oscillation égale de la valeur de rendement entraîne donc, dans ces services, une variation du salaire horaire de 1/4 seulement de ce qu'il faudrait escompter avec un forfait proportionnel.

La répercussion des variations de la valeur de rendement sur le salaire des ouvriers payés à la prime est, en outre, souvent atténuée par la vaste zone de diffusion des systèmes de primes. Ceux-ci englobent presque toujours l'ensemble du personnel d'un service, y compris les services auxiliaires, tels que services mécanique et électrique. En règle générale, aux hauts fourneaux, plus de 1 000 ouvriers ont part à la même prime. Dans plusieurs usines, il existe deux ou trois aciéries de même nature, deux ou trois trains blooming et un train à demi-produits, qui sont réunis en une seule unité commune de salaires au rendement.

Dans tous les services de fusion et dans la plupart des laminoirs de première chaude, la prime est calculée en commun pour l'ensemble des trois ou quatre postes; c'est seulement dans le cas de certains

trains lourds et pour une assez grande part des trains moyens et des trains à petits fers que l'on effectue encore le décompte séparé des différents postes. Il n'est certainement guère nécessaire de souligner particulièrement le fait que, selon les lois du calcul des probabilités, une sensibilité égale d'un système de primes aboutit, toutes conditions étant égales par ailleurs, à d'autant moins de variations du salaire au rendement que davantage d'équipes ou de postes ou d'appareillages différents sont groupés dans le calcul de la prime, chacun avec leur rendement particulier. Dans l'aciérie de l'usine J, les variations de salaires n'auraient atteint que 0,7 % (au lieu de 0,9 % à 2,0 %) si l'on avait décompté en commun les quatre hauts fourneaux) aux laminoirs ces variations n'auraient été que de 1,9 % (au lieu de 2,3 % à 3,6 %) si l'on avait décompté en commun les trois postes. Dans la moyenne de toutes les usines étudiées, les variations calculées en salaire horaire simple (non compris les primes générales éventuellement versées par l'usine) ont été les suivantes :

hauts fourneaux 0,6 %, aciéries 1,0 %, laminoirs blooming 1,1 %, autres laminoirs 1,2 %.

L'importance des équipes rémunérées à la prime montre très nettement l'écart qui existe entre une conception générale des stimulants salariaux visant au rendement maximum, à laquelle sont encore attachés bien des spécialistes de la rémunération, même dans les usines étudiées, et la pratique du salaire au rendement à laquelle ils se voient contraints dans les conditions particulières de la technique de production sidérurgique. Le principe d'équipes de travail à forfait et à la prime aussi réduites que possible n'est que rarement mis en cause. Généralement toutefois, on conteste la possibilité d'appliquer ces principes dans les services de fusion ou dans les laminoirs.

"Si je suis tout simplement partisan de la rémunération au rendement, le principe est juste indiscutablement, car plus l'équipe est réduite, plus grande est la part du rendement personnel". (Un fondé de pouvoir à la Direction sociale).

et encore :

"Plus l'équipe rémunérée au rendement est réduite, plus on peut payer efficacement et exactement un salaire au rendement, car il est possible d'exercer une influence plus individuelle sur chacun des ouvriers." (Un économiste de l'entreprise).

cependant :

"Théoriquement cela est parfait. Quant à savoir si une telle pratique peut être organisée dans l'industrie sidérurgique, c'est une autre affaire." (Un spécialiste de la politique salariale à la Direction sociale).

et :

"Un argument qui peut être opposé au système des petites équipes est que, dans le même atelier, le personnel aurait des salaires trop différents et qu'il en résulterait des troubles dans le service. Il faut dire en premier lieu que, même de petites équipes travaillent en fonction de l'ensemble et qu'elles ne dépassent pas un certain niveau d'allure parce qu'elles dépendent de l'ensemble." (Un économiste de l'entreprise).

Après tout ce que nous avons pu constater et en dépit de certains phénomènes contraires, la tendance à grouper des équipes de plus en plus importantes dans un seul système de primes persiste. C'est ainsi que l'une des usines étudiées était en train, au moment de l'enquête, d'englober les nombreux forfaits d'équipe de l'un de ses ateliers d'ajustage de laminoir dans une seule prime commune d'ajustage. Dans une autre usine, quelques mois avant l'enquête, on avait rattaché les trains pour demi-produits au forfait des trains blooming; aussi bien, la procédure dite de "rattachement", dans laquelle la prime instituée dans un service détermine aussi le niveau des "salaires au rendement" des autres services, jouit manifestement d'une faveur croissante.

La quatrième caractéristique de la rémunération à la prime, qui est établie dans les services principaux des grandes usines sidérurgiques, doit être vue sur le même arrière-plan de conditions techniques et de politique des salaires : longues périodes séparant en général la suppression d'un système de primes devenu inutilisable, en raison du changement dans les conditions et l'introduction d'un nouveau

système de primes basé sur ces conditions; il en va naturellement de même pour la durée du temps de préparation nécessaire pour élaborer le premier système de salaires au rendement dans des installations nouvelles.

Dans la deuxième moitié des années cinquante, ces périodes de transition ou périodes intermédiaires, pendant lesquelles il n'existe pas de stimulants financiers directs au rendement, varient entre six mois et presque trois ans, tandis qu'elles étaient beaucoup plus courtes ou même totalement inexistantes dans les premières années qui ont suivi la réforme monétaire. Pendant ces périodes intermédiaires, la solution adoptée consiste soit à continuer de payer comme salaire fixe le salaire moyen à prime obtenu en dernier lieu, soit à rattacher le salaire du service à celui d'un service voisin similaire. Cette dernière pratique se rencontre notamment là où existent plusieurs services de même nature, par exemple deux ou trois aciéries Martin; dans de tels cas, le "rattachement", de provisoire qu'il est, devient parfois solution permanente (par exemple, pour les aciéries Martin de l'usine E).

Le temps nécessaire pour instituer de nouveaux systèmes de primes paraît être, en premier lieu, une conséquence des conditions existantes en matière de politique salariale. Moins une usine peut se permettre d'instituer une prime qui devra être révisée au bout de peu de temps, parce qu'elle entraîne des variations de salaire inacceptables, ou qui risque de mettre le désordre dans la structure des salaires de l'usine et de faire monter le niveau global des salaires, plus la période de préparation dure longtemps.

Des installations techniques nouvelles ou modifiées exigent un certain temps de rodage pendant lequel des défauts pourront être supprimés, de nouveaux procédés de production et de nouveaux modes de travail mis au point, et enfin pendant lequel il faudra mettre les ouvriers au courant et les entraîner.

Pendant cette période de rodage, le personnel ne doit pas être incité à forcer le rendement, ne serait-ce que pour des raisons d'ordre technique.

"J'estime qu'il est problématique d'instituer un stimulant (pendant la période de rodage) parce que les ouvriers risquent alors de casser le matériel. Il en résulte des dangers tels que le risque d'accidents ou aussi des dommages aux machines." (Un fondé de pouvoir à la Direction sociale).

Ou plus net encore :

"Du point de vue de l'entreprise, il est nécessaire de prévoir des périodes de mise au courant et d'entraînement assez longues avec les installations de plus en plus compliquées, autrement ces installations ne tarderaient pas à être inutilisables. C'est pourquoi il faut d'abord attendre." (Un spécialiste des questions de salaire)

En outre, pendant la période de rodage, la production de l'installation augmente sans que cela implique nécessairement un effort plus grand de la part des ouvriers.

"Il se trouve qu'au début du travail avec une nouvelle installation, de nombreuses pannes se produisent encore et qu'il faut procéder à des changements. On ne peut donc pas établir tout de suite un salaire au rendement réel. Bien au contraire, on commence par établir des salaires fixes quelconques pour les nouvelles installations, ou bien on les rattache au gain moyen de quelque autre service comparable. Instituer un salaire au rendement serait prendre de gros risques car jamais on n'atteint dès le début le maximum de production. Et si l'on établit une prime (d'après le rendement obtenu au début) on risque de la voir augmenter démesurément lorsque la production se sera normalisée." (Un fondé de pouvoir à la Direction sociale)

Enfin, il est nécessaire d'enregistrer et d'analyser ce processus de production "normalisé" pour obtenir des bases permettant d'établir un système de primes durable :

"Je commencerais par rattacher (le salaire) à un service existant, afin de ne pas tout bouleverser. J'estime que c'est une erreur de commencer tout de suite par un salaire au rendement. Il faut, en effet, avoir tout d'abord des chiffres tirés de l'expérience car on ne sait pas ce que l'installation peut donner." (Un technicien de l'entreprise)

Pour ces raisons

"j'opérerais avec des salaires fixes. On ne dispose, en effet, d'aucune base pour un forfait, on ne peut établir aucune prime. On ne sait même pas quel sera le rendement des machines.

Les producteurs disent, bien sûr, que les machines produisent tant, mais on ne peut jamais le savoir exactement à l'avance. Au bout de trois mois, on a déjà une certaine vue d'ensemble et on peut alors commencer à instituer une prime. Mais s'il s'agit d'installations absolument nouvelles, qui doivent encore faire leurs preuves et où il faudra encore transformer beaucoup de choses, cela peut durer deux ou trois ans; tel est le cas, par exemple, pour notre nouveau train où, aujourd'hui encore, nous ne sommes pas en mesure de donner un forfait." (Un spécialiste des questions de salaire)

Dans plusieurs services étudiés au cours de l'enquête, les systèmes anciens de salaires au rendement avaient été supprimés depuis longtemps, en raison de changements techniques; dans la plupart des cas, on ne pouvait encore prévoir quand un nouveau système de prime serait institué. Dans l'usine E, pendant l'hiver 1959/60, les systèmes de primes des trois aciéries étaient bloqués depuis avril 1959 et novembre 1958; dans l'usine F, les primes à la production étaient supprimées dans l'ensemble du groupe d'aciéries depuis l'automne 1957; il en était de même dans l'usine G, aux hauts fourneaux depuis la fin de 1959, et dans les aciéries Martin depuis l'été 1958; enfin dans l'usine H, le système de primes de l'aciérie n'était pratiquement plus en vigueur depuis l'été 1956. Le fait qu'au moment de l'enquête, dans la plupart des services de fusion, il n'existait plus de rémunérations au rendement à proprement parler, nous semble, tout d'abord, en rapport avec l'apparition périodique de certaines améliorations techniques et d'investissements d'expansions; cela prouve néanmoins aussi la difficulté particulière que posent les stimulants salariaux dans les entreprises métallurgiques, difficultés sur laquelle nous reviendrons en détail dans la suite de ce texte (1).

Cette pratique de salaires au rendement est souvent critiquée. "Les critiques (que nous avons formulées dans un rapport précédent - note de l'auteur) à l'égard de la rémunération par primes ou au rendement se fondent sur le fait que, dans la plupart des cas, les primes sont fixées de façon inopportune et sans règle uniforme. L'échec enregistré

(1) Voir 2ème partie : les conditions techniques de la rémunération au rendement, et notamment le 2ème chapitre "Travail et processus de production dans les services de fusion".

jusqu'ici n'est pas dû tellement au principe des salaires au rendement, mais plutôt à l'application incorrecte d'un principe correct (1). Dans l'usine J, on croit pouvoir expliquer le contraste entre la politique des salaires au rendement de cette usine et celle qui est appliquée dans la plupart des autres usines sidérurgiques, par la tendance humaine naturelle au moindre effort. En réalité, une usine appliquant des systèmes de salaires au rendement, qui se contentent de poser comme normal un niveau d'allure qui s'est établi sans la pression de stimulants salariaux, et qui renoncent à confronter le personnel avec des normes dont il est prouvé qu'elles peuvent être atteintes ou dépassées, indépendamment du niveau d'allure déjà obtenu, se prive d'une part considérable des possibilités d'action sur le rendement humain que le salaire au rendement prétend offrir.

Les spécialistes de la politique salariale des usines étudiées le savent très bien. Néanmoins, ils estiment que la voie choisie par eux est la bonne, voire la seule qui soit praticable et ceci non seulement parce que des difficultés techniques insurmontables (ou plutôt des difficultés qui, pour être surmontées, nécessiteraient des dépenses injustifiables) s'opposent à l'application des principes d'une politique visant au rendement maximum.

Ils ne cessent de souligner, au contraire, que dans les conditions tant techniques que sociales, particulières de leur service, il faut travailler avec d'autres axiomes que ceux qui sont à la base de la politique du rendement maximum, c'est-à-dire que les stimulants salariaux n'ont plus pour la politique du rendement la même importance qu'ils ont lorsqu'il s'agit d'un travail aux pièces typiques, ou peut-être comme cela était encore le cas dans des périodes précédentes de l'histoire de la sidérurgie.

(1) Avis d'un économiste d'entreprise en ce qui concerne le rapport de synthèse "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" présenté à la réunion de la commission spécialisée "Etude du travail, évaluation du travail et du rendement" de la Wirtschaftsvereinigung Eisen und Stahl, le 29 septembre 1959.

b) Conditions et objectifs

La renonciation, dans les services principaux de la sidérurgie, aux stimulants salariaux visant à un rendement maximum s'explique surtout par deux faits : d'une part, le personnel n'a que très peu de possibilités d'influencer les résultats de la production; d'autre part, le rendement humain est déterminé aussi, dans chaque cas et pour une large part, par d'autres mobiles intérieurs et extérieurs que le salaire au rendement ne peut que compléter, mais qu'il ne peut ni ne doit remplacer complètement.

Ces deux faits sont d'ailleurs étroitement liés. Le chef du service central de la politique des salaires d'une grande usine sidérurgique estime que la question est de savoir :

"ce que chacun peut faire pour retarder la production, même s'il n'y a plus de salaire au rendement".

En particulier dans les grandes usines modernes où l'organisation est très poussée, les résultats d'exploitation constituent une valeur-programme à laquelle il faut se tenir en tout état de cause.

"La production ne peut être influencée par l'ouvrier. Les services ont tous leurs chiffres-programme exactement prescrits, et ils doivent s'y tenir. Là où existe une bonne organisation, où les ouvriers sont à leur place, et où le travail est contrôlé avec précision, la rémunération au rendement n'est pas très importante pour la marche du service". (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale).

C'est surtout la mécanisation croissante qui réduit la marge d'influence pouvant peut-être encore exister dans des installations plus anciennes. Un stimulant effectif constitué par le salaire au rendement

"est encore possible dans certains services principaux où le travail est toujours manuel pour une large part, par exemple aux trains petits et moyens, où le travail physique est encore pénible, mais non plus (aux nouveaux trains) où le rythme du travail est imposé par l'acier; c'est alors le train qui dicte le travail à accomplir. Peut-être le défourneur a-t-il une certaine influence sur le rythme, mais lui aussi doit s'en tenir à ce qui lui est dit." (Un fondé de pouvoir à la direction sociale).

et :

"Dans les 10 à 20 dernières années, beaucoup de choses ont changé. Autrefois tout le travail était éreintant... Aujourd'hui l'ouvrier est bien plus un observateur qu'un travailleur. (Aux trains entièrement continus) il se pose un grave problème psychologique qui est de savoir comment maintenir l'ouvrier éveillé. Autrefois c'est le rendement de l'ouvrier qui déterminait la production. Aujourd'hui, le train amène billeterie sur billeterie." (Un technicien des laminoirs).

Par influence, au sens où cette notion est employée ici, il faut toutefois entendre, la plupart du temps, des faits fort complexes et à plusieurs dimensions :

"Comment l'ouvrier influencerait-il personnellement le rendement du four ? Celui-ci est très exactement prescrit dans le programme de production, et ce programme, il doit le suivre. Lorsque la charge est prête, elle est coulée, et c'est alors l'affaire de la fosse de coulée d'évacuer le produit. Comment l'ouvrier pourrait-il avoir là-dessus une influence personnelle ? Il ne le peut pas car c'est une question technique : comment les diverses charges sont-elles déterminées, quelle est leur durée de fusion ? (Un rendement particulièrement élevé) n'est pourtant pas dû en quoi que ce soit aux chauffeurs". (Spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale).

Il y a assurément le fait que l'ouvrier ne peut plus faire grand chose par lui-même pour augmenter la production, ni même pour la diminuer, à moins d'enfreindre ouvertement les principes d'organisation et les instructions reçues et de risquer un "savon", voire même davantage de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Cette constatation faite à la fin de la dernière citation, et selon laquelle un rendement élevé n'est pas dû aux chauffeurs, mais résulte seulement de certaines conditions techniques, prouve bien que l'on considère "l'influence humaine" également comme un "facteur". Constater que l'ouvrier n'a que "peu d'influence" implique aussi qu'il n'existe pas de rapport particulièrement étroit entre le rendement humain et la production obtenue, en d'autres termes qu'il est extrêmement difficile de mesurer le premier à partir de cette dernière.

Même si ces deux sens de la notion d'influence s'interpénètrent constamment, la méthode qui consiste à expliquer la diminution des stimulants au rendement par la faible marge d'influence humaine n'est pas tout à fait concluante.

D'une part parce que, ainsi que nous l'avons vu au chapitre précédent, la rémunération au rendement peut très bien aussi être judicieuse si elle garantit simplement que le rendement humain s'adapte aux exigences du service; d'autre part, parce qu'avec la mécanisation, si la proportion des temps pendant lesquels l'ouvrier peut accélérer ou ralentir le processus de laminage diminue, d'un autre côté toutefois l'effet économique d'une accélération ou d'un ralentissement faible augmente considérablement.

"Dans les laminoirs fortement mécanisés, l'influence humaine n'est plus que faible, mais cette influence a une importance particulière, et elle doit être rémunérée. Du fait de la forte incidence des dépenses de capital, chaque heure pendant laquelle le laminoir ne fonctionne pas coûte plusieurs milliers de marks. Si l'on prend par exemple le machiniste de train, chacun de ses mouvements est important, et il faut même compter en minutes. Sous ce rapport (c'est-à-dire pour la réduction du temps précédant le processus de laminage proprement dit), la relation entre rendement et rémunération doit être beaucoup plus que proportionnelle. Il s'agit ici de faire participer l'intéressé au surcroît de production; ici en effet, il a encore une influence alors qu'il n'en n'a plus sur la vitesse de laminage proprement dite". (Un économiste de l'entreprise).

Sans entrer davantage dans les détails, notons ici, tout au moins, que si beaucoup d'experts en matière de salaires au rendement déclarent que le problème de l'influence est si important c'est sans doute que la réduction de la marge d'influence des ouvriers sur la production leur fournit une bonne raison, c'est-à-dire une raison entrant dans le cadre de la pensée traditionnelle en matière de salaires au rendement, pour justifier l'affaiblissement des stimulants salariaux, même lorsque celui-ci ne serait pas ou pas encore absolument nécessaire.

C'est là ce qui apparaît très nettement dans la déclaration suivante d'un chef de service d'une aciérie :

"Au laminoir, qui par exemple, opère à froid, on peut très bien appliquer un salaire au rendement assorti de fortes primes. Dans l'aciérie Martin aussi, cela peut être appliqué plutôt que dans l'aciérie Thomas... Ces services dépendent moins que nous (aciérie Thomas) d'autres services. Nous sommes trop tributaires des hauts fourneaux et du laminoir et nous supportons toujours les répercussions de ce qui s'y passe. Toute perturbation dans l'un ou l'autre service se répercute sur nous. Aujourd'hui avec un salaire fixe, je puis une fois ou l'autre freiner le rythme eu égard au laminoir",

tandis que, devrait-on poursuivre, avec la rémunération au rendement et notamment lorsqu'il y a des stimulants salariaux assez intenses, tout ralentissement du rythme de production imposé par le programme réduirait fortement le salaire du personnel et causerait un grave mécontentement. L'argument tiré de la diminution d'influence pour justifier la politique des salaires au rendement qui a été esquissée doit donc être considéré moins sous l'aspect de la politique du rendement que sous l'angle de la politique des salaires (1).

Il en va de même pour un autre argument, plusieurs fois utilisé, selon lequel avec la mécanisation croissante, la nature du travail se transforme, et il apparaît toujours moins possible et moins judicieux d'influencer le rendement par des stimulants salariaux.

"Grâce à l'évolution technique, le travail aux machines et appareils devient bien davantage un travail mental, alors que la rémunération au rendement s'appliquait toujours, à proprement parler, au travail physique. Aussi la théorie du salaire au rendement a-t-elle perdu de plus en plus de terrain... Du fait du progrès technique, le travail prend sans cesse davantage l'aspect d'une tâche d'employé. (La nécessité d'un stimulant) se perd de plus en plus... (Fondé de pouvoir à la direction sociale).

Et :

"En raison de l'automatisation croissante, la notion du rendement individuel proprement dit a un peu disparu." (Un économiste de l'entreprise).

Ici encore, de même que pour l'influence, on généralise un fait ("automatisation croissante" "travail d'employé") qui, lorsqu'il correspond à la réalité, fait effectivement "perdre du terrain à la théorie du salaire au rendement", mais qui ne s'applique guère aux conditions

(1) Le rôle du problème de l'influence pour la rémunération au rendement dans les services principaux de la sidérurgie devra être traité en détail dans la deuxième partie de ce document. En ce qui concerne les conditions de la rémunération au rendement sur le plan de la politique des salaires, nous renvoyons à la 5ème partie.

réelles de travail dans la plupart des services principaux de la sidérurgie, et, par conséquent, n'offre plus une justification parfaite à la tendance générale de la rémunération au rendement dans ces services.

Il est hors de doute, en revanche, que la plupart des faits cités pour appuyer cette thèse de la marge d'influence réduite de l'ouvrier sur la production, désignent des valeurs essentielles de détermination du rendement humain indépendantes de la rémunération au rendement. La pression matérielle, le programme de production, les impératifs immédiats du processus de production, tous ces facteurs jouent manifestement, dans les services principaux de la sidérurgie, un rôle très important pour le rythme et l'intensité du travail. Même sans stimulant salarial, le rendement ne peut varier qu'à l'intérieur de limites très rigides qui sont tracées par ces mobiles que l'on pourrait appeler concrets. A cela s'ajoute la surveillance des supérieurs hiérarchiques qui, de leur côté, ne font que renforcer et concrétiser la pression de ces conditions matérielles et dont le rôle, l'influence sur le comportement du personnel dans le travail paraissent être généralement plus grands, dans les services principaux de la sidérurgie, que lorsqu'il s'agit de services typiques travaillant au forfait. On souligne plusieurs fois que les possibilités d'action des supérieurs hiérarchiques sont d'autant plus grandes que de nombreux emplois, dans les services principaux de la sidérurgie, sont fort bien rémunérés et jouissent d'un grand prestige.

"Dans l'aciérie l'ouvrier dépend de son supérieur hiérarchique même sans qu'il y ait salaire au rendement, car celui-ci peut, en effet, déterminer le salaire en affectant l'ouvrier à un poste moins bien rémunéré si son rendement n'est pas satisfaisant. Par là même, l'ouvrier est contraint de fournir le rendement exigé. (Un membre du comité d'entreprise).

Enfin, la plupart des spécialistes de politique des salaires au rendement reconnaissent implicitement ou explicitement que les mobiles de rendement de la plupart des ouvriers ne sont pas seulement dominés par le stimulant salarial; les opinions diffèrent beaucoup quant à la nature de ces motifs et à leur importance dans les différentes catégories de personnel. C'est ainsi que les uns parlent de "conscience professionnelle",

qui d'ailleurs, disent-ils a beaucoup diminué ces derniers temps :

"Cette responsabilité personnelle interne n'existe plus. Quand je pense au temps où je commençais à l'usine, à 16 ans..."
(Un membre du comité d'entreprise).

D'autres parlent d'un esprit de performance sportive qui, il est vrai, ne se rencontre généralement que chez les ouvriers assez jeunes.

C'est ainsi que, dans ces services, le stimulant salarial ne joue qu'un rôle pour ainsi dire subsidiaire. La pression au rendement qui en émane ne fait, en tout cas, là même où sont appliqués des systèmes de salaires visant à un rendement maximal que compléter et renforcer les stimulants au rendement résultant des nécessités matérielles du processus de production, de la surveillance des supérieurs hiérarchiques, du désir de garder son poste et d'autres mobiles d'ordre non financier. Ce tableau est entièrement confirmé par les entretiens que nous avons eus avec des ouvriers. Dans tous les services étudiés, le rôle du système salarial dans le rythme de travail est estimé bien moindre que celui des facteurs techniques ou des supérieurs hiérarchiques; c'est seulement dans le groupe témoin du service travaillant à forfait que les ouvriers considèrent le salaire au rendement comme ce qui détermine, beaucoup plus que tout le reste, l'intensité de leur travail. Au train trio de l'usine J également, le forfait est indiqué comme un facteur important certes, mais nullement dominant.

Tableau 2

Question : "Par qui le rythme est-il surtout déterminé dans ce service ?"

	Forges (forfait des 2ème et 3ème équipes) (21)	Train trio (forfait au temps) (29)	Autres services sidérurgiques (344)
Total des indications fournies par certains ou par tous les ouvriers	% 29	% 24	% 18
Total des réponses reçues :			
par les facteurs techniques et organisationnels	5	54	81
par le système de salaires	76	34	5
par les supérieurs hié- rarchiques	5	10	19

N.B. : A la première réunion, les possibilités clés : "par l'intéressé lui-même", "le rythme donné par d'autres postes de travail déterminés" "par l'ensemble du personnel" ont été groupées, sans tenir compte du fait qu'un ouvrier interrogé pouvait répondre simultanément à deux de ces possibilités. De même, dans la deuxième partie, quatre possibilités de réponses "programme de production", "conditions de production (par exemple état de l'installation, nature des produits, etc.)", "processus même du travail" et "dérangements" ont été groupées.

Dans différents services de la sidérurgie, on considère que l'action des supérieurs hiérarchiques et le rythme donné par quelques postes de travail capitaux sont le facteur principal alors que, par exemple, dans les aciéries Martin, le programme de production et les conditions de la production semblent jouer le rôle décisif pour le rythme auquel on doit travailler. Le rôle de la rémunération au rendement dans les services principaux de la sidérurgie, en tant que facteur complémentaire déterminant le rendement et considérée même assez souvent, comme une sorte d'ultime garantie contre la défaillance des autres mobiles incitant au rendement coïncide avec l'effet qu'en attendent surtout les spécialistes de la politique du salaire au rendement des usines. L'objet de la rémunération au rendement dans les services de ce type ne peut être à proprement parler, dit-on constamment, d'inciter l'ouvrier à fournir un rendement beaucoup plus élevé à un moment donné. Son effet principal consiste plutôt à augmenter "la disposition au rendement" ou "l'intérêt à la production" ou "au processus de travail". Les faits que recouvrent ces notions qui à première vue sont fort imprécises,

correspondent assez exactement à ce que nous avons appelé plus haut avec Lipmann "habitude de rendement" (1), c'est-à-dire, en premier lieu, à l'attitude globale vis-à-vis du travail qui ne peut être changée et influencée que sur une longue période et qui, de son côté, implique des normes bien définies, établies par l'individu ou par le milieu.

Cette "disposition au rendement" présente deux aspects : l'un principalement actif et l'autre surtout passif.

Dans un cas, une forte disposition au rendement, des habitudes de rendement satisfaisantes et positives pour l'entreprise en viennent à épuiser, dans une large mesure, les possibilités que le personnel peut avoir d'influencer indirectement la production. Le stimulant salarial incite l'ouvrier à créer par son attention, son initiative et son esprit coopératif, les conditions optimales d'une production sans à coups.

"L'influence (de l'ouvrier) s'exerce dans deux directions : l'une consiste à accélérer le rythme, l'autre à éviter des pertes par des mesures d'organisation que l'ouvrier doit prendre lui-même, par une disposition adroite des diverses phases du travail. La seconde direction est la plus importante dans les services de coulée d'autant plus que le personnel de ces services forme une équipe dont la coopération satisfaisante garantit un rendement optimal." (Un économiste de l'entreprise).

Cette fonction de la rémunération au rendement qui vise à supprimer la "routine", à éviter ou à éliminer les "nombreuses petites difficultés" n'est plus, comme celle qui vise à obtenir un rendement personnel maximum, liée à la perspective constamment présente d'un supplément de gain. Il suffit qu'une certaine relation existe entre la production et le salaire; peut-être même le fait que le salaire soit présenté formellement comme lié au rendement est-il un stimulant suffisant :

"Le seul fait de dire aux ouvriers : vous êtes payés au rendement constitue déjà un moyen psychologique de maintenir un rendement à un niveau élevé." (Un économiste de l'entreprise).

(1) Voir 2ème chapitre, p. 73 et suiv.

Un technicien des hauts fourneaux met en garde contre la suppression complète du stimulant au rendement. Un salaire fixe poserait aussi des problèmes là où

"rendement et travail sont entièrement indépendants de la production (car alors) le stimulant qui incite le personnel à prendre intérêt globalement à la production disparaîtrait. Les ouvriers pourraient être plus indifférents s'ils n'avaient pas de salaire au rendement. Prenons par exemple les conducteurs de chariots de chargement ... Il importe qu'ils travaillent régulièrement. Ils ne doivent pas s'arrêter une demi-heure, puis charger brusquement le four à bloc. Par là même ils agissent indirectement sur la production."

Un membre du comité d'entreprise estime de même que sans rémunération au rendement

"la disposition au rendement baisserait, et que notamment l'intérêt personnel à éliminer les nombreuses petites difficultés n'existerait plus."

Le second aspect de la disposition au rendement est surtout d'ordre passif. Il semble, à bien des égards, être encore plus important pour la politique du rendement dans les services de la sidérurgie. Les processus de production sidérurgique n'exigent pas à chaque instant et de toutes les équipes une même intensité de travail et un même effort personnel. La conduite de l'exploitation optimale à un moment donné peut, au contraire, exiger de différentes équipes et à différents moments un rendement plus ou moins intense. Ces variations de l'intensité du travail doivent, dit-on souvent, se refléter plus ou moins dans le salaire afin que le personnel soit disposé à "coopérer".

"En général, la situation est telle dans la sidérurgie que ... le facteur humain passe à l'arrière-plan. D'autre part, il peut se produire des différences de rendement assez fortes imposées à l'ouvrier par le matériel. Il en va ici de la contrainte comme de celle dont parle le poète : "Halb zog sie ihn, halb sank er hin" (douce violence aimable contrainte). Si par exemple le four marche bien, il en résultera une réduction du temps de charge. Mais ceci m'indique en même temps que l'ouvrier a dû alors travailler davantage. Il y a là un rendement supplémentaire imposé par le matériel qui doit aussi être rémunéré". (Un économiste de l'entreprise).

Le paiement d'un tel surcroît de rendement ne suppose pas obligatoirement qu'il existe une valeur de mesure précise pour le rendement ou l'effort, mais on se contente la plupart du temps, comme nous l'avons vu plus haut pour l'analyse des systèmes de salaires, d'hypothèses très globales :

"Nous supposons que le rendement de l'ouvrier correspond à peu près au rendement du four". (Un économiste de l'entreprise).

Un spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale rapporte même la "fonction d'équivalence", comme il appelle cette compensation pour supplément de travail, à l'ensemble de l'usine,

"parce que nous pouvons dire que, si l'usine ne produit tant de tonnes d'acier en plus, c'est que le personnel lui aussi a travaillé davantage."

Il ne s'agit pas tant, à l'aide d'une courbe de salaire au rendement correspondant à la courbe d'indifférence mentionnée au 2^e chapitre, de placer l'ouvrier dans une situation telle que le surcroît d'efforts exigé de lui, lui semble dans chaque cas compensé et justifié par le supplément de gain obtenu. Cela supposerait en effet que, sans le stimulant salarial, l'intensité du rendement ne soit pas accrue selon les nécessités de l'exploitation. Or, cette hypothèse ne correspond nullement aux conditions réelles ou à ce qu'attend la direction. Au contraire, on estime naturel, dans chaque cas, que le chef de service obtienne du personnel qu'il "déblaie" ce qui se présente. Le salaire au rendement, comme compensation d'un surcroît d'efforts, ne peut et ne doit qu'augmenter la disposition du personnel à faire ce qui de toute manière est exigé de lui. Il arrive aussi qu'on n'estime même pas nécessaire que le personnel soit informé du rapport entre l'intensité du travail et le salaire. Il suffit, dit-on, que la prime de rendement permette à la direction de l'usine de neutraliser les objections ou de freiner les revendications qui, autrement, lorsque augmente la production du service et que se présentent de graves difficultés dans le travail ou dans tous autres cas où l'intensité du travail augmente

passagèrement ou pour une période assez longue, seraient présentées par le personnel et surtout par ses représentants. L'un des inconvénients du salaire fixe, estime un économiste de l'entreprise, est que

"l'employeur n'a plus alors aucun moyen d'exiger un rendement supplémentaire. Si, par exemple, le rendement d'un four était porté de 20 à 22 tonnes.... les ouvriers viendraient certainement réclamer un supplément de salaire",

alors que si l'on applique la rémunération au rendement le salaire en général augmenterait lui aussi légèrement en cas d'une telle intensification du rendement. Il n'est pas rare que cette "fonction d'équivalence" prenne alors surtout la valeur d'un argument et qu'elle se justifie par sa fonction tactique dans les pourparlers avec le comité d'entreprise qui, souvent, motive une demande d'amélioration des salaires par le surcroît d'effort exigé.

Une politique de salaires au rendement se bornant surtout à éliminer la résistance latente à une accélération du rythme de travail ou à une intensification de l'effort, et à créer un "climat de rendement" général positif, n'a plus besoin, comme la politique visant au rendement maximum, que les ouvriers comprennent le mécanisme du système des stimulants, car on ne leur demande pas de calculer leur rendement en fonction du supplément de salaire à obtenir. Le salaire au rendement peut se concevoir, même si les ouvriers n'en ont guère conscience; il remplit sa fonction, dès lors que les ouvriers savent qu'il existe un certain rapport entre leur rendement et leur salaire, qu'ils comptent ne pas être lésés par la direction, le comité d'entreprise étant d'ailleurs là pour y veiller et suffisamment fort pour l'empêcher.

Dans la plupart des services étudiés, les ouvriers ne sont que très imparfaitement informés sur leur système de salaires au rendement. Seuls les ouvriers à la forge de l'équipe témoin, qui travaillent au forfait normal, connaissent leur système de salaires; ils sont les seuls en mesure, pour la plupart, de calculer la rentabilité d'un effort supplémentaire.

Tableau 3

Question : "Voici une liste (1) avec différentes formules de primes et de forfaits. Laquelle est appliquée dans votre service ?"

	Forges (forfait de la 2ème et de la 3ème équipe)	Train trio Usine J (forfait au temps)	Autres services sidérur- giques
	(21)	(29)	(344)
	%	%	%
Ne sait pas	14	72	54

Question : "Avez-vous une idée de combien doit augmenter à peu près la production en tonnes (dans votre service) (2) pour que votre (salaire au rendement) (2) augmente de 5 % ?"

	(21)	(29)	(264)
	%	%	%
Réponse exacte ou approximative	57	35	25
Trop compliqué ou ne sait pas	43	65	75
	100	100	100

N.B. : Cette question n'a pas été posée ou n'a pas été exploitée dans les deux services étudiés de l'usine E, car cela était impossible ou peu judicieux, en raison des particularités des systèmes de salaires.

- (1) La liste était la suivante : gains en minutes de travail; tonnes produites par heure d'exploitation ou par poste; tonnes de référence par heure d'exploitation ou par poste; kilogramme produits par heure d'ouvrier; kilogrammes de référence par heure ouvrier; nombre d'heures passées pour produire une tonne; pourcentage des dérangements; ancienne prime moyenne; prime d'autres services.
- (2) Toutes les questions relatives à l'effet et au fonctionnement de la rémunération au rendement ont été rapportées, dans chaque cas, au service et au système de salaires intéressés, c'est-à-dire sous la forme "à votre train" dans les laminoirs, etc. ainsi que "votre forfait" ou "votre prime".

Notons en passant le rôle particulier du train trio de l'usine J; le défaut d'information inhabituel de ces ouvriers qui sont les seuls, parmi les sidérurgistes interrogés, à être rémunérés selon un forfait proportionnel, est difficile à concilier avec les hypothèses dont part l'usine dans l'application des systèmes de salaires au rendement visant à obtenir un rendement maximum. Nous avons l'impression, il est vrai, que pour une part cette ignorance marque une protestation contre la complication excessive du forfait; il est probable que davantage d'ouvriers qu'il n'apparaît dans les réponses connaissent les éléments du système, ou tout au moins ses répercussions effectives (1).

La plupart des ouvriers interrogés n'estiment pas particulièrement important le rôle du stimulant salarial pour le rendement du service, ce qui correspond parfaitement aux déclarations des experts en matière de salaires au rendement, et à la logique interne de la politique pratiquée et des systèmes élaborés par eux.

Tableau 4

Question : "Quel serait, à votre avis, l'effet sur la production si (dans votre service) le salaire n'était pas un salaire au rendement mais un salaire fixe correct ?"

	Forges (forfait de la 2ème et 3ème équipes) (21) %	Train trio Usine J (forfait au temps) (29) %	Autres services sidérur- giques (344) %
Le rendement baisserait	71	52	16
Le rendement baisserait probablement	14	14	11
Le rendement resterait le même	10	31	64
Le rendement augmenterait	-	3	2
Indécis ou ne sait pas	5	-	7
	100	100	100

(1) Dans l'interprétation de ces réponses, il ne faut pas oublier que les ouvriers interrogés ne constituent pas une sélection représentative du personnel des services en question; bien au contraire, dans le choix opéré aux services de fusion, on a préféré exprès s'adresser aux ouvriers occupant des postes plus qualifiés, afin de pouvoir tabler sur un niveau de qualifications à peu près comparable aux hauts fourneaux et dans les aciéries d'une part, et dans les laminoirs d'autre part (où l'on a toujours interrogé la totalité du personnel de deux ou trois postes). Voir annexe III, p. 232 et suiv. (tome 2).

Question : "Prenons (un service comme le vôtre) où l'on travaille (avec un salaire au rendement) et un où l'on travaille avec un salaire fixe : dans lequel des deux le rendement est-il le meilleur ?"

	Forges (forfait de la 2ème et de la 3ème équipes) (21) %	Train trio Usine J (forfait au temps) (29) %	Autres services sidérur- giques (344) %
Bien meilleur avec le forfait	57	63	25
Légèrement meilleur avec le forfait	33	24	24
Même rendement	-	3	42
Meilleur rendement avec le salaire fixe	-	3	3
Indécis ou ne sait pas	10	7	6
	100	100	100

Seul le personnel de la forge et un peu moins nettement les lamineurs de l'usine J considèrent, comme on a pu le voir déjà par les chiffres du tableau 2, la rémunération au rendement comme déterminant essentiellement le rendement du service.

Le rôle du salaire au rendement dans les services typiques de transformation travaillant à forfait, et dans les services principaux de la sidérurgie ne se distingue pas seulement par l'intensité de la pression qu'il exerce en vue du rendement. Les deux questions exposées au tableau 4 ne se recouvrent qu'apparemment. Une analyse plus précise permet de s'apercevoir qu'elles visent, dans chaque cas, des faits différents; cette distinction a été aussi très bien faite par les ouvriers. La première question vise une situation dans laquelle, jusqu'ici, les salaires étaient au rendement, mais ont été maintenant remplacés par des salaires fixes. La deuxième question demande de comparer deux services dont l'un ne connaissait pas, jusqu'ici, de stimulants au rendement.

Là où les systèmes de forfaits visent à obtenir un rendement maximum sont appliqués, il n'existe pas de différence essentielle dans la tendance de la réponse aux deux questions; dans l'esprit des ouvriers, il est donc sans importance pour le rendement que l'on ait travaillé toujours avec un salaire au temps, ou que l'on passe des salaires au

rendement à des salaires fixes. Dans les deux cas, de l'avis de la grande majorité du personnel de la forge ainsi que de celui des laminoirs de l'usine J, le salaire fixe signifie un rendement moindre. Il en va autrement dans les services principaux de la sidérurgie. Dans ceux-ci, il y a seulement un peu plus d'un quart du personnel pour escompter un recul du rendement au cas où l'on supprimerait les salaires au rendement. En revanche, la moitié des ouvriers sont persuadés qu'on produit moins dans les services à salaires fixes, c'est-à-dire dans ceux qui, même jusqu'ici, n'avaient pas de stimulant au rendement.

La différenciation de ces deux situations : remplacement des salaires au rendement par des salaires fixes ou régime traditionnel du salaire fixe, paraît être fort réaliste et correspond aux objectifs et aux hypothèses de la rémunération à la prime des services sidérurgiques principaux, laquelle agit surtout sur les habitudes de rendement à long terme. Dans un cas, sous l'action et avec le soutien du stimulant salarial, on a obtenu un niveau de rendement qui, une fois établi, se maintiendra pour l'essentiel, même après l'introduction de salaires fixes. Dans l'autre cas, il apparaît cependant douteux à beaucoup d'ouvriers que le rendement ait pu être porté à un niveau aussi élevé en l'absence complète de stimulants salariaux.

c) Primes partielles et globales

La grande majorité des primes de production dans les services principaux de la sidérurgie fixent, au sens du 2^e chapitre, des objectifs de rendement globaux non spécifiques (1) : tout ce que les ouvriers font peut être rapporté à cet objectif de rendement, sans toutefois que chaque variation de la valeur de rendement corresponde nécessairement à une diminution ou à un accroissement de l'intensité du rendement du personnel ni même que ce dernier ait toujours pour conséquence une telle variation. Ce caractère non spécifique de l'objectif de rendement incarné par la valeur de rendement est valable aussi, ainsi qu'il était apparu nettement au chapitre précédent, pour les systèmes de primes opérant avec un calcul compliqué de valeurs de référence. Même là, jamais on ne prétend à un parallélisme absolu entre les variations de cette valeur de rendement et les fluctuations du rendement humain.

(1) Voir 2^e chapitre, p. 78 et suiv.

Mais comme presque tous les systèmes de primes à la production, dans les services principaux de la sidérurgie renoncent, volontairement ou non, à influencer ou même à porter à son maximum la disposition au rendement à court terme, se contentant plutôt d'agir surtout sur les habitudes à long terme, les objectifs globaux de rendement ne sont pas les seuls qu'ils puissent fixer. Production ou production de référence par heure d'exploitation, heure d'exploitation ou heure d'ouvrier, ces valeurs de rendement peuvent soit se combiner avec des primes partielles, soit être entièrement remplacées par elles.

Les primes spéciales qui s'ajoutent au salaire au rendement proprement dit et sont accordées, soit pour l'ensemble du personnel d'un service, soit pour certains emplois, se rencontrent assez souvent dans les services étudiés : de telles primes sont accordées pour la tenue des fonds de convertisseurs ou des fours dans les aciéries Thomas et Martin, pour la diminution des chutes de ferraille ("primes d'économie") aux laminoirs, pour l'utilisation optimale des installations (par exemple réglée sur le rapport entre le temps d'exploitation théoriquement possible et le temps d'exploitation effectif) dans les aciéries et dans les laminoirs, enfin, pour éviter tous les dérangements ou certains dérangements bien déterminés qui se reproduisent constamment (telle, la prime visant à éviter les ruptures de cylindres dans les laminoirs) (1).

Il est vrai que la valeur de telles primes, au regard de la politique du rendement, est mise en doute dans bien des cas. Il s'agit souvent là d'éléments de salaires traditionnels, que l'on ne peut pas supprimer purement et simplement, faute de quoi le salaire effectif baisserait, et que l'on ne veut pas supprimer parce que l'on redoute les changements dans le mode de calcul, ou que l'on craint de créer un précédent en faisant apparaître des primes de rendement plus élevées. C'est ainsi que, dans l'aciérie de l'une des usines étudiées, on a payé jusqu'au milieu des années 50 une "prime d'économie de charbon" qui date des premières années de l'après-guerre, époque où le charbon était

(1) Voir annexe I, volume 2.

rare et où l'approvisionnement en combustible constituait un goulot d'étranglement de la production. Après la transformation du chauffage des fours pour utiliser le gaz à distance ou le pétrole, la prime a été maintenue à un niveau effectif à peu près égal, mais elle a été établie en fonction du nombre des charges du dimanche, puis de la production mensuelle d'acier brut. Dans les dernières années qui ont précédé l'enquête, enfin, elle a fait place à une prime dont le niveau dépend du rapport entre la durée d'exploitation possible et effective des fours. Les spécialistes de l'usine en matière de rémunération ne cachent pas, que, sous sa forme actuelle, la prime n'a guère d'effet stimulant; mais elle se justifie surtout par l'existence traditionnelle d'une indemnité supplémentaire de même montant; en outre, elle sert à différencier le salaire des ouvriers de production, de celui des ouvriers d'entretien qui, comme les premiers, touchent intégralement la prime de production proprement dite.

Cette prime

"est anachronique. La prime d'économie de charbon date des premières années d'après-guerre, époque où effectivement le charbon devait être économisé. Elle a été ensuite transformée en indemnité pour charges du dimanche, parce que nous trouvions peu d'ouvriers disposés à travailler le dimanche; puis ce motif, lui aussi, a disparu, mais lorsque les ouvriers se sont habitués à recevoir une indemnité, ils y tiennent, et c'est pourquoi nous avons institué la prime d'utilisation des fours. Cette prime constitue, à proprement parler, un gain supplémentaire pour les ouvriers de l'aciérie, ce qui permet d'établir une différence entre le salaire de l'ouvrier d'entretien et celui de l'ouvrier de production.... Cette prime n'est versée qu'aux ouvriers qui participent directement à la production. Les opinions peuvent différer quant à la valeur de la prime d'utilisation des fours, mais je préfère ne pas me prononcer maintenant à ce sujet". (1)

(1) Pour des raisons bien compréhensibles, nous ne pouvons indiquer la fonction de l'auteur de cette déclaration.

A côté de ces primes, dont la valeur essentielle réside dans leur fonction d'élément de salaire supplémentaire, traditionnel ou destiné à différencier certaines catégories de personnel les unes des autres, il existe aussi des primes spéciales qui, la plupart du temps, ne sont accordées que pour des emplois bien déterminés, et dont la valeur de stimulant ne peut être mise en cause. C'est le cas, par exemple, des primes "tenue des fonds" versées aux ouvriers aux convertisseurs dans l'une des deux aciéries Thomas étudiées, ou de la prime de rupture des cylindres (plus exactement : prime visant à éviter les ruptures de cylindres) dans un laminoir assez ancien. Dans les deux cas, la prime constitue une part considérable du total du salaire au rendement; par conséquent, les ouvriers intéressés (premiers ouvriers aux convertisseurs dans un cas, premiers lamineurs et serreurs de vis dans le second) peuvent alors influencer sensiblement le niveau de leur salaire horaire grâce à la prime. C'est précisément cette possibilité d'augmenter le salaire grâce à l'accomplissement de certains objectifs partiels de rendement qui rend cette prime problématique aux yeux de bien des praticiens de l'entreprise. C'est ainsi que, dans la seconde des deux aciéries Thomas étudiées, la prime de tenue des fonds versée au premier ouvrier au convertisseur a été supprimée parce que, pour des raisons de planification à long terme de la production, on se voyait contraint occasionnellement, à changer les fonds au moment où le convertisseur pouvait être arrêté, bien qu'ils aient pu encore supporter 20 ou 30 charges. On voulait ainsi éviter que les premiers ouvriers au convertisseur se trouvent placés dans une situation où leurs intérêts financiers eussent été contraires aux nécessités de la planification de l'entreprise. Dans le laminoir cité, où la prime destinée à éviter les ruptures de cylindres, versée aux deux premiers ouvriers, augmente d'un mois à l'autre tant qu'il ne s'est pas produit de rupture, pour atteindre environ 5 % du salaire brut au bout de six mois, le premier laminoir et le serreur de vis d'un poste ont légèrement réduit le rendement, après avoir atteint la prime maximum (ceci au détriment, non seulement de l'usine, mais aussi de leurs collègues) pour réduire le risque d'une rupture de cylindre; pour eux (mais non pour leurs collègues), le manque à gagner était moindre avec le forfait qu'avec la prime destinée à éviter les ruptures de cylindres.

La plupart des experts en matière de salaires qui ont été interrogés ne prédisent pas un très grand avenir à ce mode traditionnel de prime supplémentaire; tout au plus peut-elle subsister au niveau ancien. En revanche, l'opinion quant aux chances des systèmes de salaires où l'objectif global de rendement non spécifique est remplacé entièrement par une valeur de rendement partielle, mais de ce fait plus spécifique, est moins unanime; ici les points de vue s'opposent.

"L'évolution technique peut faire que de telles primes soient plus fréquentes, parce que l'effort physique diminue et que le rendement horaire n'est plus alors un critère réel, le rendement horaire n'étant plus guère influençable." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction sociale).

et encore :

"Je crois que toutes ces primes seront, dans l'avenir, le système adéquat car la faculté d'exercer une influence sur les quantités, diminue, tandis que celle d'influencer la qualité, le rendement et les temps de perturbations prend davantage d'importance à mesure que l'on progresse dans la mécanisation, et c'est cela que l'on devrait récompenser par des primes." (Un économiste de l'entreprise).

Dans l'un des services étudiés, comportant un train continu très moderne, la prime dépend exclusivement d'une seule valeur partielle de rendement, à savoir du rapport existant entre les temps de perturbation et le temps d'exploitation productif. Le chef de ce service justifie ce système - mis au point par lui-même et qu'il a imposé malgré le scepticisme du service d'économie de l'entreprise - par le même argument que celui qui vient d'être cité :

"Chez nous, les ouvriers ne peuvent pas du tout influencer le rythme du travail. C'est l'ouvrier qui donne la cadence au four, qui détermine l'allure. Il n'envoie la billette suivante qu'au moment fixé par l'ingénieur : l'ouvrier ne peut alors influencer que le rapport entre le temps productif, c'est-à-dire le temps de laminage pur, et le temps consacré aux travaux accessoires, c'est-à-dire celui pendant lequel on change les rouleaux, on démonte les appareils, etc. ainsi que les temps de perturbation... Nous avons encore là 15 % environ de temps consacré aux travaux auxiliaires qui pourraient être économisés."

Mais il ne croit pas beaucoup lui-même à l'effet stimulant de cette prime :

"Nous donnions, il y a deux ans, une prime de 2 pfennig seulement; les autres ont voulu me persuader d'abandonner cette prime. Or, maintenant nous donnons 70 pfennig; cela vient du fait que j'y ai affecté un ingénieur et qu'il y a maintenant beaucoup moins de dérangements. Au fond, c'est l'ingénieur qui a mérité la prime, mais les ouvriers croient que c'est eux."

Tant au service d'économie industrielle que dans les services centraux chargés des salaires de cette usine, des objections considérables sont soulevées contre cette prime.

" A mon avis, c'est un phénomène exceptionnel."

et " Chez nous, cela doit être une exception passagère; de telles primes resteront sans doute toujours l'exception",
bien qu'elles puissent être parfaitement justifiées, selon ce que l'on cherche à encourager et à obtenir de cette manière.

Le problème que posent de telles primes partielles au rendement se situe parmi les impondérables techniques, auxquels elles sont particulièrement exposées.

"Je suis profondément convaincu que de telles primes ne sont que des phénomènes passagers. Je ne pense pas que les variations puissent être rapportées seulement à des valeurs parfaitement déterminées et que l'on puisse négliger une certaine partie du rendement. Pour citer un exemple, les ouvriers ont une influence très faible sur le pourcentage des temps de perturbation. C'est ainsi, par exemple, que nous souffrons ici d'une pénurie d'eau. Nous devons réemployer l'eau, même lorsqu'elle n'a pas été épurée. Aussi faut-il y adjoindre certains produits chimiques, ce qui fait que nos coussinets de cylindres s'usent beaucoup plus vite. S'ils duraient autrefois six mois, ils ne durent plus maintenant que trois ou quatre semaines. Comment l'ouvrier pourrait-il encore influencer la durée des perturbations ?" (Un fondé de pouvoirs à la direction sociale).

Il est vrai que le principe des stimulants partiels au rendement peut encore s'imposer d'une autre manière, à savoir lorsque, dans un système de primes entendu initialement comme "global", un seul des facteurs entrant dans la valeur de rendement, peut être influencé directement ou indirectement par le personnel. Cette forme de valeurs surtout partielles est très répandue. C'est ainsi que l'on dit que des primes à la production par heure d'ouvrier (ou d'après le nombre d'heures de travail nécessaires par unité de production) peuvent être judicieusement appliquées, même là où le rendement de l'exploitation est prescrit uniquement par des données techniques et organisationnelles, et où ce rendement échappe entièrement à l'influence du personnel, car elles incitent les ouvriers à diminuer le nombre d'heures nécessaires.

"A la fosse de coulée d'une aciérie, par exemple, le stimulant peut permettre de réaliser le même travail avec moins d'ouvriers." (Un économiste de l'entreprise).

Certes, il est très douteux que le stimulant résultant de ces systèmes, et qui vise à l'exécution du même travail avec moins d'ouvriers ou en moins de temps, incite le personnel à prendre des initiatives. Quand un chef de service nous déclare : "J'ai déjà vu des ouvriers venir d'eux-mêmes avec le représentant du personnel et déclarer : il y a ici 10 ouvriers de trop", beaucoup sont sceptiques et répliquent :

"C'est l'ouvrier qui peut déterminer ... combien d'heures seront nécessaires pour faire le travail, mais il ne fait pas usage de cette faculté. Il n'est jamais arrivé jusqu'ici qu'un ouvrier soit venu nous trouver en disant : il y a ici trop d'ouvriers." (Un technicien du service).

Néanmoins, ce n'est pas là le problème décisif. Comme les salaires globaux au rendement traditionnel, de tels systèmes de stimulants salariaux partiels, sont absolument justifiés; ils constituent des moyens parfaitement adéquats de la politique de rendement lorsqu'ils permettent à la direction du service d'appliquer certaines mesures augmentant l'intensité du rendement du personnel, sans se heurter

à la résistance ouverte des ouvriers et de leurs représentants.

Un économiste de l'entreprise raconte sans détours comment, dans cette intention précise, de neutraliser la résistance du personnel aux compressions d'effectifs ou aux mesures visant à augmenter le rendement, il a opéré pour la première fois avec la formule : nombre d'heures passées par unité de production :

"Cela remonte à 20 ou 25 ans. J'avais pratiqué (dans une aciérie) la rémunération au rendement. Frappé du fait que les ouvriers voulaient obtenir davantage que je ne voulais leur donner, j'eus alors l'idée d'établir un rapport nombre d'heures passées/tonnes. J'ai déterminé ensuite le personnel théoriquement nécessaire et institué une prime en fonction du nombre d'heures passées pour produire une tonne. L'ingénieur en chef de l'usine en fut, à l'époque, enthousiasmé. Il déclara : s'ils viennent maintenant me demander de remplacer des ouvriers manquants ou de leur donner des ouvriers supplémentaires, je peux leur jouer un bon tour en leur disant qu'ils se font tort à eux-mêmes".

Les primes partielles n'exigent pas non plus toujours que le personnel ait des possibilités d'influence positive. Même dans les services de fusion

"l'équipe a une certaine influence négative sur le nombre d'heures passées. Avec notre système, les ouvriers viennent moins vite réclamer un remplacement lorsque quelqu'un manque, et ils font d'autre part moins d'heures supplémentaires." (Un économiste de l'entreprise).

Des stimulants salariaux partiels de ce genre ou même des systèmes de primes globales où l'intensité du stimulant est atténuée ne sont plus néanmoins - comme l'étaient peut-être jadis les systèmes visant à obtenir le rendement maximum, ou comme ils peuvent encore l'être ailleurs - des instruments essentiels de la politique de rendement. Certes, s'ils sont appliqués correctement et maniés avec réalisme, ils agissent sur le comportement du personnel au travail et sur l'effet de ce comportement sur le rendement, mais ils ne suffisent pas à imposer un niveau de rendement d'allure optimum ou simplement suffisant. Les stimulants salariaux de ce genre n'ont qu'un caractère subsidiaire. Leur action dépend ainsi, dans une large mesure, de l'existence de mobiles autres que purement financiers, qui doivent être influencés, de leur côté, par d'autres instruments de la politique de rendement. Il n'est pas dans notre propos de faire l'analyse et la critique de ces moyens non financiers ou qui, tout au moins ne présentent pas de chances de gain supplémentaire à court terme, il convient toutefois ici d'en souligner expressément l'importance. La formation professionnelle et l'information, l'utilisation de la main-d'oeuvre et de l'organisation du travail, l'administration et la gestion du personnel, mais surtout la matérialisation de l'autorité, la délégation de responsabilités et la suppression de certaines formes de hiérarchie du commandement et d'autorité devenues techniquement sans objet ou socialement inacceptables, constituent des facteurs essentiels du rendement d'un service dans la mesure même où la rémunération au rendement a perdu ses possibilités d'action.

Deuxième partie

Les conditions techniques de la rémunération
au rendement dans l'industrie sidérurgique

La situation particulière de l'industrie sidérurgique, le contraste entre la rémunération au rendement qui y est pratiquée et les formes primitives ou évoluées de forfait dans l'industrie transformatrice est, surtout, ainsi que nous l'avons vu dans la partie précédente, la conséquence des conditions techniques particulières de la sidérurgie.

Dans la partie qui suit, il est maintenant nécessaire d'analyser en détail et surtout de spécifier plus exactement ces conditions particulières, dont il n'a été question jusqu'ici que de façon générale, ceci pour deux raisons :

- 1) La partie qui précède supposait une politique du rendement rationnelle en ce qui concerne les systèmes de stimulants salariaux, pratiqués dans les entreprises sidérurgiques. Il s'agit maintenant de vérifier cette hypothèse. Seule une description détaillée des possibilités qu'offrent, dans chaque cas, au stimulant visant au rendement, les méthodes de production et conditions de travail particulières des diverses usines sidérurgiques, permettra de mesurer jusqu'à quel point des considérations ou des nécessités autres que celles qui ont trait uniquement à la politique du rendement, sont responsables de l'état actuel de la rémunération par primes et de sa récente et toute dernière évolution. Ce n'est que, grâce aux données fournies par cette vérification qu'il sera possible d'apprécier l'importance des limites de la politique salariale et des facteurs déterminant la politique du salaire au rendement, lesquels feront l'objet de la 3ème partie du présent rapport.
- 2) Au nombre des principaux facteurs déterminant la politique salariale, il faut, sans aucun doute, mentionner l'attitude des ouvriers vis-à-vis de la rémunération au rendement, leur réaction à l'effort exigé, concrétisé par les systèmes de stimulants salariaux et leur acceptation ou leur refus des conséquences qui en découlent pour leur salaire. On peut admettre que cette attitude des ouvriers reflète, en partie, de son côté, les conditions particulières dans lesquelles chaque travail est effectué et qu'elles contribuent aux résultats de production.

Ce n'est donc pas par hasard que les chapitres de la partie qui suit s'insèrent entre la 1ère partie, laquelle analyse la rémunération au rendement en tant qu'instrument de la politique du rendement, et la 3ème partie, laquelle étudie la dépendance de cette forme spécifique de la politique du rendement par rapport aux données et aux objectifs de la politique salariale.

Les conditions de production et de travail, en tant que conditions techniques de la rémunération au rendement peuvent aussi différer, dans une usine sidérurgique mixte, sur deux plans :

Elles sont, d'une part différentes, selon le type de services de production considéré. Le processus de production présente des caractéristiques différentes dans les hauts fourneaux, les aciéries Thomas, les aciéries Martin, les laminoirs de première et de deuxième chaude; le travail qui s'y effectue est caractérisé, dans chaque cas, par d'autres exigences, tandis que l'effet du travail humain entre, chaque fois différemment, dans les résultats d'exploitation.

C'est un trait typique de l'industrie sidérurgique que les progrès techniques ne s'y accomplissent pas toujours de façon continue, mais procèdent souvent par bonds et que les diverses parties d'une usine sidérurgique mixte ne présentent que rarement le même degré de modernisation. Dans la mesure où, par des progrès techniques, les hypothèses de la rémunération au rendement peuvent être changées fondamentalement, il faut donc, sur un second plan, faire la distinction entre les installations de même type, nouvelles et anciennes, ainsi qu'entre celles qui sont à un niveau technique élevé et les installations arriérées. Certes, il apparaîtra - pour des raisons dont l'analyse conduit au coeur du problème auquel nous nous attaquons - que les améliorations techniques et la modernisation des laminoirs modifient les conditions d'une politique du rendement opérant par stimulants salariaux, bien davantage que dans les secteurs de fusion. Bien que ceux-ci ne doivent pas être laissés entièrement de côté, nous nous bornerons à étudier surtout les laminoirs dans la discussion des conséquences dans la mécanisation.

Un premier chapitre sera consacré à certaines considérations techniques et méthodologiques : les "conditions techniques" de la rémunération au rendement, invoquées encore de façon peu systématique et globalement devront être spécifiées et définies; en outre, il faudra examiner dans quelle mesure il est possible de les déterminer par des chiffres.

Les chapitres les plus étoffés (deuxième et troisième) traitent des différences qui existent, dans ces conditions techniques, entre les divers secteurs sidérurgiques de base, d'une part, ainsi qu'entre les ainsi qu'entre les installations anciennes et nouvelles d'autre part.

Un quatrième chapitre cherchera enfin à établir, en s'appuyant sur les constatations faites dans les deux chapitres précédents, dans quelle mesure les formes de stimulants au rendement aujourd'hui pratiquées, répondent à ces conditions techniques, si elles vont jusqu'aux limites tracées par celles-ci et utilisent les possibilités de stimulants salariaux qu'elles laissent subsister ou qu'elles offrent.

1er chapitre

Problèmes de définition et de quantification

Une analyse des conditions techniques de la rémunération au rendement et de ses divers aspects, différenciés par types d'exploitation ou par niveau de mécanisation, ne peut se contenter de considérations générales, telles qu'elles ont été faites souvent, dans la partie qui précède, et selon lesquelles, par exemple, les ouvriers des secteurs sidérurgiques de base ont peu d'influence sur la production, ou qui prétendent qu'il est difficile de saisir, de définir et de mesurer exactement le rendement humain. Une classification typologique, même rudimentaire, de l'emploi possible et raisonnable, dans des conditions techniques données, de stimulants salariaux, exige des quantifications plus précises qui, seront certes, dans chaque cas, fort éloignées d'une mesure réelle continue.

Dans notre tentative de définir les principaux aspects de ces conditions techniques, dans la mesure où ils ont une importance pour la rémunération au rendement, il apparaîtra que ces différents aspects représentent, eux-mêmes, des faits complexes à faces multiples qui, dans chaque cas, ne peuvent être saisis que dans leurs manifestations principales.

Trois de ces aspects, qui sont chacun, à proprement parler, des complexes de conditions techniques, nous intéresseront spécialement ci-après, à savoir :

- le type de travail humain, les exigences qu'il impose et la structure des motivations que l'on présume qu'il produit;
- les rapports entre le rendement humain et la production obtenue, parmi lesquels l'important est surtout la faculté de mesurer celui-là à partir de celle-ci;
- enfin l'influence de l'homme sur la production.

Pour chacune de ces "conditions techniques", il faut se demander dans quelle mesure les éléments étudiés permettent de les apprécier.

1) Type de travail

Toutes conditions étant égales par ailleurs, la structure des exigences imposées par le travail détermine le tracé de la "courbe d'indifférence" ou de "l'équation effort-salaire" définies au deuxième chapitre de la partie précédente (1). Du tracé de la courbe d'indifférence dépend la stimulation qu'exerce un système de salaire donné, avec une courbe de salaire donnée, en fonction du rendement. C'est seulement en confrontant la structure du travail et le système de salaire que l'on peut apprécier correctement l'effet stimulant de celui-ci. Prenons par exemple un atelier dans lequel les ouvriers doivent surtout accomplir un travail physique pénible, avec de fortes sujétions dues à la chaleur, aux vapeurs ou au bruit; un système de salaire répondant à la proportionnalité de la rémunération à la tâche classique peut, bien que la courbe de salaire soit beaucoup plus rapidement ascendante, avoir un effet stimulant moindre que, par exemple, une prime de production fortement sous-proportionnelle (2) lorsqu'il s'agit d'un train de laminoir entièrement mécanisé, dont les ouvriers peuvent augmenter le rendement en réagissant plus rapidement, en appréciant plus promptement la situation, en utilisant plus adroitement l'installation technique, sans pour cela que l'organisme soit soumis à un effort beaucoup plus intense (sauf peut-être sous la forme d'une plus forte tension nerveuse); dans ce cas, même un système de salaire à prime assortie d'une "sensibilité" (3) de 3 ou 4 pour cent peut, dans un certain secteur du rendement, permettre de réaliser un rendement maximum (4).

(1) Voir 1ère partie, 2e chapitre, notamment p. 56 et suiv.

(2) Les notions de "proportionnel", - sous ou sur - proportionnel se rapportent toujours à l'ensemble du salaire horaire proprement dit (non compris les suppléments sociaux, suppléments pour heures supplémentaires, etc.), même lorsqu'elles sont employées pour désigner des primes qui ne constituent qu'une part du salaire horaire.

(3) En ce qui concerne la définition et le calcul de la sensibilité, voir tome 2, annexe III : Note sur la technique des relevés et des dépouillements, et notamment p. 201 et suiv.

(4) Le 2e chapitre de la première partie a défini comme "visant au rendement maximum" les systèmes de salaire au rendement dont la courbe de salaire se situe au-dessus de la courbe d'indifférence.

Or, on peut escompter d'autant plus facilement obtenir l'accord des ouvriers à la rémunération au rendement que le secteur à l'intérieur duquel le salaire au rendement peut non seulement augmenter, mais aussi diminuer, est plus réduit. A condition que la précision de l'unité de référence pour la mesure du rendement, soit la même des systèmes de salaire comportant un stimulant posent d'autant moins de problèmes on matière de politique salariale, que la courbe d'indifférence a une pente plus faible et que, par conséquent, une forte pente de la courbe de salaire est moins nécessaire pour porter à son maximum le rendement humain. Toutes conditions égales d'ailleurs, dans les postes où le travail consiste principalement à surveiller ou à commander des installations techniques, un stimulant salarial aigu, directement efficace, pourra donc être appliqué plus facilement que lorsqu'il s'agit d'un travail physique pénible qui, pour obtenir une même intensité du stimulant, exige des courbes de salaires à pente beaucoup plus raide, lesquelles de leur côté se heurtent bien plus rapidement à des obstacles et à des résistances sur le plan de la politique salariale.

Enfin, la structure du travail, de son côté, est d'une grande importance pour l'attitude de l'ouvrier vis-à-vis de sa tâche et des exigences de rendement qu'elle comporte. Plus un certain travail répond aux désirs et aux penchants d'un ouvrier et plus il lui permet de s'identifier à lui, plus les motivations au rendement indépendantes du stimulant financier sont positives, si l'on néglige la totalité des facteurs psychologiques et socio-psychologiques en conséquence desquels la structure et l'intensité relative de la motivation au travail varient d'un ouvrier à l'autre, même lorsqu'ils ont les mêmes fonctions. Selon, par conséquent, que le type de travail et les exigences qu'il comporte produit certaines motivations au travail ou les empêche, il y a lieu ou non d'employer des stimulants financiers pour garantir un rendement optimum. Plus les motivations générales au travail sont positives, plus il est facile à l'entreprise de renoncer à la rémunération au rendement; plus l'attitude de l'ouvrier vis-à-vis de son travail est négative, plus il semble qu'un résultat favorable dépende de stimulants financiers puissants.

Une classification ou quantification du type de travail tenant compte de cette triple référence au stimulant salarial pose des problèmes théoriques et méthodologiques très ardues. Dans l'étude intitulée "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", nous avons classé les postes aux laminoirs anciens et nouveaux selon trois types principaux, caractérisés par le travail manuel qualifié, la conduite de machines et d'installations et les fonctions de surveillance, d'observation et de contrôle (1).

L'application d'une telle typologie aux opérations dans les secteurs où l'on procède à la fusion ne semble cependant guère possible; alors que, dans les laminoirs, avec la mécanisation croissante, le lamineur traditionnel de métier effectuant un travail manuel est remplacé progressivement par des machinistes et des opérateurs, et ceux-ci, à leur tour, par des ouvriers remplissant des fonctions de surveillance, dans une aciérie, si moderne soit-elle, des postes de tous ces types se rencontrent simultanément; mais surtout, la notion du caractère dominant d'un travail devient douteuse car, précisément, c'est aux postes-clefs, dont l'activité est la plus importante pour le processus technique et d'après lesquels doit s'orienter, dans une large mesure, le reste du personnel, qu'au cours d'une même journée les ouvriers passent constamment d'une activité manuelle à des tâches de surveillance, et coopèrent toujours étroitement, mais d'une manière constamment variable, avec les machinistes relativement peu nombreux.

Mais même s'il était possible d'établir une typologie du travail claire et applicable aussi dans les secteurs de fusion, il semble encore que ce serait une entreprise sans issue, aussi bien théoriquement que pratiquement, que de vouloir subordonner à chacun de

(1) Voir Rapport de synthèse, loc. cit., p. 102 et suiv. Cette typologie englobe différentes tentatives de classification faites dans les divers rapports nationaux; c'est ainsi que le rapport allemand, dans sa classification pluri-dimensionnelle des postes, distinguait quatre types de "fonction dominante", à savoir: "manutention matières et produits", "commande d'installations", "observation et enregistrement", "travaux auxiliaires secondaires" (Rapport allemand, p. 81). L'étude française, en revanche, définit ces quatre types de travail: "travail manuel", "poste de machiniste", "conduite d'installations", "fonction de surveillance" (Rapport français, p. 119 et suiv.).

ces types, des motivations au travail déterminées ou une courbe d'indifférence déterminée, sans parler de la construction, sur la base des différents types représentés dans une même entreprise, d'une courbe d'indifférence ou d'une structure des motivations spéciales à cette entreprise. Une telle tentative nous conduirait très avant dans le domaine "sciences du travail" proprement dites qui, de leur côté, sont encore souvent hors d'état de concrétiser dans des hypothèses de travail utilisables les phénomènes qu'il s'agit ici d'expliquer.

Dans le cadre de notre étude, la seule voie possible consistait à déterminer les conditions de travail objectives et l'effort imposé par le travail, d'après leur reflet dans la conscience des ouvriers et d'après l'objectivation de leur expression subjective dans les réponses aux questions posées. Un tel procédé est d'autant plus légitime que la plupart de ces conditions objectives ne sont significatives pour la rémunération au rendement que dans la mesure où elles interviennent dans les réactions et dans le comportement des ouvriers.

Cet aspect des conditions techniques devra donc, plus loin, être décrit surtout d'après les réponses données par les ouvriers à une série de questions qui leur ont été posées au cours des interviews : questions concernant la satisfaction que leur donne leur travail, le mode de coopération, l'attitude générale vis-à-vis du travail et enfin certains aspects concrets de l'activité, tels que, par exemple, l'importance des arrêts de travail causés par les pannes. La majeure partie de ces questions ont déjà été utilisées dans l'étude précédente sur le niveau de mécanisation et le mode de rémunération; par une comparaison avec les observations objectives ainsi que par des analyses du travail et des conditions de travail beaucoup plus détaillées faites à l'époque, on a pu démontrer que les conditions réelles du poste de travail se reflètent suffisamment dans les réponses des ouvriers (1) et, - comme nous l'avons dit - le fait que les réponses son-

(1) Voir niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, notamment chap. VI, p. 146 et suiv.

en général réalistes est certes important, mais ce n'est pas un critère absolu pour que les résultats soient utilisables.

2. Contribution humaine à la production et possibilités de la mesurer

Les stimulants intenses, visant au rendement maximum, exigent en général des objectifs de rendement tant globaux que spécifique, global devant signifier, au sens de la définition (1) donnée ci-dessus, que tous les aspects, ou au moins tous les aspects importants du rendement humain, soient couverts par un indice de mesure du rendement, et spécifique signifiant que cet indice rend compte avec une précision suffisante des variations du rendement humain et qu'il ne varie pas tant que celui-ci reste inchangé.

Si la contribution humaine ne peut être déduite de la production qu'à grand-peine et avec une marge d'incertitude considérable, il faut, dans les conditions présentes de la politique salariale, pour conserver la précision de l'unité de référence pour la mesure du rendement, renoncer à son caractère global, faute de quoi la politique de l'entreprise en matière de rendement devra se contenter d'objectifs globaux manquant plus ou moins de spécificité.

De nombreux experts en matière de salaires au rendement considèrent que ce dilemme, la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité d'imputer avec une précision suffisante les variations de la production à des variations du rendement humain, constitue le problème central de la rémunération au rendement dans les entreprises sidérurgiques, non seulement parce qu'ainsi l'assentiment des ouvriers aux stimulants visant à obtenir un rendement maximum est mis en cause, mais aussi parce qu'autrement la stabilité de la structure générale des salaires et la possibilité de contrôler leur niveau global est d'autant plus facilement compromise par la transformation de fait des indices de mesure du rendement en indices de productivité, que les systèmes de salaires au rendement sont plus sensibles (2).

(1) Voir 1ère partie, 2e chapitre et notamment p. 176 et suiv.

(2) Voir à ce sujet 1ère partie, 3e chapitre, p. 127 et suiv. ainsi que 3e partie, p. 457 et suiv.

Quoiqu'il s'agisse ici d'un problème fondamental du calcul du rendement dans les secteurs sidérurgiques de base, calcul qui constitue l'un des leitmotivs dans toute l'histoire de la théorie du salaire au rendement dans la sidérurgie (1) ou plus précisément à cause de ce fait, il nous faudra, ci-après, essayer d'établir une différence entre les divers types d'entreprises sidérurgiques, ainsi qu'entre les installations modernes et les installations vieillies. Il va de soi que les statistiques objectives ont ici peu de valeur. Si, dans presque toutes les usines, les spécialistes des calculs de rendement, dont un certain nombre disposaient des moyens techniques considérables de services d'organisation d'entreprises et d'un personnel nombreux, ont plus ou moins renoncé à mesurer le rendement humain en raison du caractère aléatoire d'une telle mesure, il paraît inutile, dans le cadre d'une enquête sociologique qui ne doit pas empiéter sur les sciences du travail, de tenter de quantifier ces limites et de chercher, par exemple, à établir qu'une unité de référence pour la mesure du rendement tenant compte de toutes les données techniques normalement récupérables, aurait pour les hauts fourneaux un caractère d'approximation inévitable de $\pm 20 \%$ par exemple, tandis que cette approximation serait de $\pm 15 \%$ dans les aciéries Martin et de $\pm 8 \%$ aux trains dégrossisseurs. Il est possible que ces chiffres se rapprochent des ordres de grandeur réels, mais les documents dont nous disposons et l'objet de notre enquête nous interdisent cependant de donner des indications de cette nature.

Il est également très problématique de se référer aux réponses reçues. Sans doute avons-nous posé un certain nombre de questions visant les faits qui nous intéressent ici (2) mais les réponses à ces questions impliquaient, toujours en même temps, une référence aux conditions techniques existant dans l'entreprise et des jugements sur le système de salaires : il est difficile de distinguer si l'effet des oscillations de la quantité

(1) Voir à ce sujet : 1ère partie, 3e chapitre, p. 114 et suiv. ainsi que tome 2, annexe II, 4e chapitre.

(2) Par exemple "Si vous devez travailler un mois de plus - je ne veux pas parler d'heures supplémentaires - : ceci se reflète-t-il sur le niveau (du salaire au rendement) ?".

de travail fourni sur le salaire est nié parce que l'indice du rendement est imprécis ou que la sensibilité du salaire au rendement est si faible que cet effet ne peut guère, normalement, être ressenti par les ouvriers.

Il est possible, néanmoins, d'interpréter certaines de ces réponses raisonnablement, en tenant compte du système de salaire en vigueur dans chaque cas. Les tendances qui se dégagent alors peuvent être en partie contrôlées grâce à une analyse des systèmes de salaires existant dans les services mêmes de l'entreprise, car on peut admettre que, dans les grandes usines sidérurgiques, la sensibilité du salaire étant à peu près équivalente, on tend à une précision à peu près égale de l'indice du rendement; le nombre et la différenciation des coefficients de conversion éventuellement utilisés pour éliminer certains facteurs techniques, fournissent, dans cette hypothèse, certaines indications sur le parallélisme entre le rendement humain et la production obtenue. C'est ainsi qu'il apparaîtra, par exemple, que la prime de production versée dans les aciéries Thomas est en général réglée simplement sur la production par heure d'exploitation ou par heure d'ouvrier, alors que dans les aciéries Martin on trouve parfois des calculs compliqués par tonne de référence. On peut en déduire que, dans les aciéries Thomas, la production d'un service reflète le rendement humain moins imparfaitement que dans les aciéries Martin. De telles considérations conduisent naturellement à examiner aussi, dans chaque cas, le programme typique de production.

L'analyse des systèmes de salaires tels qu'ils sont appliqués, par exemple, dans les aciéries Martin ayant un programme de production très différencié et variable, nous amènera néanmoins à examiner un autre problème posé par la mesure du rendement. Même si l'on peut admettre que, dans une entreprise détermi^{née} le rendement humain évolue à peu près parallèlement à la production par mois, par jour, par heure d'exploitation ou par heure machine, cela n'indique pas encore comment les variations de la charge de travail se répartissent entre les diverses équipes. Dans les

secteurs de fusion, il est très possible qu'un effort supplémentaire déterminé, imposé par le travail, se répercute de façon très différente sur l'intensité du travail des diverses équipes et même des divers membres d'une même équipe. De plus, l'organisation du travail et la répartition des tâches qui, en général, dans les services de ce genre, ont un certain caractère d'approximation et laissent à l'improvisation une marge assez considérable, offrent toujours la possibilité d'absorber le surcroît du travail à un endroit donné en déplaçant passagèrement des ouvriers ou des équipes tout entières. Si l'on déclare par conséquent que, dans telle ou telle circonstance, le rendement imposé au personnel augmente, cela ne traduit que très imparfaitement la réalité à chaque poste de travail et permet des écarts considérables. Il peut très bien arriver qu'une grande partie du personnel doive donner "un coup de collier", cependant que d'autres ouvriers auront moins à faire que de coutume (1).

3. L'influence de l'ouvrier sur la production

Les spécialistes surestiment volontiers l'importance du problème de l'influence pour la rémunération au rendement (2). Néanmoins l'emploi de stimulants visant à un rendement maximum peut être à déconseiller (même si techniquement il est parfaitement judicieux), lorsque l'ouvrier n'a

-
- (1) Ce fait est naturellement connu des spécialistes du rendement; depuis la période qui a précédé la première guerre mondiale, des tentatives ont été faites constamment pour diviser le personnel d'un secteur où l'on procède à la fusion, et notamment celui d'une aciérie Martin, en petites équipes pour lesquelles on peut admettre que le rendement et ses variations sont homogènes. Pour autant que nous le sachions, toutes ces tentatives ont échoué assez vite devant les difficultés techniques que pose le calcul du rendement, et aussi devant les problèmes qu'il soulève en matière de politique salariale. Voir à ce sujet notamment annexe II, 4e chapitre, p. 149 et suiv. et p. 167 et suiv.
- (2) Voir à ce sujet première partie, 2e chapitre, p. 88 et suiv. et 3e chapitre, p. 141 et suiv.

plus beaucoup d'influence sur les résultats de production ni sur l'intensité de son propre rendement, et qu'en outre, on peut escompter un fléchissement occasionnel ou périodique des exigences ou des possibilités de rendement et, par là même, des chances de gain. De plus, avec une diminution de l'influence humaine sur la production, il est moins nécessaire d'imposer un certain degré d'effort par des stimulants salariaux. Le fait que l'ouvrier soit intégré dans un système rigide, sur le plan technique ou organisationnel, peut de lui-même constituer une forte incitation au rendement qui, à la limite, est capable de remplacer entièrement le stimulant financier. La pression matérielle, la force d'inertie inhérente au processus, les égards envers les collègues de la même équipe, tous phénomènes qui, surtout dans les secteurs sidérurgiques de base, semblent être fort importants, limitent en même temps la marge d'influence humaine et incitent (1) au rendement, l'ouvrier pris individuellement ne pouvant pas aisément s'y soustraire.

Toutefois, précisément pour les opérations prédominantes dans les secteurs sidérurgiques de base, même lorsque le personnel n'a pas de possibilités particulières d'influence, la rémunération au rendement peut contribuer beaucoup à une production optimale, notamment en amortissant la résistance psycho-physiologique, pour ainsi dire instinctive ou sociale et plus ou moins organisée des ouvriers aux augmentations passagères ou de plus longue durée de l'intensité du travail.

D'autre part, le salaire au rendement ne réussit pas toujours à inciter l'ouvrier à faire jouer toutes ses possibilités d'influence sur la production, parce que l'indice de mesure du rendement ne recouvre pas suffisamment l'aspect du rendement qu'il s'agirait ici d'activer, ou parce qu'une telle action sur le rendement n'exige pas tellement que l'on force le rythme de travail, que l'on surmonte des résistances instinctives à

(1) Au sens de "provoquer" comme Popitz a défini cette notion (en se référant à Toinbee) dans "Technik und Industriearbeit", Tübingen 1957, p. 175.

l'effort supplémentaire toutes choses qui dépendent de la volonté et des normes que s'impose à lui-même l'ouvrier, mais qu'il s'agit au contraire bien d'adresse, d'une bonne faculté de réaction, d'aptitude à prendre rapidement plutôt des dispositions, qualités qui ne peuvent être éventuellement acquises que par un entraînement prolongé. Nous verrons encore que, précisément dans les services de fusion, l'influence de l'ouvrier se concentre surtout sur les aspects du travail qui échappent dans une large mesure à l'action des stimulants financiers.

La quantification des possibilités d'influence existantes, dans les divers secteurs ou aux divers niveaux de mécanisation, est rendue considérablement plus difficile par la différenciation nécessaire entre les aspects stimulables et non stimulables de cette influence, ou plus précisément entre les aspects de l'influence qui sont plus accessibles aux stimulants salariaux et ceux qui le sont moins. En outre, la possibilité de mesurer l'influence humaine est beaucoup plus problématique qu'il ne semble au premier abord. Ceci était apparu nettement dans l'enquête faite sur le niveau de mécanisation et le mode de rémunération (1). Dans cette étude, nous avons essayé, par une description classant les opérations par des analyses du processus de production, par des études de temps et par l'exploitation statistique des notations du rendement, d'établir dans quelle mesure le personnel peut déterminer la production des trains auxquels il est affecté. Bien qu'une telle tâche paraisse beaucoup plus simple dans les laminoirs que dans les secteurs sidérurgiques proprement dits, du fait que, dans les premiers, le travail humain entre dans le processus de production, en quelque sorte, de façon continue, cette simple tentative nous a posé un grand nombre de problèmes pratiques et théoriques qui nous ont empêchés de fournir une réponse nettement quantifiée. Les chiffres que l'on emploie d'ordinaire dans

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, voir notamment le rapport allemand p. 111 et suiv. et le rapport de synthèse p. 89 et suiv.

l'industrie transformatrice pour déterminer l'influence humaine sur la production, et notamment le chiffre des "temps influençables" n'indiquent pas grand'chose à eux seuls. Si l'on constate, par exemple, qu'à un train trio pour tôles fortes partiellement mécanisé, 66 % du temps de laminage peuvent être influencés par le personnel, tandis que 34 % de ce temps sont déterminés par la vitesse de rotation des rouleaux et par leur capacité d'entraînement, cela ne permet encore nullement de conclure que les deux tiers du rendement de ce train soient le résultat d'un effort plus ou moins grand des travailleurs. Les temps isolés groupés sous la notion de "temps influençables", et qui consistent à saisir la tôle, à la tourner, à la dresser ou à la mesurer, peuvent être réduits, dans une mesure très variable, par un même effort supplémentaire de la main-d'oeuvre; selon qu'il s'agit d'une équipe exercée et bien au courant du travail ou d'une équipe inexpérimentée où la coopération est insuffisante, ces temps seront plus ou moins longs. Le degré d'effort ne s'exprime que rarement par un raccourcissement ou un allongement proportionnel des temps isolés correspondants. Si, par exemple, à la sortie du laminoir, la tôle n'est pas saisie à temps parce que les lamineurs-finisseurs ont eu un instant de distraction, cet instant de distraction qui ne correspond peut-être qu'à une diminution légère dans l'intensité de l'effort, aboutit à doubler ou à tripler "l'intervalle de temps suivant immédiatement le passage sur le laminoir". Quantité de phénomènes tels que la coopération entre les équipes ou l'état de l'installation, ou encore la planification générale de l'entreprise et de la production, peuvent avoir pour conséquence qu'un certain temps influençable, disons 10 % de la durée totale de transformation du produit, permet au personnel d'exercer une influence plus grande sur le rendement du train qu'une autre opération également désignée comme "influençable" et qui, peut-être, nécessite deux fois plus de temps.

C'est pourquoi, dans la même enquête, nous n'avions considéré la part des temps influençables que comme un facteur secondaire, et nous nous étions référés surtout aux variations du rendement dans les mêmes conditions techniques et d'organisation. En d'autres termes, nous avons admis, conformément à la méthode traditionnelle en matière de sciences du travail, que "plus il y a de différences et de variations dans la production et moins celles-ci sont la conséquence de diversités et de modifications dans la technique ou l'organisation de la production, plus la part du travail humain dans la production est grande. Ainsi, pour un certain complexe hommes-machine, les variations de production qui ne peuvent s'expliquer que par un rendement humain plus ou moins grand constituent le seul moyen permettant de quantifier l'influence humaine". (1)

Mais cette méthode s'est aussi heurtée déjà, en ce qui concerne les trains à tôles fortes et moyennes analysés dans l'enquête mentionnée, à des difficultés considérables. Si le temps de laminage ou le temps de succession des pièces sur un train varie plus fortement que sur un autre train et que cette variation est importante, cela ne doit être considéré, en supposant également un nombre assez grand de mesures, comme indice d'une influence humaine plus importante que si l'on a l'assurance que, dans les deux ateliers il existait au moment des chronométrages une constance égale des conditions techniques et d'organisation. Dans les chronométrages très longs auxquels nous avons procédé dans des conditions optimales aux trois trains à tôles (les trains dépendent d'une direction commune, ils sont situés dans le même atelier et ont été observés par les mêmes techniciens d'étude des temps, à l'aide des mêmes appareils et à peu près simultanément), cette condition n'a déjà pu être remplie suffisamment pour que la différence constatée dans chaque cas soit significative pour la marge d'influence. Si l'on avait voulu, avec la même méthode, établir un indice correct de la mesure de l'influence

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, p. 111.

humaine dans les hauts fourneaux, les aciéries Thomas, les aciéries Martin et les laminoirs des différentes usines qui ont chacune des programmes de production structurés très différemment, des éventails de production différenciés autrement, où l'âge des installations et enfin les systèmes de stimulants salariaux sont différents (et peuvent, dans chaque cas, aboutir à un niveau différent d'utilisation actuelle de la marge potentielle d'influence), il se serait agi là d'une entreprise trop ambitieuse, l'autant plus que nous nous rendions bien compte que l'influence n'est qu'un déterminant, et peut-être même pas le plus important, de la forme et l'actualité de la rémunération au rendement.

A l'occasion de l'étude faite sur les tôles fortes, il était néanmoins apparu en même temps qu'en général, le personnel des divers services apprécie de façon très réaliste ses propres possibilités d'influence. Certes, la conscience qu'ont les ouvriers de leur rôle dans le processus de production peut être parfois faussée, idéologiquement influencée par un certain système de salaires ou teintée par des phénomènes secondaires dus à l'organisation du travail ou au climat de l'entreprise cependant, dès l'instant où les effectifs de secteurs correspondants dans diverses usines ont tendance à répondre de la même manière, et où leurs réponses coïncident, dans une large mesure, avec celles des experts en matière de salaires au rendement, les résultats des interviews donnent des renseignements parfaitement utilisables et même susceptibles d'une certaine quantification, sur les possibilités d'influence du personnel dans les différentes installations.

Néanmoins, il ne peut être question de caractériser tous les aspects de l'influence humaine d'après les réponses aux questions posées. Nous nous limiterons plutôt à une seule de ses dimensions, à savoir l'influence que peuvent exercer les ouvriers sur la production en intensifiant leur rythme de travail. Il y a lieu de noter à ce sujet que si certaines équipes peuvent, dans les secteurs de fusion, travailler plus rapidement lorsqu'elles le veulent, cela n'augmente pas nécessairement la production des installations, et que toutes leurs déclarations sur la possibilité d'influencer le rythme du travail ne touchent pas le fond du problème de l'influence (ceci s'applique par exemple à la fosse de

coulée où l'on ne peut traiter que ce qui a été fondu dans les convertisseurs ou dans les fours, et où il faut attendre jusqu'à la coulée lorsque un groupe de plaques de sources a été monté trop tôt). Par ailleurs, d'après les observations faites sur le processus de production, il est possible, dans la plupart des cas, d'indiquer quand et pour quels travaux la possibilité d'influencer son propre rythme de travail et celle d'influencer le rendement ne coïncident plus.

En même temps, il est recommandé - ne serait-ce qu'en raison de la seconde perspective, dans laquelle le problème de l'influence devient important pour la rémunération au rendement, à savoir la perspective de la contrainte au rendement qui résulte du processus de production - d'accorder une particulière attention aux limitations de l'influence humaine, et notamment de l'influence individuelle : organisation du travail et de l'exploitation, capacité de rendement et nécessités particulières des installations techniques, enfin imbrication étroite et coopérative des diverses opérations, chacun de ces facteurs limitant la marge d'influence individuelle sur le résultat de la production, mais créant en même temps des "provocations" auxquelles l'ouvrier doit réagir d'une façon plus ou moins indépendante de sa propre volonté de rendement.

2ème chapitre

Travail humain et processus de production dans les secteurs sidérurgiques de base.

Par secteurs sidérurgiques de base, il faut entendre en général les secteurs ^{de production} d'une usine sidérurgique intégrée dans lesquels on obtient par fusion la fonte et l'acier brut et où l'on traite ce dernier à chaud par laminage, forgeage ou coulée pour lui donner une forme susceptible de transformation ultérieure, surtout mécanique. Pour cette raison, ce groupe de secteurs est désigné à juste titre par l'expression commune de "secteur à chaud" par opposition au "secteur à froid" de la transformation mécanique ou de la réparation et de l'entretien. Dans un certain nombre de grandes usines sidérurgiques, le secteur à chaud comprend encore une cokerie. Néanmoins pour l'enquête, nous éliminerons complètement les secteurs de ce genre; d'une part, en effet, toutes les grandes usines sidérurgiques mixtes ne possèdent pas leurs propres cokeries (auquel cas elles achètent leur coke aux cokeries minières), d'autre part il n'y a que peu de parenté entre la production de coke et la production sidérurgique proprement dite.

Pour plus de clarté, il semble opportun de restreindre encore davantage, dans le chapitre suivant, cette catégorie de "secteurs de base de la sidérurgie" : les fonderies et les forges ne sont pas limitées à la seule industrie sidérurgique, mais on en trouve souvent, comme premier stade de production, dans les usines de transformation métallurgique. La rémunération au rendement dans ces usines applique encore jusqu'ici pour autant que nous sachions, les principes du salaire à la tâche classique, individuel, ou collectif par petites équipes. C'est pourquoi les fonderies ont été laissées de côté dans notre enquête. Un groupe de marteaux rapides d'une petite forge a été englobé dans l'enquête pour des raisons de comparaison, parce qu'il représentait l'exemple de travail au rendement de type classique le plus proche des postes de travail dans la sidérurgie; les déclarations des ouvriers qui y sont employés, et produites plus loin, sont significatives, surtout en raison du contraste qu'elles permettent d'établir.

Nos considérations se concentreront donc en premier lieu sur les branches spécialisées dans ^{la fusion,} et en particulier sur les aciéries ainsi que sur les laminoirs.

Ces derniers constituent, pour les raisons qui ont déjà été indiquées en introduction, l'essentiel du matériel nécessaire pour l'analyse des changements intervenus dans les conditions techniques de la rémunération au rendement, par suite de la mécanisation. Pour l'examen des problèmes particuliers existant dans chacun des types de services de la sidérurgie, abstraction faite de leur niveau de mécanisation, il serait, au contraire, plus embarrassant qu'utile d'examiner en détail les laminoirs, en raison des écarts considérables qui existent dans leur niveau de perfectionnement technique. En dépit de différences incontestables dans le degré de modernisation de certains hauts fourneaux ou de certaines aciéries, il est légitime de ramener la plupart des secteurs de fusion des usines étudiées à un modèle type "hauts fourneaux", "aciérie Thomas" ou "aciérie Martin" (1), ce qui n'est pas possible généralement pour les laminoirs. La seule exception semble devoir être constituée par les laminoirs dégrossisseurs, c'est-à-dire les trains où sont laminés les lingots coulés dans les aciéries de manière à former des blooms, des billettes ou des largets. La spécialisation relativement peu poussée en matière de façonnage, les quantités considérables d'avant produits traités, la position pour ainsi dire stratégique qu'occupent les laminoirs dégrossisseurs dans le processus de production d'une usine sidérurgique ^{intégrée,} enfin le fait que le laminage s'effectue presque toujours "en première chaude", c'est-à-dire sans que le lingot provenant de l'aciérie soit refroidi, tous ces faits ont pour conséquence que, dans la plupart des usines sidérurgiques, on trouve des laminoirs dégrossisseurs (ou des blooming-slabbings guère différents des premiers) qui sont construits pratiquement selon le même principe et ont un niveau de mécanisation similaire : le laminoir

(1) Pour la justification de cette hypothèse, voir au 3ème chapitre de cette partie, la comparaison entre les deux aciéries Thomas étudiées qui présentent, à peu de choses près, le plus grand écart de développement technique et organisationnel que l'on puisse observer dans des services de fusion de la sidérurgie allemande.

dégrossisseur type est un train solo (quarto ou duo) entièrement mécanisé, dont les ébauches ont été portées à la température de laminage dans un four pit. C'est pourquoi, ci-après, nous considérerons les deux laminoirs dégrossisseurs choisis pour l'enquête comme représentatifs de la catégorie "laminoirs" et nous les opposerons aux secteurs de fusion (1). C'est seulement au 3ème chapitre que, dans une différenciation non plus sur le plan spatial et pratique mais historique, nous étudierons aussi quelques-unes des principales variantes de la technique de laminage du travail qu'elles exigent et des conséquences qui en découlent pour les conditions de la rémunération au rendement.

1. Les caractéristiques de la production et du travail dans les secteurs de fusion

Dans les secteurs de fusion, la matière première (minerai, fonte ou ferraille) est débarrassée de toutes ses adonixions chimiques ou physiques grâce à un apport de chaleur et de matières auxiliaires (telles que castine ou charbon), puis, si besoin est, enrichie par certaines additions ayant pour but de donner certaines qualités à la fonte ou à l'acier. La production obtenue est, en premier lieu, le résultat d'un processus sidérurgique dans lequel il est impossible d'intervenir directement, ne serait-ce qu'en raison de la quantité extrêmement importante d'énergie mise en oeuvre. La tâche principale du personnel des services de fusion, des haut fournistes aussi bien que des aciéristes, consiste à créer les conditions optimales pour le déroulement du processus sidérurgique, à fournir les matières premières et les combustibles nécessaires, ainsi qu'à recueillir et évacuer le produit sous forme liquide ou après refroidissement.

(1) Il est vrai qu'il existe, entre ces deux laminoirs dégrossisseurs sélectionnés, des différences notables qui sont fondées, pour une large part, sur leur degré différent de modernisation. Néanmoins ces différences sont bien moins graves et moins importantes, pour les questions que nous avons posées, que par exemple celles qui existent entre les deux autres trains de laminoirs étudiés (l'un étant un train à tôles partiellement mécanisé, l'autre un train à tôles entièrement continu) ou entre les anciens et les nouveaux trains à tôles fortes examinés dans l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération".

Ceci explique trois caractéristiques du travail sidérurgique :

- Les tâches humaines sont subordonnées au cycle de production; elles obéissent, de leur côté, à leur propre cycle qui, à certains moments, doit coïncider avec le cycle de production ou déboucher sur celui-ci;
- Il résulte du rôle d'"objectifs auxiliaires de la production" que jouent la plupart des opérations (ainsi que l'a déclaré un technicien de l'aciérie) que d'une part, dans les secteurs de fusion, les postes ^{de travail} et les tâches sont définis la plupart du temps avec beaucoup moins de précision que, par exemple, dans l'industrie transformatrice, et que, d'autre part, il peut exister un décalage manifeste entre les moyens de production proprement dits (surtout les hauts-fourneaux ou les convertisseurs) et les outillages ou moyens techniques utilisés pour certaines opérations;
- Enfin, dans les secteurs de fusion, le travail est généralement collectif; la plupart des ouvriers doivent, pendant la plus grande partie de leur activité, avoir égard aux autres ouvriers, et en même temps ils dépendent de ceux-ci ou de tiers.

Les lamineurs n'ont en commun, la plupart du temps, avec les aciéristes et les haut-fournistes, que la troisième caractéristique de leur travail, à savoir son caractère collectif. Dans la plupart des laminoirs, les tâches sont en revanche très nettement définies et réparties, et le résultat de la production dépend de l'action directe et constante de l'homme sur la machine ou sur la pièce ébauchée.

La meilleure façon de caractériser les conditions particulières du travail sidérurgique est de prendre l'exemple d'une aciérie Martin.

a) Aciéries Martin

Une aciérie Martin se compose généralement de quatre à six fours d'une capacité de 50 à 300 tonnes. Ceux-ci sont desservis et chargés à partir d'une plate-^{forme} du côté opposé, et généralement située à un étage plus bas que la plate-^{forme} de chargement des fours, se trouve une halle

de coulée dans laquelle l'acier fondu est coulé dans ce qu'on appelle des lingotières (moules en fonte). Selon l'aménagement, le degré de modernisation et le programme de production, 10 à 15 % environ des effectifs de l'aciérie (qui, par équipe, compte de 80 à 150 ouvriers) sont affectés au transport des matières premières au parc à ferraille et au mélangeur de fonte, tandis que 25 à 30 % travaillent sur la ^{forme}plate-forme des fours et que le reste est occupé dans la Halle ou à la fosse de coulée.

Ce sont les travaux effectués sur la plate-^{forme} de chargement des fours qui sont liés le plus étroitement au processus de fusion. Le cycle de base du procédé Martin dure, selon le type des fours, la charge et la qualité désirée, de six à douze heures; il comprend trois phases à peu près égales :

- temps de chargement
- temps de fusion
- temps d'affinage.

La durée du temps de chargement dépend de la nature de la charge. Elle est d'autant plus courte que la proportion de charge liquide (fonte, ferraille fondue au cubilot ou acier préaffiné au convertisseur Thomas, appelé acier Duplex) ou de charge froide compacte, facile et rapide à charger est plus grande. Les riblons de bonne qualité, par exemple, peuvent être chargés en moins de la moitié du temps nécessaire pour charger, par exemple, des tournures ou de vieux fers encombrants. La composition de la charge est déterminée en premier lieu par la structure technique de l'usine (dans les usines sidérurgiques intégrées, on dispose de fonte liquide, alors que les laminoirs combinés reçoivent de la fonte d'usines étrangères, dans des poches isothermes, refondent de la ferraille et de la fonte dans un cubilot ou doivent se contenter exclusivement d'une charge froide); en second lieu, par la qualité désirée (les aciers fins ou de qualité exigent en général plus de ferraille de bonne qualité, alors que l'on peut employer davantage de fonte pour les aciers ordinaires); enfin, par la situation sur le marché de la ferraille et de l'acier (en cas de haute conjoncture pour l'acier, la ferraille est plus chère, tandis qu'elle est sensiblement moins chère que la fonte lorsque le marché de l'acier est calme; la relation de prix entre l'acier Thomas et l'acier Martin fait apparaître, suivant le cas, comme plus rentable soit de souffler le plus possible de fonte au convertisseur Thomas, soit de forcer la production d'acier Martin en augmentant la

charge de fonte et, éventuellement, en procédant au préaffinage de fonte au convertisseur Thomas).

La nature de la charge est un facteur important pour la charge de travail dans l'aciérie, mais un même changement peut avoir pour chacune des équipes des conséquences diamétralement opposées. Par exemple, une ferraille mauvaise et encombrante peut occasionner beaucoup de travail sur la plate-^{forme} des fours : d'une part, parce que les enfourneuses ont besoin de plus de temps pour le chargement, ce qui oblige, par exemple, à charger à la main de petites quantités de minerai, de castine ou d'autres additions; d'autre part, parce que les fondeurs eux-mêmes doivent aider à charger, soit en guidant le conducteur de l'enfourneuse, soit en ramassant la ferraille tombée, soit encore en disposant autrement dans les cuillers, les fragments les plus encombrants; enfin parce que la mauvaise ferraille risque davantage d'endommager la voûte du four, qu'il faut alors réparer par projection de dolomie, travail extrêmement pénible. Pour les ouvriers à la fosse de coulée, au contraire, la mauvaise ferraille apporte moins de travail : la prolongation du temps de chargement et de la durée de fusion augmente l'intervalle entre deux coulées et allonge, par conséquent, le cycle dans les limites duquel la fosse doit être préparée pour une nouvelle coulée.

Les conducteurs d'enfourneuse, les fondeurs, les ouvriers au parc à ferraille ainsi que les conducteurs des ponts de la manutention et de la fonte peuvent, dans certaines limites, raccourcir le temps de chargement. Néanmoins, ceci n'a de sens que jusqu'à un certain point optimum, en deçà duquel le four refroidit trop, ce qui allonge inutilement le temps de fusion. Il va de soi que le temps de fusion, de son côté, dépend de la charge et qu'il est beaucoup plus court lorsque, par exemple, 50 % de cette charge sont composés de fonte liquide. Si l'enfourneur, de sa propre initiative, ou parce qu'il est bien dirigé par les fondeurs, répartit la ferraille uniformément sur la sole et y empêche la formation de montagnes, la fournée exige un peu moins de temps, toutes conditions égales d'ailleurs, pour passer entièrement à l'état liquide.

Le temps de fusion équivaut essentiellement, pour les ouvriers de la plate-forme des fours, à des pauses et à des temps d'attente. Plus ce temps est court, plus grande est la part d'activité proprement dite que comporte la durée du travail. Les fondeurs préfèrent que l'on charge rapidement et que le temps de fusion dure longtemps; néanmoins, ils n'ont, comme nous l'avons dit, guère d'influence sur la durée du temps de fusion.

La période d'affinage commence lorsque la charge est entièrement fondue et que la température d'ébullition est atteinte. Elle dure jusqu'à la coulée et, en principe, elle est d'autant plus longue que l'acier à fondre est de plus haute qualité, et que la composition initiale du bain est plus défavorable, en égard à la qualité recherchée. Pendant le temps d'affinage, diverses additions sont incorporées au bain et plusieurs échantillons sont prélevés. Pendant cette phase du procédé Martin, un certain nombre de processus chimiques se produisent (décarburation, désulfuration, alliage lorsqu'il s'agit d'aciers spéciaux), et leur convergence indique le moment où la charge est prête. Si, par exemple, la décarburation s'opère trop vite, c'est-à-dire si le bain est déjà parvenu à la teneur souhaitée en carbone, mais que, par exemple, il contient encore trop de soufre, la poursuite de la désulfuration lui fera perdre trop de carbone, et il devra alors être "recarburé" avant la coulée, ce qui peut prendre un temps assez long et nécessiter au moins une analyse supplémentaire d'échantillon (toute analyse supplémentaire prolonge d'environ 15 minutes le temps pendant lequel la masse fondue séjourne dans le four). Cette attente supplémentaire pose d'autant plus de problèmes que souvent le bain de fusion doit avoir, au moment de la coulée, une température nettement supérieure à la température normale d'affinage, par exemple lorsque la poche de coulée doit être transportée sur des distances assez longues ou qu'il faut employer deux poches pour recueillir la coulée; or ce réchauffement, destiné à porter le bain à la température de coulée, peut engendrer à nouveau certains processus qui risquent de modifier encore la composition du bain; il ne faut donc commencer à réchauffer la coulée, ni trop tôt, ni trop tard (autrement celle-ci en est retardée.)

Pendant le temps d'affinage, les fondeurs doivent peser et préparer les différentes additions; s'il s'agit de grandes quantités et que l'on dispose d'une enfourneuse, le minerai, la castine, les additions d'alliage, etc. peuvent être chargés dans des cuillers et déversés dans le four, tandis que de petites quantités sont enfournées à la pelle. En même temps on prépare la coulée, on nettoie le trou et l'on apprête le chenal de coulée. La quantité de travail exigée des fondeurs pendant le temps d'affinage est très variable et dépend, en premier lieu, de la qualité désirée et du rapport entre celle-ci et la composition de la charge; mais on ne peut pas dire qu'en principe les aciers fortement alliés, par exemple, exigent plus de travail que les aciers ordinaires (parce que, comme nous l'avons dit, des quantités importantes d'additions peuvent être chargées avec l'enfourneuse). En général, il semble qu'une coulée exige d'autant plus d'efforts qu'elle sort davantage du cadre du programme ordinaire, ne serait-ce que parce que, dans ce cas, la charge est moins réglée sur la qualité à obtenir et que, par exemple, le bain doit être amené, par de nombreuses petites corrections, à la composition voulue. D'autre part, l'attente des résultats des analyses d'échantillons peut signifier, pour les fondeurs, une pause supplémentaire. Même dans l'hypothèse d'une qualité égale, la durée du cycle du four (qui en reflète essentiellement le rendement horaire) est donc déterminée par un grand nombre de facteurs; un travail plus rapide du personnel du four ne peut qu'occasionnellement raccourcir la durée du cycle. En revanche, il n'est pas rare que les premiers ouvriers (premier fondeur et chef fondeur, ainsi que le conducteur de l'enfourneuse) puissent gagner du temps par leur adresse et leur doigté, ou occasionner des pertes de temps par une légère inattention. Indépendamment de cela, un cycle de four normal comporte, pour le personnel, une série de travaux qui doivent nécessairement ^{être} terminés avant le début de la coulée suivante. Néanmoins une part considérable de ces travaux varie beaucoup, notamment en fonction de la qualité de la charge. Entre la fin de la coulée et le début de la charge, les défauts éventuellement constatés dans la voûte du four doivent être réparés par projection de dolomie. Lorsqu'on ne dispose pas de machines à cet effet (les types jusqu'ici connus ne paraissent pas encore tout à fait au point), la

réparation du four est l'une des tâches les plus pénibles en aciérie, mais c'est aussi l'une des plus impressionnantes pour l'observateur : à un véritable rythme de ballet, les fondeurs (assistés souvent par leurs collègues des fours voisins), venant de sur le côté munis d'une pelletée de dolomie, passent en courant devant la porte ouverte du four pour l'y projeter, aussi loin que possible à l'intérieur, et en visant du mieux qu'ils peuvent, tout en s'efforçant de rester le moins de temps possible exposés à la chaleur sortant du four. La fréquence des réparations est fonction de l'âge de la voûte, du plus ou moins de soin apporté à l'enfournement des charges, de la chaleur développée pendant la fusion et l'affinage et surtout de la qualité de l'acier fondu et de la composition de la charge (certains éléments des scories qui surnagent attaquent la voûte).

A la fosse ou dans la halle de coulée, l'acier brut recueilli dans les poches suspendues à des ponts est déversé dans des moules en fonte appelés lingotières. La plupart des ouvriers de la fosse de coulée sont occupés à préparer cette opération et à évacuer les lingots refroidis. Leur travail s'effectue selon un cycle soit identique au rythme de la coulée (lorsqu'on dispose d'une fosse par four), soit directement commandé par celui-ci (lorsque, par exemple, les coulées de six fours doivent être déversées successivement dans cinq fosses).

La production de l'aciérie ne peut être accrue à partir de la fosse de coulée. Les possibilités d'influence négative sont aussi très faibles en pratique. Pour autant que nous sachions, il est rare qu'il faille attendre pour la coulée d'un four, parce qu'une fosse n'est pas prête en temps voulu; les premiers ouvriers et les chefs de bassin responsables du déroulement des opérations font tout pour éviter cela, car autrement ils devraient s'attendre au moins à se faire sermonner d'importance. De plus, il est presque toujours possible, en faisant appel à des ouvriers supplémentaires occupés à des travaux moins urgents, de rattraper, à la rigueur, un retard dans la préparation de la coulée suivante.

La quantité, la difficulté du travail et, jusqu'à un certain point aussi son caractère variable dépendent en premier lieu du procédé de coulée. Il faut distinguer ici surtout entre la coulée en chute et la coulée en source. Avec le premier procédé, l'acier brut liquide tombe de la poche de coulée dans la lingotière qui est munie d'un fond. Avec l'autre procédé, plusieurs lingotières sans fond, réunies entre elles par un système de canaux en briques, constituent une plaque de source; l'acier brut coule dans un entonnoir placé au milieu de la plaque de source et remplit simultanément toutes les lingotières par le bas, d'après le principe des vases communicants.

De plus, la situation de travail du personnel de l'atelier de coulée est différente selon que les lingotières et les mères sont disposées sur des plaques fixées dans le sol de la fosse de coulée, ou sur de petits chariots à plate-forme, qui sont amenés et préparés pour recevoir la coulée et que l'on emmène ensuite pour le refroidissement et l'évacuation de l'acier dans une halle de strippage (1); après quoi ils sont remis dans un endroit spécial pour être nettoyés en vue de la prochaine coulée.

Le travail dans l'atelier de coulée est exposé le plus fortement à l'influence de divers facteurs techniques et d'organisation, lorsque l'on opère selon le système de la coulée en source dans des plaques fixes, procédé qui, à notre connaissance, prédomine dans les aciéries Martin. La plupart des opérations nécessaires à cet effet doivent être exécutées sur une aire relativement étroite, où les lingots, souvent encore rouge vif et tout juste solidifiés, sont démoulés, recueillis et transportés, tandis que les lingotières sont mises de côté pour être refroidies et préparées (par exemple, remplacement de l'orifice du fond),

(1) Par "strippage", on entend le démoulage des lingots qui viennent de se solidifier et qui sont encore rouge vif, ou le fait de retirer les lingots des lingotières (la première opération se pratiquant surtout à la coulée en source, la seconde surtout à la coulée en chute). Les ponts utilisés à cet effet s'appellent "ponts strippeurs". Le mot vient manifestement de l'anglais d'où il a été emprunté à nouveau, à une époque récente, dans un tout autre ordre d'idées.

que les plaques de source disposées sur le sol de la fosse sont détachées et nettoyées, que de nouveaux canaux en briques crouses sont posés, que de nouvelles lingotières sont mises en place qui sont rendues étanches à l'aide de terre glaise, nettoyées et vernies intérieurement et qu'enfin les entonnoirs sont posés et rendus étanches. Avant la mise en place de la nouvelle plaque de source, les fosses sont refroidies (la plupart du temps à l'aide d'un jet d'eau). Plus les coulées se succèdent rapidement au même endroit, moins il reste de temps pour refroidir la fosse, et le travail aux nouvelles plaques de source est donc plus dur.

Lorsqu'il s'agit d'aciers de qualité et d'aciers spéciaux, des précautions particulières, exigeant un travail supplémentaire, sont prises la plupart du temps à la coulée : les lingotières sont munies de masselottes qui, en réduisant la surface à l'extrémité du lingot, diminuent les déchets; les lingotières toutes préparées sont fermées par des couvercles afin qu'il ne se dépose pas de poussière à l'intérieur; pendant la coulée, en brûlant du papier ou des vernis spéciaux dont l'intérieur de la lingotière a été enduit, on enlève à l'air une partie de son oxygène.

Il va de soi que le travail nécessaire pour une coulée dépend du nombre et de la capacité des lingotières et des plaques de source utilisées à cet effet. Une coulée de 100 tonnes peut être répartie en 20 lingots de 5 tonnes ou en 200 lingots de 500 kg. Si le travail par lingotière est un peu plus difficile avec de grandes lingotières qu'avec de petites, le nombre de plaques à mettre en oeuvre pour chaque coulée et le nombre des lingotières que comporte chaque plaque de source est, abstraction faite du procédé de coulée, l'élément principal qui détermine le travail et le temps nécessaire à la fosse de coulée. Ceci a notamment pour conséquence que la plupart des ouvriers à la fosse de coulée n'ont pas une zone de travail fixe, et que, souvent même, ils n'appartiennent pas à une équipe fixe, mais sont constamment répartis et envoyés là où le travail l'exige.

Il est caractéristique du travail à la fosse de coulée que les ouvriers à cette fosse aient eux-mêmes un intérêt direct à attendre le plus longtemps possible pour préparer la prochaine coulée (afin que la fosse ait refroidi davantage) tandis que leurs supérieurs hiérarchiques, au contraire, tiennent beaucoup à ce que la plaque de source soit prête le plus tôt possible, afin qu'il ne soit, en aucun cas nécessaire d'attendre pour la coulée suivante (même s'il ne peut que rarement être prédit avec exactitude à quel moment elle se fera.)

Dans le cycle principal de la fosse de coulée débouchent aussi un certain nombre de cycles secondaires, dont les opérations, selon la tradition et l'organisation de l'aciérie en question, incombent à des équipes spéciales ou sont effectuées concurremment avec le travail général à la fosse de coulée.

A la poche de coulée (qui recueille l'acier brut coulant du four pour le répartir dans les diverses lingotières ou plaques de source), il faut, après chaque coulée, détacher les scories solides qui s'y sont fixées, et décoller la brique d'obturation. On remet ensuite en place la brique d'obturation avec un nouveau bouchon, tandis que l'on refait le garnissage de la poche lorsque c'est nécessaire.

Dans les lingotières, après chaque usage, on casse et on remplace la brique creuse placée à l'orifice inférieur.

Si la coulée se fait en source, les entonnoirs, qui sont constitués par deux moitiés de tuyaux en fonte garnis à l'intérieur sont ouverts après l'enlèvement des plaques; ils sont démontés et la maçonnerie est refaite.

A des intervalles réguliers assez rapprochés, on procède à la vidange des poches ou récipients à scories placés en dessous des trous par où s'écoulent les scories liquides au début de chaque coulée. Il arrive qu'il faille enlever les scories qui ont débordé à la pelle à godets ou à la main.

Des cycles plus importants encore sont ceux que l'on appelle "campagnes de four" et "campagnes de pochos". Au bout de 200 à 300 coulées les voûtes des fours sont démolies et la maçonnerie est refaite; il en va

de même pour les poches de coulée. Le rendement du four est notamment fonction de l'âge de la voûte.

b) Aciéries Thomas

La structure et l'organisation du travail d'une aciérie Thomas ne se distinguent certes pas fondamentalement de celle d'une aciérie Martin, mais il existe, entre ces deux types d'usines, un certain nombre de différences caractéristiques.

La production d'acier brut au convertisseur nécessite beaucoup moins de temps qu'au four Martin; en moyenne, d'une coulée à l'autre et selon la disposition de l'usine, les conditions de transport, etc., il s'écoule entre 30 et 40 minutes. Mais en même temps chacune des charges est plus petite; la capacité du convertisseur varie au maximum entre 15 et 60 tonnes, mais des convertisseurs de 40 tonnes sont considérés déjà comme grands et modernes.

Les ouvriers au convertisseur peuvent donc moins que leurs collègues de l'aciérie Martin compter sur des intervalles assez prolongés pendant lesquels ils peuvent répartir leur travail et aménager des pauses assez longues. Mais d'autre part, en général, on exige probablement d'eux moins de travail pénible à des températures élevées.

Ces différences apparaissent encore plus nettement à la fosse de coulée, où presque constamment de petites quantités d'acier sont déversées. L'acier Thomas, il est vrai, est généralement de moins bonne qualité que l'acier Martin; dans les fosses des aciéries Thomas, le système dominant est celui de la coulée en chute, et l'on n'utilise pas de plaques de source, mais seulement des lingotières séparées. En outre, la plupart du temps, ces lingotières sont grandes et d'un format unique. D'autre part, le personnel employé à la fosse de coulée représente un pourcentage bien moins important par rapport à l'ensemble du personnel de l'aciérie.

Vu la succession rapide des charges, les problèmes de transport et les goulots d'étranglement dans ce domaine y jouent un rôle dominant. Ceci vaut aussi bien pour l'aménage de la fonte du mélangeur

au convertisseur que pour le transport de l'acier brut à la fosse de coulée, et enfin pour la reprise des lingots déjà strippés par le laminoir dégrossisseur ou par le four pit. Les goulots de transport peuvent entraîner, d'une part, des temps d'attente au convertisseur et, par conséquent, réduire la marge d'influence des ouvriers au plancher du convertisseur; ils peuvent, d'une part - en encombrant de poches d'acier ou de lingots en attente l'espace le plus souvent insuffisant - rendre considérablement plus difficiles les conditions de travail, notamment à la fosse de coulée. C'est surtout à cela que pensait le chef de l'exploitation de l'une des deux aciéries Thomas étudiées, lorsqu'il parlait de conditions "inhumaines".

c) Hauts fourneaux

C'est aux hauts fourneaux que l'autonomie du processus technique est la plus grande. Il n'y a pas là d'équipes d'ouvriers jouant, dans le processus de production, un rôle semblable à celui des fondeurs dans les aciéries Martin ou des ouvriers au convertisseur dans les aciéries Thomas. Les ouvriers appelés fondeurs aux hauts fourneaux n'ont pratiquement rien à voir avec la conduite des fourneaux et la régulation du processus de fusion. Ils devraient plutôt, sauf pour certaines fonctions de surveillance et de contrôle du premier fondeur, être assimilés aux ouvriers des fosses de coulée des aciéries. Leur tâche essentielle consiste à préparer et à exécuter à intervalles réguliers la coulée de la fonte. A cet effet, des rigoles en sable ou en terre glaise sont établies dans ce qu'on appelle le lit de coulée situé devant le trou de coulée; ces rigoles comportent, en général, des embranchements pour les différents emplacements des poches, un trop-plein et plusieurs dispositifs appelés syphons pour intercepter le laitier coulant avec la fonte. Lors de la coulée elle-même, le bouchon fermant le trou de coulée est brûlé ou brisé; lorsque toute la fonte liquide qui s'est accumulée jusqu'à la coulée est déversée, le trou de coulée est rebouché à l'aide d'une machine pneumatique ou électrique.

Si, aux hauts fourneaux, il est encore possible d'exercer une influence sur les résultats de la production, c'est plutôt du côté des ouvriers occupés à la préparation, au transport et à l'enfournement de la charge appelée lit de fusion; aux hauts fourneaux modernes, il s'agit toujours de 2 ou 3 machinistes qui prélèvent constamment des minerais et du coke dans divers silos, les transportent dans les cloches des hauts fourneaux ou sur des monte-charges jusqu'à la plate-forme du haut fourneau, dans lequel ils doivent le déverser. Font partie également du personnel proprement dit du haut fourneau les appareilleurs, chargés surtout d'inverser régulièrement la marche des récupérateurs de chaleur de contrôler l'arrivée du vent et de régler la pression à l'intérieur du haut fourneau.

Les machinistes au gueulard et au lit de fusion ont plus ou moins à faire selon le tonnage de la charge; cependant, pour des raisons d'ordre technique, le débit du haut fourneau ne peut être que peu modifié à court terme. La quantité de travail incombant aux fondeurs ne dépend guère du tonnage de fonte; elle varie surtout selon que la coulée s'opère normalement ou qu'il se produit des incidents ou des difficultés imprévus. Le cycle de la coulée est invariable; si, pour une raison ou l'autre, la production doit être réduite, c'est la quantité de fonte déversée à chaque coulée qui diminuera, plutôt que le nombre de coulées par jour ou par semaine. Le travail des fondeurs aux hauts fourneaux exige de pénibles efforts surtout pendant la coulée, mais il est normalement interrompu par de longues pauses.

d) Laminoirs dégrossisseurs

Les laminoirs dégrossisseurs (blomings) même entièrement mécanisés, ne connaissent pratiquement aucune autonomie du processus technique; chacune des phases du laminage nécessite les interventions du personnel (1). Le travail aux laminoirs dégrossisseurs consiste surtout

(1) Ce "caractère d'outil" beaucoup plus prononcé qu'ont les laminoirs est l'une des principales raisons pour lesquelles, dans le passé, on y a réalisé des progrès techniques beaucoup plus frappants, et c'est pourquoi l'évolution du travail humain y a suivi, dans une large mesure, l'évolution des techniques mécaniques.

à actionner la commande des cylindres, de la vis. ^{de serrage} ainsi que des dispositifs destinés à pousser de côté et à retourner les lingots. On peut, en outre, compter parmi les effectifs proprement dits du laminoir dégrossisseur les ouvriers du four pit qui eux aussi surtout des fonctions typiques de machinistes ou de surveillance et de régulation.

Le personnel des laminoirs dégrossisseurs a manifestement de très grandes possibilités d'influer sur le rendement. Mais vu la grande capacité de leurs installations, ces ouvriers sont tributaires, pour faire jouer leur marge d'influence, de la capacité des appareils placés en amont et en aval, ainsi que de l'arrivée et de l'évacuation régulière des produits. Les nouveaux trains dégrossisseurs surtout sont, pour la plupart, aménagés de telle sorte qu'ils ne sont pas utilisés à pleine capacité actuellement, en prévision de l'expansion future de la capacité des aciéries ou des laminoirs.

Les rapports entre le travail fourni et la production se distinguent fondamentalement, dans les laminoirs aussi, du salaire à la tâche individuel classique, tel qu'il est représenté, par exemple, par les tâches incombant au personnel de la forge dans notre groupe témoin. Dans la plupart des laminoirs, le travail est nécessairement de nature collective, non pas au sens d'une simple addition de prestations individuelles, mais sous la forme d'une combinaison complexe, directe, et conditionnée par l'installation technique, d'opérations qui se commandent et se complètent réciproquement. De plus, si la température dans les laminoirs n'est pas un facteur autonome du processus de production, elle en est néanmoins l'une des conditions. On ne peut travailler le fer que tant qu'il est chaud; de là une pression constante exercée sur le rythme du travail.

2. Travail et motivation au travail

Il semble qu'il y ait lieu de considérer ci-après, tout d'abord, les effectifs des différents services et les types de services comme un tout, et le travail effectué par eux ainsi que les motivations du travail qui en résultent comme une unité. C'est seulement par la suite que l'on devra distinguer entre les divers postes de travail et les diverses équipes.

a. L'ensemble du personnel

Le travail physique pénible qui, pendant une partie considérable du poste, est exigé de la plupart des ouvriers des services de fusion, se reflète nettement dans le degré de satisfaction dans le travail qu'éprouvent les intéressés eux-mêmes, lequel est très faible, surtout dans la plupart des aciéries (1).

Tableau 1

Question : "Etes-vous satisfait de votre travail ou voudriez-vous un autre poste de travail ?"

	Hauts fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégros- sisseurs (53) %	Comparaison avec la forge (21) %
Satisfaits	77	66	76	98	57
Autre emploi	23	34	24	2	43
	100	100	100	100	100

La satisfaction procurée par le travail varie néanmoins très fortement à l'intérieur du groupe des aciéries; elle n'est que de 50 % dans l'ancienne aciérie Thomas et de 68 % dans les deux anciennes

(1) Les questions posées, lors de sondages plus importants, à des ouvriers de l'industrie font apparaître comme normal un taux de 75 % d'ouvriers satisfaits. Voir à ce sujet, entre autres Rainer Lepsius : *Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb* (Publication du Conseil de rationalisation économique - RKE) Munich 1960, p. 42 et suiv.

aciéries Martin, tandis que les chiffres correspondants atteignent respectivement 77 et 95 % dans la seconde aciérie Thomas et dans la troisième aciérie Martin, toutes deux très modernes (1).

Or, on sait que la satisfaction générale avec le poste de travail ne donne qu'une indication assez vague sur la charge de travail, car elle est influencée aussi par d'autres facteurs, tels que notamment les rapports de subordination et la manière dont sont données les consignes, etc., et seulement en partie par les données sociales directement liées aux conditions technologiques.

On se rapproche davantage du fond du problème, grâce à deux autres questions permettant d'établir quelle résistance physiologique, psychique ou sociale une certaine cadence de travail ou un certain effort en un temps donné provoque chez l'ouvrier, résistance que celui-ci doit surmonter par une plus grande "volonté de produire"; en d'autres termes, quel allègement ou quel surcroît de charge correspond, pour l'ouvrier, à une diminution ou à un accroissement du rythme ou de la quantité de travail.

A ces deux questions, on obtient trois sortes de réponses nettement différenciées :

Le personnel des laminoirs dégrossisseurs (de même que celui des trains modernes à tôles fortes) n'a généralement aucun intérêt à un ralentissement du rythme du travail et à des pauses occasionnelles.

Les ouvriers de la forge, pour lesquels le rendement équivaut toujours à un travail physique pénible, accueillent généralement avec satisfaction toute réduction de l'intensité du travail, si l'on fait abstraction des conséquences qu'elle entraîne sur le salaire.

Les ouvriers des départements de fusion prennent une position moyenne; ils nient souvent la possibilité de tels allègements car leur rendement ne dépend pas d'eux, mais il est imposé par le processus de

(1) Ces différences devront encore être analysées au chapitre suivant. Disons dès maintenant que, parmi le personnel des aciéries, la satisfaction procurée par le travail varie considérablement selon le type d'emploi.

production et, d'autre part, ces ouvriers se divisent en deux catégories à peu près égales, les uns étant satisfaits d'une réduction de l'effort, les autres considérant une telle réduction avec indifférence.

Les ouvriers des nouveaux trains à tôles fortes, que nous avons choisis pour la comparaison, ont une réaction identique aux ouvriers des laminoirs dégrossisseurs, tandis que ceux des trains anciens se rapprochent beaucoup, dans leur réaction, de leurs collègues des départements de fusion.

Tableau 2

Question : "Si vous ralentissiez un peu le rythme de votre travail, en résulterait-il pour vous un allègement ?"

	----- Comparaison avec -----						
	Hauts fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégrossis- seurs (53) %	Forge (21) %	Trains à tôles fortes (1) anciens nouveaux (83) (81) % %	
Oui	49	43	54	43	90	54	33
Non	32	32	36	48	5	28	53
Pas possible	19	25	10	9	5	18	14
	100	100	100	100	100	100	100

Si l'on néglige la part représentée par les réponses "pas possible", on constate que, dans l'ensemble des secteurs de fusion, trois ouvriers ont le sentiment qu'un ralentissement du rythme serait un allègement, tandis que deux ouvriers ne le pensent pas. Au contraire, pour les trains de laminoirs modernes, (nouveaux trains à tôles fortes et laminoirs dégrossisseurs) le rapport est inverse.

(1) D'après "Niveau de mécanisation et modes de rémunérations", rapport allemand.

Tableau 3

Question : "Si cela n'avait aucune répercussion sur votre salaire, que préféreriez-vous : un jour de marche normale de la production sans interruptions, ou un jour avec perturbations dans la production vous procurant des pauses supplémentaires (si, comme nous l'avons dit, il n'en résulte aucune conséquence pour votre salaire) ?"

	Hauts fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégrossis- seurs (53) %	Comparaison avec forge (21) %
Sans interruption	91	65	55	92	24
Motif :					
Les perturbations donnent plus de travail	62	39	24	26	5
Autre ou aucune indication	29	26	31	66	19
Avec interruption	6	34	43	8	76
N'existe pas	-	-	2	-	-
Ne sait pas	3	1	-	-	-
	100	100	100	100	100

Plus nettement encore qu'à la question précédente, les deux extrêmes représentés par les laminoirs dégrossisseurs et la forge diffèrent entre eux et par rapport au service de fusion. Le personnel des hauts fourneaux semble, à ne considérer que le vote pour ou contre un jour avec ou sans interruption, se trouver dans la même situation que les lamineurs et les réglours au laminoir dégrossisseur. La différence entre ces deux types de services apparaît si nous analysons les raisons pour lesquelles les ouvriers préfèrent une journée sans interruptions : aux hauts fourneaux en général, les perturbations n'entraînent pas de pause, mais ils occasionnent au contraire plus de travail et des travaux plus désagréables. Les ouvriers doivent mettre la main à la pâte à leur propre poste pour aider à éliminer les pannes et leurs conséquences (et cela les oblige souvent à accomplir un travail physique pénible), ou bien ils sont déplacés et occupés ailleurs à des travaux non seulement désagréables mais encore de faible prestige.

Pour ce qui nous intéresse ici, la comparaison entre les ouvriers qui préfèrent une journée sans interruption (pour des raisons autres que le surcroît de travail en cas de panne) et ceux qui dans tous les cas préfèrent une journée avec interruption, est donc particulièrement instructive. La situation se présente alors de la façon suivante :

Pour les hauts fourneaux il serait généralement erroné de croire que des perturbations dans la production procurent aux ouvriers des pauses supplémentaires;

Les laminoirs dégrossisseurs et la forge représentent, même dans ce cas, des positions nettement extrêmes : parmi les ouvriers qui ne craignent pas un supplément de travail en cas de panne, au laminoir dégrossisseur, un sur huit seulement préfère une journée avec interruptions, tandis qu'à la forge un ouvrier sur cinq seulement préférerait travailler toute la journée sans interruption;

Dans les aciéries, on constate une nette majorité en faveur des journées avec interruptions, mais il existe aussi une importante minorité qui réagit comme les ouvriers des laminoirs dégrossisseurs.

Les conditions concrètes sur le lieu de travail se reflètent non seulement dans la satisfaction de l'ouvrier avec sa place de travail, mais ce sont aussi elles qui dictent l'attitude générale vis à vis de la profession. Nous avons essayé de cerner cette "motivation de base" du travail par une question qui avait déjà démontré sa valeur lors de précédentes enquêtes :

Tableau 4

Question : "Une dernière question : Chacun a sa propre opinion sur ce que le travail représente dans son existence. Pouvez-vous me dire laquelle des opinions suivantes se rapproche le plus de votre point de vue ?"

	Comparaison avec						
	Hauts four- neaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégrossi- sseurs (53) %	Forge (21) %	Trains à tôles fortes anciens (83) %	Trains à tôles fortes nouveaux (81) %
On pourrait vivre heureux sans travailler	-	9	6	6	-	11	1
Il faut tra- vailler un peu pour vivre heu- reux	48	47	48	38	76	47	35
Il n'est guère possible de vivre heureux sans travailler	39	30	33	39	19	28	47
Ce n'est que par le travail qu'on est vraiment heureux	10	12	12	17	5	14	16
Indécis	3	2	1	-	-	-	1
	100	100	100	100	100	100	100

Aux trains de laminoirs modernes, trois ouvriers sur cinq sont persuadés que le travail donne un sens ou même son sens principal à l'existence, tandis qu'à la forge, un ouvrier sur quatre est de cet avis. Dans les services de fusion, les chiffres correspondants varient de plus de 40 à un peu moins de 50 % (1).

Ces constatations permettent d'ores et déjà de tirer certaines conclusions quant aux conditions de la rémunération au rendement :

(1) Ici encore, et comme nous y avons déjà fait allusion plus haut, on étudiant la satisfaction trouvée dans le travail, l'âge de l'installation a une influence considérable, probablement directe (nature des opérations effectuées) et indirecte (attitude vis-à-vis de l'entreprise, recrutement et perspectives de promotion). 30 % seulement des ouvriers de l'ancienne, aciérie Thomas ont une attitude fondamentale positive et très positive vis-à-vis du travail, tandis que, dans la nouvelle aciérie Thomas, ce chiffre passe à plus de 50 % des ouvriers. Pour les trois aciéries Martin, les chiffres correspondants sont de 39, 42 et 58 %, ce qui répond assez exactement au niveau de modernisation de l'installation.

A la forge, il est évident que la pression du travail à la tâche constitue l'une des conditions principales d'un rendement élevé; les résistances physiologiques ou psychologiques à une intensification du rendement sont si grandes qu'il paraît indiqué, pour les surmonter, de recourir à des stimulants salariaux très intenses.

Dans les laminoirs dégrossisseurs modernes, au contraire, il existe une situation semblable à celle que nous avons déjà analysée dans une étude précédente, sur la base d'observations et d'études beaucoup plus poussées des opérations de travail intéressant le personnel des trains modernes à tôles fortes : "Il est d'autant moins nécessaire d'imposer le rendement par contrainte que le travail correspond davantage à ce que l'ouvrier peut espérer et exiger de sa profession, que ce travail est une source de prestige social, qu'il est intéressant et attrayant, bref, que l'ouvrier peut davantage s'identifier à ce travail. Il est en outre d'autant moins nécessaire d'exercer une pression sur la l'ouvrier a moins de peine à soutenir un rythme déterminé de production, que la structure de sa prestation de travail est plus adaptée à la cadence" (1).

Les départements de fusion occupent, à plusieurs égards, une position médiane entre ces deux extrêmes. D'autre part, comme l'a montré l'exemple des deux questions qui viennent d'être analysées, en ce qui concerne la possibilité d'alléger l'effort dû au travail, la situation de travail de nombreux aciéristes et haut-fournistes se situent cependant sur un autre plan que celle des forgers et des lamineurs : une partie considérable d'entre eux accueilleraient probablement avec satisfaction un allègement du travail, mais ils n'en voient cependant pas la possibilité, vu le caractère de leur propre travail et la structure du processus de production; ils estiment impossible un ralentissement du rythme ou considèrent que les dérangements n'apportent rien, ceux-ci entraînant tout au plus un surcroît de travail.

b. Les diverses équipes

Le fait que l'intégration du travail de l'ouvrier dans le processus technique est très poussé ne lui permet peut-être pas de se rendre compte peut-être souhaitables ne caractérise qu'un aspect de la situation particulière des départements de fusion dont nous allons nous occuper encore un peu plus loin, lorsque nous examinons l'influence humaine. Un autre aspect réside dans l'écart considérable qu'il y a entre la nature des

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, Rapport allemand p. 242
1314/62 f

tâches et la motivation au travail, aussi bien concrète que générale, qui en découle pour les diverses équipes et les divers emplois.

C'est ainsi que la satisfaction éprouvée par les deuxièmes et troisièmes ouvriers est, en général, bien moindre que celle des premiers ouvriers, et aussi des machinistes.

Tableau 5

Question : "Etes-vous satisfaits de votre travail ou aimeriez-vous avoir un autre emploi" (Tous les départements de fusion)

	Secteur fours et convertisseur			Coulée (aciéries seulement)	
	1ers ouvriers (32) %	2èmes et 3èmes ou- vriers (66) %	Machi- nistes (49) %	1ers ou- vriers (42) %	2èmes et 3èmes ouvriers (75) %
Satisfait	88	62	84	81	63
Autre emploi	9	38	16	19	37
Ne sait pas	3	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

L'écart en ce qui concerne la satisfaction avec la travail est le plus prononcé entre, d'une part, les premiers ouvriers et, d'autre part, les deuxièmes et troisièmes ouvriers de la plate-forme du convertisseur des aciéries Thomas (100 % à 50 % contre 75 à 56 pour les fondeurs aux hauts fourneaux et 83 à 71 pour les fondeurs des aciéries Martin).

Les différences dans la situation de travail sont encore plus nettes quand on parle de l'opportunité et des possibilités d'alléger son propre travail.

Tableau 6

Question : "Si vous ralentissez un peu votre cadence de travail, cela vous apporterait-il un allègement ?" (Tous les départements de fusion)

	Secteur fours et convertisseur			Coulée (Acieries seulement)	
	1ers ouvriers (32) %	2èmes et 3èmes ouvriers (66) %	Machinistes (49) %	1ers ouvriers (42) %	2èmes et 3èmes ouvriers (75) %
Oui	25	56	37	57	59
Non	50	36	43	31	21
Pas possible	25	8	20	12	20
	100	100	100	100	100

Les premiers fondeurs, souffleurs et ouvriers au convertisseur, de même que les machinistes se détachent nettement du reste du personnel; ils ont encore moins d'intérêt à un ralentissement de leur travail que, par exemple, les régleurs de trains de laminoir entièrement mécanisés; mais leur attitude semble avoir principalement une autre cause. Tandis que le travail sur les passerelles de commande des trains de laminoirs modernes, pour reprendre une expression empruntée aux conclusions de l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", "permet l'accoutumance à un rythme rapide" (1), il semble que, dans l'attitude des premiers ouvriers des départements de fusion, l'aspect responsabilité soit au premier plan. Ils savent qu'ils doivent achever un travail qui doit être fait quoiqu'il advienne, que personne ne le fera à leur place, et que, par conséquent, un ralentissement pendant une heure (par exemple à l'aciérie Martin ou aux hauts fourneaux) ou pendant quelques minutes (à l'aciérie Thomas où le cycle est plus court) se traduira toujours ultérieurement par un surcroît de travail pour rattraper le temps perdu; de plus, ils doivent rendre compte à leurs supérieurs hiérarchiques de tout retard intervenu. La responsabilité dans ce sens présente un double aspect, tant psychologique que social : les premiers ouvriers doivent "répondre" de leur travail et de ses résultats, aussi bien devant eux-mêmes que vis-à-vis de l'entreprise et de ses représentants."

(1) Op. cit. p. 242.

Cette responsabilité ne s'étend pas seulement à leur propre activité, mais aussi à celle des ouvriers qui leur sont subordonnés, et de ceux qui viennent après eux dans l'ordre des opérations. Nous avons demandé : "Quelle influence aurait (un ralentissement de la cadence du travail) sur le travail de vos collègues ?" La plupart des premiers ouvriers (de même que des machinistes) sont d'avis que les autres devraient alors travailler lentement; les deuxièmes et troisièmes ouvriers, en revanche (qui, en soi, y auraient bien plus d'intérêt) imposent à leurs collègues un travail supplémentaire s'ils travaillent plus lentement.

Dans la même perspective, on peut dire aussi que ce sont surtout les premiers ouvriers du service des fours et du convertisseur, ainsi que les machinistes qui nient la possibilité de réduire la cadence de leur travail, et que c'est surtout de leur côté qu'on déclare préférer une journée sans interruption, les dérangements ne faisant qu'occasionner du travail supplémentaire.

Enfin, signalons encore qu'à la fosse de coulée, on constate, en général, plus d'intérêt pour un allègement du travail par réduction du rythme ou par des interruptions occasionnelles du processus de production; ceci est valable, non seulement pour les deuxièmes et troisièmes ouvriers des fosses de coulée, mais aussi en partie pour les chefs d'équipe.

+ + +

Les diverses équipes des départements de fusion (de ce point de vue, les hauts fourneaux, aciéries Thomas et aciéries Martin ne diffèrent pas essentiellement) se distinguent considérablement, en ce qui concerne leur situation de travail, par la possibilité qu'ont ces équipes de faire varier leur propre effort et notamment par la manière dont elles apprécient l'opportunité d'une telle variation. Le caractère très hétérogène des conditions de travail dans les départements de fusion est significatif pour la suite de nos considérations, à deux égards :

D'une part, il semble exister une corrélation négative fort étroite entre la possibilité d'influencer les résultats de la production et l'effort qu'il faudrait pour utiliser la marge d'influence dont on

disposent plus les différentes équipes de haut-fournistes et d'aciéristes sentent que le maintien d'un certain rythme de travail ou son accélération exige un effort qui semblerait justifier un stimulant salarial particulier, moins ils ont la possibilité de faire varier d'eux-mêmes ce rythme de travail. D'autre part plus ils ont d'influence sur la production (premiers ouvriers et, en partie aussi, machinistes), moins il paraît nécessaire de les inciter à en faire usage par des stimulants salariaux. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

En même temps; ce caractère hétérogène constitue l'une des difficultés essentielles lorsqu'on veut mesurer de façon adéquate le rendement humain et ses variations d'après la production.

3) Possibilité de mesurer le rendement humain et ses oscillations d'après les chiffres de la production et ses variations.

Dans toutes les entreprises étudiées, les ouvriers interrogés déclarent que la charge et la somme de travail peuvent varier considérablement d'un jour à l'autre.

Néanmoins, sous cet aspect, il existe des différences marquées entre les différents types de départements de production.

Tableau 7

Question : "Devez-vous effectivement travailler autant chaque jour, ou le travail que vous devez fournir est-il variable au point qu'un jour vous devez donner un coup de collier et qu'ensuite le travail diminue ?"

	Haut fourneau (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (100) %	Laminaires dégrossis- seurs (53) %	Comparai- son avec forge (21) %
Même travail	13	28	12	38	38
Varie quelquefois	35	48	44	34	29
Varie fréquemment	52	24	44	28	33
Ne sait pas	-	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Manifestement c'est aux laminoirs dégrossisseurs que la quantité de travail varie le moins et dans les usines de hauts fourneaux et les aciéries Martin qu'elle varie le plus. Les causes de cette différence, et par conséquent aussi le degré de parallélisme entre les variations de la quantité de travail et celles de la production obtenue ne sont pas tout à fait les mêmes, pour autant que l'on ait pu s'en rendre compte, dans ces deux derniers types d'exploitation.

Au haut fourneau, ce sont surtout les premiers et aussi, mais un peu moins, les deuxièmes et troisièmes fondeurs qui déclarent devoir, certains jours, faire un effort plus grand qu'à l'ordinaire, alors que les machinistes au gueulard et au lit de fusion, ainsi que les appareilleurs peuvent escompter une plus grande régularité de leur journée de travail.

Tableau 8

Question : Devez-vous effectivement travailler autant chaque jour, ou le travail que vous devez fournir est-il variable au point qu'un jour vous devez donner un coup de collier et qu'ensuite le travail diminue ?" (haut fourneau)

	1ers fondeurs (4) %	2èmes et 3èmes fondeurs (9) %	Machinistes et appareilleurs (18) %
Même travail	-	11	17
Varie quelquefois	25	33	39
Varie fréquemment	75	56	44
	100	100	100

La difficulté plus ou moins grande du travail des fondeurs, d'un jour à l'autre, dépend surtout de facteurs qui ne sont pas inhérents au processus de production, mais qui y sont tout au plus rattachés indirectement; il s'agit, par exemple, de savoir si la coulée se fera normalement ou si des incidents imprévus se produiront, etc. En revanche, le fait que la production est plus ou moins importante en quantité ne change guère le travail des fondeurs. Les travaux préparatoires à une coulée et la coulée elle-même exigent presque autant d'efforts lorsqu'elle est de 80 ou de 120 tonnes de fonte (à moins que, dans le second cas, il faille établir une rigole supplémentaire pour une deuxième ou une troisième poche; dans les limites de la capacité de cette poche supplémentaire, la quantité de fonte recueillie peut augmenter sans que pour cela les fondeurs aient sensiblement plus de travail).

Dans les aciéries, au contraire, les fluctuations de la quantité de travail et de la difficulté de la tâche sont en rapport plus direct avec le programme de production lui-même. Dans les aciéries produisant de l'acier ordinaire où l'on fabrique assez régulièrement un acier brut de même composition et de même qualité, à partir de matières premières qui sont à peu près les mêmes, et où l'on coule des lingots de dimensions constantes, le travail varie moins d'un jour à l'autre que, par exemple, dans les aciéries produisant des aciers de qualité ou des aciers spéciaux, qui fabriquent un grand nombre de sortes diverses et doivent, dans chaque cas, prendre des précautions particulières ou employer des lingotières dont le format varie sensiblement.

Tableau 9

Question : "Devez-vous effectivement travailler chaque jour autant ou le travail que vous devez fournir est-il variable au point qu'un jour vous devez donner un coup de collier et qu'ensuite le travail diminue ?" (aciéries)

	Aciéries produisant de l'acier ordinaire			Aciéries produisant des aciers de qualité ou des aciers spéciaux ou ayant un programme mixte		
	Aciérie Thomas 1 (40) %	Aciérie Thomas 2 (53) %	Aciérie Martin 1 (40) %	Aciérie Martin 2 (41) %	Aciérie Martin 3 (59) %	
Même travail	23	32	13	15	10	
Varie quelquefois	63	38	60	39	37	
Varie fréquemment	15	30	28	46	53	
	100	100	100	100	100	

Le même fait qui, pour les ouvriers, se traduit en constance ou en variation du rendement journalier exigé, crée pour les spécialistes de la politique du rendement des difficultés pour calculer "correctement" le rendement : les aciéries produisant surtout de l'acier ordinaire peuvent se contenter d'unités de référence simples, mais tel n'est pas le cas des entreprises ayant un programme de production d'acier de qualité fortement différencié ou un programme mixte. Le même degré d'exactitude qui, dans un cas, est obtenu avec une formule du type "kg produits/heure d'ouvrier" ou "tonnes produites/heure d'exploitation", exige dans l'autre des calculs d'unités de référence plus ou moins compliqués. Ces calculs permettent en même temps de discerner très bien les facteurs sous l'action desquels la quantité et la difficulté du travail peuvent varier dans les aciéries.

Les deux aciéries Thomas ont ou avaient, en dernier lieu, des indices de rendement simples (kg/heure ouvrier avec un supplément de poids pour les rails, dans un cas, tonnes/heure d'exploitation, sans aucun facteur de correction, dans l'autre cas). Même dans l'aciérie Martin n° 1 qui produit surtout des aciers ordinaires (une deuxième aciérie de la même entreprise est spécialisée dans les aciers de qualité et les aciers spéciaux), on se contente d'un calcul de valeurs de référence relativement simple qui tient compte de trois catégories de qualité avec des facteurs de correction de 0,986, 1,00 et 1,035, tandis que, dans la seconde aciérie de la même usine, dont le programme est plus différencié, les facteurs de correction oscillent entre 0,77 et 1,43.

Dans les aciéries de l'usine F dont le personnel (que nous n'avons pu interroger) était rémunéré, en dernier lieu, avec une prime calculée d'après le rapport kg de référence/heure d'ouvrier, il avait fallu tenir compte, non seulement de la capacité différente des fours, et du nombre de fours se trouvant en exploitation à un moment donné, mais aussi du nombre d'heures de travail supplémentaires nécessaires pour couler des charges spéciales ou correspondant à l'ébarbage des lingots d'acier spéciaux. Il en résulte des coefficients de correction ou des normes de référence variant de 1 à 2.

La différenciation du calcul des valeurs de référence dans l'aciérie Martin n° 3 du tableau précédent est aussi grande, tandis que, dans l'aciérie Martin n° 2, la prime de rendement avait, au moment de notre enquête, cessé en fait d'être appliquée depuis plusieurs années, notamment parce qu'il était apparu très difficile de recenser les différents facteurs qui déterminent le rendement technique du département indépendamment du rendement du personnel, ou le travail fourni par le personnel indépendamment du rendement technique du département.

Dans l'usine F également, on considérait encore le calcul du salaire au rendement, que nous venons de mentionner, comme insuffisamment différencié. Dans une enquête effectuée par le bureau des temps et méthodes de l'entreprise, on utilisait entre autres les "facteurs" suivants, dont il devait être tenu compte pour établir un système de primes correspondant équitablement au rendement :

- Temps passé en pourcentage du temps de marche effectif
- Capacité des fours
- Age des fours
- Pourcentage de la fonte liquide dans les matières enfournées
- Avant-produits pour le procédé Duplex
- Emplois d'agents réfrigérants
- Programme de fusion

A cela s'ajoute le nombre d'heures de travail plus ou moins grand résultant des divers procédés de coulée, du nombre variable des fours en exploitation et, éventuellement, de l'ébarbage des lingots, etc.

Or la plupart des systèmes de primes en usage dans les aciéries n'ont pour but que de normaliser le degré d'efficacité différent de la combinaison du rendement humain et du rendement technique, dans les conditions variables de l'exploitation; ils visent, par conséquent, à garantir que l'indice de mesure du rendement ne variera que si le rendement humain lui-même varie.

Cela ne signifie pourtant pas que toute variation du rendement humain ait pour corollaire une variation correspondante de l'indice de mesure du rendement.

Prenons par exemple deux coulées, exigeant le même temps de fusion, et qui nécessitent, à la fosse de coulée, l'emploi d'effectifs égaux, elles sont, en général, évaluées avec le même facteur de correction, dans les calculs d'unités de référence du type qui vient d'être décrit. Il n'est pas tenu compte, alors, du fait qu'une coulée exige, par exemple, bien davantage de petites additions, ou nécessite des précautions plus grandes, c'est-à-dire qu'elle impose beaucoup plus de travail que l'autre aux fondeurs ou aux ouvriers des lingotières et à la coulée. Même si les calculs d'unités de référence sont effectués avec une grande précision, et en mettant en oeuvre de grands moyens, ils ne fournissent pas, en général, une mesure précise des variations réelles de l'effort réalisé par le personnel, lorsque ces variations ne se reflètent pas, ou ne peuvent se refléter dans des écarts entre la production des départements.

Le calcul d'un tel indice de mesure du rendement humain, correspondant, par exemple aux temps alloués dans les salaires individuels à la tâche, est impossible, ne serait-ce que parce que le travail imposé aux divers membres d'une équipe et aux diverses équipes de l'aciérie varie fréquemment dans une mesure inégale et même, quelquefois, dans un sens différent.

C'est ainsi que, dans les aciéries Martin, les premiers ouvriers peuvent, bien moins que les ouvriers qui leur sont subordonnés ou ceux qui viennent après eux dans l'ordre des opérations, escompter qu'ils auront à effectuer, d'un jour à l'autre, une quantité de travail à peu près équivalente et d'égale difficulté. Alors que, pour les deuxièmes et les troisièmes ouvriers, il est plus facile d'établir une compensation en faisant appel à une main-d'oeuvre supplémentaire, les premiers ouvriers ont, en effet, un secteur de responsabilité nettement délimité, à l'intérieur duquel ils doivent satisfaire aux exigences variables selon le moment, s'ils ne veulent pas courir le risque de se voir demander de rendre compte pour un retard dans le processus technique.

Tableau 10

Question : "Devez-vous effectivement travailler autant chaque jour, ou le travail que vous devez fournir est-il variable au point qu'un jour vous devez donner un coup de collier et qu'ensuite le travail diminue ?"

	Plancher des fours			Fosse de coulée	
	1er fondeurs	2 ^e et 3 ^e fondeurs	Conducteurs d'enfourneuse	1er ouvriers	2 ^e et 3 ^e ouvriers
	(18) %	(35) %	(18) %	(27) %	(42) %
Même travail	6	29	6	4	10
Varie quelquefois	33	40	28	37	64
Varie fréquemment	61	31	66	59	26
	100	100	100	100	100

Dans toutes les aciéries, les premiers ouvriers se distinguent des ouvriers placés au poste de travail situé en aval par la structure de leur travail. Il s'y ajoute maintenant une nouvelle différence en ce sens que le travail peut varier d'un jour à l'autre, selon les conditions changeantes de la production, et les nécessités du processus de production. Cet écart peut être observé notamment aux aciéries Martin dont le programme de production est fortement différencié.

Tableau 11

Le travail varie fréquemment (aciéries)

	Aciéries Thomas	Aciéries Martin Aciers ordinaires	Qualité Martin et programme mixte
1ers ouvriers	24 % (25)	27 % (11)	71 % (34)
2èmes et 3èmes ouvriers	25 % (55)	25 % (24)	30 % (53)

Dans les laminoirs, de même d'ailleurs que dans les aciéries Thomas, il n'y a pas de différence essentielle dans la manière dont les premiers ouvriers et le reste du personnel apprécient la variation de la charge de travail.

Tous les départements de fusion, et en particulier les hauts fourneaux et les aciéries à programme différencié, se caractérisent par de très fortes variations dans la quantité et l'intensité du travail exigé d'un jour à l'autre. Il est pour le moins difficile de relever ces variations de façon adéquate à l'aide de l'indice de mesure de la rémunération au rendement. En conséquence, on peut s'attendre à ce que les ouvriers, eux aussi, mettent en doute la répercussion de ces variations dans les oscillations du salaire au rendement.

Au cours des interviews nous avons demandé si lorsque, pendant un mois, on devait travailler davantage, cela se répercutait sur le niveau du salaire au rendement. Les réponses données à cette question ont, d'ailleurs inévitablement un double sens, car la question posée oblige à émettre une double appréciation : d'une part sur la situation de travail et la possibilité d'établir un système de salaires correspondant à cette situation; d'autre part, sur le système de salaires existant lui-même. Dans des conditions techniques identiques, deux systèmes salariaux différents peuvent donner lieu à des réponses très différentes. C'est ainsi que, dans l'une des aciéries Martin, 88 % des ouvriers interrogés (contre 39 % pour la moyenne de tous les départements, répondent négativement à la question de savoir si le surcroît d'effort imposé au cours d'un mois se répercute aussi sur le niveau de la prime, et cela surtout parce que, dans cette aciérie, c'est pratiquement un salaire horaire fixe qui est payé depuis des années.

Malgré tout, il semble que l'on puisse sélectionner certains départements d'exploitation ayant des systèmes de salaires à peu près comparables, afin d'avoir, de cette manière, une idée des possibilités de reproduire dans le salaire les fluctuations de la charge de travail.

Tableau 12

Question : "Si vous devez travailler davantage pendant un mois (je ne veux pas dire par là faire des heures supplémentaires), cela a-t-il un effet correspondant sur le niveau (du salaire au rendement) (1) ?"

	Usine D Hauts fourneaux (31) %	Usine J Aciérie Martin (59) %	Usine D Aciérie Thomas (40) %	Groupe témoin Forge (21) %
Oui	35	47	69	62
Pas absolument	-	5	8	5
Non	56	36	18	19
C'est quelquefois l'inverse	6	12	5	14
Ne sait pas	3	-	-	-
	100	100	100	100

La situation qui apparaît alors, en supposant l'existence de systèmes de salaires à peu près comparables, confirme les considérations et déclarations précédentes : les hauts fourneaux et l'aciérie Martin se distinguent nettement des autres départements; en revanche, dans l'aciérie Thomas que nous avons citée, la correspondance entre le salaire et la charge de travail est affirmée dans une même proportion que dans la forge. Les jugements des lamineurs, pour autant qu'ils sont comparables, se rapprochent plutôt de ceux des ouvriers de l'aciérie Thomas que de ceux des hauts fourneaux et de l'aciérie Martin.

Les conditions du travail et la nature de ses exigences étaient déjà apparues, dans les divers types de conditions de fusion, comme à peu près similaires et contrastaient fortement avec celles des laminoirs mécanisés d'une part, et celles qui apparaissent dans les entreprises pratiquant le salaire au rendement individuel d'autre part.

(1) Selon le système de salaires en vigueur, la formule employée dans le questionnaire était : "de la prime" ou "du salaire à la tâche".

A la mesure du rendement humain s'opposent, au contraire, des difficultés d'importance variable selon le type d'exploitation, l'aménagement du département et le programme de production des divers départements de fusion. Alors que les hauts fourneaux et l'aciérie Martin à programme plus différencié se distinguent nettement de tous les autres secteurs, la situation dans les aciéries produisant des aciers courants ne diffère pas excessivement, sous cet aspect, de celle qui existe aux laminoirs et même dans les entreprises pratiquant le salaire au rendement individuel. Si, dans ces départements, on peut escompter un certain parallélisme entre les fluctuations du rendement humain et les variations de la production, les autres sont caractérisés par le fait que la quantité de main-d'oeuvre nécessaire est très indépendante du résultat de l'exploitation, et aussi par une répartition fréquemment inégale du supplément de travail entre les différentes équipes et les différents postes de travail.

4. L'influence de l'homme sur la production

Ainsi que nous l'avons déjà dit, il ne s'agit pas, ci-après, d'essayer de faire une analyse exhaustive de l'influence humaine sur la production. Cette notion englobe, en effet, des faits très complexes qui ne concernent qu'en partie le problème des limites et des possibilités de la rémunération au rendement (1). C'est pourquoi il semble indiqué de concentrer nos réflexions sur l'influence exercée sur le rendement quantitatif, ce dernier étant encore, jusqu'ici, le principal objectif des stimulants salariaux. En règle générale, dans le travail industriel rationalisé, l'ouvrier peut surtout agir sur le rendement quantitatif par une accélération ou un ralentissement de son propre rythme de travail. Nous devons donc tout d'abord chercher à savoir quelles sont les possibilités d'agir sur le rythme de travail. Il est vrai que, comme nous l'avons déjà vu plus haut, si de nombreux ouvriers sont en mesure, dans les départements de fusion, de régler eux-mêmes leur propre cadence de travail dans certaines limites, il ne s'ensuit guère cependant qu'ils puissent agir sur le rythme auquel se déroule tout le processus de travail et de production

(1) Voir ci-dessus 1er chapitre, p. 175 et suiv.

du département, à moins qu'ils ne retardent le cycle principal. Ainsi se trouve posée la question des limites tracées par l'installation technique, l'organisation du service et le type de coopération, à l'emprise humaine sur la cadence de production et sur la quantité produite.

a. Influence de l'ouvrier sur son propre rythme de travail.

Seuls une minorité d'ouvriers des départements principaux de la sidérurgie croient pouvoir influencer considérablement leur propre rythme de travail.

Tableau 13

Question : "Pouvez-vous déterminer vous-mêmes le rythme de votre travail ou cela ne vous est-il pas possible ?"

	Hauts fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminaires dégrossis- seurs (53) %	Comparaison avec forge (21)
Impossible	84	82	59	66	29
Possible excep- tionnellement	-	6	17	11	10
Croit pouvoir dé- terminer le rythme	16	12	24	21	61
Indécis	-	-	-	2	-
Ne sait pas	-	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Question : "Pouvez-vous, tous ensemble dans le département (au train, au four) déterminer vous-mêmes ou non le rythme de votre travail ?"

Pas possible	84	86	64	56	29
Possible excep- tionnellement	-	2	11	8	10
Croit pouvoir dé- terminer le rythme	16	11	25	32	61
Indécis	-	1	-	4	-
Ne sait pas	-	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Au premier abord, il semble qu'il n'y ait qu'une légère différence de degré entre les divers départements de la sidérurgie qui, dans l'ensemble, diffèrent beaucoup des petites équipes à la tâche de la forge. Néanmoins

une comparaison des réponses faites à la première question, concernant l'influence individuelle, et à la deuxième concernant l'influence collective, montre que les laminoirs dégrossisseurs occupent une position particulière : ici, on nie plus catégoriquement les possibilités d'influence individuelle que celles qui sont de nature collective.

La différence entre les départements de fusion et la forge d'une part, les laminoirs dégrossisseurs (comme presque tous les trains de laminoirs) d'autre part, apparaît encore plus nettement lorsque l'on considère l'appréciation définitive des enquêteurs sur les possibilités d'influence que l'ouvrier interrogé voit dans son secteur ou à son poste de travail.

Tableau 14

Appréciation de l'enquêteur : influence sur le rythme de travail et sur le résultat du travail.

	Hauts fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégrossis- seurs (53) %	Comparaison avec la forge (21) %
Croit avoir lui-même une influence	10	11	16	21	71
Croit à une influence collective	-	6	6	23	19
Estime que la possibilité d'influence individuelle et collective est faible	29	35	53	50	5
Nie entièrement et systématiquement la possibilité d'influence individuelle et collective	61	47	24	4	5
Pas de réponse	-	1	1	2	-
	100	100	100	100	100

Dans les départements de fusion, seule une minorité de 19% au total voit des possibilités importantes d'agir individuellement ou collectivement sur la cadence du travail et sur la production.

A la forge, en revanche, il n'y a qu'une minorité de 10 % à estimer que l'influence est faible ou à nier cette influence.

Aux laminoirs dégrossisseurs, 44 % sont persuadés pouvoir, seuls ou conjointement avec leurs camarades, déterminer le rythme et le rendement. On peut admettre que ce résultat est caractéristique de la majorité des lamineurs; aux quatre trains considérés dans l'enquête "Niveau de

mécanisation et mode de rémunération", un chiffrage global de toutes les réponses concernant l'influence a fait apparaître que 38 % de tous les ouvriers interrogés croient avoir, individuellement ou collectivement, des possibilités importantes d'influence (1).

Dans les secteurs de fusion, de même qu'à la forge, on entend néanmoins par influence surtout une action individuelle sur la cadence et le résultat de la production; les laminoirs dégrossisseurs se distinguent nettement de tous les autres services par l'importance de l'influence collective. Parmi les ouvriers qui ne considèrent pas comme faibles les possibilités d'influence, ou ne les nient pas absolument, 28 % dans les départements de fusion, 21% à la forge, 52 % aux laminoirs dégrossisseurs songent ici à une influence collective.

Les fortes différences que l'on constate entre les départements de fusion, les laminoirs et l'équipe témoin de la forge n'excluent d'ailleurs pas que, même à l'intérieur des services de fusion, les possibilités d'influence soient appréciées différemment. Des haut-fournistes aux aciéristes Martin, en passant par les aciéristes Thomas, la possibilité d'influencer la cadence de travail et de production est de moins en moins niée ouvertement. Aux hauts fourneaux et à l'aciérie Thomas, le rythme de travail apparaît à la plupart des ouvriers comme une grandeur prescrite échappant entièrement à leur détermination. Au contraire, dans les aciéries Martin, il existe un groupe assez important de travailleurs qui croient avoir une certaine marge d'action pour fixer leur propre rythme de travail et croient pouvoir agir sur le résultat de ce travail.

Ces déclarations peuvent avoir un double sens : ou bien les ouvriers en question, s'ils disposent d'une certaine autonomie pour organiser leur travail, ne peuvent cependant pas, même en travaillant plus rapidement, accélérer le processus de production, ou bien ils sont réellement en mesure, seuls ou avec leurs camarades, d'exercer une influence directe positive et pas seulement retardatrice, sur le résultat de l'exploitation.

(1) Voir rapport allemand op. cit. p. 171.

Il est probable que si l'influence est estimée plus importante dans les aciéries Martin que dans les aciéries Thomas et dans les hauts fourneaux, c'est seulement en raison du fait que le cycle de travail et de production, plus long, permet une plus grande indépendance dans l'organisation, par l'ouvrier, de son propre travail.

Tableau 15

Appréciations de l'enquêteur: Influence sur la cadence et le résultat du travail (aciéries Martin)

	1ers fondeurs (18) %	Plate-forme des fours 2es et 3es fondeurs (35) %	Conducteurs d'enfourneuses (18) %	Fosse de coulée 1ers ouvriers (27) %	2es et 3es ouvriers (42) %
Croit avoir lui-même une influence	11	17	28	22	10
Croit à une influence collective	6	11	-	11	-
Estime que la possibilité d'influence individuelle et collective est faible	50	46	55	41	66
Nie entièrement et logiquement la possibilité d'influence individuelle et collective	33	26	17	22	24
Pas de réponse	-	-	-	44	-
	100	100	100	100	100

Une partie des réponses des conducteurs d'enfourneuse indique certes qu'ils ont individuellement des possibilités positives d'agir sur le processus de production (ils peuvent, en effet, raccourcir sensiblement le total du temps de fusion en chargeant plus rapidement ou plus adroitement). Mais, si les deuxièmes et troisièmes fondeurs, ainsi que les premiers ouvriers à la fosse de coulée peuvent croire qu'ils ont une influence plus grande que les premiers fondeurs, ce n'est que parce qu'ils sont moins soumis à la cadence imposée par l'installation et par la marche générale du département.

Dans les autres départements de fusion, on constate des réactions identiques chez les ouvriers qui ne sont pas soumis directement et constamment à la pression du processus de traitement sidérurgique ou de fusion proprement dit. Par exemple, plus de 20 % des deuxièmes et troisièmes fondeurs aux hauts fourneaux et des deuxièmes et troisièmes ouvriers à la fosse de coulée de l'aciérie Thomas croient avoir une influence individuelle ou collective, tandis que les autres ouvriers de ces départements pensent, tout au

plus, n'avoir que de faibles possibilités d'agir sur le rythme du travail ou sur la production (à l'exception des premiers ouvriers à la plateforme du convertisseur qui, en effet, ont des possibilités d'action considérables et le disent d'ailleurs à concurrence de 50 %).

b. Limitations de la marge d'influence humaine.

Si les premiers fondeurs à l'aciérie Martin ou au haut fourneau, les machinistes de haut fourneau et les pianistes, ainsi qu'une partie considérable des premiers ouvriers au plancher du convertisseur et des conducteurs de chargeuse contestent avoir des possibilités notables d'influence, c'est moins parce que leurs fonctions ne leur laissent aucune marge pour travailler plus vite ou plus lentement, mieux ou moins bien, et agir ainsi sur la production (comme c'est le cas, par exemple, pour un ouvrier du textile travaillant à un métier à tisser automatique), que plutôt parce que le processus de production, l'organisation de l'exploitation, la pression exercée par les supérieurs hiérarchiques et les nécessités de la coopération réduisent fortement cette marge d'influence qui, dans l'abstrait, existe certainement. Le processus de production et de travail dans leurs départements a un caractère contraignant auquel ils doivent, pour la plupart, se soumettre; il ne leur reste en général qu'à se plier aux ordres émanant de cette nécessité et à porter leur part du fardeau s'ils ne veulent pas s'exposer à des remontrances de leurs supérieurs hiérarchiques et, dans les cas extrêmes, à des mesures disciplinaires (telles que l'affectation à un poste plus mauvais).

Tableau 16

Question : "Par qui ou par quoi la cadence du travail dans votre service est-elle principalement déterminée ?"

	Hauts- fourneaux (31) %	Aciéries Thomas (93) %	Aciéries Martin (140) %	Laminoirs dégrossi- seurs (53) %	Comparaison avec forge (21) %
Par l'ouvrier inter-rogé lui-même	-	1	1	2	5
Par la cadence imposée par certains autres postes de travail	-	22	7	25	5
Par l'ensemble du personnel	3	2	5	9	19
Par le programme de production (1)	58	40	35	28	-
Par les conditions de la production (2)	13	6	39	13	5
Par la vitesse acquise du processus (3)	10	14	16	8	-
Par les perturbations	6	8	2	6	-
Par le système de salaires	-	2	7	9	76
Par les supérieurs hiérarchiques	32	35	9	9	5
Par d'autres causes	10	8	2	30	5
Indécis, ne sait pas	-	-	1	-	-

NB.: Comme plusieurs indications étaient possibles, le total des réponses dépasse 100 %.

- 1) Il fallait classer dans cette rubrique les indications portant sur les matières enfournées, le laminage, les dimensions, les nuances d'acier, etc.
- 2) Il fallait classer dans cette rubrique des indications portant sur la chaleur dans les fours, l'approvisionnement en énergie, les pauses aménagées en raison de la chaleur, l'âge du four, etc.
- 3) Il fallait classer ici les réponses telles que : "Ça marche automatiquement", "On ne peut rien y changer", "Tout marche tout seul".

Les petites équipes à la tâche de la forge se distinguent aussi nettement de tous les départements sidérurgiques dans les réponses à cette question, qui ne concerne pas la cadence de l'ouvrier lui-même mais celle du travail dans l'ensemble du département. Leur cadence de travail conditionne leur rendement qui, à son tour, détermine le résultat de la production. Il n'y a guère de limites à leur influence sur ce dernier; c'est de leur volonté de travailler elle-même, surtout influencée par la pression du système salarial, que dépend la quantité produite et la vitesse du travail.

Dans les départements sidérurgiques, les possibilités d'influencer la production qui seraient peut-être ouvertes par la technologie du travail (en négligeant tous les facteurs tenant à l'organisation et d'ordre social) sont dominées en général par les limitations résultant du programme de production, du processus technique de l'ensemble du département, de l'organisation de ce département ou de la coopération entre les ouvriers; néanmoins, l'intensité de ces diverses limitations et leur combinaison à un moment donné indiquent des différences typiques entre les laminoirs et les secteurs de fusion, ainsi qu'entre les diverses catégories de départements de fusion.

C'est ainsi que les hauts fourneaux et les aciéries Thomas se caractérisent par le fait que la cadence du travail y est déterminée surtout par le programme de production (58 et 40 %) et par la pression qu'y exercent les supérieurs hiérarchiques (32 et 35 %). Dans les deux cas, les ouvriers doivent suivre cette cadence et n'ont guère la possibilité de la faire varier.

Si, malgré tout, 22 % des ouvriers des aciéries Thomas se réfèrent au rythme donné par d'autres postes de travail, cela indique en apparence seulement que certains premiers ouvriers, au moins, ont une influence sur la cadence de production; en réalité, ces premiers ouvriers ne font que transmettre la contrainte exercée à d'autres points du département par les supérieurs hiérarchiques, et, ils la communiquent aux ouvriers et aux équipes qui leur sont subordonnés ou qui viennent après eux dans l'ordre des opérations.

Tableau 17

Question : "Par qui ou par quoi la cadence du travail dans votre service est-elle principalement déterminée ?" (Aciéries Thomas)

	Plancher du convertisseur (45) %	Fosse de coulée (48) %
Par l'ouvrier interrogé lui-même	2	-
Par la cadence imposée par d'autres postes de travail	11	31
Par l'ensemble du personnel	4	-
Par les supérieurs hiérarchiques	47	25

Si les supérieurs hiérarchiques (contremaîtres et ingénieurs d'atelier) estiment nécessaire de forcer la cadence, ils le font surtout à partir de la plate-forme du convertisseur. Leur action est moins évidente à partir de la fosse de coulée; à ce poste, il semble souvent que les ouvriers au convertisseur, ou les pianistes forcent la cadence d'eux-mêmes, alors qu'en réalité ils ne font que suivre les instructions du personnel de surveillance ou - sans même que de telles instructions aient été données - ils travaillent plus vite pour ne pas risquer de se faire "enguirlander".

Certes, aux hauts fourneaux également, on estime que l'influence des supérieurs hiérarchiques est fort importante, mais elle n'y joue pas le même rôle prédominant qu'aux aciéries Thomas. C'est surtout chez les machinistes au lit de fusion et au gueulard que la cadence du travail est déterminée surtout par le programme de production : selon la conduite des fourneaux, la nature du lit de fusion ou la qualité de la fonte à obtenir, il faut, pour chaque heure ou pour chaque tournée, opérer plus ou moins de chargements aux trémies, exécuter le transport jusqu'au gueulard et le déversement.

Le rapport entre ces deux facteurs déterminant la cadence de travail dans le département fait apparaître une différence importante dans la situation de travail des haut fournistes et des ouvriers au convertisseur : dans un cas, le processus de production est largement autonome; il n'oblige plus qu'à approvisionner régulièrement le haut fourneau en matières premières et à effectuer la coulée en temps voulu; ses exigences quant à la cadence du travail et au rendement du personnel sont si évidentes que généralement les supérieurs hiérarchiques n'ont à intervenir qu'en dernière instance, et qu'un retard dans certains travaux n'a aucune importance (puisqu'il peut être rattrapé) ou bien met très rapidement en évidence la faute de l'ouvrier. Dans les aciéries Thomas, au contraire, il existe manifestement encore, au plancher du convertisseur, une certaine marge d'influence abstraite; dans presque toutes les opérations qui se succèdent à de courts intervalles, et qui se composent du chargement et du redressement du convertisseur, du présoufflage, du rabattement de la cornue et de la prise d'échantillon de l'introduction des additions, du redressement, du

sursoufflage, etc..., enfin du décrassage et de la coulée de la charge, des fractions de minute - qui, à la fin du mois, peuvent se traduire par un surcroît de production ou un manque à produire de quelques milliers de tonnes, lesquels décideront peut-être de la rentabilité de l'entreprise, - peuvent être gagnées ou perdues par une réaction rapide, une appréciation prompte de la situation, un sens correct de l'état de la charge, ainsi que par une bonne coopération entre chacun des ouvriers participant aux opérations. C'est, en premier lieu, aux supérieurs hiérarchiques de faire que cette marge d'influence soit réellement employée aussi bien que possible; ainsi s'explique aussi le rôle particulier des souffleurs ou contremaîtres souffleurs dans les aciéries de ce genre qui, à peu près comme le ferait un contremaître ordinaire, interviennent avec les opérateurs ou les aides-opérateurs, de façon beaucoup plus directe que les cadres de tout autre service sidérurgique, dans le processus de production.

Par ailleurs, il semble que, pour les ouvriers des hauts-fourneaux / la notion de "détermination de la cadence du travail" recouvre une réalité un peu différente de celle qui intéresse les aciéristes Thomas. Ainsi qu'il est apparu ci-dessus, la quantité de travail à effectuer y varie sensiblement moins qu'aux hauts fourneaux. Les exigences du programme de production se traduisent surtout par la nécessité de travailler plus vite ou plus lentement, selon le cas. La pression des supérieurs hiérarchiques, au contraire, est beaucoup plus suivie et vise surtout à assurer une cadence constamment élevée. Si, dans les aciéries Thomas également, il arrive qu'il faille parfois travailler plus lentement ou plus vite, c'est surtout pour des raisons tenant au programme et à la coordination de la production, c'est-à-dire, ici encore, aux instructions données par les supérieurs hiérarchiques.

Il en va bien autrement dans les aciéries Martin. Ici encore, comme aux hauts fourneaux, le processus de production jouit d'une très grande autonomie. Seuls les premiers ouvriers au plancher des fours et les conducteurs d'enfourneuse tout au plus ont une influence sur la production. L'opinion selon laquelle c'est l'ensemble du personnel qui donne la cadence, est exprimée surtout par des ouvriers du plancher des fours (7 % contre 3 % dans la halle de coulée), alors que ce sont

surtout les ouvriers de l'atelier de coulée qui déclarent que la cadence est donnée par d'autres postes de travail (13 % contre 1 % chez les fondeurs et les conducteurs d'enfourneuse). Les supérieurs hiérarchiques ne peuvent donc pas non plus changer grand-chose au rythme de production, ni à la durée du processus de fusion et à la production par unité de temps, en exerçant, comme à l'aciérie Thomas, une pression constante sur les ouvriers ayant une grande influence. De même que pour les haut-fournistes, quoique peut-être dans une moindre mesure, la "détermination de la cadence du travail" signifie, pour les aciéristes Martin, non seulement l'obligation de maintenir constamment une certaine intensité de l'effort, mais surtout de faire parfois plus et parfois moins. La cadence varie cependant dans les aciéries Martin, - ce qui contraste manifestement avec les hauts fourneaux - non seulement lorsque le programme change, mais tout autant lorsque des variations se produisent dans les conditions générales de la production, lorsque l'"humeur" du four allonge ou raccourcit le temps qui sépare deux coulées, ou lorsque, par hasard, une ferraille de mauvaise qualité oblige à charger plus rapidement, tandis que, d'autre part, les ouvriers à la fosse de coulée ont le temps de souffler. Ceci vaut surtout dans les aciéries fabriquant de l'acier ordinaire où, en effet, le programme de production est fort homogène et où, peut-être justement pour cette raison, il faut pallier des difficultés imprévues dans la production, en travaillant plus rapidement si l'on ne veut pas que tout le programme en soit perturbé.

La nécessité d'aller au devant des exigences du programme (qui joue un rôle considérable, également dans les aciéries Martin) ou des conditions de production (dont l'importance distingue les aciéries Martin des autres secteurs de fusion), est évidemment comprise immédiatement par les ouvriers et n'a pas besoin de se traduire par une pression des supérieurs hiérarchiques. On sait ce que l'on a à faire, on sait qu'il faut terminer tous les travaux nécessaires avant de commencer la coulée, et l'on considère tout naturel d'accomplir sa tâche, même lorsqu'il faut, pour une fois, travailler davantage que de coutume. De même dans celle des aciéries Martin étudiées, où nous avons entendu, lors de notre enquête sur le processus de production, les plaintes les

plus fréquentes au sujet des frictions / ^{avec} des supérieurs hiérarchiques (et où les réponses données aux questions ont fait apparaître un fort mécontentement du personnel contre les supérieurs), l'importance de ceux-ci dans la cadence du travail n'est pas estimée plus grande qu'à d'autres endroits. Dans un autre service de même type, qui applique un système de primes relativement stimulant et dont le personnel, dans ses réponses à d'autres questions, déclarait augurer d'une suppression du stimulant salarial des conséquences bien plus graves pour le rendement que les ouvriers de tous les autres services de fusion, 12 % seulement (contre 3 % dans les deux autres aciéries Martin) considéraient le système de salaires comme un élément important pour déterminer la cadence du travail.

Parmi les départements de base de la sidérurgie, ce sont encore les laminoirs dégrossisseurs qui présentent la plus grande ressemblance avec les petites équipes aux pièces de la forge, bien que, dans l'ensemble, dans ce dernier service, l'influence humaine soit beaucoup plus étroitement limitée qu'ici. Comme dans les services de fusion, beaucoup d'ouvriers des laminoirs dégrossisseurs considèrent que les facteurs techniques et d'organisation limitent leurs possibilités d'influence. Néanmoins, ils estiment assez grande la faculté de déterminer collectivement la cadence du travail : il s'agit surtout des règleurs de laminage (28 % : "le rythme donné par d'autres postes de travail" et 14 % : "l'ensemble du personnel", contre 14 % et 0 % seulement chez les premiers lamineurs et les premiers chauffeurs qui, en effet, participent moins directement que les règleurs de laminage au processus de production). De même, le programme et les autres conditions techniques sont considérés, dans les laminoirs dégrossisseurs, comme moins importants que dans les services de fusion.

De plus, le type de collaboration semble constituer une différence essentielle entre les laminoirs dégrossisseurs et les services de fusion : alors que, dans un cas, il y a un système typique de coopération (1), la situation dans les services de fusion se caractérise,

(1) Pour la définition de cette notion, qui a été empruntée à Popitz, Bahrdt, Jüres et Kesting : Technik und Industriearbeit, op. cit. p. 47 et suiv., voir "Degré de mécanisation et mode de rémunération", notamment rapport allemand, p. 84.

au moins en partie, par le travail en équipe (1). La coopération articulée et le travail en équipe laissent toutefois, à chaque ouvrier, une marge très différente pour faire varier son propre rythme de travail.

Tableau 18

QUESTION : Quelle importance aurait (un ralentissement de la cadence) sur le travail de vos camarades ?" (2)

	Services de fusion (264) %	Laminoirs dégrossisseurs (53) %
Aucune	14	4
Ils devraient travailler plus lentement	37	72
Ils devraient travailler davantage, leur travail serait plus difficile	30	11
Autres réponses	3	6
Ne sait pas, n'a pu être classé	1	-
La question n'a pas été posée	5	7
	100	100

Aux laminoirs dégrossisseurs, le règleur ou le laminéur ne peut travailler plus vite que si ses collègues suivent la cadence; si, au contraire il ralentit, il freine la cadence de tout le groupe. Il en va autrement avec le travail en équipe : dans ce cas, il est très facile de se décharger d'une partie du travail sur d'autres. Si la coopération articulée suppose certes l'assentiment du groupe pour toute action positive, un membre du groupe peut cependant, à l'occasion, faire usage de ses possibilités d'influence négative sans que - comme dans le travail par équipe - les protestations de ses collègues l'en empêchent, car ceux-ci ne peuvent alors que travailler plus lentement. Ils craignent donc tout au plus une perte légère de salaire ou rendement, mais ils ne sont pas contraints de travailler davantage pour entraîner le paresseux.

(1) Voir "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", op. cit.

(2) Cette question venant après : "Si vous ralentissiez la cadence de votre travail, cela représenterait-il pour vous un allègement ?", elle n'a pas été posée à un pourcentage relativement faible d'ouvriers interrogés, vu la réponse qu'ils avaient donnée à la question précédente.

Dans les services de fusion, la pression sociale émanant du travail en colonne, exercée sur la cadence et l'intensité du travail de l'individu est notamment perçue par les deuxièmes et troisièmes ouvriers, alors que les premiers ouvriers et les machinistes soulignent davantage l'aspect de coopération articulée, c'est-à-dire d'une coopération dans laquelle il est nécessaire, pour chaque ouvrier, que l'autre soit prêt en temps voulu, sans qu'il puisse se décharger lui-même de son travail sur cet autre.

Tableau 19

Question : "Quelle influence aurait (un ralentissement de la cadence) sur le travail de vos camarades ?" (Tous les services de fusion) (1).

	fours et convertisseur			coulée		(Aciéries uniquement) 2èmes et 3èmes ouvriers
	1ers ouvriers	2èmes et 3èmes ouvriers	machinistes	1ers ouvriers	ouvriers	
	(32) %	(66) %	(49) %	(42) %		(75) %
Aucune	9	12	20	14		13
Ils devraient travailler plus lentement	38	26	47	50		33
Ils devraient travailler davan- tage, leur tra- vail serait plus pénible	19	55	8	21		32
Autres réponses	3	-	6	2		4
Ne sait pas, n'a pu être classé	6	-	2	-		-
La question n'a pas été posée	25	7	17	13		18

La limitation des possibilités d'influence par la contrainte sociale du travail en colonne est particulièrement nette chez les 2èmes et 3èmes ouvriers au plancher des fours et à la plate-forme du convertisseur; à l'aciérie Thomas comme à l'aciérie Martin, environ la moitié des 2èmes et 3èmes ouvriers aux convertisseurs ou des fondeurs soulignent qu'ils ne peuvent pas travailler plus lentement s'ils ne

(1) Voir note en bas de page tableau précédent.

veulent pas obliger leurs camarades à un effort plus grand; aux hauts fourneaux, cette opinion est même exprimée par environ 80 % des 2e et 3e fondeurs.

Au total, les ouvriers des secteurs de base de la sidérurgie n'ont donc que peu de possibilités d'agir sur la production en travaillant plus vite ou plus lentement, ou en utilisant plus ou moins bien les possibilités de rendement qui leur sont offertes.

Pour la plupart des postes de travail, la cadence de travail apparaît aux ouvriers comme une valeur échappant, dans une large mesure à l'influence de leur volonté de rendement. De plus, le rendement partiel d'ouvriers et de groupes isolés est souvent sans importance pour la production, ceci en admettant/ ^{qu'} un rythme de travail plus lent n'entraîne pas quelque part un retard dans l'ensemble du cycle de production; néanmoins, en règle générale, il en résulterait de graves ennuis pour les ouvriers intéressés et pour leurs supérieurs hiérarchiques.

C'est encore aux laminoirs et dans les aciéries Thomas que l'on peut le mieux parler d'influence humaine sur la production. Dans les services de ce dernier type, néanmoins, les supérieurs veillent constamment à restreindre beaucoup la marge d'influence latente des ouvriers de la plate-forme du convertisseur; la cadence de travail donnée à cet endroit s'impose alors aussi bien au reste du personnel (notamment dans la halle de coulée) qu'aux ouvriers des aciéries Martin ou des hauts fourneaux.

5. Conclusions

Les considérations qui précèdent nous permettent surtout de caractériser, mieux que jusqu'ici, les conditions avec lesquelles doit compter une politique de stimulants salariaux dans les départements de base de la sidérurgie.

Dans le groupe témoin de la forge, des stimulants salariaux sont nécessaires, ou en tout cas souhaitables, en raison de la structure du travail, pour atteindre un rendement élevé. Par ailleurs, dans ces ateliers et dans d'autres comparables, le rendement humain peut être mesuré assez précisément d'après la production obtenue. Enfin, l'influence paraît être suffisante pour que des stimulants salariaux, même visant à un rendement maximum, ne posent guère de problèmes sur le plan de la politique des salaires.

Aux laminoirs dégrossisseurs, la nature du travail, ses exigences et ses motivations exigent beaucoup moins une pression supplémentaire pour augmenter le rendement. D'autre part, l'influence que le personnel, dans son ensemble, exerce sur la production est évidemment considérable, ce qui incite à garantir, par des salaires au rendement, une utilisation optimale, sinon maximale de cette marge d'influence. Cela est d'autant plus facile que, vu la structure du travail, les courbes de salaire, même à très faible pente, ont un effet stimulant fort intense et que, s'il peut être difficile de fixer des indices de mesure du rendement spécifiques et globaux une telle fixation est cependant possible avec un degré acceptable d'imprécision.

La situation dans les aciéries est beaucoup plus compliquée que dans les services du type qui vient d'être décrit. Dans la nature de la charge/de travail, il n'existe pas de différence fondamentale entre les hauts fourneaux, les aciéries Thomas et les aciéries Martin : partout on exige encore, dans une large mesure, un travail de force dans des conditions très pénibles, d'où l'opportunité d'employer des stimulants salariaux pour améliorer le rendement. Il est vrai que l'effort exigé n'est pas le même à tous les postes. Les deuxièmes et troisièmes ouvriers ont un travail de force plus pénible, ou leur activité est caractérisée, davantage que celle des premiers ouvriers, par une tension physiologique active et passive, alors que ceux-ci ont en même temps une responsabilité, exercent une autorité sur leurs collègues et accomplissent, de quelque manière, des tâches qui leur procure davantage de satisfaction personnelle et leur permettent de mieux s'identifier avec le travail de force même qu'ils ont cependant à accomplir. C'est, en premier lieu, ^{de} la part de ces deuxièmes et troisièmes ouvriers qu'il faut attendre une résistance à l'intensification du travail ou au maintien d'un certain niveau de la charge ^{de travail} d'autre part, en raison de la position qu'ils occupent dans le processus de production, ils n'ont que peu d'influence sur cette production puisqu'ils représentent, pour ainsi dire, le dernier maillon dans la chaîne des opérations, qu'ils sont surveillés par leurs supérieurs hiérarchiques et par les premiers ouvriers et stimulés par eux, parce

que l'appel à une main-d'oeuvre supplémentaire peut, au cas où ils ne termineraient pas leur travail en temps voulu, empêcher que cela n'ait des conséquences sur la production, et enfin parce que le travail en colonne, avec les égards qu'il impose vis-à-vis des camarades, leur interdit de ralentir le rythme du travail.

Les possibilités réelles d'influence qu'ont les premiers ouvriers eux-mêmes sont, il est vrai, généralement très faibles. Eux aussi doivent se soumettre à la pression émanant du processus de production, ou exercée par les supérieurs hiérarchiques. Dans la mesure où ils peuvent agir sur la production, l'utilisation de la marge d'influence qui leur est ainsi ouverte est si directement liée à leur fonction, qu'une diminution, même négligeable, de l'intensité de leur travail et de leur assiduité dans le travail ^{travail} être interprétée comme une faute professionnelle.

Les limites qui sont tracées à l'influence de l'ensemble, soit du personnel, soit des premiers ouvriers ou aussi des machinistes, indiquent en même temps les difficultés qui se présentent lorsqu'on veut mesurer cette utilisation de la marge d'influence par l'intensité plus grande du travail, d'après la production obtenue. Là où, en premier lieu, le flux de production lui-même détermine l'intensité du travail exigé, il semble encore imaginable que l'on puisse mesurer celui-ci d'après les résultats d'exploitation. Tel est, par exemple, le cas dans les aciéries Thomas. En revanche, dans les aciéries Martin, où ce que nous avons groupé dans les interviews sous la notion globale de "conditions de production", c'est-à-dire l'état des moyens de production à un moment donné, leur réaction aux matières chargées et même leur "humeur", est ressenti comme un facteur aussi important que le programme de production pour la cadence du travail à imposer, il est extrêmement douteux que l'on puisse mesurer le rendement humain d'après la production. En effet, contrairement au programme, ces "conditions de production" sont, de par leur nature, imprévisibles ou extrêmement variables dans leurs conséquences sur la charge de travail.

De surcroît, dans les aciéries Martin, la relation entre l'intensité du travail dans l'ensemble du service et le rendement des diverses

équipes est beaucoup moins étroite que dans les aciéries Thomas. Alors qu'ici un très faible pourcentage seulement des ouvriers interrogés croient pouvoir déterminer leur propre cadence, et qu'en revanche l'influence de certains postes de travail, ainsi que des supérieurs hiérarchiques sur le rythme est estimée relativement importante dans l'ensemble du département, c'est exactement l'inverse dans les aciéries Martin. Un seul des 140 ouvriers de l'aciérie Martin interrogés croit avoir lui-même une influence sur le travail dans le département, et un faible pourcentage seulement voient de telles possibilités d'influence dans d'autres postes de travail ou dans le personnel pris collectivement; en revanche, il y a, il est vrai 40 % des ouvriers de l'aciérie Martin qui déclarent pouvoir déterminer la cadence de leur propre travail, soit exceptionnellement, soit régulièrement.

Avec une structure à peu près semblable du travail, il semble que, dans les aciéries Thomas, il y ait moins que dans les aciéries Martin de difficultés s'opposant à l'application de stimulants au rendement. Au convertisseur comme dans les services de coulée, le parallélisme entre le rythme du travail et son intensité d'une part, et la production d'autre part, est sensiblement plus important - d'après tout ce que l'on peut conclure des déclarations des ouvriers - que dans les aciéries Martin où la charge de travail imposée peut varier beaucoup d'une équipe à l'autre et où, en outre, cette charge dépend, dans une très large mesure, non seulement de la production obtenue, mais des conditions dans lesquelles on est parvenu à ce résultat. D'ailleurs nous rencontrerons ici encore l'ancien sujet de discussion des réformateurs du salaire au rendement dans les aciéries Martin (1) : Est-il judicieux et justifié d'instituer des stimulants salariaux particuliers pour les diverses équipes, et de ne les payer que dans la mesure où les ouvriers font usage des possibilités d'influence qu'ils ont incontestablement sur le résultat partiel de leur travail ? Ou bien, vu que l'intensité de travail plus ou moins grande des diverses équipes ne joue que dans des conditions tout à fait définies sur la production de l'ensemble du département, une telle politique n'entraîne-t-elle pas des complications inutiles et même des risques pour le processus de production ?

(1) Voir 1ère partie, 3e chapitre "Digression historique", p. 34 et suiv. ainsi que l'annexe II, 4e chapitre, 2e vol., p. 129 et suiv.

Les deux types d'aciérie ont en commun le fait que ce sont surtout les premiers ouvriers aux convertisseurs et aux fours, ainsi que les pianistes et les conducteurs d'enfourneuse qui ont le moyen d'influencer la production du département, en travaillant plus rapidement ou de façon plus intense. Ces ouvriers peuvent toujours, de surcroît, par leur adresse et leur doigté, en prenant des dispositions convenables et grâce à leur sens des processus technico-sidérurgiques, accroître le rendement de leurs appareils.

Conformément à la structure de leur travail ou au type de ces possibilités d'influence, ils doivent, pour les réaliser, surmonter une résistance moins grande que les ouvriers qui leur sont subordonnés ou qui dépendent d'eux dans la suite des opérations et pour lesquels, en général, toute augmentation de rendement du département se traduit par un supplément de travail (souvent, d'ailleurs, proportionnellement plus grand).

Un système donné de salaires au rendement exerce donc, en règle générale, sur les premiers ouvriers et les machinistes, une action stimulante plus grande que sur la masse des ouvriers de l'aciérie; la courbe d'indifférence des uns a une pente beaucoup plus faible que celle des autres; une courbe donnée de salaire au rendement peut donc, dans un cas, obtenir un rendement maximum, tandis que, dans un autre, elle est encore bien au-dessous de la courbe d'indifférence (1).

Le problème posé par une telle situation est évident : l'efficacité des stimulants salariaux, dans des ateliers de ce genre, dépend du fait que l'on réussit ou non à inciter la masse du personnel à augmenter son rendement, même lorsque le supplément de salaire espéré n'offre pas une compensation au supplément d'effort exigé, et lorsque, par conséquent, les ouvriers n'accepteraient pas d'augmenter leur rendement, s'ils agissaient d'après des motivations au travail d'ordre principalement financier.

Ceci est imaginable dans deux situations :

D'une part, l'autorité intacte de la direction du service, s'appuyant sur l'état de dépendance personnel ou économique des ouvriers,

(1) Pour la définition de la courbe d'indifférence et l'appréciation du stimulant offert par un système de salaires au rendement en fonction de la courbe d'indifférence, voir la 1ère partie, 2e chapitre, p. 57 et suiv.

permet d'imposer le surcroît de rendement nécessaire : le stimulant du salaire au rendement ne vaut alors, en réalité, que pour les quelques rares ouvriers hautement qualifiés qui ont certains moyens d'influencer la cadence, tandis que les autres doivent faire le travail qu'exigent les installations ou la production, s'ils ne veulent pas risquer des sanctions, une mutation à des postes de travail moins bons ou un licenciement.

D'autre part, il peut aussi se faire que la loyauté vis-à-vis de l'entreprise et la conscience professionnelle (cas où il ne s'agit pas de la satisfaction trouvée dans le travail) soient si grands, chez les quelques ouvriers qualifiés de l'aciérie, qu'ils accomplissent le travail reconnu nécessaire sans même qu'il soit besoin du stimulant représenté par le supplément de salaire.

Dans les deux cas, le salaire au rendement n'est pas un moyen primaire, mais tout au plus un moyen subsidiaire de la politique du rendement.

Or, le régime social général de l'entreprise et le caractère plus ou moins autoritaire ou démocratique de la direction sont au nombre des principaux facteurs qui déterminent l'actualité et l'acuité, avec laquelle se pose le problème de l'équité du salaire au rendement, c'est-à-dire de la précision avec laquelle on peut mesurer le rendement humain et en tenir compte dans le salaire (1). Plus les bases d'une direction autoritaire sont douteuses, plus il est difficile de concentrer le stimulant salarial sur un petit nombre de postes de travail où les ouvriers disposent de certains moyens d'influence, et d'obliger le reste du personnel à suivre, et plus aussi la direction doit prêter l'oreille aux protestations des ouvriers et de leurs représentants contre les oscillations du salaire au rendement qui ne sont pas causées exclusivement, le cas échéant, par des variations du rendement humain.

Les conditions sociales générales de la politique du rendement mettent donc en question les bases traditionnelles du stimulant salarial dans les aciéries de deux manières : d'une part, en faisant de l'emploi d'indices de mesure du rendement spécifiques et précis
stimulants salariaux intenses (nous avons déjà montré dans les chapitres

(1) Voir à ce sujet lère partie, p. 27 et suiv. et p. 54 et suiv.

précédents les difficultés qui s'y opposent, notamment dans les aciéries Martin); d'autre part, en obligeant à tenir compte du point de vue des ouvriers de la fosse de coulée, des deuxièmes, troisièmes, et quatrièmes ouvriers de l'aciérie, dont on ne peut pas attendre qu'ils fassent maintenant spontanément et par loyalisme vis-à-vis de l'entreprise, ce qu'on pouvait leur demander jusqu'ici sans compensation financière réellement suffisante.

Aux hauts fourneaux enfin, il semble que la rémunération au rendement n'ait plus joué de rôle essentiel depuis longtemps. Les fondeurs n'ont guère d'influence sur la production. Leur travail est dur certes, mais il est peu judicieux, pour l'entreprise, de chercher à augmenter leur rendement par des stimulants salariaux. De même, il semble être impossible de mesurer ce rendement de quelque manière d'après la production. Là où une influence peut encore jouer le plus facilement, à savoir chez les machinistes au gueulard et au lit de fusion (bien que leur influence soit surtout négative, car ils peuvent perturber le fonctionnement optimal du four en chargeant un peu plus irrégulièrement), la pression matérielle est d'une part si forte et si directe, et d'autre part le travail est manifestement réglé à tel point sur une cadence déterminée, souvent très rapide, qu'il apparaît que l'emploi de stimulants salariaux pour influencer le rendement a peu de sens, d'autant plus qu'ici il est fort difficile d'établir des indices précis de mesure du rendement, et que cela nécessiterait la mise en oeuvre de moyens considérables.

3e chapitre

La mécanisation et ses conséquences

Les répercussions de la mécanisation sur le travail humain, sur les rapports entre celui-ci et la production, et aussi sur la rémunération au rendement, ont été traitées de façon approfondie, pour le secteur des laminoirs, dans une précédente étude (1). Cependant, le chapitre suivant ne se bornera pas à rappeler brièvement les résultats de cette première étude. D'une part, il nous est maintenant possible de vérifier, d'après des données comparatives provenant d'aciéries anciennes et nouvelles, jusqu'à quel point nos précédentes indications peuvent être généralisées. D'autre part, le programme plus vaste de la présente enquête nous obligeait à contrôler un certain nombre d'hypothèses et de thèses d'où nous étions partis lors des études et des rapports de la première enquête.

1) Principales tendances de la mécanisation

Le travail humain, la manière dont il entre dans le processus de production et le degré d'influence possible des ouvriers sur la production, tous ces facteurs ont été modifiés, au cours des dernières décennies, par les innovations techniques et les transformations qu'elles ont entraînées sur le plan de l'organisation, bien davantage dans les laminoirs que dans les aciéries, comme nous l'avons déjà dit dès le début de cette partie.

a) Laminoirs

Les laminoirs les plus anciens que l'on puisse encore observer aujourd'hui en Europe occidentale et centrale correspondent à un type appelé à juste titre : "trains manuels" : certes, les cylindres sont maintenant

(1) Voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, notamment le rapport allemand et le rapport de synthèse, loc. cit.

actionnés eux-mêmes par l'énergie mécanique; presque toutes les autres opérations constituant le processus de laminage, au contraire, se font à la main ou, tout au moins, à l'aide d'instruments simplement manipulés par la force musculaire. Le nombre d'ouvriers aux laminoirs dépend du poids des lingots qu'il s'agit de laminer, ou du poids des produits finis. Alors que les laminoirs à tôles fines de ce niveau de mécanisation le plus ancien n'occupaient en général que trois ouvriers par cage (un lamineur, un attrapeur, et un serreur de vis), l'effectif des anciens laminoirs dégrossisseurs était composé d'un nombre assez grand d'ouvriers qui, pour la plupart, n'avaient à effectuer que des travaux physiques pénibles du niveau du manoeuvre : transporter le lingot du four au laminoir, transporter la tôle ou le profilé, une fois achevé, à la cisaille et dans l'atelier de parachèvement. A la plupart des trains, la force physique concentrée de six, huit ou dix ouvriers, constituait le principal facteur de production.

Le progrès technique a modifié dans deux directions ces trains manuels sur lesquels, même lorsqu'ils étaient à plusieurs cages, les produits à laminer passaient plusieurs fois dans la même cage :

la première de ces directions est celle d'une mécanisation complète : tous les mouvements du produit à laminer (aller et retour et translation pour les trains à profilés, ainsi que renversement pour les trains dégrossisseurs et les trains à billettes), toutes les modifications à apporter à la cage pendant le processus de production (en particulier la réduction de l'écartement entre les rouleaux, lorsqu'il s'agit de trains à tôles et de trains grossisseurs) se font maintenant mécaniquement, grâce à des dispositifs auxiliaires que les ouvriers n'ont qu'à mettre en marche et à commander. En même temps et presque partout, les moyens d'information et de communication se sont mécanisés, de telle sorte que, pour certains trains de ce type, le machiniste pourrait tout aussi bien se tenir à plusieurs centaines de mètres de la cage.

La deuxième direction aboutit au laminage continu : au lieu de reprendre après chaque passe les produits à laminer et de les engager à nouveau dans la fente ou dans les cannelures, des cages spécialisées sont maintenant disposées en ligne; le lingot, la billette ou le larget

reçoivent leur forme et leurs dimensions définitives en passant successivement par chacune de ces cages dans un seul sens (ceci n'exclut pas qu'occasionnellement, sur les trains à petits fers, le produit à laminier repasse par d'autres cannelures de la même cage, en faisant un détour et sans intervention de l'ouvrier).

Si la continuité et la mécanisation intégrale dépendent étroitement l'une de l'autre, elles ne se commandent cependant pas nécessairement. La continuité du laminage est d'autant plus facilement réalisable et d'autant plus rapide que les sections à l'entrée et à la sortie sont plus petites, que le laminage s'opère plus vite, et aussi que les dimensions à produire sur le train en question sont plus homogènes. C'est ainsi que les premières installations partiellement continues se trouvent dans les trains à fil, puis un peu plus tard, dans les trains pour demi-produits. Les profilés et les tôles ne sont laminés en continu à grande échelle que depuis assez peu de temps. Pour un certain nombre de produits, et jusqu'à nouvel ordre, les trains à une ou deux cages resteront la règle, notamment pour les blooms, les brames, les tôles fortes et les plaques, les profilés lourds et très lourds, c'est-à-dire les produits qui, d'une part, ont un poids élevé, et d'autre part ne sont généralement demandés qu'en petites quantités.

Pour les trains continus, si la tendance à la mécanisation complète est évidente, elle n'est pas nécessaire pour réaliser le principe de la continuité et on ne la trouve d'ailleurs pas partout. C'est surtout aux trains continus légers de type assez ancien que l'on rencontre constamment certains postes où les produits à laminier sont encore guidés et notamment mis en place et enlevés après la dernière passe, à la main ou à l'aide de pinces, de crochets ou autres outils simples. D'autre part, avec une utilisation comparable du niveau actuel de la technique de commande et de régulation dans les laminoirs entièrement continus, le degré d'autonomie du processus technique est beaucoup plus grand que sur les trains dégrossisseurs discontinus, blooming-slabbing ou trains à tôles fortes par exemple. Aux trains de ce dernier type, et jusqu'à nouvel ordre, le type du "machiniste" ou du "régleur", décrit en détail dans l'étude intitulée "Niveau de mécanisation et mode de rémunération"

resterait dominant, alors qu'aux trains entièrement continus, on trouve de plus en plus de postes de travail caractérisés par une prédominance des de "surveillance", d' "observation" et d' "enregistrement", sans inter-^{fonctions}vention directe dans la production (1).

b) Départements de fusion

Dans les ateliers sidérurgiques à proprement parler la mécanisa-
tion complète se rencontre, tout au plus, dans l'amende à pied d'oeuvre des matières premières et l'évacuation des produits finis. Les conséquences du progrès technique pour le travail humain sont, sous cet aspect, d'autant plus significatives que le pourcentage des ouvriers de l'usine occupés à de tels travaux de transport était traditionnellement plus élevé.

Tel était notamment le cas au haut fourneau. Il y a peu d'années encore, on pouvait observer, à certains hauts fourneaux, des procédés de préparation des lits de fusion et de chargement nécessitant le concours d'un grand nombre d'ouvriers : le minerai était, soit chargé à la pelle dans des chariots, soit déversé à partir de trémies dans des bennes; ces chariots étaient poussés à la main et les bennes mûes par de simples câbles, puis amenés jusqu'à un monte-charge incliné où ils étaient posés, puis transportés sur la plate-forme du gueulard où leur chargement était renversé soit à la main, soit mécaniquement dans le gueulard. Par fourneau et par tournée, il fallait, pour ces opérations, 10, 15 ou 20 ouvriers aux chariots de chargement, aux charges, aux bennes, etc. De nos jours, dans toutes les usines de hauts fourneaux pratiquement, le transport de minerai et de coke des trémies aux fours est entièrement mécanisé; les ouvriers occupés à ce travail répondent nettement à la définition des machinistes des trains de leminoirs (ils sont d'ailleurs appelés, dans la plupart des cas, machinistes de monte-charge, machinistes au lit de fusion, etc.).

Dans les aciéries, en revanche, la mécanisation du transport des matières premières ne joue qu'un rôle peu important. Lorsque la charge

(1) Pour la définition de ces types d'emplois et de ces fonctions, voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, en particulier rapport de synthèse, loc. cit., p. 102 et suiv.

comportait une partie de fonte liquide, une des conditions techniques absolument indispensables des procédés modernes de fabrication de l'acier était d'employer des ponts. Il en va de même pour le transport de l'acier brut à la fosse de coulée et pour la coulée elle-même. De même, les machines à charger font partie depuis longtemps de l'équipement standard des aciéries Martin. Pour autant que nous ayons pu le constater, presque partout l'acheminement de la ferraille est mécanisé depuis plusieurs dizaines d'années; en particulier l'emploi, à cet effet, de ponts à électro-aimant s'est imposé rapidement partout.

On peut observer aussi une évolution semblable, plus récente, en ce qui concerne les opérations d'évacuation et les petits transports à l'intérieur de l'usine. C'est ainsi, par exemple, que depuis quelques années les scories déversées avant la coulée sont évacuées au bulldozer ou dans de grands récipients suspendus à des ponts, alors que jusqu'ici on employait, à cet effet, des équipes spéciales de chargeurs de scories qui, au mieux, étaient munis de simples wagonnets verseurs.

Néanmoins, les progrès techniques de cette sorte n'ont guère d'influence sur les travaux des aciéristes proprement dits ou des fondeurs aux hauts fourneaux. A part un certain nombre de petits allègements, qui évitent aux ouvriers d'effectuer des travaux bien déterminés ou qui les protègent contre certaines sujétions (comme, par exemple, les regarnisseuses dans les aciéries Martin, les chariots élévateurs à fourche pour le transport des additions dans les aciéries Martin et Thomas, les outils mécaniques employés dans les hauts fourneaux et les aciéries, l'utilisation d'air comprimé ou d'eau sous pression pour certains travaux de nettoyage, un perfectionnement des dispositifs protecteurs contre l'éblouissement et la chaleur), l'effort exigé dans les services de fusion dépend, en premier lieu, de l'aménagement général du service. Tandis qu'aux anciens laminoirs également, grâce à la mise en place de trains à moteurs, à l'électrification des vis de serrage, à l'amélioration des dispositifs de transport entre le four et la cage, la part de travail physique (au double sens de travail musculaire et de sujétions dues à l'ambiance pénible) peut être réduite considérablement sans entraîner de dépenses démesurées, il est impossible, dans bien des aciéries, de changer les caractéristiques essentielles du travail sans démolir les halles, les fours, les convertisseurs et les remplacer par des installations entièrement nouvelles.

La largeur du plancher des fours ou la distance entre les différents fours, la place disponible auprès des fosses de coulée pour entreposer, nettoyer et préparer les lingotières, les entonnoirs et les masselottes, sont des déterminants pratiquement invariables, non seulement pour les influences du milieu dans lequel les ouvriers de l'aciérie doivent travailler, mais aussi et surtout pour l'ensemble de l'organisation et du déroulement du travail. C'est ainsi qu'il est très important, pour la situation des ouvriers de la halle de coulée, de savoir si les plaques de source ou des lingotières doivent être montées dans les fosses de coulée ou placées sur des chariots spéciaux. Dans le premier cas, les nouvelles plaques de source doivent être préparées, chaque fois, à proximité immédiate des lingotières ou des lingots strippés de la coulée précédente, qui refroidissent et dégagent une forte chaleur, cependant que peut-être, à quelques mètres de là, une nouvelle coulée a lieu. Dans le second cas, la coulée, le montage des plaques de source et le refroidissement de la coulée, ainsi que le strippage des lingots ont lieu dans des endroits entièrement séparés. Abstraction faite d'un exemple où, il y a quelques années, une partie de l'aciérie a été démolie, ce qui a permis notamment de faire de la place pour adopter le système de la coulée en source sur chariots, l'âge d'une aciérie peut être connu assez exactement en examinant la disposition générale des installations.

Cette rigidité des conditions de travail dans les services de fusion, de même que dans le secteur intéressant les fondeurs des hauts fourneaux, ne veut pas dire pour autant que la technologie de fabrication de l'acier n'ait fait aucun progrès au cours des années et des décennies écoulées, ni que les usines n'aient pas tiré profit de ces progrès. Bien au contraire, depuis la fin de la guerre, presque toutes les usines sidérurgiques que nous connaissons ont considérablement modifié les procédés de production de l'acier et ont entrepris d'importantes transformations dans les fours et les convertisseurs. La plupart de ces progrès techniques n'avaient pas modifié fondamentalement le travail du personnel des aciéries; on peut même dire que lorsqu'ils avaient eu pour effet d'améliorer le rendement des appareils existants (par exemple en améliorant la conduite des fours, en prolongeant la durée des voûtes, en supprimant les goulets d'étranglement du transport entre hauts fourneaux et aciérie), il est

fort possible qu'elles aient augmenté la qualité de travail, surtout à la fosse de coulée, sans pour cela que les directions des départements fussent toujours prêtes ou en mesure d'amortir ce surcroît de travail en augmentant les effectifs. Dans la halle de coulée d'une aciérie Thomas, par exemple, où, sur six convertisseurs, trois seulement étaient jusqu'ici en service en même temps (du fait que, pour les autres convertisseurs, il fallait changer le fond ou refaire le garnissage, ou que la capacité de transport entre le mélangeur de fonte et le convertisseur était insuffisante) et qui maintenant marche à quatre convertisseurs, il en résulte non seulement une augmentation du nombre des lingotières à mettre en place, des lingots à stripper, etc., mais aussi, lorsque la halle de coulée n'a pas été agrandie simultanément, le travail par charge est plus pénible et plus dangereux : en effet, les charges se succèdent à une cadence plus rapide, la chaleur ambiante est plus forte, la distance séparant les fours des lingotières brûlantes qui viennent d'être remplies est réduite.

c. Possibilités de comparaison entre les installations anciennes et nouvelles.

Pour pouvoir contrôler, d'après les déclarations des ouvriers, jusqu'à quel point les conditions de la rémunération au rendement ont changé par suite de la mécanisation, on peut en principe comparer les couples suivants d'installations ancienne et nouvelles de même type :

- Trains à tôles : train trio pour tôles moyennes, partiellement mécanisé de l'usine J et train à larges bandes entièrement continu, entièrement mécanisé de l'usine E;
- Trains dégrossisseurs : deux trains dégrossisseurs entièrement mécanisés, nouveaux et à grand rendement de l'usine D, et les deux autres trains plus anciens I et Ia de l'usine G, qui n'ont été entièrement mécanisés qu'à une époque assez récente et qui fonctionnent, partie en tandem, partie en solo avec spécialisation d'après les sections de départ;
- Aciéries Thomas : l'aciérie de l'usine D qui fonctionne sans grand changement depuis la première décennie du siècle, et l'aciérie de même type de l'usine E construite pour l'essentiel dans les années 50;

- Aciéries Martin : Les deux aciéries des usines étudiées H et J qui, bien qu'ayant été considérablement modernisées après la guerre, correspondent seulement, dans leur disposition générale et leur aménagement, au niveau des années 20 et la nouvelle aciérie de l'usine G construite pendant la première moitié des années 50.

De plus, les deux trains quarto pour tôles fortes des usines A et B (Niveau de mécanisation et mode de rémunération) et les deux trains trio plus anciens de la même usine B peuvent servir de comparaison et de complément.

L'enseignement qu'on peut dégager de ces quatre ou cinq couples de comparaison est fort divers. Si l'on néglige les trains à tôles des usines A et B, les meilleures conditions de comparaison se trouvent aux deux aciéries Thomas et aux deux laminoirs des usines C et J.

Les deux aciéries Thomas sont de grandes unités à haut rendement, qui font partie de grosses usines sidérurgiques mixtes produisant surtout de l'acier ordinaire; elles sont bien aménagées dans l'ensemble et le flux des matières et produits n'y est pas handicapé par des goulots d'étranglement excessifs. Les différences entre les deux exploitations sont donc imputables, en premier lieu, à la différence d'âge et de modernisation. Aménagement comportant de vastes ateliers, une meilleure mécanisation des diverses opérations, transports intérieurs plus faciles et coulées s'effectuant non dans des fosses mais sur des chariots de source: telles sont les principales caractéristiques par lesquelles la nouvelle aciérie Thomas de l'usine E se distingue de l'ancienne aciérie Thomas de l'usine D.

Le train trio à tôles fortes de l'usine J correspond, en gros, aux deux trains anciens pour tôles fortes et moyennes de l'usine B, examinés dans l'étude sur le niveau de mécanisation et le mode de rémunération: comme à ce train à tôles moyennes, les largets sont tirés du four poussant à l'aide de crochets et de pinces, puis suspendus à un rail de roulement pour être transportés jusqu'à la cage. La cage elle-même est équipée de plateaux basculants réglables, dont les rouleaux ne sont qu'en partie actionnés mécaniquement (1). Le train à larges bandes de l'usine E a été

(1) Pour la description des deux trains anciens de l'usine B, voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand p.52 et suiv. (train trio) et p. 58 et suiv. (train pour tôles minces) ainsi que le rapport de synthèse, p.20 et suiv.

construit au cours de la première moitié des années cinquante; il présente des traits communs marqués avec le train du même type, examiné dans l'étude française sur le niveau de mécanisation et le mode de rémunération (1). Alors que les trains à tôles des usines allemandes étudiées A et B représentent l'évolution depuis la mécanisation partielle jusqu'à la mécanisation complète, la comparaison des deux trains des usines J et E permet, à présent, de considérer aussi le deuxième sens de l'évolution technique dans les laminoirs, depuis le train discontinu jusqu'au train absolument continu.

Les conditions de comparaison sont beaucoup plus défavorables lorsqu'il s'agit des trains dégrossisseurs et des aciéries Martin. Les deux laminoirs dégrossisseurs de l'usine D n'ont été construits qu'au milieu des années cinquante, alors que celui de l'usine G provient de ses installations primitives datant d'avant la première guerre mondiale et, malgré des modernisations importantes, est nettement en retard, dans son niveau de mécanisation, sur les trains nouveaux de même type. Mais l'écart résultant de la différence d'âge est cependant estompé et masqué en partie, dans ses répercussions, par des différences dans les conditions générales d'exploitation, et notamment dans l'approvisionnement en matières premières et dans l'enlèvement par les trains suivants de l'avant-produit sous forme de blooms : contrairement à l'usine D, l'usine G ne produit que de l'acier Martin de qualité variable; les trains à demi-produits et les trains finisseurs sont prévus pour le laminage de petits lots, d'où une grande variété de sections à la sortie du laminoir dégrossisseur; la capacité des laminoirs dégrossisseurs eux-mêmes est un peu goulot d'étranglement, alors que, dans l'usine D, le tonnage de blooms n'est conditionné que par l'arrivée des lingots des aciéries. (A la question "Serait-il possible d'augmenter encore le rendement de votre train ou croyez-vous que la capacité de celui-ci soit pleinement utilisée ?", 60 % des ouvriers du laminoir dégrossisseur de l'usine D, contre un peu plus de 40 % seulement de leurs camarades de l'usine G, répondent que "la capacité n'est pas utilisée à plein").

(1) Voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport français, p. 17 et suiv., ainsi que rapport de synthèse, p. 24.

En ce qui concerne les trois aciéries Martin, les écarts manifestes existant entre la nouvelle aciérie de l'usine G - aux vastes proportions, bien aménagée où la coulée s'effectue sur des chariots de source - et les deux aciéries plus anciennes des usines H et J - où la place est mesurée, où la coulée se fait dans des fosses fixes, et dont certains services sont gênés par toutes sortes de difficultés de transport, et qui sont équipées de fours de capacités diverses et n'ayant pas le même rendement - sont également masqués par des différences essentielles dans le programme de fabrication; dans un cas, il s'agit surtout d'une production d'acier ordinaire où la charge comporte un fort pourcentage de fonte liquide, tandis que, dans l'autre, il s'agit de programmes d'aciers de qualité ou de programmes mixtes, fortement différenciés avec, surtout dans l'usine J, des dimensions de lingots très variables, et où la charge est généralement froide. (Dans l'usine H, 20 et 25 % environ de la charge se composaient de produits de refusion, ferraille surtout alors que, dans l'usine J, la charge est exclusivement froide). Au chapitre précédent, il était déjà apparu que les différences entre ces trois usines doivent être analysées, au moins pour une part, sous l'aspect des disparités dans les programmes de production et des conséquences qu'elles entraînent (1).

Enfin, il y a lieu de signaler que l'usine G n'est pas située dans la Ruhr, mais dans une région moins développée du point de vue industriel, et qu'elle est depuis de nombreuses dizaines d'années le principal employeur du lieu et des localités environnantes. Il s'ensuit que les ouvriers interrogés dans cette usine diffèrent beaucoup de ceux des autres usines étudiées, par la structure de l'âge (25 à 39 ans : 46 %, 40 ans et plus : 38 %, contre 63 % et 28 % pour la moyenne de tous les ouvriers interrogés), par l'attachement à l'entreprise (17 % seulement des ouvriers contre 33 % pour la moyenne de toutes les usines étudiées travaillent dans l'usine depuis moins de 6 ans), ainsi que par la satisfaction avec le poste de travail et avec l'emploi dans l'entreprise (3 % seulement, contre 24 % en moyenne, sont mécontents de leur emploi; 6 % seulement, contre 16 % au total, se sentent injustement traités par leurs supérieurs hiérarchiques, etc.). Dans toute comparaison où est impliqué un département de cette usine, il y aurait lieu de craindre que les conséquences du niveau de mécanisation dans l'appréciation de la situation de travail et de l'entreprise ne soient recouvertes par des attitudes particulières à l'usine.

(1) Voir 2e chapitre, p. 210 et suiv.

C'est pourquoi il semble indiqué d'opérer ci-après, en premier lieu, en comparant les deux aciéries Thomas et les trois sortes de trains à tôles : discontinus partiellement mécanisés (deux trains usines B, un train usine J), discontinus entièrement mécanisés (un train pour chacune des usines A et B), continus entièrement mécanisés (un train usine E), les deux laminoirs dégrossisseurs étant ici fréquemment considérés comme d'autres exemples de trains discontinus entièrement mécanisés.

2) Travail et motivation du travail

Dans toutes les nouvelles installations, un pourcentage du personnel considérablement plus important que dans les services similaires d'un niveau de mécanisation et de modernisation plus ancien est satisfait de son travail et de son emploi.

Tableau 1

Question : "Etes-vous satisfait de votre travail ou voudriez-vous avoir un autre emploi ?"

Type de service : Aciéries Thomas	Laminoirs						
	Trains à tôles partiellement mécanisés				Trains à tôles entièrement mécanisés	Trains dégrossisseurs entièrement mécanisés	Trains à tôles continus
Degré de modernisation	anciennes		nouvelles				
Usine :	D	E	B	J	A + B	D + G	E
	(40)	(53)	(83)	(29)	(81)	(48)	(27)
	%	%	%	%	%	%	%
Satisfait	50	77	66	69	88	98	93
Autre emploi	50	23	34	31	12	2	7
	100	100	100	100	100	100	100

Il est vrai que la différence quant à la satisfaction trouvée dans le travail par les ouvriers d'installations anciennes et nouvelles n'est pas une conséquence exclusive directe de la mécanisation et des allègements apportés au travail; d'une part, les conditions générales de travail jouent aussi certainement un rôle, ainsi que, d'autre part, des facteurs sociaux : c'est ainsi par exemple que dans l'ancienne aciérie Thomas de l'usine D - ce qui d'ailleurs est une conséquence indirecte

de la vétusté des installations - il semble que la pression exercée par les supérieurs hiérarchiques et les tracasseries qui résultent des efforts faits par la direction du service pour tirer le maximum des installations soient très fortes. Le degré de satisfaction au travail, s'il fournit des indications précieuses, n'a certainement pas de valeur véritablement probante quant à la mesure dans laquelle il apparaît nécessaire ou souhaitable d'instituer des stimulants salariaux pour intensifier le rendement. Comme au chapitre précédent, ce sont surtout les questions concernant l'opportunité d'un ralentissement de la cadence de travail et de pauses occasionnées par des perturbations qui permettent d'établir cette mesure.

Tableau 2

Question : "Si vous ralentissiez un peu votre rythme de travail, cela représenterait-il pour vous un allègement ?"

Type de service : Aciéries Thomas	L a m i n o i r s						
	Trains à tôles partiellement mécanisés				Trains à tôles entièrement mécanisés	Trains dégrossisseurs entièrement mécanisés	Trains dégrossisseurs entièrement continus
Degré de modernisation	anciennes				modernes		
Usine :	D	E	B	J	A + B	D + G	E
	(40)	(53)	(83)	(29)	(81)	(48)	(27)
	%	%	%	%	%	%	%
Oui	40	45	54	76	33	43	52
Non	35	30	28	17	53	48	22
Pas possible	25	25	18	7	14	9	26
	100	100	100	100	100	100	100

Question : "Si cela n'avait aucune conséquence pour votre salaire, que préféreriez-vous : un jour où la production marche et où il n'y a pas d'interruptions, ou bien un jour où des perturbations dans la production vous procurent des pauses supplémentaires, si comme nous l'avons dit, il n'en résulte aucune conséquence pour votre salaire ?"

Sans interrup- tion	69	58	55	28	84	92	70
Motif :							
Les perturba- tions donnent plus de travail	47	28	-(1)	3	-(1)	26	33
Autre réponse ou aucune indi- cation	22	30	-(1)	25	-(1)	66	37
Avec interrup- tion	28	40	40	72	16	8	22
N'existe pas	-	2	-	-	-	-	4
Ne sait pas	3	-	5	-	-	-	4
	100	100	100	100	100	100	100

(1) Les raisons pour lesquelles on préfère une journée sans interruption n'ont pas été dénombrées dans l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération".

Dans les deux aciéries, le pourcentage des ouvriers interrogés qui estiment impossible un ralentissement de la cadence du travail, de ceux qui en attendent un allègement ou qui croient que leur travail en serait facilité, est à peu près égal. Dans la nouvelle aciérie, si un peu plus d'ouvriers préféreraient une journée sans interruption, ce n'est certes pas parce que les interruptions donnent davantage de travail (22 % : 30 %); mais en même temps, le pourcentage de ceux qui dans tous les cas préfèrent une journée avec interruptions est, avec 40 %, plus élevé dans la nouvelle usine que dans l'ancienne.

Ces chiffres confirment essentiellement nos considérations précédentes sur la répercussion de la mécanisation dans les aciéries : la mécanisation a assurément pour effet d'améliorer considérablement les conditions générales de travail (et d'ailleurs la satisfaction au travail est bien plus grande dans la nouvelle installation que dans l'ancienne), mais la nature du travail n'en est pas sensiblement modifiée. Dans les deux services, ce sont surtout les deuxièmes et troisièmes ouvriers qui déclarent préférer une journée avec interruptions, et cela davantage à la fosse de coulée qu'au plancher des convertisseurs; dans les deux cas, les premiers ouvriers au plancher des convertisseurs sont ceux qui se prononcent le plus nettement pour une journée sans interruptions, et cela parce que des perturbations ne font que leur donner davantage de travail.

Une comparaison entre les trains de laminoirs partiellement et entièrement mécanisés est bien plus instructives; ainsi le changement qui résulte d'une mécanisation complète du laminage pour le travail des ouvriers est beaucoup plus profond. Les réponses aux questions posées aux ouvriers des trains trio pour tôles moyennes de l'usine J contrastent avec celles qui ont été reçues aux trains à tôles fortes entièrement mécanisés, de même qu'aux trains dégrossisseurs, encore plus nettement que les déclarations des ouvriers des deux trains plus anciens de l'usine B, où, en effet, certaines opérations particulièrement difficiles sont fortement mécanisées. Le contraste le plus frappant est celui que l'on constate entre ce train trio de l'usine J, d'une part, et le train quatero à tôles fortes, le plus complètement mécanisé de l'usine B, ainsi que les deux trains dégrossisseurs des usines D et G, d'autre part. Alors que, dans un cas, 72 % des ouvriers interrogés

préfèrent une journée de travail avec interruptions, 8 % seulement sont de cet avis dans l'autre cas. Alors qu'à ce train le moins mécanisé, 76 % des ouvriers considèrent qu'un ralentissement de la cadence allégerait leur travail, 29 % seulement des ouvriers du train tandem de l'usine B sont de cet avis.

"Il est d'autant moins nécessaire", écrivions-nous dans le résumé de notre rapport sur la précédente étude concernant les trains pour tôles fortes, "d'imposer le rendement par contrainte, que le travail correspond davantage à ce que l'ouvrier peut espérer et exiger de sa profession. Il est, en outre, d'autant moins nécessaire de presser la cadence que l'ouvrier a moins de peine à soutenir un rythme déterminé de production... Tel est, nous semble-t-il, le cas dans les trains modernes", à tel point, qu'il ne serait pas nécessaire de souligner particulièrement l'importance réduite du stimulant salarial pour la politique du rendement, si cela ne contredisait l'avis de nombreux experts en matière de salaires au rendement (1). Ces conclusions, que nous tirions dans le rapport "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", sont entièrement confirmées par les nouveaux documents étudiés au cours de la présente enquête.

Néanmoins, les déclarations des ouvriers du train continu à larges bandes obligent à considérer comme relative une autre thèse que nous avons avancée dans le rapport de synthèse sur la même étude, en présence des résultats de l'enquête faite sur un train à larges bandes en France et sur un autre en Belgique, à savoir qu'il existe une tendance évolutive continue du travail humain, allant des trains manuels aux trains partiellement mécanisés, et des trains entièrement mécanisés aux trains entièrement continus, et que ce qui avait été dit pour les ouvriers des cages entièrement mécanisées s'appliquait au moins autant au personnel de ces trains (2).

Nous avons défini plus haut deux tendances de la mécanisation dans les laminoirs : ces deux tendances ont des effets très différents sur le travail humain. La mécanisation complète implique nécessairement

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, op. cit. p. 242

(2) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport de synthèse, op. cit. notamment p. 109 et suiv..

un changement fondamental dans la structure du travail humain, dans ses exigences et dans les conditions objectives de la motivation du travail. La continuité complète, en revanche, est un principe technique qui modifie, en premier lieu, la relation entre l'ouvrier et la production, mais qui n'affecte qu'indirectement les conditions générales du travail.

C'est ainsi que les ouvriers des trains à larges bandes apprécient l'opportunité d'un ralentissement du rythme du travail autant que leurs camarades des trains à tôles moyennes et fortes, plus anciens, de l'usine B. L'intérêt manifesté pour des pauses supplémentaires, le pourcentage des ouvriers qui préfèrent une journée avec interruptions sont, certes, nettement moindres au train pour larges bandes qu'aux trains partiellement mécanisés, mais ils sont aussi nettement supérieurs à ce que l'on trouve aux trains discontinus, entièrement mécanisés. Ceci s'applique moins aux réglieurs qu'aux lamineurs (les deux tiers environ de ces derniers escomptent qu'un ralentissement de la cadence du travail leur apporterait un allègement; parmi eux, peu nombreux sont ceux qui ne préféreraient pas une journée sans interruptions, parce que les perturbations occasionnent davantage de travail).

Les ouvriers des trains continus peuvent ainsi occuper une position particulière sur laquelle nous reviendrons plus loin (pas nécessairement toutefois, et sur d'autres trains de même type, techniquement très semblables, les conditions sont fondamentalement différentes).

A l'exception du cas des trains entièrement continus, le rapport entre rendement humain et résultats de production - et notamment la possibilité de mesurer l'un d'après l'autre - n'est pas modifié essentiellement par le progrès technique. Même dans les aciéries nouvelles, le travail humain n'entre que pour une faible part dans le rendement du service. Même là où la nature du travail s'est modifiée par suite de certaines améliorations techniques ou grâce à un aménagement plus rationnel de l'ensemble du service, le rôle de l'individu dans le processus de production reste essentiellement le même. Dans les laminaires,

l'extension de la capacité des installations, le fait qu'une cage moderne peut laminer un multiple de ce que font les installations comparables de type plus ancien, crée une certaine tendance vers l'homogénéisation du programme de fabrications. Mais en même temps, les nouvelles installations, précisément à cause de leur capacité plus grande, obligent à planifier beaucoup plus rationnellement la production et la vente, ce qui se manifeste, entre autres, par un effort marqué vers une plus grande homogénéité de l'assortiment ou, en tout cas, vers une extension du volume des commandes et des séries. Un programme très varié, des changements fréquents entre les divers profils et dimensions peuvent donc se produire, aussi bien aux nouveaux qu'aux anciens trains. Dans les deux cas, grâce aux procédés de mesure du rendement mis au point au cours des vingt dernières années (chronométrage, dépouillement statistique des chiffres de production ou combinaison de ces deux méthodes) on peut s'assurer que l'indice de mesure du rendement demeure essentiellement constante, tant que le rendement humain ne varie pas, et qu'il reflète, d'autre part les oscillations dans le rendement de l'ensemble du personnel sans trop d'erreurs. Il est possible dans des installations anciennes autant que dans de nouvelles, qu'un surcroît de rendement du personnel ne se répartisse pas uniformément entre les différents ouvriers; probablement même la diminution incontestable du personnel à chaque train entraîne-t-elle une plus grande homogénéité de la charge de travail de ses oscillations aux divers postes de travail.

3. L'influence humaine sur la production

La question de savoir quelles ont été les variations de l'influence humaine consécutives à la mécanisation des laminoirs constituait le point de départ de l'étude sur le "Niveau de mécanisation et le mode de rémunération". C'est pourquoi il est indiqué de commencer par étudier ce problème en ce qui concerne les aciéries, puis de récapituler brièvement les principaux résultats de cette précédente étude et de les mettre en rapport avec les nouvelles

constatations faites au cours de l'enquête sur les trains dégrossisseurs ainsi que sur les deux trains à tôles des usines E et J.

a) Aciéries

Comme le rapport entre le travail humain et le processus de production ne diffère pas non plus essentiellement, dans les aciéries nouvelles, des conditions existant dans les installations plus anciennes, la mécanisation ne peut entraîner de modifications fondamentales dans la nature et le degré de l'influence que les ouvriers de l'aciérie peuvent exercer sur la production. Il est possible, toutefois, que les phénomènes accompagnant le progrès technique, et notamment une meilleure organisation de la production et du travail, puissent agir sur les limites tracées à l'utilisation de l'influence humaine.

Tableau 3

Question : "Pouvez-vous déterminer vous-même la cadence de votre travail ou cela ne vous est-il pas possible ?"

Type de service : Degré de modernisation : Usine :	Aciéries Thomas		Aciéries Martin		
	anciennes D (40) %	nouvelles E (22) %	anciennes H (33) %	nouvelles J (53) %	nouvelles G (43) %
Aucune possibilité	87	78	73	51	57
Exceptionnellement seulement	3	9	12	15	25
Croit déterminer la cadence	10	13	15	34	18
Indécis, ne sait pas	-	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Question : "Pouvez-vous tous ensemble dans le service déterminer vous-mêmes ou non la cadence de votre travail ?"

Aucune possibilité	81	89	66	61	65
Exceptionnellement seulement	3	2	10	7	20
Croit déterminer la cadence	13	9	24	32	15
Indécis, ne sait pas	3	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Les deux aciéries Thomas diffèrent à peine l'une de l'autre. Il faut cependant souligner que, dans l'usine D, c'est-à-dire dans l'ancienne, il n'y a tout au plus que les premiers ouvriers qui croient avoir une influence individuelle, tandis que l'usine E, 30 % des deuxièmes et troisièmes ouvriers à la fosse de coulée croient pouvoir déterminer eux-mêmes la cadence de leur travail. Les opérations de coulée, de strippage et de mise en place des lingotières étant effectuées en des endroits séparés, grâce au système de coulée en source sur chariots, chacune des équipes de coulée a tout au moins l'illusion et peut-être même la possibilité réelle de varier, dans une certaine mesure, son propre rythme, d'autant plus que manifestement, dans la nouvelle usine, la meilleure organisation diminue la nécessité de "tracasseries" typiques de l'ancienne aciérie Thomas. Il est vrai que l'influence de l'ensemble du département sur la cadence de production et sur la production elle-même ne semble pas liée à cette marge dont disposent les ouvriers pour déterminer leur propre cadence.

Des différences importantes apparaissent entre les trois aciéries Martin. Ici, il est vrai, ce n'est pas tant la nouvelle aciérie de l'usine G qui se distingue des deux usines plus anciennes. Au contraire, les différences les plus grandes existent entre l'une des deux usines plus anciennes (usine J) et les deux autres aciéries Martin. Ceci n'est sans doute guère en rapport avec le niveau de mécanisation, mais tient plutôt à l'organisation du travail et du département. Dans l'usine J, contrairement à la plupart des aciéries, le personnel des fosses de coulée est attaché, dans chaque cas, à un four et participe au salaire à primes du personnel de ce four. Le rapport plus étroit ainsi créé entre la fosse de coulée et le four peut, à son tour, donner aux ouvriers de la fosse (car, en revanche, ce sont surtout eux qui se distinguent de leurs camarades des autres aciéries Martin par une estimation plus élevée qu'ils donnent de leur influence possible), le sentiment d'une plus grande autonomie, puisqu'ils n'ont pas à craindre, lorsqu'ils ont préparé rapidement une coulée, d'être déplacés et envoyés à une autre fosse. Ils ont, au contraire, une tâche délimitée à accomplir dans le cadre du cycle du four; ils peuvent s'arranger comme ils l'entendent, à condition de ne pas provoquer de retard à la coulée.

Comparons les deux autres aciéries Martin où l'organisation du travail est la même, mais dont l'âge est différent : nous constatons que les différences observées correspondent essentiellement à celles que l'on constate dans les deux aciéries Thomas. Dans la nouvelle aciérie Martin également, la coulée se fait en source sur des chariots. Là aussi, par conséquent, les ouvriers de la fosse (et notamment les deuxièmes et troisièmes cuvieriers) sont plus nombreux à être persuadés de pouvoir régler eux-mêmes leur cadence de travail, occasionnellement ou constamment.

Cette autonomie partielle des postes de travail placés en aval (conséquence surtout, comme nous l'avons dit, d'un aménagement plus rationnel du service), ne signifie cependant pas que le personnel des nouvelles aciéries puisse, de lui-même, prendre une influence plus grande sur la production que dans les anciennes usines.

Dans toutes les aciéries, des limites étroites, tant sur le plan technique que sur celui de l'organisation, sont tracées à l'influence du personnel. A la question : "Qu'est-ce qui détermine surtout, dans votre atelier, à cadence du travail ?", nous avons reçu, dans les deux aciéries Thomas, des réponses absolument identiques et, dans les trois aciéries Martin, des réponses qui ne variaient que faiblement. Les écarts qui existent entre les trois aciéries Martin sont, de leur côté, surtout la conséquence de différences qui n'ont rien à voir avec l'âge ou avec le degré de modernisation de l'installation. C'est ainsi que, dans l'usine H, dont l'aciérie produit presque exclusivement des aciers de qualité, le rôle du programme de fabrication est estimé plus important que dans les deux autres aciéries Martin, où ce sont l'état ou "l'humeur" des fours et d'autres "conditions de production" qui apparaissent plus importants.

L'influence du personnel sur la cadence de fabrication et sur la production est donc, dans les nouvelles aciéries, du même ordre lorsqu'elle n'est pas aussi faible, que dans les anciennes installations du même type. La conception d'ensemble plus rationnelle des nouvelles aciéries (notamment plus d'espace, adoption du système de coulée en source sur chariots ainsi que, et surtout dans les aciéries Thomas, suppression des goulots d'étranglement du transport) peut certes donner à quelques équipes une certaine autonomie dans l'aménagement de leur

travail (le même objectif peut aussi être réalisé par des mesures d'organisation du travail, telles que l'affectation à un four du personnel d'une fosse de coulée), mais cela est sans importance pour l'ensemble de l'influence humaine.

Peut-être, dans les anciennes aciéries, certaines équipes avaient-elles autrefois une influence, tout au moins négative, plus grande qu'aujourd'hui, par exemple les chargeurs de ferrailles à l'aciérie Martin, de la cadence de travail desquels dépendaient notamment la régularité et la rapidité du chargement du four. Mais comme depuis, des aciéries, même anciennes, ont mécanisé la plupart des opérations de transport et de chargement, cette modification à long terme des possibilités d'influence ne peut plus être démontrée par une simple comparaison des usines anciennes et nouvelles. Il semble, en tout cas, qu'elle n'ait pas été très importante.

b) Trains de laminoirs

Une simple analyse du processus de fabrication montre que l'influence humaine sur la production est beaucoup plus faible aux trains entièrement continus et que, le cas échéant, elle n'est pas de même nature qu'aux trains non continus, qu'ils soient manuels, partiellement ou entièrement mécanisés.

Tableau 4

Question : "Pouvez-vous déterminer vous-mêmes la cadence de votre travail ou cela ne vous est-il pas possible ?"

Type de service :	Train trié à tôles partiellement mécanisé	Trains dégrossis entièrement mécanisés	Train à larges bandes entièrement continu
Degré de mécanisation :	J	D + G	E
Usine :	(29)	(53)	(27)
	%	%	%
Aucune possibilité	73	66	93
Exceptionnellement seulement	3	11	-
Croit déterminer la cadence	21	21	7
Indécis, ne sait pas	3	2	-
	100	100	100

Question : "Pouvez-vous tous ensemble dans le service du train déterminer vous-mêmes ou non la cadence de votre travail ?"

Aucune possibilité	53	56	86
Exceptionnellement seulement	3	8	7
Croit déterminer la cadence	41	32	7
Indécis	3	4	-
Ne sait pas	-	-	-
	100	100	100

La différence entre les trains discontinus et continus apparaît surtout lorsqu'on examine la question de l'influence collective : alors que, tant au train trio ancien qu'aux trains dégrossisseurs entièrement mécanisés, environ la moitié des ouvriers croient que l'ensemble du personnel détermine la cadence exceptionnellement ou constamment, au train à larges bandes seuls quelques ouvriers sont de cet avis; il s'agit là exclusivement de lamineurs, tandis que les régisseurs contestent toute possibilité d'influence.

Le personnel des trains entièrement continus n'a donc aucune influence directe quelque peu importante sur la production du train où il travaille.

Cela ne signifie naturellement pas qu'ils soient privés de toute possibilité d'action sur le rendement de ce train. Les postes de travail sans influence au sens large ne sont plus que des anachronismes et, dans une entreprise rationnellement dirigée, ils seront rapidement supprimés. Cette influence dont dispose encore le personnel des trains continus est cependant, en principe, d'une autre nature que celle dont disposent les ouvriers des trains discontinus. Tandis que ceux-ci peuvent encore contribuer directement et par leur propre initiative, c'est-à-dire en accélérant leur propre travail ou en connectant et manœuvrant plus rapidement l'installation (soit pendant le processus de laminage proprement dit, soit dans les intervalles) à augmenter le rendement du train, la tâche de ceux-là consiste en premier lieu "à éviter de faire baisser la capacité de rendement ^{normale} de l'installation". L'ouvrier au train entièrement continu se conforme aux règles ou ne s'y conforme pas; son apport n'est plus variable que qualitativement", son influence sur le rendement du train n'est plus que de nature "préventive" (1).

A première vue, l'absence presque complète de possibilités d'influence "initiative" aux trains modernes entièrement continus pourrait apparaître comme le point final d'une série d'évolutions qui, avec la mécanisation croissante, réduit de plus en plus les possibilités

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport de synthèse
c.p. cit. p. 94

d'action humaine. La plus grande influence devrait donc, dans cette perspective, être attendue des trains les plus anciens, très imparfaitement mécanisés ou des trains manuels, tandis que dans les installations déjà entièrement mécanisées, mais encore discontinues, l'ouvrier n'aurait plus que de très faibles possibilités d'agir sur la production.

Or, une telle hypothèse est en contradiction évidente avec les faits. Certes, il est incontestable qu'aux trains manuels ou seulement peu mécanisés, le travail humain joue un rôle prédominant sur la production et qu'avec la mécanisation croissante, de plus en plus d'opérations sont confiées à la machine. Mais cela n'a pas nécessairement pour corollaire une réduction des possibilités effectives d'influence.

D'une part, en effet, avec la mécanisation et la modernisation croissantes (toujours jusqu'au stade préliminaire seulement du système continu), l'ensemble de la marge d'influence théoriquement donnée ne varie pas de façon excessive. Si l'on admet que pour un train bien organisé, le "goulot" se situe là où sa suppression occasionnerait les dépenses les plus grandes, c'est-à-dire dans la cage, l'amélioration de la capacité technique des cages réduit le pourcentage des temps purement mécaniques échappant entièrement à l'emprise humaine au moins autant, sinon plus, que la mécanisation des temps restant manuels et, des temps intermédiaires. Des études de temps détaillées que nous avons fait entreprendre autrefois, sur des trains à tôles moyennes et fortes, entièrement mécanisés et partiellement mécanisés, ont montré nettement que, dans les installations modernes, le pourcentage des temps théoriquement influençables est plus grand qu'aux trains anciens moins mécanisés (1)

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, op. cit. p. 133 et s. Pour le plus ancien des trains étudiés, un train pour tôles moyennes à deux cages, on a trouvé un pourcentage de temps influençables de 62 % de tout le temps de laminage, auquel s'oppose un pourcentage de 67 % au train querto tandem moderne entièrement continu.

différentes
"Cet état de choses s'explique par le fait que toutes les étapes du processus de laminage ont été modifiées inégalement par la modernisation et la mécanisation. Le progrès technique a amélioré plus efficacement le mécanisme d'entraînement que le guidage, le dressage, le pivotage et le mesurage des tôles. Les ouvriers des trains modernes ont visiblement, sous ce rapport, une plus grande possibilité d'influence sur la cadence de laminage que leurs camarades des anciens trains" (1).

Or, la part des temps influençables n'indique que la marge d'influence théorique maximale. Pour apprécier quelles sont les possibilités d'influence effectives qui existent, il faut considérer les limites qui sont tracées, vers le haut comme vers le bas, à une utilisation de cette marge d'influence théorique. Ces limites se situent avant tout dans la planification de la production, dans l'organisation de l'exploitation et du travail et dans la coopération.

Comme des installations modernes entièrement mécanisées ont, en général, une capacité bien plus grande que celles d'un niveau de mécanisation plus ancien qui les ont précédées, leur rendement effectif optimal dépend bien davantage de l'apport régulier de matières premières et de l'évacuation continue des produits finis. Aux anciens trains, la production est fonction principalement du rendement du personnel. A de nombreux trains nouveaux, au contraire, il se produit constamment des arrêts de production, parce que les installations et appareils placés en amont ne peuvent fournir suffisamment, ou parce que la transformation des produits du train, au stade suivant, est passagèrement surchargée ou d'une capacité (encore) insuffisante. La possibilité d'employer des stimulants salariaux intenses est variable, selon que de tels arrêts se produisent régulièrement (du fait que la capacité du train est actuellement trop grande et qu'elle a été prévue en fonction du développement futur d'autres ateliers), ou plus ou moins fortuitement dans certaines situations.

(1) Op. cit. p. 137

Alors que, dans le premier cas, sous cet aspect, les stimulants vigoureux sont bien accueillis, ou tout au moins acceptés, car ils promettent, après élimination des goulots d'étranglement, des augmentations importantes de gain, les limitations sporadiques et imprévisibles de la possibilité de rendement mettent en question des stimulants salariaux plus intenses, car elles empêchent sans cesse la réalisation des possibilités de gain offertes en principe.

Dans tous les cas, la planification de la production des trains récents joue généralement un rôle plus grand qu'aux trains anciens. Ce sont les goulots d'étranglement qui se produisent dans le flux des produits, en amont ou en aval du train, et la régularité avec laquelle ils limitent le rendement de celui-ci qui déterminent au premier chef comment la conscience qu'ont les ouvriers de leur influence en est affectée, et jusqu'à quel point la possibilité d'instituer des stimulants salariaux intenses s'en trouve réduite.

L'organisation de la production et du travail, quoique étroitement liées à la planification de la production, ne sont toutefois pas entièrement assimilables à celle-ci. En principe, une organisation plus rationnelle du processus du travail réduit la marge d'influence du personnel. Il est toutefois difficile de dire dans quelle mesure, car de nos jours, même les installations techniques désuètes ont, en général, une organisation très poussée. Des sociologues français ont pu, il est vrai, lors de l'enquête "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", observer un ancien train manuel à tôles fines, dont l'organisation correspondait encore, dans une large mesure, au niveau de développement de l'installation. "Des postes de travail où il garde une grande marge discrétionnaire d'auto-organisation", écrivions-nous lors d'une comparaison de ce train ancien avec les installations modernes, tant du point de vue technique que de l'organisation, ayant une production identique, "l'ouvrier est obligé de plus en plus de s'insérer dans un système complet et contraignant. Il doit se conformer à des consignes précises; soumis à une organisation sévère de contrôle, il est conscient de la nécessité d'exercer ce qui lui reste d'influence à l'intérieur des limites définies par l'organisation" (1).

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport de synthèse, p. 83.

Plus important encore probablement , pour l'influence humaine pouvant effectivement être utilisée, est le type de coopération. "Les anciens trains comportent un réseau parfaitement centralisé de liens entre les postes. Il y a lieu, jusqu'au stade des trains mécanisés, de parler de postes-clés. En petit nombre, ces postes détiennent l'essentiel de l'influence ouvrière, quoiqu'ils ne soient pas en mesure, bien entendu, de se passer de la collaboration des autres postes.... La structure de l'équipe de fabrication à un grand nombre de trains est nettement hiérarchisée : pour beaucoup d'ouvriers, la coopération au niveau de l'installation est caractérisée par la dépendance dans laquelle ils se trouvent vis-à-vis de postes-clés(1). Au lieu de cette coopération centralisée, on trouve aux trains nouveaux des rapports d'interdépendance complexe. Chaque ouvrier doit avoir égard aux autres qui, de leur côté, doivent se régler sur lui.

postes
Les ouvriers des /des anciens trains, et notamment les premiers lamineurs et premiers ouvriers aux fours, pouvaient, dans une très large mesure, presser d'eux-mêmes la cadence. Aux nouveaux trains, les variations du rythme ne sont plus possibles, à proprement parler, que si tout le personnel est d'accord. Sous cet aspect, la marge théorique d'influence humaine pouvait être épuisée plus facilement aux anciens trains que dans les nouvelles installations.

D'un autre côté la mécanisation réduit, en général, le nombre d'ouvriers occupés à un train; ceux-ci peuvent plus facilement communiquer et s'entendre pour augmenter le rendement ou réduire la cadence. Aux laminoirs dégrossisseurs modernes, par exemple, il n'y a plus que deux ou trois ouvriers à prendre part directement au processus de laminage. Ainsi, il devient plus facile d'y exercer une influence qu'aux anciens trains où les effectifs étaient de 6 à 8 ouvriers.

Il faut enfin mentionner que, dans le cas de travail physique pénible, tel qu'il prédominait aux anciens trains, à partir d'une certaine limite, les postes-clés disposant théoriquement de grandes

(1) Opus citatus p. 85

possibilités d'influence ne pouvaient plus accélérer la cadence, pour la simple raison que, dans ce cas, la résistance physique d'autres membres de l'équipe était mise à trop rude épreuve. Cette obligation de tenir compte de la situation des autres ouvriers n'existe plus dans les installations modernes, où les régleurs peuvent ainsi "appuyer sur le champignon" beaucoup plus aisément que leurs collègues des trains partiellement mécanisés (1).

L'enquête sur le niveau de mécanisation et le mode de rémunération est parvenue à la conclusion que, dans des conditions d'organisation similaires, la marge d'influence effectivement utilisable est plutôt légèrement plus grande, aux trains discontinus entièrement mécanisés, qu'aux trains anciens de moindre capacité où les opérations manuelles sont plus nombreuses et les effectifs plus étoffés (2). Dans l'ensemble, cette thèse est confirmée également par les résultats obtenus aux laminoirs dégrossisseurs ainsi qu'au train pour tôles moyennes de l'usine J. Plus qu'aux trains à tôles, la marge d'influence effective dépend, dans les laminoirs dégrossisseurs, des caractéristiques du circuit des matières dans toute l'usine et des données du programme de fabrication. Des installations, même fort semblables, peuvent donner au personnel qui le sert des chances différentes d'influencer les chiffres de la production et une conscience différente de leurs possibilités d'action, selon que, par exemple, ces installations constituent elles-mêmes un goulot d'étranglement dans le circuit de l'acier brut des aciéries aux trains à demi-produits et aux trains finisseurs, qu'elles sont obligées régulièrement d'attendre le stade de transformation placé en amont ou en aval, ou que des retards dans l'approvisionnement des lingots ou dans l'évacuation des blooms, ne se produisent que par intermittence et par suite de concours de circonstances chaque fois différents.

(1) Voir à ce sujet surtout le rapport entre les premiers lamineurs (qui, à proprement parler sont des régleurs) et le reste des ouvriers du train partiellement mécanisé, étudié dans l'enquête faite en Belgique, et dont il est question dans le rapport de synthèse, op. cit. p. 107, "Il faut", dit un ouvrier de ce train, "que le lamineur ait le coeur dur : il voit les autres se crever au travail et il doit continuer à produire".

(2) Voir rapport allemand p. 145 et ainsi que rapport de synthèse p. 96.

- 4) Rendement humain et chiffre de production obtenue : le cas particulier des lamineurs aux trains continus.

Le train entièrement continu que nous avons étudié occupe un groupe de lamineurs dont la situation de travail, pour autant que l'on puisse en juger d'après les réponses faites aux questions posées, diffère beaucoup de celle qui existe à tous les autres postes des laminoirs anciens et nouveaux. Ces lamineurs ont, tout d'abord, deux tâches à accomplir : d'une part, ils doivent régler l'écartement des rouleaux de la ou des cages qui leur sont confiées, à chaque changement de dimensions; ils peuvent, pour cela, se fier essentiellement à des tableaux, mais certains réglages précis sont nécessaires, tout au moins occasionnellement. Leur seconde fonction, qui est probablement pour l'instant encore la plus importante, résulte du fait que la bande a tendance à dévier sur le côté pendant le laminage, car même dans les cages quarto, les cylindres de travail sont toujours légèrement convexes ou concaves; or, tout glissement de la bande sur le côté entraîne de légères irrégularités dans son épaisseur (le bord de droite ou de gauche devenant un peu plus mince) et la bande risque, si l'on n'y remédie pas en temps voulu, de se coincer entre les montants de la cage (1). Pour guider latéralement la bande, les diverses cages peuvent être légèrement basculées, c'est-à-dire inclinées vers la gauche ou vers la droite par les lamineurs. Si, par exemple, la bande glisse vers la gauche, elle peut être ramenée au milieu de la cage par une inclinaison de celle-ci vers la droite.

(1) Ces incidents se produisent probablement plus souvent sur les trains modernes discontinus, mais sur les trains continus ils ont encore des conséquences plus graves: (perte d'une bande tout entière, risque d'endommager toute une série de cylindres et arrêt prolongé du train jusqu'à ce que la bande coincée ait été dégagée).

Cette seconde tâche des lamineurs peut être automatisée sans grandes difficultés par les moyens modernes de la technique de réglage. Dès l'époque de notre enquête, l'usine procédait aux transformations techniques nécessaires.

A ce point de vue, la position particulière des lamineurs du train continu pour larges bandes, qui a fait l'objet de nos observations, est donc de nature passagère. Dès que le système automatique est monté et a fait ses preuves, on fait beaucoup moins appel à eux, et il est probable que leur nombre diminuera considérablement.

Il ne vaudrait donc pas la peine d'étudier en détail leur situation particulière dans le travail, si celle-ci n'était pas comparable, à bien des égards, à celle d'un groupe d'ouvriers qui, avec la mécanisation croissante, prennent une importance toujours plus grande, tant en nombre qu'en qualité, à savoir les spécialistes de l'entretien. Il s'est déjà révélé impossible d'inclure ces spécialistes de l'entretien dans l'enquête que nous avons faite au moment de l'étude sur le Niveau de mécanisation et le mode de rémunération. L'expérience, les conditions de travail ainsi que les tâches de ces ouvriers, et par conséquent aussi leur point de vue sur la rémunération au rendement, différaient tellement des données recueillies auprès des lamineurs proprement dits qu'il avait fallu renoncer à exploiter les entretiens que nous avons eus avec eux (1). Les déclarations des lamineurs du train continu qui, pour ainsi dire, occupent une position intermédiaire entre les ouvriers de fabrication et les ouvriers d'entretien, nous offrent ainsi la possibilité, sans sortir du cadre de l'enquête, de tirer des conclusions sur la situation et la manière de voir de ces ouvriers qui sont de plus en plus importants pour un rendement satisfaisant, et dont le

(1) En plus des 170 ouvriers environ des trains à tôles fortes nouveaux et anciens, nous avons interrogé alors environ 50 ajusteurs et un peu moins de 20 mécaniciens et électriciens d'entretien. Les renseignements fournis par les ajusteurs n'ont pu être utilisés qu'en certains points du rapport, comme contraste avec les réponses fournies par les lamineurs proprement dits. Les interviews avec les spécialistes de l'entretien n'ont pas pu être exploités quantitativement, et il n'en a pas été tenu compte dans l'étude.

nombre augmente fortement avec la mécanisation croissante (1) mais dont la contribution à la production de leur atelier se définit justement par le fait qu'ils n'ont pas un "rendement" au sens traditionnel.

Contrairement aux opérateurs de leur propre train, et surtout aux ouvriers (lamineurs et opérateurs-régleurs) des trains dégrossisseurs ou des trains à tôles fortes entièrement mécanisés, les lamineurs du train continu à larges bandes ont un travail relativement pénible. Certes, ils ne doivent effectuer un travail proprement musculaire qu'au moment du montage des cylindres et des cages, mais comme pendant le laminage ils sont placés immédiatement auprès des cages, ils sont exposés, au passage de la bande, à une irradiation considérable ainsi qu'à la vapeur d'eau de refroidissement. A la question de l'opportunité de dérangements occasionnels ou de l'alignement qui peut résulter pour eux d'un ralentissement de la cadence, ils réagissent comme leurs camarades des ateliers de fusion ou des laminoirs anciens, dont le travail est surtout physique et musculaire.

Les lamineurs, de même qu'une grande partie des spécialistes d'entretien qui, en effet, malgré un allègement du travail autorisé par l'emploi de meilleurs appareils de levage, d'outils mécaniques, etc. font en général encore un travail manuel sale, sont contraints d'effectuer un travail physique très dur et qui n'est pas précisément agréable, sur des unités très modernes.

Chez les uns et les autres, nous pouvons admettre qu'un accroissement du rendement (par un travail plus rapide ou une réduction des pauses) n'irait pas sans provoquer une résistance instinctive

(1) Aux deux trains modernes à tôles fortes étudiés dans le rapport "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", la relation entre les spécialistes de la réparation et de l'entretien et les ouvriers de fabrication du train est à peu près de 1 / 1 ou 2 : 1, tandis qu'il est de 1 : 5 aux deux trains anciens.

Aux trains modernes, il semble que le rapport de 2 : 1 corresponde davantage aux nécessités réelles. Le rapport de 1 : 1, constaté à l'un des nouveaux trains, résulte, d'une part, du nombre extraordinairement élevé des ouvriers occupés à ce train; d'autre part, d'une concentration plus poussée des services de réparation et d'entretien à l'atelier central, ce qui n'a pas permis de répartir proportionnellement le personnel de celui-ci entre les divers services de fabrication, bien que cela eût été nécessaire, en réalité, pour effectuer une comparaison correcte.

physiologique ou psychologique, qu'il serait plus facile de surmonter en employant des stimulants salariaux. Mais dans un cas comme dans l'autre (et c'est par là que ces ouvriers, comme d'ailleurs sous bien des aspects leurs camarades des aciéries, se distinguent fondamentalement des ouvriers au salaire à la tâche classique), une charge déterminée n'est liée qu'accidentellement à un certain résultat du travail. L'ambivalence de la notion de rendement qui, d'une part, caractérise le résultat du travail, mais d'autre part aussi l'effort fourni pour parvenir à ce résultat, apparaît ici très nettement : le résultat du travail, qui seul intéresse l'entreprise consiste pour les uns à éliminer rapidement les pannes, tandis que pour les autres, il consiste dans le déroulement régulier et sans à-coups du processus de production. Selon les circonstances, ce résultat peut être atteint par un travail long et pénible ou sans beaucoup de peine. Si l'entreprise désire honorer comme il convient l'effort plus ou moins grand, elle encourt le risque de ne plus intéresser l'ouvrier au résultat optimal du travail, sans parler du fait qu'elle se voit placée devant des problèmes de mesure et d'appréciation qui ne paraissent guère solubles. En revanche, honorer le résultat du travail revient à négliger l'effort plus ou moins grand qu'il a impliqué, et à ce priver, d'autre part, de la possibilité de distinguer nettement entre ce qui est le résultat d'un effort humain (combinaison de volonté et de capacité de rendement), et ce qui est la conséquence de données techniques ou organisationnelles, sur lesquelles l'homme n'a pas ou peu d'influence.

Ce dilemme apparaît très clairement si l'on analyse le système de salaires au rendement du train à larges bandes, et l'appréciation qu'en donnent les ouvriers. A ce train, on verse une prime qui varie compte tenu des diverses conditions de production (objectivées par le nombre de fours en service) et inversement proportionnelle à la durée des temps morts par rapport aux temps de fabrication. Si les quatre fours poussants sont en service, la prime commence à augmenter dès que les temps morts sont inférieurs à 75 % environ du temps effectif de production, pour atteindre un maximum d'environ 34 % du salaire de base, lorsque l'exploitation n'a pratiquement pas

de panne (1). Remarquons en passant qu'il existe, dans un certain nombre d'usines, pour les spécialistes de l'entretien, des primes basées sur des principes analogues.

Cette prime qui présente des variations considérables - avec une différence moyenne de 2,6 % entre les salaires horaires de deux mois successifs, le train à larges bandes vient largement en tête de tous les secteurs de base des usines sidérurgiques mixtes étudiées (à l'exception d'une usine où la prime générale cause encore des variations plus importantes) - ne compense cependant nullement, pour les lamineurs, l'effort considérable et, de surcroît, très variable qu'impose le travail (2). Aussi la grande majorité des effectifs, et notamment des lamineurs, nient-ils catégoriquement que les oscillations de la quantité de travail exigé et l'intensité de ce travail se reflètent dans le niveau de la prime :

Tableau 5

Question : "Lorsque vous devez travailler davantage pendant un mois (je ne veux pas dire faire des heures supplémentaires), le montant de la prime varie-t-il en conséquence (train à larges bandes) ?

	1ers lamineurs et fournalistes (6) %	2es et 3es lamineurs et fournalistes (12) %	Régleurs (9) %
Oui	-	17	33
Pas tout à fait	-	-	-
Non	83	83	67
C'est quelquefois l'inverse	17	-	-
	100	100	100

(1) Pour les détails du système, voir annexe I, p. 24

(2) 45 % environ des lamineurs du train à larges bandes indiquent qu'ils doivent fréquemment donner un coup de collier et que le travail se ralentit ensuite; c'est seulement aux hauts fourneaux et dans les aciéries Martin à programme de fabrication très différencié que l'on relève un effort aussi variable.

Dans aucun autre secteur - lorsqu'il n'y a pas depuis assez longtemps de salaire fixe de facto - la fonction de la prime, comme compensation à un surcroît de travail et de sujétions, ne se voit autant contestée et avec elle son "équité" compte tenu du rendement. Dans les autres laminoirs étudiés (les deux laminoirs dégrossisseurs, ainsi que le train ancien pour tôles moyennes), plus de la moitié, pour ne pas dire les 2/3, des ouvriers sont persuadés qu'un surcroît d'effort occasionnel se répercute aussi sur le montant de la prime.

Si le personnel du train à larges bandes ne refuse pas plus énergiquement à son système de salaires qu'il ne le fait (pourtant 44 % préféreraient être rémunérés selon un autre système), c'est probablement surtout parce qu'au moment de l'enquête la prime a considérablement augmenté, grâce à une diminution des temps de dérangement. Néanmoins, de l'avis du chef de départe-^{ment}ment cela était dû, moins à l'effet stimulant du système de salaires, que plutôt

"parce que j'y ai mis un ingénieur et qu'il y a maintenant beaucoup moins de pannes. C'est, en réalité, l'ingénieur qui a mérité la prime, mais les ouvriers croient que c'est eux".

Si, en revanche, les fluctuations de la prime conservent la même amplitude dans l'avenir, le montant global de cette prime n'ayant plus tendance à augmenter considérablement (et la formule de prime ne laisse pas une grande marge pour une telle augmentation), l'ambivalence de ce système apparaîtra très vite et très nettement. Si, pour maintenir niveau de production, on exige une charge de travail sans cesse croissante, mais si celle-ci n'est plus en rapport avec la production obtenue, une limite très étroite est ^{ainsi} tracée à la mise en oeuvre de stimulants salariaux, limite qui peut être franchie tout au plus passagèrement, au prix d'une augmentation sensible du salaire, et ^{occi} seulement tant que cette augmentation influence l'idée que les ouvriers se font du système salarial.

5) Conclusions

On peut estimer assez faibles les conséquences de la mécanisation dans les aciéries et, au total, dans les secteurs de fusion (à l'exception de la préparation des charges aux hauts fourneaux). La situation de travail dans les nouvelles aciéries ne diffère pas fondamentalement de celles des installations plus anciennes, si ce n'est tout au plus par des détails dans l'exécution des travaux et dans les limites imposées à l'influence par l'organisation de l'exploitation et le processus de fabrication.

Il en va différemment aux laminoirs où le progrès technique des décennies écoulées a conduit à modifier fondamentalement les caractéristiques techniques et l'organisation du processus de production, ainsi que la situation de travail du personnel des trains. La mécanisation a, dans une large mesure, libéré l'ouvrier de la nécessité de transporter les produits à laminer et de les guider pendant le laminage en dépensant sa force musculaire dans des conditions difficiles ou très difficiles, dans un tel environnement. Le travail aux postes de commande des trains modernes permet un niveau de confort physique jusque là absolument inconnu dans la sidérurgie. L'effort non physiologique, consistant surtout en une tension nerveuse, est grand sans aucun doute, mais il permet de varier la cadence de travail et la quantité produite plus qu'aux anciens trains, où les muscles et l'appareil circulatoire étaient fortement mis à contribution.

En même temps, parallèlement à l'évolution du travail, lorsqu'elles ne sont pas commandées par celui-ci, les possibilités d'influence ont augmenté à certains égards, tandis que d'autre part, une planification et une organisation plus poussée de la production tendent à les réduire. Dans l'ensemble, l'influence laissée à l'ouvrier aux nouveaux trains discontinus est sans doute légèrement supérieure à celle qu'il pouvait exercer dans les anciennes installations.

La mesure du rendement humain d'après le niveau de production obtenue pose aux trains nouveaux, comme aux anciens, des problèmes sensiblement identiques, certes souvent difficiles, mais non insolubles, si l'on ne pousse pas trop loin les exigences de précision. Observons encore que les difficultés de mesurer le rendement varient probablement davantage

selon le type de train ou le programme de fabrication, que selon le niveau de mécanisation de trains du même type.

Si l'on peut parler, avec la substitution aux trains manuels de trains partiellement mécanisés et le remplacement de ceux-ci par des trains entièrement mécanisés, d'une évolution constante et linéaire de la technique de production et de ses conséquences, l'apparition des trains continus marque une césure très nette. D'une part, elle fait disparaître presque entièrement l'influence "initiative" directe du personnel sur la production. D'autre part les caractéristiques du travail deviennent plus indépendantes du degré de modernisation de l'installation technique qu'elles ne l'étaient à tous les stades antérieurs de l'évolution. Même aux trains continus très modernes, certaines opérations sont souvent nécessaires et l'on peut souvent y observer des conditions de travail que l'on ne s'attendrait en réalité à trouver qu'aux stades précédents où la mécanisation était incomplète. A bien des égards, la situation du personnel des trains entièrement continus se compare plutôt à celle des aciéristes ou haut-fournistes qu'aux conditions existant aux postes correspondants des laminoirs discontinus.

4e chapitre

Récapitulation : Conditions techniques et systèmes de rémunération au rendement dans les services principaux de la sidérurgie.

Pour apprécier dans quelle mesure les systèmes de salaires au rendement aujourd'hui pratiqués dans les usines sidérurgiques répondent aux conditions techniques du moment, et surtout pour mesurer l'importance que revêtent les conditions de la politique salariale (indépendamment de la situation de travail et la situation du service ou par le truchement de celles-ci) pour le niveau et l'évolution de la rémunération au rendement, il faut tout d'abord réduire les principaux résultats des chapitres précédents à leur plus simple expression, ce qui peut se faire par une classification à plusieurs degrés.

A cet égard, nous disposons de deux valeurs complémentaires : à savoir :

la nécessité d'influencer le comportement humain au travail par des stimulants salariaux, en vue d'un résultat d'exploitation optimal, et les difficultés que soulèvent ici les conditions d'exploitation et surtout les rapports entre le rendement humain et les chiffres de production obtenus.

La nécessité de stimulants salariaux dépend, tout au moins en premier lieu, des conditions générales, sociales et économiques, et notamment des conditions de la politique salariale; mais ces conditions déterminent directement la mesure dans laquelle les difficultés techniques d'un certain degré limitent le secteur d'application de la rémunération au rendement en tant qu'instrument de la politique de rendement, quelle qu'en soit la nécessité. Ce qui n'exclut pas naturellement que la direction d'une entreprise soit prête à courir, un risque de nature politico-salariale plus grand dans un département où la rémunération au rendement semble s'imposer que là où un affaiblissement du stimulant salarial devrait avoir moins d'influence sur le rendement de l'exploitation.

Quoi qu'il en soit, le rôle de la politique salariale pourra être décrit de façon assez claire, en examinant si le stimulant des divers systèmes salariaux augmente au fur et à mesure que s'accroît

la nécessité d'une rémunération au rendement, ou au contraire diminuée à mesure qu'augmente la difficulté. Plus le rapport est étroit entre la nécessité de stimulants salariaux et le pouvoir stimulant représenté par chacun des systèmes pratiqués, moins les conditions et les besoins de la politique salariale se heurtent aux exigences de la politique du rendement.

1. Nécessité d'influencer le rendement par des stimulants salariaux

La nécessité de stimulants salariaux découle, d'une part, du type de tâche et de charge de travail. Il est d'autant plus important pour l'entreprise de vaincre les résistances ou de renforcer et d'étayer les mobiles positifs existants par une rémunération au rendement qu'un travail est plus difficile, qu'il est davantage ressenti comme une charge, et que la responsabilité, l'intérêt du travail, les perspectives de promotion ou d'autres aspects psychologiques et sociaux, et d'autres phénomènes concomitants permettent moins à l'ouvrier de s'identifier à son travail à un niveau élevé de rendement, en bref, que l'augmentation du rendement ou le maintien d'un bon niveau de rendement se heurte à des

résistances physiologiques, psychologiques ou sociales non susceptibles d'être compensées ou masquées par des motivations et des mobiles positifs. La nécessité de stimulants salariaux est, en outre, d'autant plus grande que l'ouvrier a plus de possibilités de déterminer l'intensité de son propre travail, et par conséquent, d'influencer les chiffres de la production, tandis que, d'autre part, les limites tracées à l'influence humaine - lorsque l'ouvrier les a acceptées - engendrent souvent du même coup une situation sociale ou psychologique dont le "caractère de provocation" ^{est} nettement marqué, et qui, de son côté, renforce habituellement les motivations au travail favorables à un bon rendement.

"Très grande nécessité" : Travail individuel pénible, ou travail au sein de petites équipes autonomes.

C'est dans le secteur des formes de travail représentées dans notre enquête par le groupe témoin des forgerons que l'emploi de stimulants salariaux pour influencer le rendement humain est le plus urgent.

Les multiples résistances à l'amélioration du rendement ou au maintien d'un haut niveau de rendement y sont vives; d'autre part, l'intensité du travail y dépend dans une large mesure de la volonté de rendement de l'ouvrier.

"Grande nécessité" : Laminoirs incomplètement mécanisés.

La situation dans les laminoirs anciens est structurellement similaire, quoique d'un degré différent. Ici encore dominent les formes de travail qui recommandent d'inciter au rendement par des stimulants salariaux. Les possibilités d'influence y sont réduites comparées à celles du personnel de la forge, mais plus grandes que dans les secteurs de fusion. Toutefois, dans ce type d'installations, des limites nettes sont assignées à l'influence humaine : exigences du processus technique, impératifs du programme de fabrication, incarnés par les supérieurs hiérarchiques et transmis par eux aux premiers ouvriers, mais surtout nécessités d'une coordination entre diverses phases de travail reliées entre elles et accomplies soit en commun, soit successivement, obligent la plupart des ouvriers à ce type de trains, qu'ils le veulent ou non, à suivre une certaine cadence qui apparaît ainsi assurée dans une très large mesure, même s'il n'existe pas de stimulant salarial. Néanmoins il semble qu'il existe encore une marge considérable entre le rendement minimum, d'une part, et le rendement maximum pouvant être atteint sous la pression de stimulants intenses d'autre part, marge dont l'exploitation est l'ambition légitime des directions d'usines.

Si l'on classe la masse des autres secteurs de base, en partant des laminoirs anciens, dans l'ordre de succession correspondant à la nécessité décroissante des stimulants salariaux, il faut citer maintenant deux catégories de départements où en dépit de situations techniques différentes, la nécessité des stimulants est du même ordre.

"Nécessité moyenne" : Laminoirs discontinus entièrement mécanisés.

Partout où, au maniement direct et au guidage du produit (à l'enfournement, au défournement, pendant le transport depuis le laminoir et vers celui-ci, ou au cours du laminage lui-même) se substitue la commande de mécanismes ou d'appareils plus ou moins compliqués, où par conséquent, l'homme se voit exercer une souveraineté jusque-là inconnue sur le processus de laminage, lequel ne possède une autonomie que partiellement réelle et pendant de courts laps de temps, la notion de "peine au travail", encore très concrète et évidente aux anciens laminoirs, commence à s'estomper, et la relation entre le résultat du travail, d'une part, et l'effort que l'ouvrier s'impose à lui-même, d'autre part, devient plus lâche. Il importe de moins en moins de mettre en oeuvre des stimulants salariaux pour vaincre la résistance à une amélioration du rendement ou à sa stabilisation à un niveau optimal au point de vue de l'économie de l'entreprise. Mais, en même temps, le personnel de ce type d'installations dispose de possibilités aussi grandes et souvent même plus grandes (là où les limites de l'influence sur l'organisation ne sont pas trop étroites) pour déterminer la cadence de fabrication et le rendement. Vu les investissements, le plus souvent très importants qui sont nécessaires à la construction de telles installations, vu la capacité de rendement de celles-ci, il est même pour l'entreprise économiquement plus judicieux qu'aux anciens trains d'assurer par des stimulants salariaux l'utilisation maximale de la capacité des installations. A ce type de trains, la rémunération au rendement peut donc encore jouer un rôle considérable pour porter au niveau maximum les résultats de l'exploitation. D'autre part, en raison des changements fondamentaux intervenus dans la structure du travail, il n'est pas rare que le même effet puisse être obtenu par d'autres instruments de la politique du rendement.

"Nécessité moyenne" : Acieries

Si les trains discontinus entièrement mécanisés se distinguent, en premier lieu, des installations partiellement mécanisées du même type par le fait que le rendement maximum implique un surcroît d'effort moindre, en raison des changements fondamentaux intervenus dans la

structure du travail (alors que l'influence n'est pas radicalement modifiée par la mécanisation, et qu'elle est parfois même accrue dans certaines limites), les aciéristes partagent, avec les laminiers des anciens trains, la caractéristique dominante d'un travail physique pénible, cependant qu'en général, leurs possibilités d'influence sont considérablement moindres. La plupart des ouvriers d'une aciérie doivent, s'ils veulent augmenter leur rendement, s'imposer un effort bien plus important. Ils n'ont cependant guère de moyens d'agir sur la cadence, pour la retarder ou l'accélérer, et d'ailleurs il est rare qu'ils puissent ainsi influencer les chiffres de la production qui est déterminée, en premier lieu, par les conditions techniques du processus sidérurgique et par les conditions d'organisation, d'exploitation du département, les moyens de transport, etc. Certes, si l'on considère isolément, et non pas dans le cadre général du processus de fabrication, les divers ouvriers de l'aciérie ou les diverses équipes occupées par exemple au four, à la coulée, à la mise en place des lingotières, etc., il serait fort judicieux d'augmenter leur volonté de rendement en leur donnant des chances de gagner davantage. Dans la plupart des cas cependant, l'entreprise n'y gagnerait rien: la coulée ne peut se faire avant que le chargement soit terminé, même si la fosse est prête depuis longtemps; les spiegels ou autres additions ne peuvent être introduits dans le convertisseur que lorsque la fonte a atteint un certain degré de pureté; le travail de l'ouvrier ou de l'équipe pris séparément est intégré si étroitement dans le cycle de la production que l'on ne peut guère parler de moyens individuels d'influencer celui-ci. Tout au plus certains premiers ouvriers ou machinistes ont-ils, de par leur propre initiative, une influence sur le résultat de la production. Ils sont d'ailleurs soumis, la plupart du temps, au contrôle direct et à la surveillance de supérieurs hiérarchiques (qui, de leur côté, doivent s'en tenir au programme de fabrication) et, de plus, ils ne peuvent guère réaliser ces possibilités en redoublant d'efforts, mais plutôt en travaillant plus adroitement et en prenant des dispositions plus judicieuses, en réagissant plus rapidement, bref, sans que cela entraîne nécessairement un

surcroît de peine au travail (si, d'autre part, certaines données techniques et organisationnelles peuvent provoquer précisément des variations considérables de cette peine). La rémunération au rendement peut donc, tout au plus, dans ce type de secteurs, garantir que tout se passera le plus régulièrement et avec le moins de perturbations possible, et que personne ne sera contraint d'attendre (il ne s'agit d'ailleurs ici que de temps très brefs, car toute attente prolongée - de fractions de minutes à l'aciérie Thomas, de minutes à l'aciérie Martin - oblige les supérieurs hiérarchiques à intervenir). En raison de la structure et des conditions particulières du travail, cette contribution que peuvent apporter les stimulants salariaux aux résultats d'exploitation ne doit toutefois pas être sous estimée.

"Faible nécessité" : Hauts fourneaux modernes et trains de laminoirs entièrement continus.

La marche continue des trains de laminoirs modernes et la mécanisation poussée de la préparation du lit de fusion et de la charge aux hauts fourneaux modernes créent des situations presque identiques (si l'on fait abstraction des fondeurs dans le premier cas, et des quelques lamineurs qui subsistent peut-être encore dans le second). En règle générale, le travail n'y est pas particulièrement pénible; le passage des produits au laminoir, la succession ininterrompue des opérations de chargement donnent au travail un degré d'"incitation" auquel l'ouvrier individuel a d'autant moins lieu de se soustraire qu'il les lui est souvent plus facile de se laisser entraîner par la cadence donnée que de varier celle-ci de sa propre initiative.

Dans les services de l'un comme de l'autre type, le programme de fabrication est devenu si important qu'il a la priorité absolue, là même où les ouvriers pris isolément pourraient peut-être, d'eux-mêmes, accélérer encore la cadence et améliorer un peu, occasionnellement, les chiffres de production. Si l'on peut parler d'une influence dans ce type d'emplois, celle-ci est de nature préventive, visant à éviter les perturbations, et elle n'est pas directement axée sur le résultat du travail. Or, fréquemment, il est de l'intérêt même des ouvriers d'éviter les perturbations parce que celles-ci interrompent le déroulement régulier

du travail et peuvent occasionner des travaux supplémentaires qui, la plupart du temps, sont bien plus désagréables. L'exercice de cette influence préventive ne peut plus, à proprement parler être honoré par la rémunération au rendement (tout au moins pas directement), surtout lorsqu'il s'avère impossible de déterminer, en l'occurrence, d'après des directives uniformes et claires, la responsabilité des perturbations (c'est pourquoi aussi, à l'exception de certaines primes spéciales prévues uniquement pour éviter les pannes, on constate une tendance générale à libérer complètement la prime de rendement de la durée et de la variation des temps morts).

Un rôle particulier est joué, dans un cas par les fondeurs, dans l'autre par les derniers lamineurs occupés directement aux trains; ils partagent d'ailleurs cette situation spéciale avec beaucoup d'ouvriers des services de réparation et d'entretien, toujours plus nombreux à mesure que progresse la mécanisation.

Ces trois groupes d'ouvriers font un travail plus pénible et plus désagréable que leurs camarades des postes de commande et des salles de machines. Néanmoins, il n'est pas en leur pouvoir de déterminer la quantité de travail effectif qu'ils doivent accomplir pendant une journée, lorsque celle-ci peut varier, elle oscille d'ailleurs, en général, de façon inversement proportionnelle au résultat du travail. Les ouvriers d'entretien ou certains ouvriers aux trains continus n'ont pas davantage à faire lorsque la production est plus importante, mais ils doivent, en revanche, donner un "coup de collier" précisément lorsque l'installation ne fonctionne pas ou qu'elle ne tourne pas normalement. Chez les fondeurs aux hauts fourneaux, une coulée suit l'autre selon un rythme bien établi. Ils doivent accomplir leur tâche dans l'intervalle séparant deux coulées, que cette tâche comporte beaucoup ou peu de travail, que la fonte ait coulé bien ou mal, que les rigoles et siphons doivent seulement être réparés ou entièrement refaits. Ni dans un cas, ni dans l'autre, la production obtenue ne permet de calculer quelle a été l'intensité de leur travail, ni ne peut servir de mesure pour rémunérer cette intensité.

La situation spéciale de ces derniers ouvriers amène déjà à regarder au-delà de la nécessité du stimulant salarial dans des conditions techniques données, et conduit à poser la deuxième question, celle des difficultés techniques qui s'opposent à une action exercée sur le rendement humain par des stimulants salariaux. Mais contrôlons tout d'abord la justesse de la classification des départements d'une usine sidérurgique intégrée que nous venons d'esquisser, du point de vue de la nécessité technique d'une rémunération au rendement à l'aide des déclarations des ouvriers.

Tableau 1

Question : "Quel serait, à votre avis, l'effet sur la production si, dans votre atelier on n'appliquait pas un salaire au rendement, mais un véritable salaire fixe ?"

Nécessité de la rémunération au rendement :	"Très grande"	"Grande"	"Moyenne"	"Faible"		
Secteur :	Forge usine H	Trains à tôles moyennes usine J	Trains dégrossisseurs	Aciéries	Trains à larges bandes	Hauts fourneaux
	(21) %	(29) %	(53) %	(233) %	(27) %	(31) %
Le rendement baisserait	71	52	26	17	7	-
Le rendement baisserait probablement	14	14	17	11	11	3
Le rendement resterait le même	10	31	49	62	75	94
Le rendement augmenterait	-	3	4	3	-	-
Indécis	-	-	-	3	7	3
Ne sait pas	5	-	4	4	-	-
	100	100	100	100	100	100

2) Difficultés techniques

Les divers aspects de ce que nous avons désigné jusqu'ici globalement par "conditions d'application de la rémunération au rendement du point de vue de la politique salariale" devront être analysés et définis dans la troisième partie ci-après. Disons ici seulement que les conditions générales économiques et sociales, le besoin qu'ont les ouvriers d'avoir un salaire nominal et réel garanti, ainsi que les efforts faits par la direction de l'usine pour contrôler la masse des salaires -facteurs qui, de leur côté, ne sont pas fixes et invariables, mais se modifient

se combinent, se neutralisent ou se renforcent réciproquement de multiples manières - peuvent rendre la rémunération au rendement d'autant plus difficile que l'on peut moins imputer une variation donnée de la production ou de certains de ses aspects à des variations du rendement humain, que la production peut donc davantage augmenter sans que le rendement humain se soit accru en conséquence, ou diminuer bien que tel ou tel ouvrier ou l'ensemble du personnel d'un service aient travaillé tout autant, sinon même plus que jusque-là, et qu'enfin - en supposant également que l'on puisse imputer nettement tel rendement du secteur à tel rendement humain - des facteurs qui échappent souvent à la marge d'influence des ouvriers, peuvent davantage réduire les possibilités de rendement qui leur sont offertes. Plus ces conditions techniques relatives au travail et à l'exploitation s'imposent, plus la rémunération au rendement dépend de la faveur ou de la défaveur dont jouit la politique salariale, et plus il est difficile de protéger les systèmes de stimulants salariaux contre les conditions dictées par cette politique.

Dans des conditions salariales constantes, l'emploi de stimulants salariaux pour agir sur le rendement humain est d'autant plus aisé que ce dernier peut être mesuré avec moins de difficulté, et que le travailleur a davantage la faculté de décider lui-même du résultat de son travail.

Difficulté technique très réduite : Travail individuel autonome ou travail en petites équipes.

De même que les secteurs aux pièces types que nous avons analysés en prenant l'exemple d'une forge, sont ceux qui ont le plus besoin d'une rémunération au rendement, c'est ici encore que les stimulants salariaux rencontrent le moins de difficultés techniques. Le résultat du travail, si l'on ramène les différents formats et les différentes qualités des matériaux à une valeur unitaire, comme par exemple les temps alloués, est la traduction directe du rendement humain; du reste, ce résultat peut être influencé, dans une très large mesure, par l'ouvrier ou les petites équipes bien rôdées,

généralement placées sous la direction d'un premier ouvrier.

Difficultés techniques moyennes : Laminoirs discontinus.

Les trains de laminoirs discontinus, anciens aussi bien que modernes, entièrement ou incomplètement mécanisés, n'opposent pas à la mesure du rendement humain d'après les chiffres de production, des difficultés théoriques insurmontables, bien que les difficultés d'ordre pratique augmentent beaucoup lorsque s'accroît l'exigence de précision. Ici également, comme dans les secteurs types travaillant aux pièces, le rendement suppose des interventions constantes de l'ouvrier; en même temps, cette action sur le matériau à laminier (soit directe, soit par la manœuvre de la cage et de ses installations accessoires), constitue l'essentiel du travail humain. Le problème principal de la mesure du rendement dans les laminoirs consiste à ramener les différents profils, dimensions et qualités, à une valeur de référence uniforme. En revanche, contrairement à ce qui se passe surtout dans les départements de fusion, on peut admettre qu'en cas d'accroissement ou de fléchissement de la production (exprimé dans l'unité de mesure, telle que tonne de référence ou minutes de temps allouées) la charge et l'intensité du travail des différents membres du personnel varient au moins dans le même sens, sinon dans la même proportion. Enfin, dans les laminoirs discontinus, les limites tracées à l'influence humaine ne sont pas rigides au point qu'elles puissent réduire sensiblement les chances de rendement offertes plus qu'occasionnellement (pour autant que ces réductions du rendement et donc des possibilités de salaire au rendement ne puissent être parfaitement constatées et que l'on ne puisse en faire abstraction lors du calcul des salaires au rendement).

Néanmoins, avec les trains modernes de très grande capacité, la dépendance vis-à-vis des ateliers placés en amont et en aval, augmente de plus en plus, cependant que diminue la possibilité pour le personnel de déterminer le résultat du travail. Il semble aussi que, dans les installations modernes entièrement mécanisées, le programme de fabrication soit parfois plus différencié qu'aux trains de type plus ancien.

Par ailleurs, si l'on admet des limitations d'influence également rigides et de même type, la difficulté technique est moindre aux trains entièrement mécanisés qu'aux installations partiellement mécanisées ou manuelles, parce que la structure du travail et la courbe d'indifférence (1) n'étant pas les mêmes, on peut obtenir aux trains modernes, en appliquant une courbe de salaire au rendement avec une plus faible pente et une moindre sensibilité de la formule, un effet stimulant identique à celui qu'on obtient dans des installations plus anciennes. Dans cette perspective, un certain stimulant peut, l'imprécision de l'indice de mesure du rendement et la marge d'influence étant égales, provoquer aux trains partiellement mécanisés (du fait qu'il suppose une plus grande sensibilité) des difficultés insurmontables sur le plan de la politique des salaires, tandis que, dans les installations modernes entièrement mécanisées, ce stimulant peut encore être appliqué en restant dans les limites de ce qui est acceptable en politique salariale.

Les difficultés techniques de la rémunération au rendement peuvent donc varier considérablement selon le programme de fabrication, la gamme des produits et la position du train dans le circuit des matières de l'ensemble de l'usine, ainsi qu'en fonction de l'âge et de l'aménagement des installations, les trains de laminoirs discontinus se distinguant, dans l'ensemble, aussi nettement des secteurs à travail individuel (difficultés moindres) que des départements de fusion et des trains continus (difficultés grandes ou très grandes).

Grandes difficultés techniques : Aciéries Thomas et aciéries Martin produisant des aciers ordinaires.

Dans les aciéries produisant de l'acier ordinaire, le programme de fabrication n'est soumis, en tout cas à court terme, qu'à des fluctuations relativement faibles. Il est possible de mesurer sans trop d'imprécision la contribution apportée par l'ensemble du personnel à la production du service sinon en valeur absolue, du moins dans ses oscillations, d'après les variations de la production obtenue. Ces oscillations du rendement global du personnel peuvent toutefois se répartir très inégalement entre les différentes équipes et les

(1) pour la définition de la courbe d'indifférence, voir lère partie, 2^e chapitre.

ouvriers pris individuellement. Rien ne garantit qu'une élévation du rendement du secteur entraîne, à tous les postes de travail, un même surcroît d'effort pour les ouvriers. Au contraire, on peut toujours escompter que certains postes et certaines équipes doivent même travailler un peu moins afin ou tandis que la production augmente. En même temps, le rendement du service échappe presque entièrement à l'influence des ouvriers; plus précisément, ce rendement ne peut être accru ou freiné que dans des limites très étroites par la volonté de rendement plus ou moins grande des ouvriers. L'intégration étroite de ces aciéries avec les hauts fourneaux qui fournissent les produits et avec les laminoirs, notamment les trains dégrossisseurs, qui les reprennent, le fait que les changements intervenant sur le marché de l'acier peuvent faire passer le gros de la production d'un procédé de fabrication à l'autre, entraînent d'autre part constamment des fluctuations considérables dans les possibilités de rendement offertes à l'ouvrier. Les stimulants salariaux intenses ne posent donc pas seulement le problème d'une correspondance manifestement insuffisante entre le salaire et le rendement, mais ils engendrent constamment des situations où les nécessités de l'exploitation peuvent obliger les travailleurs, contre leur gré, à renoncer à une certaine partie de leur salaire au rendement.

techniques :

Très grandes difficultés Hauts fourneaux, laminoirs continus et aciéries Martin ayant un programme de fabrication mixte ou portant sur des aciers de qualité.

Dans les aciéries Martin à programme différencié, deux difficultés surtout s'opposent à la rémunération au rendement : d'une part, il semble que seul l'emploi de moyens extrêmement importants permette d'établir quelles sont les possibilités de rendement qu'offrent à l'ensemble du personnel du secteur les diverses sortes, types de charge, procédés de fusion et de coulée. D'autre part, l'effort, en plus ou en moins par unité de temps, qu'entraîne un changement de la production ou du mode de fabrication (et un tel changement se produit fréquemment, par définition, dans les services de ce genre), se répartit de façon très inégale entre les diverses équipes. Alors que

par exemple, si la part de la charge liquide est plus grande, le travail des fondeurs en est plutôt facilité, la diminution des intervalles entre les coulées oblige non seulement à travailler plus vite à la fosse, mais encore le travail y est plus pénible. D'autre part, certaines charges spéciales laissent davantage de temps aux ouvriers à la fosse de coulée, tandis qu'elles imposent aux fondeurs, directement et indirectement, un effort bien plus intense qu'il n'est normalement. Si, dans ce type d'aciéries, des parties importantes du personnel, ont peut-être le loisir de déterminer leur propre cadence et l'intensité de leur propre travail que dans des services de même type, ayant un programme de fabrication axé sur les aciers ordinaires, le niveau de la production n'en dépend pas moins largement, dans un cas comme dans l'autre, du programme et de facteurs techniques et économiques, qui, si l'on applique des stimulants salariaux intenses, peuvent provoquer des écarts importants dans la prime, tout à fait indépendants de la volonté de rendement du personnel. Ces écarts se multiplient (et c'est là que réside la différence essentielle avec les usines produisant de l'acier ordinaire) en fonction de l'imprécision, forcément grande, de l'indice de mesure du rendement.

La situation des hauts fourneaux et du personnel des trains continus est dominée par l'impossibilité d'influencer directement le résultat de la production, et par le fait que, d'une part, le travail humain est nécessaire en quantités variables pour mettre fin rapidement à certaines interruptions du processus de fabrication, plus ou moins exactement prévisibles ou pour les éviter, et que d'autre part, ce travail doit accompagner, d'une manière tant soit peu continue, certaines opérations préparant ou ^{succé-} dant au processus de production proprement dit. Aussi peut-on moins encore que dans les aciéries parler d'un "rendement" de l'ensemble du personnel, le travail de celui-ci étant composé d'opérations entièrement différentes et rattachées de façon très variable au processus de production. Il est donc impossible de mesurer l'effort, là où celui-ci est encore soumis à de fortes variations (notamment chez les fondeurs au haut fourneau et chez les lamineurs aux trains continus, ainsi que chez les ouvriers d'entretien), en se référant de quelque manière aux chiffres de la production.

3) Le pouvoir stimulant des systèmes de salaires au rendement et les conditions techniques requises.

Pour pouvoir maintenant confronter les systèmes de salaire au rendement, appliqués dans les départements de base des usines étudiées, avec les conditions techniques existantes, il est nécessaire de trouver une expression uniforme pour en définir le pouvoir stimulant.

Pour cela, on peut recourir tout d'abord à la pente de la courbe du gain en fonction du "rendement", pente que nous avons définie plus haut comme représentant la "sensibilité". Toutes conditions étant égales par ailleurs, le stimulant sera d'autant plus intense et l'influence exercée par le système sur le rendement sera d'autant plus forte que cette pente est plus raide et que la sensibilité est donc plus grande (1).

Mais il est vrai que l'action stimulante d'un système de salaire au rendement donne ne dépend pas seulement de sa sensibilité, mais aussi du type de travail effectué dans le service en question. Plus le travail est difficile, autrement dit plus grande est la résistance psychique, physique ou sociale que provoque un accroissement de l'intensité du travail et de la production dans son ensemble, moins le stimulant d'une formule de salaire au rendement comportant une sensibilité donnée agit effectivement. Nous avons défini ce stimulant effectif, au deuxième chapitre de la première partie, comme la distance séparant la courbe de salaire au rendement de la courbe d'indifférence de l'équation effort-salaire.

Or, pour des raisons bien compréhensibles, il est assurément impossible d'établir, pour tous les services des usines étudiées ou seulement pour les plus importants, une telle courbe d'indifférence ou une telle équation effort-salaire; ceci non seulement parce que le

(1) Rappelons une fois encore que nous avons défini la "sensibilité" comme étant le pourcentage dont s'élève le salaire horaire global proprement dit, lorsque l'on augmente de 10 % la valeur de mesure du rendement. Le forfait proportionnel a donc une sensibilité de 10 %. Les systèmes de primes proportionnellement moins élevés ont une valeur moindre, tandis que les formes de salaire au rendement proportionnellement plus élevés ont une valeur plus grande. Voir, pour le calcul de la sensibilité, annexe III, p.2 et suiv.

tracé de cette courbe d'indifférence dépend d'un certain nombre de facteurs que, jusqu'ici, nous ne pouvions appréhender que par approximations hypothétiques, mais aussi parce que c'est un trait typique du travail sidérurgique que les postes de travail et les opérations groupés dans un système connu de salaires au rendement puissent avoir une courbe d'indifférence très variable. Néanmoins, il semble possible d'indiquer, pour chaque secteur, si la courbe d'indifférence présumée a une pente plus ou moins forte, et de déterminer, grâce à la sensibilité plus ou moins grande, une valeur estimative du stimulant effectif. Vu l'imprécision inévitable d'un tel procédé, nous nous contenterons d'une indication générale telle que "forte" ou "assez faible". Dans certains cas, où l'on peut admettre que la situation particulière du travail des principales équipes entraîne des courbes d'indifférence très divergentes, le stimulant effectif ne peut être caractérisé que par des indications telles que "faible à moyen".

Partout où, lors de l'enquête, la rémunération au rendement était bloquée, nous avons, dans le tableau suivant, mis entre parenthèses la sensibilité et le pouvoir stimulant effectif du dernier système qui avait été en vigueur, en même temps que nous avons indiqué dans les notes depuis quand ce système n'était plus valable.

Pour compléter le tableau, nous avons précisé, dans des rubriques, le degré de modernisation du service en question, ainsi que la simplicité ou la complexité des valeurs de référence pour la mesure du rendement employées. Vu la classification nécessairement globale des conditions techniques, le degré de modernisation doit permettre de nuancer le jugement dans une certaine mesure, tandis qu'on cherche, en indiquant le caractère différencié de l'indice de rendement, à permettre au lecteur de se rendre compte jusqu'à quel point les usines ont tenté, avec ou sans succès, de tourner les difficultés techniques de la rémunération au rendement par des procédés compliqués de calcul du rendement (1).

(1) On trouvera les détails des systèmes de rémunération au rendement dans l'annexe I.

Type de secteurs	Conditions techniques		Usine	Degré de modernisation	Observations	Système de salaires			Observations	
	Nécessité des stimulants	Difficultés techniques				Sensibilité	Stimulant effectif	Nature de l'indice de mesure du rendement		
Secteurs de fusion										
Hauts fourneaux	Faible	très grandes	D	Variable, la plupart du temps modernes	L'enquête a porté sur les nouveaux hauts fourneaux	2 %	faible à moyen	très simple	La prime du département ne varie guère, fortes oscillations causées par la prime générale de l'usine	
			E	Moderne		1,9 %	faible	simple		
			F	Moyen		Pas de système propre à prime de tous les secteurs à chaud				rendement : salaire moyen
			G	Assez ancien		(2,1 %)	(très faible à faible)	simple		bloqué depuis plusieurs mois
Aciéries Thomas	Moyenne	grandes	D	Ancien		4 %	assez fort (v. observations)	simple	La prime de l'usine dépend partiellement des mêmes facteurs que la prime du département, les oscillations se cumulent fortement	
			E	Moderne	en cours d'extension	(2,9 %)	(faible à moyen)	simple		bloqué depuis un an
Aciéries Martin	Moyenne	grandes	D	Moyen	production d'acier ordinaire	2,1 %	moyen (v. observations)	assez simple	voir aciérie Thomas de la même usine	
			E	Assez moderne	production d'acier ordinaire	(3,3 %)	(assez faible)	simple	bloqué depuis 1 an et demi	
			F Martin 2	Moderne	production d'acier ordinaire	(3,1 %)	(assez faible)	assez simple	bloqué depuis près de 2 ans	
	Moyenne	très grandes	F Martin 1	Assez ancien	surtout aciers de qualité et programme mixte	(2,2 %)	(faible)	assez compliqué	bloqué depuis plusieurs années	
			F Martin 2+3	Moyen et moderne	surtout aciers de qualité et programme mixte	(2,8 et 3 %)	(faible à moyen)	assez compliqué	bloqué depuis plusieurs années	
			G Martin 1	Ancien	aciers de qualité	(3,5 %)	(assez faible)	assez compliqué	bloqué depuis près de 2 ans	
			H	Moyen	aciers de qualité	(6 %)	(assez fort)	assez compliqué	bloqué depuis plusieurs années	
			J	Ancien	programme mixte fortement différencié	4,4 %	moyen	compliqué	calcul séparé pour le personnel du four	

Degré de mécanisation	Type de secteur	Conditions techniques		Usine	Observations	Système de salaires			Observations
		Nécessité des stimulants	Difficultés techniques			Sensibilité	Stimulant effectif	Nature de l'indice de mesure de rendement	
<u>Laminoirs</u>									
discontinus partiellement mécanisés	trains lourds à demi produits et trains fournisseurs	grande	moyennes	E	relativement moderne	1,7 %	faible	simple	
				G		2,1 %	faible	assez compliqué	
discontinus entièrement mécanisés	trains légers à demi produits et trains finisseurs	grande	moyennes	D	plusieurs trains	9 %	fort	compliqué	
				E	relativement moderne	1,2 à 1,6 %	faible	assez compliqué	
	train à tôle trains dégrossisseurs	grande	moyennes	G	2 trains	1,4 et 1,7%	faible	assez compliqué	
				J		10 %	fort	très compliqué	
				D		4,3 %	fort	simple	bloqué pendant quelques mois au cours de l'année précédant l'enquête
				E		1,2 %	assez	simple	
trains dégrossisseurs et à demi-produits			F		(3,5 %)	(assez fort)	compliqué	à cessé d'être appliqué en fait depuis plusieurs années	
			G	mauvais aménagement, deux cages alternativement en tandem ou en solo, assez ancien	2,2 %	assez faible	très compliqué		
continus	trains lourds à demi-produits	faible	très grandes	D		pas de prime particulière, mais rattaché aux trains dégrossisseurs, salaire pouvant être légèrement influencé par les temps de perturbation.			
	train à larges bandes	faible	très grandes	E		ne peut être indiqué (v. 2ème vol.p.24)	faible	assez compliqué	Primes assez sensibles basées sur les temps de perturbation
<u>secteurs à la tâche</u>	forges	très grande	faible	H	marteaux rapides anciens, légers et moyens	10 %	fort	très compliqué	

Il est désormais possible de répondre clairement à la question posée au début, à savoir jusqu'à quel point la situation actuelle de la rémunération au rendement résulte de considérations et de nécessités ayant trait à la politique du rendement et jusqu'à quel point elle est marquée par la contrainte découlant des conditions de la politique salariale.

Certes, il existe un rapport statistiquement significatif entre le pouvoir stimulant des systèmes, d'une part, et la nécessité de stimulants salariaux dans les secteurs en question, d'autre part :

Tableau 2

Nécessité de la rémunération au rendement	Pouvoir stimulant effectif des systèmes			en fait, pas de stimulant	
	fort et assez fort	moyen, assez faible, faible à moyen	faible		
	(nombre de systèmes ou de secteurs)				
très grande et grande	3	-	4	-	7
moienne	2	4	-	8	14
faible	-	2	2	2	6
	5	6	6	10	27

Ce rapport n'est cependant pas étroit ($\chi^2 = 16,8$) au point de ne pas laisser une marge considérable pour l'action de facteurs autres que les considérations de pure politique de rendement. Dans tout un groupe de laminoirs partiellement mécanisés, où par exemple les conditions techniques nécessitent beaucoup de stimulants salariaux, il existe des systèmes de salaires à faible pouvoir stimulant. Dans la majorité des secteurs où la nécessité de tels stimulants est moyenne, la rémunération au rendement avait été pratiquement abandonnée, à la date de l'enquête.

Si donc, dans de nombreux cas, le stimulant effectif reste en deçà des nécessités d'une politique du rendement découlant des conditions techniques, il s'agit là surtout, semble-t-il, d'une conséquence d'une relative difficulté technique d'application qui, de son côté, rend la rémunération au rendement tributaire de la politique salariale (1).

(1) Bloqué ou rattaché à des primes d'autres secteurs.

Tableau 3

Difficulté technique	Pouvoir stimulant effectif du système			en fait, pas de stimulant	
	fort et assez fort	moyen, assez faible, faible à moyen (nombre de systèmes ou de service)	assez faible		
faible à moyenne	4	2	4	1	11
grande	1	1	-	3	5
très grande	-	3	2	6	11
	5	6	6	10	

En aucun cas, on ne rencontre dans les secteurs où les difficultés sont très grandes un système de salaires ayant un pouvoir stimulant plus que moyen. Dans la plupart des services où les difficultés techniques/d'application ne peuvent être qualifiées de faibles ou de moyennes au moment de l'enquête, la rémunération au rendement avait été abandonnée en fait. En d'autres termes, dans la majorité des cas, en raison des difficultés techniques, le pouvoir stimulant des systèmes reste sensiblement, et parfois même très fortement en retard sur ce qui, en réalité, serait nécessaire, ou tout au moins souhaitable, du point de vue de la politique du rendement.

Le fait que cet écart entre le stimulant qui serait à proprement parler nécessaire et celui qui est pratiquement réalisé varie beaucoup d'une usine à l'autre montre nettement à quel point il découle des conditions de la politique des salaires. Tous les services dans lesquels le stimulant effectif correspond à peu près aux besoins de cette politique, appartiennent à deux usines, à savoir les usines D. et J. Aux trains discontinus partiellement mécanisés de ces deux usines (difficulté technique moyenne et grande nécessité de stimulants salariaux, il existe un salaire à la / tâche ou un système de salaires au rendement ne différant que peu d'un salaire à la / tâche. même au train dégrossisseur moderne de l'usine D (nécessité moyenne et difficultés moyennes), le salaire au rendement payé, s'il est moins sensible aux fluctuations que le forfait simple, semble comporter néanmoins un fort stimulant, vu la structure prédominante du travail dans ce secteur. Aux services de fusion des deux usines (à l'exception du haut fourneau de l'usine D), il n'existe que des stimulants moyens à assez forts (correspondant à la nécessité moyenne et bien que, dans l'aciérie J, les difficultés soient "très grandes").

C'est seulement au haut fourneau et au gros train continu à demi-produits ainsi qu'au train finisseur de l'usine D que l'action stimulante du système salarial était faible, conformément aux conditions techniques (faible nécessité et très grandes difficultés).

Manifestement ces usines ont réussi (jusqu'ici ?) à se mieux protéger contre la pression de circonstances défavorables en matière de politique salariale, tandis que les autres usines se sont presque toujours vues contraintes de renoncer à la majeure partie du stimulant qui, en soi, serait souhaitable, d'autant plus que les difficultés techniques de la rémunération au rendement sont plus grandes. Dans ces autres usines étudiées, ces difficultés techniques sont très grandes dans huit secteurs (à l'exception d'un train continu, il s'agit toujours de hauts fourneaux ou d'aciéries Martin produisant des aciers de qualité ou ayant un programme mixte), et elles sont grandes dans trois secteurs (une aciérie Thomas et deux aciéries Martin produisant de l'acier ordinaire). C'est seulement dans deux de ces onze services qu'il existait, au moment de l'enquête, un stimulant salarial efficace. Partout ailleurs (2 hauts fourneaux et 7 aciéries) la prime à la production était bloquée depuis de nombreux mois, voire même depuis des années.

En outre, dans tous les laminoirs de ces usines, des difficultés techniques/^{d'application}seulement moyennes avaient amené à recourir à des systèmes de salaires dont le stimulant effectif est faible ou, au mieux, assez faible, sans considération de la nécessité généralement grande d'une rémunération au rendement. Même à l'aide de procédés compliqués du calcul du rendement, il n'avait pas été possible de maintenir des stimulants plus forts (tels qu'ils avaient existé auparavant pour la plupart de ces trains). Au seul train de laminoir de ces usines étudiées E à H, qui avait encore récemment un système de salaires avec stimulant effectif assez fort, la

prime avait dû, en dépit de calculs compliqués de valeurs de référence, être abandonnée progressivement, puis bloquée définitivement plusieurs années avant l'enquête.

Ainsi se posent un certain nombre de questions qu'il faudra examiner dans la suite de notre étude : Quelle est la structure de ces circonstances de politique salariale ? Quelles forces sociales constituent-elles et par l'intermédiaire de quelles institutions deviennent-elles efficaces ? Comment se fait-il notamment que leur évolution, au cours des années écoulées, a eu, dans une partie des usines étudiées, des conséquences si profondes pour la rémunération au rendement (1), alors que les usines D et J sont manifestement beaucoup moins contraintes d'en tenir compte ? Ces questions conduisent au coeur des considérations auxquelles sera consacrée la troisième partie de ce document. Une dernière question enfin, qui a la plus grande importance pratique pour la suite de la politique de la sidérurgie allemande en matière de salaires au rendement, devra recevoir une réponse dans les conclusions, à savoir si les usines D et J seront forcées, à plus ou moins brève échéance, de suivre l'exemple des autres usines sidérurgiques ou bien si, au contraire, dans ces autres usines on peut songer à une révision fondamentale de la politique du salaire au rendement, et, indépendamment des conditions de la politique salariale ou par leur modification, à un retour à des stimulants salariaux plus vigoureux, correspondant mieux aux nécessités de la politique du rendement.

(1) Pour autant que nous ayons pu nous rendre compte en étudiant l'état de la rémunération au rendement au début des années 59, il y avait à l'époque bien moins de différences qu'aujourd'hui entre les diverses usines étudiées.

Troisième partie

Les limites de la stimulation salariale
tracés par la politique des salaires

Les considérations de la première partie étaient fondées, plus ou moins explicitement, sur une sorte d'autarcie sociale de l'entreprise industrielle qui, dans bien des domaines, n'oblige la direction qu'à tenir compte des nécessités spécifiques, résultant du caractère particulier des conditions de production et de travail existant dans l'entreprise; tout au plus lui faut-il éviter d'aller en sens contraire de quelques tendances de l'évolution sociale à très long terme et pour ainsi dire étalées sur toute une époque, tendances qui ont été esquissées au 1er chapitre de la partie I, en vue de justifier la politique des entreprises dans le domaine du rendement.

La IIème partie a été elle aussi généralement basée sur ce modèle de la politique de rendement, simplifié comme il convenait pour la clarté des déductions et de l'exposé, dans le cadre d'une entreprise industrielle isolée du contexte social; la disparité entre ce que la rémunération au rendement devrait être selon les prémisses de ce modèle et ce qu'elle est en réalité fait en même temps ressortir l'insuffisance analytique de ce modèle et apparaître dans quelle mesure l'entreprise industrielle doit non seulement tenir compte de ses besoins internes, mais aussi se plier aux forces et aux courants de l'évolution, dont l'origine se situe à l'extérieur de l'entreprise, dans la vie extra-professionnelle des salariés ou dans la société en général, notamment dans le domaine de la politique économique et sociale.

La IIème partie se terminait sur cette constatation que, dans les services "chauds" de la plupart des usines étudiées, le pouvoir stimulant effectif des systèmes de salaires au rendement était nettement inférieur à ce qui serait judicieux et souhaitable du point de vue de la politique de rendement. Même à certains trains de laminoirs partiellement nécessités, où nous avons estimé que les stimulants salariaux étaient tout à fait nécessaires du point de vue de la politique de rendement, le pouvoir stimulant effectif y est faible; dans la plupart des aciéries (où la nécessité de stimulants salariaux est moyenne, du point de vue de la politique de rendement), les systèmes salariaux ne comportaient plus, lors de l'enquête, de stimulant financier assez intense pour élever le rendement ou même pour le maintenir à son ancien niveau.

Cet écart entre les besoins de la politique de rendement et la réalité des effets des systèmes de salaires qui prétendent répondre à ces besoins ne peut s'expliquer, comme nous l'avons constaté, que par le fait que, surtout dans les services de fusion et aussi, d'une manière moins marquée, dans les laminoirs, des difficultés techniques considérables s'opposent à l'application de systèmes de stimulants salariaux, ce qui les fait dépendre de la faveur ou de la défaveur des facteurs qui transcendent les conditions techniques de production et de travail du moment et échappent, dans une large mesure, à l'influence de la direction de l'entreprise.

C'est à l'analyse de ces facteurs, de leur puissance, des tendances de leur évolution et de leurs effets qui se neutralisent mutuellement ou se cumulent qu'est consacrée la IIIe partie.

Il convient tout d'abord de tenter, au 1er chapitre, de définir un modèle théorique des rapports entre ces "conditions de politique des salaires" et la politique de rendement de l'entreprise. A cet effet, il paraît indiqué de commencer par une analyse et une critique de la

l'hypothèse de conception, fort répandue en Allemagne qui prétend justement pouvoir, grâce à certaines techniques d'étude du travail et de calcul du rendement, protéger la politique de rendement de l'entreprise industrielle contre les conditions sociales extérieures à l'entreprise. Pour bien des raisons, et notamment pour simplifier l'exposé, on supposera que, dans telles conditions techniques qui n'ont jamais existé dans la sidérurgie, la politique de stimulants salariaux pourrait être effectivement appliquée sans tenir compte des conditions économiques et sociales extérieures à l'entreprise. Bien entendu, nous avons toujours conscience qu'il s'agit là uniquement d'une situation idéale et qu'en réalité on peut tout au plus parler d'une protection plus ou moins efficace, d'une plus ou moins grande indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces conditions.

Les deux chapitres suivants sont consacrés à une description des principales de ces conditions de la rémunération au rendement qui ont trait à la "politique des salaires", lorsqu'il a été possible de les appréhender au moyen des constatations faites ou par d'autres moyens. Si, au 2e chapitre, il n'est question que de la position des ouvriers et de leurs réactions vis-à-vis des systèmes de stimulants salariaux, alors que le 3e chapitre traite de l'évolution économique de la sidérurgie au cours de l'après-guerre, de la politique des conventions collectives et de ses répercussions sur les salaires effectifs, de l'évolution du marché du travail et des salaires dans les régions où est localisée l'industrie sidérurgique, ainsi que des formes institutionnelles de la politique salariale des entreprises, cela ne signifie pas pour autant que nous visons à séparer strictement et en principe les facteurs "subjectifs" des facteurs "objectifs". La division du travail entre ces deux chapitres est, en premier lieu, commandée par la documentation existante. Il n'est pas dans nos intentions de nier, par là, les relations réciproques, incontestables bien que fort compliquées et souvent empiriquement à peine saisissables, entre les phénomènes analysés dans l'un et dans l'autre chapitre.

Les 4e et 5e chapitres qui, comme le 2e et le 3e, ont un titre commun, sont en revanche, comme le premier, écrits dans l'optique de l'entreprise industrielle; ils ont pour but de montrer comment et par quels mécanismes les modifications et les combinaisons modifiées des "déterminants de la politique salariale" se reflètent dans le renoncement progressif, par les entreprises, à l'effet des stimulants salariaux sur le rendement.

1er Chapitre

Rémunération au rendement et politique salariale de l'entreprise

Dans les débuts du capitalisme, c'était généralement l'entreprise industrielle isolée qui établissait le salaire. Grâce à la prépondérance patronale marquée sur le marché du travail, qui permettait aux employeurs de profiter de tout accroissement de l'offre de main-d'oeuvre pour imposer une diminution relative, sinon absolue, des salaires, la manipulation du niveau des salaires était l'un des principaux moyens utilisés pour augmenter le rendement et les bénéfices de l'entreprise.

La naissance d'une représentation collective des intérêts des travailleurs, les premières ébauches d'une intervention de l'Etat et enfin la raréfaction relative croissante de la main-d'oeuvre ont abouti, tôt ou tard, dans les divers pays, et même dans les diverses industries, mais dans l'ensemble à partir de la seconde moitié du XIXe siècle, à la stabilisation du marché du travail, sans laquelle on ne saurait imaginer des économies nationales hautement développées; par suite,

le centre de gravité des décisions en matière de politique des salaires s'est déplacé de l'entreprise isolée au niveau plus élevé des conventions collectives par branches ou par industries, voire au niveau des conventions nationales ou des décisions de l'Etat.

Lorsque les conditions du marché du travail se trouvent stabilisées et réglonnées, l'entreprise est placée en face de taux de salaires généralement fixes et non influençables; l'amélioration des résultats d'exploitation ne peut plus être attendue d'un abaissement des taux salariaux mais, tout au plus, d'une réduction des charges salariales. Ce sont ces nouvelles conditions qui ont incité les directions d'entreprises à introduire et à généraliser la rémunération au rendement, dont le principe consiste précisément à combiner des salaires croissants avec des produits d'exploitation croissants, les charges salariales directes par pièce restant égales (les charges salariales indirectes diminuant aussi la plupart du temps).

Depuis lors, et à quelques exceptions près, la politique salariale de l'entreprise industrielle peut être suffisamment définie par

son caractère défensif et par les deux notions complémentaires de pression exercée par les ouvriers sur les salaires et de force de résistance de l'entreprise.

Le salaire que paie une entreprise déterminée pour un travail déterminé se compose du tarif minimum inter-entreprises fixé (salaire conventionnel, salaire minimum garanti par l'Etat, taux de salaire les plus bas en usage localement, etc.) ainsi qu'en général - s'il ne s'agit ni de l'entreprise marginale de la branche, ni de l'ouvrier marginal d'une entreprise moyenne - d'un complément de salaire qui dépend du seul pouvoir de décision de l'entreprise. Le montant de ce complément^{ment} de salaire spécifique à l'entreprise (et qui aujourd'hui peut presque toujours être défini comme extra-conventionnel) dépend de l'énergie et de la force avec laquelle s'exerce la pression individuelle ou collective des ouvriers en vue d'une augmentation des salaires, et du degré de résistance que l'entreprise peut lui opposer sans compromettre le rendement quantitatif et qualitatif nécessaire à son fonctionnement.

W. Baldamus (dont le petit livre n'est malheureusement parvenu à notre connaissance qu'au moment où nous terminions ce rapport) démontre de façon très convaincante que, contrairement à la plupart des théories économiques de la formation du salaire, le niveau de rémunération ne peut être analysé indépendamment du niveau de l'effort exigé dont l'accomplissement est considéré comme la condition de ce salaire (1). Baldamus estime que l'ouvrier a un égal intérêt à obtenir le salaire maximum et à fournir "l'effort" minimum nécessaire pour obtenir un certain salaire, tandis que, d'autre part, le chef d'entreprise voudrait non seulement maintenir le salaire à un niveau aussi bas que possible, mais en même temps obtenir, pour un salaire donné, un rendement aussi grand que possible. Les notions de parité et de disparité de l'effort et du salaire, utilisées par Baldamus pour décrire ce processus de formation des normes de salaire et de rendement, sont sans aucun doute évidentes; sa méthode à deux dimensions est supérieure à tous les modèles uniquement économiques qui considèrent le "travail" comme un facteur aussi nettement défini que le salaire ou une marchandise et qui,

(1) Wilhelm Baldamus : Der gerechte Lohn - Eine industrie-soziologische Analyse, Berlin 1960.

par conséquent, se contentent d'une analyse simplement quantitative à l'aide des notions de rarefaction relative de l'offre et de la demande. Néanmoins, nous estimons que le modèle établi par Baldamus comporte un certain danger de schématisme car il suppose peut-être seulement dans une présentation trop ^{simplifiée} que la valeur pécuniaire du salaire et la "valeur de l'effort" au travail ont toujours la même importance pour l'entreprise et pour l'ouvrier. Or, tel n'est manifestement pas le cas. Il est apparu plus haut que la courbe d'équivalence sur laquelle s'équilibrent effort supplémentaire et gain supplémentaire correspondant à un rendement plus élevé, n'est pas nécessairement neutre, c'est-à-dire que si la perspective de gagner davantage peut inciter l'ouvrier à accepter un effort plus grand parce que l'avantage pécuniaire compense le surcroît d'effort, ^{en revanche,} la perspective d'être dispensé de cet effort l'incitera rarement à sacrifier, ne serait-ce que la plus petite partie du gain supplémentaire (qui, dans l'intervalle, s'est transformé en un revenu) (1). Certes, l'ouvrier a intérêt à maintenir son effort à un bas niveau, mais dans le cadre des limites maxima du rendement humain généralement accepté, il semble que l'intérêt que représente un salaire supérieur l'emporte sur l'intérêt d'un travail plus facile ou de moindre durée.

En revanche, pour l'entreprise industrielle, comme Arndt le constate très justement, le rendement plus élevé correspond à un besoin plus pressant que le bas salaire. "Nous avons pu ... constater que l'intérêt du chef d'entreprise à payer de bas salaires est moins intense que l'intérêt du travailleur à obtenir un salaire plus élevé, parce qu'il existe des possibilités de compensation, notamment l'accroissement de la productivité par une amélioration du rendement" (2).

Il est vrai qu'avec bien d'autres auteurs, Arndt semble sous-estimer l'intérêt ^{que peut avoir le} chef d'entreprise à la politique des salaires,

(1) Voir partie I, p. 85 et suiv.

(2) E. Arndt : Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957, p. 93.

car, à son avis, "les mesures de politique salariale dépendent essentiellement des associations existant sur le marché du travail" (1), l'entreprise considérée isolément se trouvant ainsi déchargée, dans une large mesure, de sa responsabilité en matière de politique des salaires. Cette thèse n'est toutefois valable que pour une certaine forme de rapports sur le marché du travail et de régulation de ces rapports de même que pour un certain niveau d'équipement technique et d'organisation de l'entreprise industrielle qui, en effet, garantissait une large neutralité, en matière de salaires, aux mesures prises par les entreprises pour augmenter le rendement. Si ces conditions ne sont pas réunies, si par exemple les conventions collectives n'ont pas le pouvoir de fixer concrètement les conditions de travail dans l'entreprise, ou bien si l'intérêt de l'entreprise industrielle, en matière de politique du rendement, exige des mesures spéciales en matière de politique des salaires, qui ne découlent plus directement des conventions collectives, une large part de responsabilité, en ce qui concerne la politique salariale, retombe sur l'entreprise, et il se peut que les besoins de celle-ci, du point de vue des salaires et du rendement, soient contradictoires. Nous estimons que la crise de la rémunération au rendement a pour origine, en premier lieu, une telle contradiction entre les besoins, les intérêts et les nécessités de l'entreprise industrielle dans le domaine de la politique du rendement d'une part et ses intérêts dans le domaine, d'autre part.

Pour autant que nous sachions, la possibilité d'une telle contradiction n'a jamais été et n'est jamais perçue explicitement, tant dans l'étude économique de la politique et de la formation des salaires, que dans la littérature spécialisée concernant la rémunération au rendement. C'est encore dans les sciences sociales du début du 20ème siècle, par exemple chez "Zwidoneck-Südenhorst", ou dans quelques-unes des études sur les formes de rémunération dans l'industrie sidérurgique, effectuées et publiées au cours des 10 premières années du 20ème siècle par "l'Association centrale pour le bien de la classe ouvrière" que l'on trouve les premières allusions à cette contradiction (2). Il est vrai que, chez les auteurs, il n'est pas encore question d'une crise de la rémunération au rendement; à cette époque, il manquait tout

(1) Op. cit. p. 117

(2) En ce qui concerne les premiers ouvrages de sciences sociales traitant de la rémunération au rendement, voir notamment annexe II, 2e volume p. 49 et suiv., ainsi que p. 58 et suiv.

simplement certaines des conditions nécessaires pour en permettre l'apparition (notamment en raison de la position faible des organisations de travailleurs).

La littérature plus récente, notamment la littérature allemande sur rémunération au rendement et sur la politique des entreprises en matière de salaires, est, au contraire, profondément marquée par une ^{la} conception qui se rattache très étroitement au forfait perfectionné basé sur l'étude des temps (1) et qui postule la possibilité de neutraliser entièrement les stimulants salariaux, du point de vue de la politique des salaires, lorsqu'ils satisfont aux exigences "d'équité" du salaire et du rendement. En effet, le système d'étude des temps, notamment au stade de développement qu'il a atteint depuis la fin des années trente dans les grands pays industriels, a fourni à l'entreprise un moyen très efficace d'agir sur le rendement de ses ouvriers sans devoir mener une politique de salaire autonome (ce qui ne pourrait que signifier qu'elle paie des salaires sensiblement supérieurs aux taux minima résultant des décisions d'ordre général ou des accords passés entre les parties en présence sur le marché du travail). Personne ne voudra contester que l'efficacité de tels stimulants, dans la politique du rendement, est liée à certaines conditions techniques. De même, les auteurs admettent en général que l'évolution technique la plus récente tend à en réduire leur champ d'application. Cependant, ils ne voient pas que les formes de rémunération liées au rendement, et mises au point au cours des dernières décennies, perdent leur capacité de neutraliser la pression exercée par les ouvriers sur les salaires dans l'entreprise bien avant que leur rôle sur le plan de la politique du rendement soit mis en question.

Il convient tout d'abord d'esquisser ci-après la conception dominante actuelle des stimulants neutres sur le plan des salaires. Il faudra ensuite démontrer dans quelle mesure des conditions particulières de production, ou le perfectionnement des formes et des méthodes de travail qui prévalent jusqu'à présent rendent à la rémunération au rendement un rôle important en politique salariale, mais, comme auparavant le forfait basé sur l'étude des temps, soulèvent aussi la question de l'intensité et de l'énergie de la pression exercée sur les

(1) Pour la distinction entre le système primitif d'étude des temps (tayloriste) et le système perfectionné (post-tayloriste), voir annexe II, 2ème volume, p. 130 et suiv.

salaires par les ouvriers, et celle de la capacité de résistance de l'entreprise.

Après une analyse des principaux facteurs dont dépendent ces deux forces, on tentera enfin de définir un modèle de la crise de la rémunération au rendement qui puisse être ensuite utilisé pour clarifier l'état de choses que nous avons constaté dans la sidérurgie à la fin des années cinquante.

1. La neutralisation dans l'entreprise de la pression ouvrière sur les salaires au moyen de stimulants salariaux garantissant une rémunération équitable du rendement

La conception dominante du salaire au rendement part du principe que le salaire horaire global d'un ouvrier normal de l'industrie, dans une entreprise où l'organisation et la gestion sont au moins d'un niveau moyen, peut être établi à partir de trois faits clairement définis :

- le niveau général des salaires
- la valeur de son travail par rapport à un certain niveau de rendement
- la mesure dans laquelle son rendement effectif dépasse ce niveau de rendement.

Le niveau général des salaires est établi conformément à la situation économique et à la situation existant sur le marché du travail, au-delà de l'entreprise, pour une branche d'activité ou une région tout entière, par les organisations des parties en présence sur le marché du travail, généralement au moyen de négociations collectives.

La différenciation des salaires se fait, à partir du niveau général des salaires prévu dans la convention collective, soit sous la forme la plus simple de la hiérarchie des catégories des salaires conventionnelles (et elle dépend ainsi directement des parties qui négocient la convention collective), soit dans l'entreprise au moyen de procédures plus compliquées, et notamment de l'analyse des tâches (qui, de son côté, s'inspire en général étroitement des dispositions contenues dans la convention collective).

Le tarif minimum de la convention collective ou le salaire fixé d'après l'analyse des tâches, mais se référant néanmoins à la convention collective, représente non seulement la garantie minimale de salaire, mais correspond en même temps au salaire pour un rendement

normal, qui augmente dans la mesure même où le rendement effectif de l'ouvrier est supérieur à la norme.

Selon cette conception, l'entreprise n'a absolument aucune décision autonome à prendre en matière de salaires. Les dépassements du tarif conventionnel rémunèrent seulement des efforts ou des rendements particuliers, définis selon des procédures expressément admises par les conventions collectives, ou tacitement acceptées par les parties négociatrices. Un certain nombre de conventions collectives allemandes qui prévoient des procédures et des formes de différenciation des salaires autres que celles qui correspondent à la hiérarchie des salaires prévues par la convention collective pourront être appliquées. Néanmoins le minimum prévu par la convention collective doit être respecté dans chaque cas, c'est-à-dire que, par exemple, la courbe des salaires établie en fonction de l'analyse des tâches doit partir du tarif conventionnel le plus bas. Les emplois correspondant à la qualification la plus élevée auront donc un salaire de base supérieur à celui qu'ils devraient avoir selon la convention collective (puisque en effet les procédures de différenciation du salaire de base dans l'entreprise ont pour objet d'établir un éventail des salaires plus ouvert que celui que connaissent les conventions collectives); mais ce salaire fixé d'après l'analyse des tâches, et supérieur au tarif conventionnel, est du moins fondé sur ce tarif.

En outre, la plupart des conventions collectives dont nous avons connaissance définissent le salaire minimum conventionnel comme celui qui est payé pour un rendement pouvant essentiellement, mais non toujours, être estimé égal "au rendement normal" du forfait perfectionné basé sur l'étude des temps (1).

(1) Boehrs donne quelques exemples de définitions de ce genre pour des rendements de référence prévus par la convention collective. Les dispositions de la convention sont considérées comme respectées si le taux de référence conventionnel est gagné :

- pour un rendement moyen fourni par les ouvriers occupés aux mêmes travaux;
- par un ouvrier moyen;
- par un ouvrier ayant une aptitude suffisante, pleinement exercé et au courant du travail;
- pour un rendement habituel dans l'entreprise;
- pour un rendement normal;
- par les deux tiers des ouvriers occupés aux mêmes travaux ou à des travaux similaires.

Boehrs : Leistungslohn, Wiesbaden 1959, p. 75.

C'est ainsi que Boehrs peut considérer toute la partie du salaire extra-conventionnelle et spécifique à l'entreprise comme le résultat de techniques salariales justifiées du point de vue de la politique du rendement. "Les salaires convenus dans les conventions collectives représentent, en général, des tarifs minima au-dessous desquels on ne peut descendre, ni quant à leur niveau, ni quant à leur différenciation. Les entreprises restent libres de payer, le cas échéant, des tarifs plus élevés. Beaucoup d'entreprises font usage de cette faculté en hiérarchisant les salaires, selon la nature du travail et le niveau de rendement individuel, au-delà du niveau prescrit par les conventions collectives. C'est au service de l'entreprise chargé de l'établissement des salaires de décider comment il convient d'opérer en l'occurrence; on se sert souvent, dans les entreprises industrielles modernes, de procédés établis sur des bases scientifiques et se justifient du point de vue de l'économie d'entreprise, relatifs à l'analyse des tâches et l'évaluation du rendement" (1).

Le système perfectionné d'étude des temps a pu et peut effectivement encore aujourd'hui, dans certaines conditions techniques, prétendre fournir à l'entreprise un instrument de politique du rendement qui lui permet d'amortir la pression exercée par les ouvriers sur les salaires et de ne céder à celle-ci que dans la mesure où un rendement accru permet de payer des salaires plus élevés sans augmenter les charges salariales directes. Il est hors de doute que la rapidité avec laquelle les systèmes perfectionnés de forfait basé sur l'étude des temps qui, contrairement aux systèmes précédents d'obédience taylorienne, ne prennent pas pour point de départ le rendement maximum dans un cas donné, mais un rendement normal considéré comme valable en général, se sont imposés dans tous les grands pays industriels au cours des années 30 et 40 de notre siècle. Ceci est, en premier lieu, une conséquence de la revendication^{défensive} en matière de politique des salaires, qui résulte de la notion "d'équité du salaire au rendement" qui résulte des normes de rendement ainsi calculées.

"L'équité du salaire au rendement" signifie, sous ce rapport, (2) égalité des chances de gain au rendement, indépendamment des conditions techniques particulières des diverses opérations de travail qui ont lieu simultanément ou successivement. L'équité du salaire au rende-

(1) Op. cit. p. 27

(2) Voir plus haut, partie I, 1er chapitre, p. 27 et suiv.

ment signifie, en particulier, que pour un même rendement, le salaire ne doit jamais être supérieur, ni inférieur au salaire anciennement perçu pour le même travail ou pour un travail similaire.

Les différents procédés qui ont été mis au point pour garantir cette équité dans les temps alloués prévus au forfait, comme par exemple la distinction entre le temps passé à l'usinage lui-même d'une pièce et les travaux préparatoires et accessoires au début et à la fin de chaque série (les uns sont indépendants du nombre de pièces, les autres ne se produisent qu'une fois pour chaque série ou commande, le temps nécessaire pour deux commandes pouvant varier selon le nombre de pièces qu'elles comportent), l'aménagement de "temps de repos" particuliers, et surtout la normalisation des temps calculés, pendant l'étude de temps, par estimation du niveau de rendement, répondent à un double but :

Ils protègent d'abord l'ouvrier contre une détérioration du rapport rendement/salaire, c'est-à-dire contre un élargissement de la "disparité entre l'effort et la rémunération (Baldamus). De ce point de vue, ils constituent une des principales conditions nécessaires à l'acceptation générale du forfait basé sur l'étude des temps par les ouvriers et leurs organisations, puisqu'ils représentent un progrès indubitable par rapport aux formes et pratiques anciennes du stimulant salarial.

En même temps, ils enlèvent aux ouvriers toute possibilité d'exercer une pression sur les salaires dans l'entreprise : les forfaits équitables en matière de salaire et de rendement ne fournissent, en principe, aucun prétexte, précédent ou motif qui permette aux ouvriers de douter de la légitimité de la situation et d'en exiger l'amélioration. Aussi contestées que soient les bases théoriques du salaire au rendement perfectionné basé sur l'étude des temps, l'argumentation par laquelle un spécialiste de ce genre d'étude soutient la justesse d'un tarif de forfait n'en apparaît pas moins, en général, serrée et inattaquable. L'ouvrier isolé peut, tout au plus, lui opposer le sentiment que quelque chose est faux, mais son comité d'entreprise ne sera que rarement en mesure de démontrer l'inexactitude de ce tarif, en dehors des cas d'infractions flagrantes aux règles du système.

La thèse de l'objectivité du calcul des temps alloués, et par conséquent aussi du caractère inadéquat, du point de vue de la politique des salaires, des gains extraconventionnels obtenus avec la rémunération au rendement répondant au système, est acceptée de plus en plus, ces derniers temps, même en matière de droit du travail. C'est ainsi qu'un certain nombre d'auteurs contestent que le droit de cogestion du conseil d'entreprise, découlant du § 56 de la loi relative à l'organisation des entreprises, soit applicable non seulement à l'établissement des principes de rémunération et à l'adoption de nouvelles méthodes et de nouveaux systèmes de rémunération, mais aussi à la fixation de tarifs forfaitaires isolés; ils estiment que le temps alloué, considéré isolément, n'est qu'une application discrétionnaire de principes et de constatations scientifiques qui, de par leur nature, ne sauraient faire l'objet d'une convention (1).

D'ailleurs, ce n'est certainement pas un hasard si la période où l'on a commencé, en Allemagne, à penser en fonction du système perfectionné d'études des temps, a coïncidé avec les conditions particulières, de la politique des salaires nées de la crise économique et de l'avènement du Troisième Reich. La notion de "rendement normal" sur laquelle doit être réglé le temps alloué, apparaît pour la première fois dans le second manuel REFA de 1933. Si celui-ci ne préconisait plus, comme à l'époque taylorienne des débuts du système d'étude des temps, d'établir les tarifs à forfait en fonction du rendement maximum calculé par l'étude des temps, auxquels s'opposait le salaire maximum pouvant être gagné, mais s'il partait pour ainsi dire d'en bas et, de cette manière, faisait correspondre le niveau minimum général des salaires fixé dans les conventions ou règlements collectifs à un niveau minimum de rendement, également admis en général, c'est que cela répondait exactement aux besoins d'une période qui devait satisfaire à la double nécessité des stimulants et de l'accroissement du rendement humain d'une part, d'un contrôle strict de la masse salariale globale et des gains isolés d'autre part. C'est seulement la notion de rendement normal qui a permis d'établir des limites maxima pour les salaires sans qu'il ait été besoin de supprimer le stimulant salarial, ni de discuter, dans chaque cas d'espèce, sur "l'équité" des gains pouvant être obtenus avec les tarifs du forfait. Il suffisait, en effet, de constater que le rendement humain ne peut pas dépasser environ 125 %

(1) Voir à ce sujet notamment Dietz, Gaul, Hilger, Liebert : Probleme des Akkordrechts, Heidelberg 1957.

du rendement normal; il est facile d'en déduire que les salaires au forfait atteignant plus de 125 % du salaire conventionnel ne peuvent être dus qu'à la fixation de temps alloués libéraux "injustes" et favorisant donc de façon inadmissible certains ouvriers aux dépens des autres.

C'est probablement aux Pays-Bas que l'on peut observer le mieux l'importance du modèle perfectionné d'étude des temps, mis au point pour une politique rationnelle de blocage des salaires. Les dispositions fixées par l'Etat dans ce pays, en ce qui concerne les salaires maxima, prévoient expressément des réglementations spéciales pour les entreprises travaillant selon le système du forfait basé sur l'étude des temps; dans ce cas - et seule cette argumentation implicite justifie ces dispositions - il est suffisamment garanti que des salaires supérieurs à la moyenne ne peuvent être que la conséquence d'un rendement humain également supérieur à la moyenne et ne sauraient constituer un précédent pour une augmentation généralisée des salaires (1).

La possibilité qu'offre le forfait perfectionné basé sur l'étude des temps, de démontrer, à l'aide d'un système impressionnant et très serré (quoique nullement complet) de notions et de procédures, non seulement la justesse du taux de forfaits isolés, mais aussi le caractère indiscutable des gains obtenus grâce à ce système, explique aussi pourquoi, là même où les conditions techniques de son application sont extrêmement douteuses, on cherche à sauver au moins une partie de ses principes et des normes que l'on peut en déduire. Si, par exemple, les responsables de la politique des salaires dans de grandes entreprises sidérurgiques ne cessent de recourir à la thèse, probablement juste dans le cadre du système REFA, mais parfaitement inadéquate dans les services centraux de la sidérurgie (puisque dans ces derniers, il n'y a pas de rendement normal vérifiable), selon laquelle des salaires au rendement atteignant plus de 130 % dans la moyenne de catégories importantes, ne peuvent être obtenus qu'en faisant travailler les ouvriers de façon irresponsable au-delà de leurs forces, ou parce que les tarifs de salaire au rendement sont manifestement établis de façon incorrecte, c'est parce que seuls de tels arguments semblent permettre de résister avec succès à la pression exercée par les ouvriers sur les salaires (2).

(1) Voir, en ce qui concerne le rapport entre le système perfectionné d'étude des temps et la politique salariale, notamment annexe II, 2e volume, p. 141 et suiv.

(2) En ce qui concerne le rôle joué par le système perfectionné d'étude des temps dans la sidérurgie, voir partie I, premier chapitre, p.

Il conviendra de décrire, plus loin, (1) le cas d'une aciérie Martin dans laquelle, par suite de transformations techniques et organisationnelles dont les répercussions ne pouvaient être prévues a priori, les salaires au rendement avaient augmenté considérablement en l'espace de quelques mois. La direction s'efforça de convaincre le conseil d'entreprise d'accepter une révision comportant une réduction des gains, en lui montrant l'impossibilité "scientifique" d'un salaire au rendement supérieur à 125 %. Il arrive parfois que cette norme, qui n'a de sens que pour la tactique des négociations, devienne une fin en soi. C'est ainsi que, par le passé, dans certaines usines étudiées, les salaires de base ont été plusieurs fois relevés afin de ramener à une proportion "saine" de 20 ou 30 %, sans réduire en chiffres absolus les salaires horaires, les primes au rendement qui, avec le temps, avaient atteint 40 ou 50 % (2).

Mais la neutralisation de la pression ouvrière sur les salaires, grâce à des stimulants salariaux tenant équitablement compte du rendement, n'est possible que dans certaines conditions techniques.

(1) Voir 4e chapitre, p. 423 et suiv.

(2) Lors de la session de travail de la Haute Autorité sur l'analyse des tâches dans la sidérurgie en décembre 1958, l'un des délégués allemands prenant part à la discussion a déclaré à un spécialiste des rémunérations, connu en dehors même de l'industrie sidérurgique : "La différence entre le salaire fondé sur l'analyse des tâches et le salaire au rendement doit demeurer dans des limites raisonnables, par exemple entre 0 et 30 %. Les suppléments, c'est-à-dire les gains supplémentaires obtenus grâce au rendement, de l'ordre de 40 ou 50 % et plus ne sont pas normaux (c'est nous qui soulignons); ils sont, par conséquent, indéfendables". Voir compte rendu polycopié de la session, p. 147.

2) ... Limites techniques de la neutralisation de la pression ouvrière sur les salaires.

Le système évolué de salaire au rendement basé sur l'étude des temps, part de deux hypothèses selon lesquelles il est possible :

- de mesurer parfaitement le rendement humain;
- d'influencer et de rémunérer, par la mise en oeuvre de stimulants globaux et en même temps spécifiques, tous les aspects du rendement exigé de l'ouvrier (1).

Si l'une de ces deux hypothèses s'avère peu réaliste, les stimulants salariaux sont certes toujours possibles, mais la pression exercée par les ouvriers sur les salaires ne peut plus être écartée et neutralisée totalement par l'entreprise.

a) Mesure et appréciation du rendement humain.

Il va de soi que la rémunération au rendement n'est possible que là où les résultats d'exploitation sont susceptibles d'être mesurés. Des stimulants équitables, en ce qui concerne le salaire et le rendement, exigent en outre que

- toute variation dans les résultats d'exploitation puisse être imputée sans aucun doute possible à des variations du rendement humain;
- ce rendement humain soit rapporté à une suite de calcul généralement admise comme "valeur normale".

1) Dans la partie qui précède, nous avons vu quelles difficultés s'opposent à la réalisation de la première de ces deux conditions chaque fois que le travail humain et l'action de machines ou de processus chimiques se combinent de façon compliquée (2). La variation des conditions et des postulats de la production peut faire apparaître

(1) En ce qui concerne les notions de stimulant global et de valeur spécifique de mesure du rendement, ainsi que leurs contraires, à savoir stimulant partiel et valeur non spécifique de mesure du rendement, voir Ière partie, 2e chapitre, notamment p. 78 et suiv. et p. 80 et suiv.

(2) Voir l'exposé détaillé de la IIe partie, 2e et 3e chapitres, p. 182 et suiv. et 237 et suiv. ainsi que le résumé du 4e chapitre, p. 278 et suiv.

le degré d'efficience d'une même augmentation d'intensité du travail tantôt plus grand et tantôt plus faible; les différentes possibilités de rendement qui sont données avec les diverses sortes de production ne peuvent pas toujours être enregistrées avec une précision suffisante; dans le réseau des rapports de coopération d'un laminoir ou d'une aciérie, l'augmentation de la production globale ne veut certainement pas toujours dire participation équivalente des diverses équipes ou des divers ouvriers à l'augmentation de l'intensité de l'effort qu'elle suppose ou qu'elle impose; enfin, dans les opérations nettement mécaniques et partiellement autonomes, le travail humain ne constitue plus qu'un facteur accessoire du résultat de la production, auquel il peut très bien être fait davantage appel lorsque l'ensemble de la production diminue; mais l'inverse est vrai également.

Or, l'industrie sidérurgique, en raison de ses conditions particulières, qui se concrétisent par la combinaison de processus techniques plus ou moins autonomes avec des formes de travail humain presque archaïques et par le caractère presque obligatoirement collectif de toutes les activités, joue certainement un rôle à part dans l'ensemble de la grande industrie moderne. D'autre part, les travaux de la sidérurgie présentent dès maintenant (et de puis assez longtemps) un certain nombre de caractères qui apparaissent comme précurseurs de la situation de travail que développe, de plus en plus, le progrès technique, même dans les industries où, jusque là, la fabrication en série partiellement mécanisée avec division du travail permettait de délimiter exactement les diverses tâches, ainsi que de mesurer et de normaliser l'effort fourni pour les accomplir. En même temps la sidérurgie, surtout en ce qui concerne les laminoirs, présente quelques exemples marquants de ce processus de transformation même, qui dès aujourd'hui, et surtout dans un avenir prochain, remettra de plus en plus en question les procédés par lesquels le forfait basé sur l'étude des temps garantit la correspondance entre salaire et rendement. Pour la surveillance et le contrôle des appareillages techniques, pour la réparation et l'entretien, pour le réglage et la surveillance des machines, partout où la contribution humaine au processus de production

se limite principalement à un rôle de catalyseur, il ne peut plus être question d'un "rendement" tel que le fournissait l'ouvrier travaillant au forfait classique, et le résultat de la production ne peut plus être considéré comme un chiffre donnant la mesure de l'effort fourni par l'ouvrier, de l'intensité de son travail ainsi que de son efficacité.

2) Plus rapidement encore que la mesure du rendement humain (qui, même dans certains travaux de la technique sidérurgique, est pourtant encore possible, tout au moins approximativement), la normalisation des rendements observés par l'estimation du niveau de rendement devient impossible ou si imprécise qu'elle n'a plus aucune valeur.

Dans la mesure où la partie principale du travail ne fait plus appel à la force musculaire, mais à l'attention et au réflexe dans la mesure où la réalisation du rendement humain n'obéit donc plus à des lois cinétiques ou balistiques (dont l'expression mathématique peut toujours être présentée comme fonction du temps), mais où celle-ci ne peut être décrite que par analogie avec les phénomènes électroniques, en principe intemporels, les procédés et les critères habituels utilisés pour l'estimation du niveau de rendement perdent leur sens. L'effort extérieur n'est plus alors qu'un sous-produit, plus ou moins fortuit, du rendement. Plus se précise la tendance décrite par les cybernéticiens et incontestable dans sa direction fondamentale, à savoir que l'apport humain dans les résultats de la production se réduit à son aspect typiquement humain, plus le haut rendement (pour autant qu'on puisse encore employer la notion de rendement) s'identifie à l'intelligence, qui doit précisément se traduire par un effort extérieur moins intense.

Les nouveaux travaux et les nouvelles recherches permettent d'ailleurs de supposer que les problèmes auxquels la technicisation croissante du travail industriel confronte la théorie de l'étude du travail se posent déjà en principe, quoique peut-être dans une moindre mesure, pour les travaux spécifiquement manuels. La thèse de la validité générale, transcendant les conditions techniques et organisa-

tionnelles propres à chaque cas, de la notion de rendement normal est d'autant plus problématique, dans la pratique de l'étude du travail, qu'il faut davantage tenir compte, pour estimer le degré de rendement, non seulement de la vitesse du travail, mais aussi de l'économie de mouvements et de la rationalité des gestes, de ce qu'on appelle la "méthode de travail", facteurs dont la signification concrète varie donc pratiquement d'une tâche à l'autre (1).

Dans la mesure où, sur la base de conditions techniques nouvelles ou s'écartant du type idéal de la fabrication en série partiellement mécanisée, les procédés qui garantissaient jusqu'ici l'équité du salaire au rendement dans les forfaits ou qui permettaient de la garantir, sont remis en question, on peut escompter que des travaux semblables offriront des chances différentes de gain au rendement et que, lors d'une révision des taux des forfaits ou des temps alloués, à l'occasion de changements techniques ou organisationnels, les gains pouvant être obtenus pour le même rendement seront plus élevés ou plus bas, et enfin que les facteurs dont il n'a pas été tenu compte, ou dont il n'a pu être tenu compte, dans le calcul de la norme de rendement rendront cette norme tantôt facile, tantôt difficile à réaliser (2).

-
- (1) En ce qui concerne le rôle de la "méthode de travail" et les erreurs dans l'estimation du niveau de rendement dues au fait qu'on s'en tient simplement à la vitesse du travail, voir notamment la conférence de P.F. Fornalaz à la session internationale de l'Académie sociale à Dortmund en juin 1961 (publiée probablement sous le titre de "Lohnpolitik und Lohntechnik heute", en préparation, probablement Berlin 1962). Fornalaz a filmé un certain travail relativement simple, effectué par plusieurs femmes selon diverses méthodes et à un rythme différent. Plusieurs milliers de spécialistes des études du travail dans 11 pays industriels avaient commis une erreur moyenne de plus de 25 % dans l'estimation du niveau de rendement obtenu.
- (2) Déjà auparavant, la théorie de l'étude du travail acceptait d'ailleurs deux facteurs d'incertitude de ce genre, à savoir la résistance du matériau et l'importance de la série. Il semble qu'en conséquence du progrès technique, non seulement l'importance de ces deux facteurs augmente, mais qu'en même temps apparaissent de nouveaux éléments de perturbation, jusqu'ici inconnus, dont l'action peut être comparée par exemple à l'effet qu'a l'âge du four dans les aciéries Martin.

Il est ainsi de moins en moins possible à l'entreprise de présenter un certain taux de salaire au rendement, un certain gain au rendement que ce taux permet d'obtenir, comme valeur absolue, située au-delà de toute discussion et de toute négociation. Il dépendra donc de plus en plus de la force spontanée ou organisée des deux partenaires sociaux dans les négociations que l'entreprise soit contrainte ou non, et jusqu'à quel point, de faire droit aux réclamations des ouvriers contre les variations de salaire à court ou à long terme, ou contre les différences entre les gains au rendement

D'une certaine manière, l'entreprise industrielle en revient ainsi au point de départ de la rémunération au rendement. Le caractère négocié des taux de salaires au rendement, dont découle même l'appellation traditionnelle de "forfait" donné à cette forme de salaires, et que le forfait perfectionné basé sur l'étude des temps prétendait et peut-être même savait éliminer, dans certaines conditions techniques, redevient de plus en plus actuel. Le stimulant salarial est de moins en moins praticable sans que l'entreprise industrielle isolée prenne des décisions et assume une responsabilité en matière de politique salariale.

Ce fait est d'ailleurs implicitement reconnu par les ouvrages récents traitant de la rémunération au rendement. C'est ainsi que Boehrs se rend très bien compte que la rémunération par primes, qu'il recommande partout où, en raison de conditions techniques particulières, il n'est pas possible de pratiquer le forfait basé sur l'étude des temps, exige aussi des décisions à priori sur le niveau de gain souhaité ou admissible. Il recommande, pour limiter la marge de décision, de rattacher plus ou moins les rémunérations par primes aux salaires à forfait habituels (dont le niveau est justifié par les procédés du forfait perfectionné basé sur l'étude des temps). En ce qui concerne la fixation du montant maximum des primes, il y a lieu tout d'abord de se demander "quel niveau de salaires obtiendront les ouvriers au forfait dont les travaux seront rémunérés d'après la même valeur de travail, lorsqu'ils réaliseront les meilleurs rendements quantitatifs, et dans quelle mesure les ouvriers payés à la prime pourront atteindre ou même dépasser ce gain, eu égard aux nécessités de la politique des salaires" (1).

(1) Boehrs, op. cit. p. 110.

Ce procédé de "rattachement" n'est toutefois qu'un critère approximatif et ne décharge qu'en partie l'entreprise de la nécessité d'examiner les droits, les exigences et les souhaits des ouvriers. La rémunération par prime exige un "sens très averti des relations correctes entre les salaires, qu'on ne peut acquérir qu'en observant soigneusement la réaction des ouvriers aux mesures prises par le service de l'entreprise chargé de l'établissement des salaires. Les sciences du travail ne peuvent fournir, à cet effet, de critère précis" (1)

Le caractère de négociation, ouvert ou masqué, du salaire au rendement a dorénavant, du point de vue de la politique des salaires, une importance tout autre qu'il y a quelques dizaines d'années, c'est-à-dire avant l'apparition du forfait primitif ou du forfait perfectionné basé sur l'étude des temps. D'une part, les conditions extérieures à l'entreprise, et aussi les conditions institutionnalisées qui lui sont propres, en ce qui concerne la négociation, ont changé du tout au tout et modifié le rapport de forces, sinon nettement en faveur des ouvriers, du moins en établissant un certain équilibre. D'autre part, le caractère de plus en plus douteux du forfait perfectionné basé sur l'étude des temps impose à la politique du rendement et la manipulation du comportement de production de nouvelles formes qui, de leur côté, peuvent rendre plus efficace la pression exercée par les ouvriers sur les salaires.

b) La fin des stimulants globaux et spécifiques

Le salaire au rendement classique d'inspiration tayloriste ou post-tayloriste partait du principe que "tout ce qui peut être désiré ou exigé de l'ouvrier dans l'intérêt de l'exploitation technique ..., doit absolument d'une part, être exigé, mais, d'autre part, aussi être rémunéré ou payé en conséquence (2). Cependant, les situations de travail créées en nombre de plus en plus grand par le progrès technique et qu'on peut observer depuis longtemps dans les services de la sidérurgie, sous certains aspects, ne permettent pas de payer à l'ouvrier

(1) Boehrs, op. cit.

(2) Juon : Lohnfragen in hüttentechnischen Betrieben, Stahl und Eisen, 33e année 1913, fascicule 24, p. 977.

absolument tout ce qui est exigé de lui. Moins les résultats de la production ou l'un de leurs aspects peuvent servir d'expression adéquate au rendement humain fourni, moins il est possible, par le mécanisme d'un système de stimulant salarial, de rendre l'ouvrier responsable du résultat de cette production, de le récompenser lorsqu'il accroît son rendement et de le pénaliser lorsqu'il le diminue. Si cela s'applique déjà lorsque l'on considère les choses à court terme et, pour ainsi dire, dans la perspective de tous les jours, c'est surtout le cas dans la perspective à long terme, la seule où apparaissent des "prestations" aussi importantes et économiquement pertinentes que le soin apporté dans le maniment des appareils toujours plus coûteux.

Qu'il y ait ou non rémunération au rendement, dans ces conditions techniques nouvelles déjà anciennes dans la sidérurgie), les résultats d'exploitation dépendent aussi, à court ou à long terme, de la bonne volonté de l'ouvrier, de sa capacité de réagir rapidement, de la sûreté de son instinct, du sens qu'il a des processus techniques et, enfin, de la souplesse avec laquelle il s'adapte à l'organisation de plus en plus complexe du travail et de l'entreprise. Dans ces circonstances, la rémunération au rendement ne peut être qu'un instrument supplémentaire de la politique et de l'orientation du rendement (1). Il devient de moins en moins possible d'imposer, à l'aide de mécanismes, un rendement que l'ouvrier, de toute manière, est disposé à fournir (mais qui peut-être ne sera pas tout à fait le même en quantité ou en qualité).

Le nouveau rapport entre l'ouvrier et le résultat de l'exploitation qui dans la sidérurgie, a toujours différé de la norme existant dans l'industrie de transformation, et qui se caractérise par l'impossibilité d'utiliser simultanément des stimulants salariaux globaux et spécifiques, oblige tout d'abord l'entreprise à éviter ne serait-ce que l'apparence d'injustices dans le maniment de la rémunération au rendement. Autrement, elle devrait s'attendre presque à coup sûr à une baisse de la conscience professionnelle et de la loyauté des ouvriers dans le travail qui les amènerait à négliger tous les aspects du rendement non couverts par le stimulant salarial. Les

(1) Cf. partie I, 2e chapitre, p. 82 et suiv.

conséquences économiques (négligence dans le maniement des appareils techniques, gaspillage de matières premières, perturbations dans le déroulement des opérations, etc.) pourraient prendre des proportions qui feraient apparaître comme inoffensive la résistance au rendement la mieux organisée.

De plus, les nouvelles conditions de travail et de production, la dépendance où se trouve l'entreprise vis-à-vis de la bonne volonté et du loyalisme des ouvriers, donnent à ceux-ci des chances, inconnues jusqu'ici, de faire aboutir leurs revendications.

On a facilement tendance, dans l'industrie allemande, à expliquer tout aboutissement des revendications ouvrières, en arguant des conditions anormales existant sur le marché du travail et de la contrainte qui résulte du suremploi. C'est là se dissimuler les conséquences de l'évolution technique qui s'est accomplie entre-temps. Dans les emplois très techniques, la qualification d'un ouvrier consiste, pour une large part, en une connaissance parfaite de l'installation et de l'organisation du service; cette connaissance et la capacité de s'intégrer dans le cadre de la coopération technique et organisationnelle rend presque impossible à l'entreprise de recruter, du jour au lendemain, assez d'ouvriers ayant les qualifications suffisantes et, par conséquent, d'accepter les risques de départ de son personnel, même au cas où une réserve suffisante de main-d'œuvre serait disponible sur le marché du travail.

Néanmoins, il est certainement faux de mesurer la force des travailleurs dans les négociations uniquement d'après la possibilité qu'ils ont d'obliger leur entreprise à céder devant une menace de départ. Accepter, au moins en partie, les revendications de salaires des ouvriers est un principe de toute politique raisonnable en matière de rendement, dès qu'il n'est plus possible d'appliquer simultanément des stimulants salariaux globaux et spécifiques. Bien entendu, ceci n'exclut pas que l'on justifie, devant soi-même ou devant les instances supérieures, toute concession aux ouvriers en prenant pour argument

le risque de les voir autrement quitter l'entreprise (1).

Ainsi s'explique aussi pourquoi beaucoup de chefs de service et d'atelier ont tendance à soutenir les réclamations de leur personnel (ou s'y voient contraints) contre les injustices, réelles ou présumées, du salaire au rendement, ou même à les appuyer lorsqu'ils revendiquent des salaires plus élevés ou de meilleures possibilités de gain (2). La tâche de ces hommes qui consiste à obtenir le plus possible avec les installations existantes est en premier lieu, est rendue plus difficile lorsqu'une décision erronée en matière de politique des salaires a des répercussions sur le rendement. Ce sont eux qui savent le mieux quand il est encore judicieux, ou au contraire dangereux, au point de vue de la politique du rendement, d'observer strictement les règles du stimulant salarial.

(1) Si l'on analyse les notes par lesquelles, par exemple, le service central des salaires d'une usine recommande au comité de direction d'accepter un compromis prévoyant un système de salaires au rendement qui comporte le risque d'une augmentation future des salaires, on a parfois l'impression que les experts compétents ne sont pas tellement persuadés eux-mêmes du risque de fluctuations, et qu'ils ne prennent celui-ci comme argument que parce qu'il leur semble impossible de faire comprendre au comité de direction les conditions réelles qui existent en matière de politique de salaires et de rendement dans l'entreprise.

(2) Cette attitude de nombreux ingénieurs de production n'a cessé d'être soulignée par les spécialistes des salaires ou les économistes d'entreprise dans les entretiens que nous avons eus avec eux et ils s'en sont plaint souvent. Ainsi par exemple :

"Le chef d'atelier a pour tâche de produire et (à cet effet) de coopérer avec les ouvriers de façon satisfaisante. Mais une coopération féconde ne peut naturellement exister s'il s'oppose à l'augmentation des salaires".

(Un économiste d'entreprise)

Ou encore :

"Le salaire au rendement est une solution satisfaisante pour les gens du service tant qu'il satisfait le personnel. Peu importe qu'il soit bon ou mauvais. La direction du service fera tout pour maintenir cet état de choses parce que, tout d'abord, cela permet de conserver la paix dans le service et, d'autre part, de maintenir le niveau de production atteint jusque-là. La tranquillité dans le service prime tout".

(Un spécialiste de la politique des salaires).

3) Pression salariale, loyalisme vis-à-vis de l'entreprise et exigence d'équité des ouvriers

L'un des experts interrogé a déclaré que la question de la position des ouvriers vis-à-vis du salaire au rendement

"appelle une réponse extrêmement simple. L'ouvrier n'est pas intéressé à la rémunération au rendement, mais à un gain élevé. Il se demande seulement de quelle manière il peut y parvenir". (Un économiste d'entreprise)

On est presque tenté de dire qu'il se trompe et que c'est tant mieux pour lui et pour l'entreprise. Si, en effet, les ouvriers poursuivaient leurs intérêts salariaux avec logique et sans égard pour les conséquences qui en résulteraient pour l'entreprise, les salaires seraient certainement aujourd'hui bien plus élevés qu'ils ne le sont partout où la rémunération au rendement est pratiquée, sans qu'il soit possible d'appliquer strictement les formules et les normes du salaire au rendement évolué basé sur l'étude des temps (1).

En réalité, dans leur grande majorité, les ouvriers paraissent ne chercher leur intérêt en matière de salaires que dans la mesure où cela cadre avec l'idée qu'ils ont de leurs droits, de ce qu'ils peuvent réclamer et de ce qu'ils peuvent attendre de l'entreprise. En général, le travail industriel suppose un haut degré d'identification avec le système technique et organisationnel de l'entreprise considérée (d'où il résulte, et ce n'est pas la conséquence la moins importante, un sentiment marqué d'appartenance à l'entreprise et l'idée que la qualification se réfère à l'entreprise, ce qui distingue nettement l'ouvrier actuel, qui travaille dans des services industriels mécanisés, de celui des générations précédentes dont la valeur résultait avant tout de sa profession). Tant qu'un degré extrêmement élevé de conscience politique, une conception sociale particulièrement articulée - et spécifiquement structurée - ne s'y opposent pas, l'accord avec le système

(1) Les informations, récemment parues dans la presse, sur les salaires gagnés par certaines catégories d'ouvriers travaillant au centre américain d'essais de fusées de Cap Canaveral, où des électriciens gagnaient davantage que des ministres du Gouvernement fédéral et où des manoeuvres avaient un revenu qui normalement n'est perçu que par les officiers d'Etat-major ou les professeurs d'université, montrent quelle peut être l'efficacité d'une attitude ouvrière visant uniquement à obtenir des augmentations de salaires lorsque les conditions sont favorables.

de coopération de l'entreprise, implique aussi une acceptation des principes généraux qui la réglementent et lui donnent son caractère, principes que l'ouvrier reprend à son compte et qui sont, en même temps, l'expression d'un système d'autorité défini.

Si des besoins particulièrement urgents, les besoins vitaux (garantie ou amélioration du niveau de vie de la famille ou protection de la santé), ne sont pas reconnus, l'ouvrier se conforme aux principes d'organisation de l'entreprise qu'il a acceptés, pour ainsi dire tout naturellement, lorsqu'il y est entré. Son exigence d'équité s'oriente d'après ces principes et en est marquée, ce qui signifie d'autre part, il est vrai, que toute contradiction entre les actes de la direction de l'entreprise et ses prétendues intentions sera impitoyablement relevée.

Partout où une véritable adéquation peut être atteinte entre rendement humain et production (non seulement techniquement, mais aussi dans l'esprit des travailleurs), il semble que la majorité des ouvriers acceptent le principe d'un rapport entre leur salaire et leur rendement, du moins dans la mesure où le forfait prétend assurer une correspondance entre salaire et rendement, et permet ainsi à l'ouvrier de rechercher son propre intérêt en matière de salaire, sans pour cela entrer en conflit avec les intérêts de l'entreprise. Souvent les ouvriers sont même prêts à tolérer de la part de l'entreprise une certaine marge d'erreur dans le calcul des taux de salaires au rendement et des temps alloués dans le forfait : dans le groupe de contrôle de la forge à marteau-pilon, où certains indices donnent à penser qu'il y a des inexactitudes dans le rendement prescrit (1), cette absence de correspondance entre salaire et rendement, nettement perçue par les ouvriers, ne se reflète qu'en partie, et de façon beaucoup moins

(1) Certains marteaux-pilons parviennent toujours, indépendamment de la personne du forgeron et de ses aides, à des rendements plus élevés que d'autres; dans certains cas, on observe, lorsqu'un ouvrier est transféré d'un marteau à un autre, une "chute de rendement" de 20 %, ou inversement une augmentation du rendement de même importance qui ne saurait s'expliquer uniquement par le manque d'entraînement, en cas de transfert, ou par des faits similaires relevant de la physiologie et de la psychologie du travail, mais qui prouvent nettement que certains temps alloués sont trop justes pour la plus grande partie du programme de tel ou tel marteau.

marquée qu'on pourrait s'y attendre, dans une opposition à la forme de salaire, tandis qu'ailleurs des fluctuations de salaires sensiblement plus faibles déclenchent une résistance vive et acharnée contre le principe de la rémunération au rendement, en tant que telle.

Le comportement des ouvriers vis-à-vis des stimulants salariaux (1) ne peut s'expliquer que si l'on n'admet que, dans leur majorité, ils reconnaissent à l'entreprise le droit de s'en servir lorsque les conditions techniques pour leur emploi sont tant soit peu réunies, et que les systèmes de rémunération au rendement en vigueur n'entraînent pas pour le salaire des conséquences en contradiction flagrante avec leurs besoins économiques fondamentaux.

Bien des indices permettent de penser que les pratiques de freinage et de résistance au rendement appartiennent surtout aux périodes du début de la rémunération au rendement, où elles apparaissent comme une défense légitime contre la pression au rendement exercée par l'entreprise à l'aide de stimulants salariaux, et tout au plus, accessoirement, comme un moyen de faire prévaloir leur intérêt en matière de rémunération. Dans la mesure où le forfait est ressenti comme un aspect tout naturel du sort de l'ouvrier, la "politique des ouvriers en matière salaire au rendement" se déplace (Max Weber) : il s'agit alors manifestement, par exemple lorsqu'ils planifient exactement leur rendement, utilisent tous les avantages ou constituent des réserves (gains au forfait ou minutes gagnées sur le temps alloué, que l'on ne décompte pas mais que l'on réserve pour un emploi ultérieur) d'empêcher tout d'abord que les petites inexactitudes du forfait considérées comme inévitables, de même que les fluctuations dans la disposition au travail de l'ouvrier lui-même, n'entraînent des conséquences pour le salaire et, par conséquent, n'entrent en conflit avec l'intérêt

(1) Voir à ce sujet notamment le chapitre suivant.

supérieur que représente une stabilité du gain (1).

Il est vrai que l'exigence d'équité de l'ouvrier ou, plus précisément, ce qu'il croit pouvoir revendiquer, varie avec les formes de salaires et leur application. Partout où, au cours des années passées, le principe du stimulant salarial a été suivi logiquement, les ouvriers sont d'ailleurs bien plus persuadés de la nécessité de son emploi par l'entreprise et de l'équité du salaire au rendement qu'autre part, où l'entrepreneur a démontré elle-même qu'un affaiblissement, et même une suppression provisoire du stimulant salarial, ne compromettrait pas le déroulement de la production et que, par conséquent, l'alternative entre trahir le loyalisme envers l'entreprise et poursuivre ses propres intérêts (tout d'abord pour assurer le niveau du salaire) n'est qu'apparente.

L'exigence d'équité des ouvriers est fonction des conditions existant dans leur entreprise; elle varie dans la mesure où de nouvelles formes de politique du rendement et de politique des salaires, de même que de nouvelles conditions techniques, créent d'autres données de départ. Mais ceci ne veut pas dire que la réaction des ouvriers aux formes et aux mesures de ^{la} rémunération au rendement soit exclusivement fonction de l'entreprise et déterminée uniquement par les données d'exploitation. Les contradictions entre leurs besoins et leurs intérêts,

(1) Cette politique, qui consiste à "accumuler", à "économiser" des rendements et des minutes de forfait, aboutit ces derniers temps, même dans de grandes entreprises bien organisées, à des excès parfois grotesques. C'est ainsi que Friedrich Weltz rapporte, dans un ouvrage encore inédit sur plusieurs enquêtes effectuées dans de grandes usines de la métallurgie, le cas de certains ouvriers qui avaient accumulés plus de 20 000 minutes de forfait. Ces "réserves" sont parfois devenues si importantes que l'ouvrier ne peut plus les utiliser à lui tout seul, mais qu'il les "lègue" à son successeur ou les "prête" à des collègues ayant un travail plus défavorable, avec la tolérance tacite des supérieurs directs qui ne peuvent pas s'opposer à ces pratiques s'ils ne veulent pas compromettre la bonne atmosphère existant dans leur service et, par conséquent, aussi le fonctionnement satisfaisant de celui-ci. Des faits absolument semblables ont été communiqués à l'auteur du présent rapport par Karl Scheidl de Munich, dans une étude également inédite sur la rémunération au rendement.

d'une part, et la politique de l'entreprise et ses conséquences d'autre part, doivent devenir plus qu'évidentes avant qu'elles ne déterminent le comportement de l'ouvrier vis-à-vis de la forme de salaire ou de certains systèmes de salaire.

Avec le loyalisme de la plupart de ses ouvriers, l'entreprise dispose d'un capital que reconnaît, dans une large mesure, la doctrine dominante de la conduite des entreprises, mais grâce auquel

la contradiction entre les nouvelles conditions économiques, techniques et sociales de la production d'une part, et les formes traditionnelles de direction des entreprises et de politique de rendement d'autre part, n'a pas entraîné de perturbations plus grandes ni de conséquences plus graves, ni d'augmentations plus fortes des salaires

4) La force de résistance de l'entreprise

Dans des conditions données de travail et de production, qui rendent plus lâche le rapport entre le rendement et le résultat de la production (généralement très net dans la fabrication en série partiellement mécanisée et avec division du travail), dans des conditions générales données intéressant le comportement des ouvriers vis-à-vis du salaire et du rendement, la résistance que peut opposer une entreprise à la pression exercée par les ouvriers sur le salaire dépend, d'une part, de faits économiques et politiques qui limitent, vers la haut, le salaire que peut payer cette entreprise et, d'autre part, des arguments que peut tirer l'entreprise de ce niveau maximum possible de rémunération.

Le niveau maximum de salaire que peut payer une entreprise est tout d'abord fonction de la structure des coûts et de la situation économique générale de l'entreprise : la marge dont elle dispose pour mener une politique salariale autonome et augmenter les salaires conformément aux revendications ouvrières est d'autant plus restreinte que la part des salaires dans les prix de revient d'un produit est plus grande, que la concurrence avec laquelle elle doit compter pour écouler ses produits est plus âpre, et qu'une demande rapidement croissante de ses produits lui permet moins d'augmenter sa capacité, d'améliorer la productivité moyenne ou simplement, par une meilleure utilisation des installations existantes, d'abaisser les coûts indépendants des

salaires, par unité produite; il est donc d'autant plus impératif, pour l'entreprise, de ne pas céder à la pression exercée par le personnel en vue d'un relèvement des salaires, ou de n'y céder qu'en fonction de l'accroissement réel du rendement.

Or, il existe un rapport assez étroit, bien que non mécanique et direct, entre l'importance relative des salaires d'une part, et les difficultés techniques s'opposant à l'application du système perfectionné d'étude des temps, d'autre part. On peut admettre qu'en général, le rapport entre le travail humain et le résultat de la production se complique, que la correspondance entre salaire et rendement devient douteuse, et que la rémunération de tous les efforts exigés, par un salaire au rendement, devient problématique lorsque la dotation en capital par poste de travail dépasse une certaine valeur, et que les charges salariales n'occupent plus la première place dans l'ensemble du compte d'exploitation.

De plus, les entreprises des industries à gros capitaux sont généralement en expansion économique rapide, et elles ont réussi, pour la plupart, à stabiliser quelque peu leur marché par la formation de consortiums ou par des ententes et concentrations en forme de cartels plus ou moins officielles.

En d'autres termes, là où le forfait basé sur l'étude des temps n'a pas encore perdu sa fonction de neutralisation de la pression exercée par les ouvriers sur les salaires, la marge à l'intérieur de laquelle l'entreprise pourrait céder à cette pression ouvrière sur les salaires est, en même temps, fort limitée du point de vue économique. Aussi le tarif de salaires prévu par la convention collective de la **branche** intéressée correspond-il au point de moindre résistance de l'entreprise; des augmentations de salaires ne peuvent, généralement, être imposées par les syndicats et acceptées par les entreprises que si l'on est certain que tous les concurrents s'aligneront sur cette mesure.

Dans les entreprises à forte incidence du capital au contraire, la pression exercée par les ouvriers sur les salaires a beaucoup plus de prise, et cela non seulement à cause de la différence dans les conditions techniques de travail et dans la situation de l'entreprise isolément, ces entreprises peuvent, en effet, fort bien se permettre, même du point de vue économique, d'augmenter leurs salaires sans pour cela être particulièrement handicapées dans leurs prix de revient.

Ces données économiques, nouvelles dans un certain sens et en tout cas différentes, qui existent dans les entreprises très mécanisées, privent maintenant la direction de l'entreprise du principal argument qu'elle pouvait opposer, jusqu'ici, à la demande ouvrière d'une augmentation de la masse salariale au-delà de ce qui était prévu dans la convention collective, à savoir que toutes les augmentations des salaires ainsi obtenues seraient contraires aux intérêts des ouvriers eux-mêmes, puisqu'elles détérioreraient forcément la situation financière de l'entreprise et compromettraient la sécurité des emplois.

Or, il est parfaitement compréhensible que la direction d'une entreprise hautement mécanisée, à forte incidence du capital, cherche comme auparavant à opérer en liant les salaires à la convention collective, ne serait-ce que parce qu'elle croit ainsi avoir un point de repère lui permettant de déterminer dans quelle mesure elle peut laisser monter les salaires. De surcroît, l'emploi de stimulants salariaux est, dans ces entreprises, particulièrement séduisant au point de vue économique. ^{Etant donné} / les dépenses considérables de matières premières ou le chiffre élevé du service du capital, une amélioration même légère dans l'utilisation des installations techniques ou une faible réduction des rebuts, peut permettre de réaliser des économies allant bien au-delà des suppléments de salaires consentis.

Mais si une telle entreprise continue à employer les stimulants salariaux, elle se placera, par là même, à long terme, dans une situation très difficile :

Les deux formes de stimulant salarial qui subsistent encore, maintenant que, pour d'autres raisons techniques, il n'est plus possible d'employer en même temps des formules globales et spécifiques de salaires au rendement, à savoir les primes globales mais non spécifiques, ou les primes spécifiques mais partielles, ne rémunèrent plus seulement comme le font par exemple des forfaits basés sur l'étude des temps et

conformes au système, l'effort humain fourni, mais pour le moins aussi, la productivité technique et l'efficacité de l'organisation, dans une mesure qui varie selon les conditions techniques et les systèmes appliqués de stimulants salariaux, mais qui néanmoins a tendance à augmenter. La rémunération au rendement devient alors par ailleurs une participation des ouvriers à l'amélioration de la productivité de leur atelier, de leur service ou de leur usine. Ceci, comme nous l'avons déjà dit, est parfaitement naturel, et même très efficace, du point de vue de l'économie d'entreprise et de la politique de rendement, mais ce n'en est pas moins très problématique du point de vue de la politique des salaires.

L'argument du rattachement du salaire au rendement perd alors effectivement son caractère défensif. Des systèmes de stimulants salariaux orientés selon la productivité, ne peuvent plus, a priori, limiter la pression ouvrière sur les salaires à cette marge qui part du niveau minimum des salaires conventionnels, et se définit par le rapport existant entre le rendement normal et le rendement maximum. De plus, il oriente l'exigence d'équité des ouvriers, précisément dans la direction où l'entreprise a le moindre pouvoir de résistance, à savoir vers une participation à l'augmentation de la productivité du travail. Le rattachement du salaire à la productivité implique une hausse de celui-là en cas d'accroissement de celle-ci. Plus le système salarial d'une entreprise est lié à la productivité ou orienté d'après elle, plus sûrement les salaires augmentent en période d'expansion économique et dépassent l'accroissement des salaires conventionnels. Sans doute l'entreprise peut-elle toujours, dans tel ou tel cas, essayer à nouveau, en se référant à des améliorations techniques, comme il est légitime de le faire avec le forfait classique et avec le système de forfait basé sur l'étude des temps, d'imposer une révision des systèmes de stimulants salariaux pour maintenir l'accroissement des salaires au rendement en deçà de l'augmentation de la productivité. Mais elle ne tardera pas à se heurter ici à l'exigence d'équité des ouvriers, qu'elle a elle-même créée et qu'elle ne peut plus se permettre de trop ignorer du fait des nouvelles conditions techniques du travail.

Si, considérée du point de vue uniquement économique, une augmentation des salaires, proportionnelle à celle de la productivité ne présente pas d'inconvénients, ^{puisque} les recettes augmentent au moins dans la même proportion, l'entreprise considérée isolément a ^{aussi} des liens nombreux

avec l'économie de sa région, et avec les branches industrielles apparentées et inbriguées du fait de la division sociale du travail. Aucune entreprise ne peut se permettre de faire monter les salaires de son personnel au-dessus d'un certain niveau, même si le total des salaires était encore, ainsi, bien inférieur au niveau compatible avec une gestion rentable, et même si l'effet, stimulant la productivité, d'autres augmentations de salaires avait des conséquences positives pour le compte d'exploitation.

Dans les conditions du marché du travail qui prédominent aujourd'hui dans toutes les économies nationales industrialisées, des écarts entre le niveau des salaires de deux entreprises d'une même région économique, recrutant leur main-d'œuvre dans la même zone, ne sont possibles que jusqu'à un certain point. Si les salaires continuent à monter dans l'une des entreprises, l'autre est obligée de suivre et d'accorder, de son côté, des salaires plus élevés, même si elle n'a pas à craindre immédiatement des départs de personnel.

Une entreprise qui, par sa politique salariale, risque de déséquilibrer le marché du travail local ou régional, doit s'attendre à une double conséquence. D'une part, elle se heurtera à la résistance massive de toutes les autres entreprises voisines, résistance que préfèrent les entreprises hautement mécanisées, car elles sont soucieuses d'^{éviter} avoir de bonnes relations humaines ^{et} dans leur grande majorité, veillent toujours à une coopération, pour ne pas parler d'une concentration, avec les entreprises similaires. D'autre part, des salaires plus élevés obligeraient presque nécessairement ces entreprises voisines, où l'importance du capital est moindre, à augmenter leurs prix, d'où une augmentation des prix de revient pour quantité de services ou de fournitures, ce qui, dans le bilan économique de l'entreprise ayant déclenché le mouvement de salaires, aurait peut-être une plus lourde répercussion que l'augmentation de ses propres salaires (1).

(1) Voir à ce sujet notamment les rapports entre l'évolution des salaires dans la sidérurgie et dans les houillères, exposés ci-après au 3e chapitre, p. 395 et suiv.

Le même problème peut d'ailleurs se poser également à l'intérieur d'une entreprise industrielle composée de plusieurs parties, ayant un niveau différent de développement technique et des possibilités différentes d'augmenter la productivité. Certes, l'écart dans l'accroissement de productivité entre les divers services d'une entreprise semble être, en général, moindre qu'entre les entreprises d'une même région appartenant à divers secteurs industriels; mais d'autre part, on peut ici discerner un écart éventuel de salaire beaucoup plus rapidement et plus nettement (1).

Le niveau maximal, - non plus conditionné par l'économie de l'entreprise mais par l'économie nationale et la politique salariale, - imposé aux salaires des entreprises hautement mécanisées, accomplissant des progrès rapides en fait de productivité, a une très forte valeur d'argument potentiel. D'après tout ce que la sociologie industrielle a pu jusqu'ici établir, les ouvriers ne jugent pas le niveau et la conformité de leur salaire uniquement en fonction des conditions techniques et économiques de leur entreprise, mais aussi par comparaison avec ce que gagnent leurs parents, amis, ou connaissances travaillant dans d'autres entreprises. Si le niveau des salaires d'une entreprise est sensiblement au-dessus de la moyenne d'une région, la pression exercée par les ouvriers sur les salaires diminue, en règle générale, le désir de participer à l'augmentation des bénéfices ou à la production plus élevée de leur propre entreprise passe au second plan, dans l'esprit des ouvriers, par rapport à la conscience qu'ils ont d'être payés très correctement et d'avoir pour le moment à peu près atteint ce qu'il est possible de demander, en considérant les salaires payés ailleurs.

Pour l'entreprise, il est nécessaire de maintenir une certaine homogénéité du niveau régional des salaires. En général, cette homogénéité semble admise comme naturelle, sinon comme "équitable", par les ouvriers. Leurs représentants, en revanche, qui, dans la mesure où ils ont pu faire valoir avec succès les revendications de salaires

(1) La sensibilité des rapports de salaires entre les services d'une usine sidérurgique mixte joue un rôle considérable dans la genèse de la crise de la rémunération au rendement dans la sidérurgie, et devra être analysée en détail au 5e chapitre.

des travailleurs ou du personnel qu'ils représentent, ont eux-mêmes assumé une responsabilité considérable (double objective et subjective) en ce qui concerne le niveau et la structure des salaires, se trouvent, la plupart du temps, dans une situation analogue à celle de l'entreprise; eux non plus ne peuvent aller trop loin, dans les augmentations de salaires partielles de certaines entreprises, sans se voir accuser par d'autres syndicats, par comités d'entreprise de firmes voisines (qui doivent alors faire face à un mécontentement croissant dans leurs rangs et se trouvent exposés au reproche, parfois seulement justifié, de manquer d'initiative) d'un manque de solidarité et d'une attitude de "syndicalistes d'entreprise". (1).

Néanmoins les ouvriers et leurs représentants ne renonceront pas sans contre-partie à obtenir une augmentation de salaires dans le cadre de ce qui est supportable pour l'entreprise. Si, pour freiner la hausse des salaires, on relâche le rapport entre salaire et productivité, il faudra en même temps que la stabilité des gains augmente. Et une entreprise mécanisée précisément ne peut plus opérer à l'aide d'un simple système de "réduction des primes" et rogner constamment les gains de productivité réalisés entre-temps par ce qu'on appelle le "salaire au rendement", sous prétexte de modifications techniques. Si le salaire à prime ne peut ou ne doit plus augmenter davantage, bien que la production et la productivité continuent à s'accroître, l'entreprise devra sacrifier totalement ou partiellement le stimulant salarial; toute autre voie qu'elle serait tentée de suivre méconnaîtrait de manière flagrante l'exigence d'équité des ouvriers et, dans les conditions particulières du rendement que l'on suppose ici exister par définition, compromettrait le fonctionnement de l'entreprise.

(1) De nos jours encore les syndicats sont très sensibles au reproche de "syndicalisme d'entreprise", dont l'effet moral ne peut guère s'expliquer par l'importance réelle et le danger que recélaient de tels courants dans les années 20. Les quelques rares anarcho-syndicalistes qu'il y ait jamais eus en Allemagne, sont devenus l'épouvantail que l'on agite à chaque fois qu'une menace se dessine contre le centralisme du syndicat industriel.

La crise de la rémunération au rendement est donc le résultat de la rencontre de conditions techniques, de conditions économiques et d'une certaine politique salariale.

Partout où les procédés techniques et les moyens de production interdisent l'emploi de stimulants salariaux tenant équitablement compte du rendement, au sens du système perfectionné d'étude des temps, les "salaires au rendement" assument inéluctablement aussi, ou dans la plupart des cas, une fonction de participation à la productivité : parce qu'il n'est pas possible, sans arbitraire, de séparer le rendement humain de son efficience sur le plan technique et organisationnel; parce que, dans ces conditions, les ouvriers considèrent que toute réduction de salaire qui n'est pas manifestement une conséquence d'une réduction de rendement porte atteinte à l'équité du stimulant salarial; parce que les conditions spécifiques du rendement ne permettent plus de couvrir la totalité du rendement exigé de l'ouvrier par des stimulants salariaux et qu'ainsi, probablement de plus en plus, l'entreprise dépend du loyalisme de son personnel et doit, précisément dans cette mesure, tenir compte de l'exigence d'équité de celui-ci; parce qu'enfin l'entreprise peut espérer augmenter ses bénéfices que de façon accessoire, en portant au maximum le rendement humain, mais de manière beaucoup ^{plus importante} en augmentant la productivité, et qu'il est de son propre intérêt, en fait de politique du rendement, de rattacher plus étroitement les stimulants salariaux à la productivité.

Les salaires rattachés à la productivité augmentent avec celle-ci. De tels systèmes de stimulants salariaux ne peuvent plus, au cas où de nouvelles conditions de production s'établissent, être révisés sans autre forme de procès, dans le but de garantir une constance des gains supplémentaires au titre du rendement : en effet, dans le cas contraire, son objectif immédiat, qui est d'intéresser les ouvriers à une augmentation de la productivité, serait compromis; de plus, avec le temps, une nouvelle exigence d'équité se développe chez les ouvriers, exigence à laquelle il n'est pas possible de répondre par des arguments subtils et en attribuant arbitrairement l'augmentation de la productivité à diverses causes; ce serait une méthode extrêmement douteuse, en théorie aussi bien qu'en pratique, cette exigence d'équité prenant surtout appui sur des grandeurs évidentes et pour ainsi dire naturelles (telles que production, investissements ou

dividendes), et pour cette raison même en cas d'importantes reconversions techniques qui justifient, également aux yeux des ouvriers, une révision des systèmes de primes, on est obligé de consentir à ceux-ci certaines augmentations de salaires ou certaines chances de voir augmenter leurs primes.

Cependant, une hausse des éléments de salaires extra-conventionnels, parallèle à une augmentation de la productivité, n'est possible que dans certaines conditions; si ces conditions ne sont pas réunies, les difficultés économiques et salariales qu'elles produisent, peuvent dépasser l'avantage qu'on peut escompter l'entreprise en matière de politique de rendement.

Du point de vue d'un seul secteur économique, et tout au moins à première vue, le rattachement même proportionnel des salaires à la productivité est généralement sans inconvénient. C'est seulement dans des cas exceptionnels que l'augmentation des charges salariales peut absorber entièrement les améliorations obtenues sur les autres postes du compte d'exploitation.

Mais, toute hausse de salaires produit, parallèlement à l'évolution de la productivité d'un seul secteur de l'économie, des différences de salaires qui provoquent des rajustements du niveau des salaires, même là où la production et les bénéfices n'ont que peu varié. Ceci s'applique déjà à l'intérieur des diverses entreprises, mais encore plus dans le rapport entre les différentes entreprises industrielles qui, sur le marché du travail, se partagent une région. A la limite, l'augmentation (sans inconvénient dans un seul secteur économique) peut, en entraînant tous les autres salaires de la région, provoquer une hausse des prix des matières premières, des demi-produits ou des services, si importante qu'elle annule le gain de productivité obtenu de cette manière.

Même sans cela, l'entreprise isolée est obligée de tenir compte de l'évolution des salaires dans les entreprises ou branches d'activité voisines. Une branche d'activité isolée ne peut agir seule que dans certaines limites.

De surcroît, et en prévision d'un recul possible de la conjoncture qui modifierait considérablement les bases du compte d'exploitation, il peut paraître indiqué de réduire au minimum l'accroissement des salaires, pour ne pas devoir, en cas de nécessité, supporter une charge

salariale qui, vu la position forte des ouvriers dans les négociations, ne pourrait guère être réduite, et qui dépasserait peut-être, malgré tout, la capacité financière affaiblie de l'entreprise. Il semble que tel soit le cas, notamment lorsqu'une entreprise doit s'attendre à rencontrer des difficultés pour réduire son personnel rapidement et durablement en cas de diminution de l'emploi.

Dans toutes ces conditions et perspectives, l'indexation du salaire ou d'une large part de celui-ci sur la productivité peut être ou apparaître très délicate. Mais il n'est possible de l'assouplir ou de la supprimer qu'en renonçant aux stimulants salariaux: le stimulant salarial et la hausse des salaires sont assez étroitement associés; moins une entreprise est disposée à favoriser cette hausse, moins elle peut se servir du stimulant.

La renonciation au stimulant salarial est facilitée lorsqu'on se rend compte que les conditions techniques dominantes en ont beaucoup réduit l'importance, au point de vue de la politique du rendement, par rapport à la situation qui existait dans la fabrication en série, partiellement mécanisée, avec division du travail. Les mêmes conditions techniques qui ont privé le forfait perfectionné basé sur l'étude des temps, de sa capacité de neutraliser la pression exercée sur les salaires par les ouvriers dans l'entreprise; qui ont amené la métamorphose de l'exigence d'équité des ouvriers, passant de l'acceptation résignée de la pression exercée sur eux en vue du rendement et considérée comme inévitable, à la revendication d'une participation à l'augmentation des produits de leur travail; qui ont ainsi remplacé la référence exclusive des stimulants salariaux au rendement, par une orientation croissante en fonction de la productivité; ces mêmes conditions permettent aussi à l'entreprise d'abandonner un instrument d'orientation du rendement qui, s'il peut encore avoir un sens très limité pour la politique du rendement et l'économie de l'entreprise est devenu extrêmement problématique sur le plan de la politique des salaires.

Il est vrai qu'en renonçant à la rémunération par référence au rendement, on ne fait qu'atténuer, sans le supprimer, le dilemme général de la politique des salaires résultant des chances différentes d'augmentation du salaire (par l'entreprise ou par la convention collective), sur lesquelles peuvent compter les ouvriers dans des entreprises

d'un niveau de développement technique et d'un degré de mécanisation différents. L'écart de salaire entre les entreprises ou les industries enregistrant de rapides progrès dans la productivité et celles qui n'enregistrent que des progrès peu importants, restera probablement pendant longtemps l'un des principaux problèmes, non seulement de la politique des salaires, mais aussi du marché du travail et, sur un plan tout à fait général, de la politique économique. La crise de la rémunération au rendement n'élimine pas ce problème; elle aboutit seulement à le faire passer de l'entreprise isolée, très peu qualifiée pour le résoudre, au plan des négociations collectives où il sera plus facile d'en préserver l'effet sans aucun doute dynamique, tout en évitant de détruire le minimum d'équilibre indispensable dans la structure des salaires d'une économie nationale (1).

-
- (1) Néanmoins il semble douteux que l'opinion publique intéressée à la politique des salaires soit aujourd'hui assez mûre pour reconnaître les implications de ce problème, et prendre les mesures nécessaires à sa solution, lesquelles auront probablement une vaste portée dans le domaine de la politique économique. Une proposition très prudemment formulée, en vue de résorber en partie la hausse des salaires dans les industries qui enregistrent les plus rapides progrès de productivité et de l'affecter à un fonds d'investissement géré sous le contrôle d'un organisme plus ou moins public, a été présentée par le groupe de travail "salaires" (G. Bombach, M.P. Merli Brandini, D. Schouten et F. Sellier) à la Conférence européenne sur le thème : "Progrès technique et Marché commun" en décembre 1960 à Bruxelles; elle a été unanimement et vivement critiquée par les représentants des employeurs et par les syndicalistes.

2e Chapitre

Déterminants de la politique des salaires I :

L'idée que l'ouvrier se fait du salaire au rendement et son exigence d'équité

En règle générale, les ouvriers d'une entreprise ne réagissent pas forcément d'une manière donnée à un système de salaires donné. Si nous considérons ce comportement de leur part comme une réponse qu'ils donnent à une certaine situation sociale, celle-ci est tout d'abord déterminée par l'idée qu'ils se font du stimulant salarial, par les exigences de l'entreprise qu'il traduit et par les chances qu'il leur offre. Cette représentation du salaire au rendement est colorée par un grand nombre de valeurs établies dans la société globale, rattachées à l'entreprise ou extérieures à celle-ci, avant de se concrétiser en une certaine exigence d'équité.

Or, le système de rémunération n'est qu'un aspect isolé de ce qu'on pourrait appeler la situation globale de l'entreprise, qui comprend également les conditions générales de production, la forme concrète du travail à effectuer, ainsi que la tradition et la politique suivies par la direction de l'usine (pour ne mentionner que les aspects principaux). La représentation que se fait l'ouvrier du salaire au rendement ne peut être analysée sans que l'on se réfère à cette situation globale de l'entreprise. Et c'est seulement par rapport à cette dernière que l'on peut décrire l'exigence d'équité des ouvriers comme autre chose qu'un amalgame purement fortuit d'opinions et d'expériences individuelles ou micro-collectives, comportant des jugements de valeur très généraux et plus ou moins stéréotypés. Si l'on renonce à suivre cette alternance compliquée des éléments qui sont le système concret de rémunération, la situation globale de l'entreprise, les jugements de valeur par référence à l'ensemble de la société ou formés dans le cadre de l'entreprise et l'exigence d'équité, on ne trouve, dans la position des ouvriers vis-à-vis du salaire au rendement, dans leur jugement sur cette forme de salaire et dans leurs réactions à un système concret de stimulants, guère plus que des lieux communs ou des contradictions manifestes.

C'est pourquoi il convient d'analyser en trois étapes les déclarations des ouvriers relatives à la forme de rémunération.

Dans une première partie, il faudra parler d'un besoin fondamental, dont les motifs sont sans doute, pour la plupart, extérieurs à l'entreprise mais qui semble être commun à la majorité des ouvriers de l'industrie, à savoir le besoin de stabilité du revenu, besoin qui dans l'intérêt global des ouvriers pour le salaire peut être théoriquement en concurrence avec le souhait d'un niveau de vie plus élevé, mais qui cependant, dans certaines conditions économiques et sociales, telles qu'elles existent aujourd'hui en Allemagne occidentale, et sur le plan du comportement journalier vis-à-vis du salaire paraît l'emporter sur celui-ci, d'autant plus que l'action des syndicats a jusqu'à présent relevé le niveau de l'ensemble des salaires, à intervalles plus ou moins réguliers.

Dans une deuxième partie, on examinera comment ce besoin fondamental et les jugements de valeur auxquels il donne lieu se heurte à la situation de l'entreprise qui, de son côté, est dominée avant tout par trois faits : nécessité de la rémunération au rendement pour une politique du rendement, chances qu'elle offre d'augmenter les salaires et mesure dans laquelle un système de rémunération concret engendre une incertitude quant aux gains.

Dans une troisième partie, on pourra ensuite essayer de récapituler les composantes de la situation de l'entreprise et les réactions des ouvriers qu'elles provoquent, vis-à-vis de divers types de représentations du salaire au rendement et de l'exigence d'équité.

Enfin, il y aura lieu de donner quelques indications sur la direction dans laquelle paraît évoluer l'attitude des ouvriers vis-à-vis du salaire au rendement.

1. Désir de stabilité du revenu

L'attitude concrète des ouvriers vis-à-vis de leur système de rémunération prend forme ^{sur} l'arrière-plan d'un besoin de sécurité et de stabilité du revenu qui est probablement commun à la majorité des ouvriers de l'industrie. La rémunération au rendement n'est certes pas le seul motif des variations du gain, d'une période de décompte à l'autre (1) : les heures supplémentaires, le travail du dimanche et des jours fériés ou les jours chômés peuvent, assez fréquemment, provoquer des fluctuations sensibles dans le montant que trouve l'ouvrier sur son bulletin de paye. Néanmoins, en règle générale, le désir d'un revenu stable engendre une attitude de base négative vis-à-vis de toute forme de rémunération rattachée au rendement :

Tableau 1

Question : "Préférez-vous que votre salaire horaire varie selon votre rendement ou qu'il soit d'un niveau toujours égal ?" (tous les ouvriers)

	(394)
	%
Qu'il varie	18
Qu'il reste égal	79
Indécis	3
	<hr/>
	100

Le désir d'un salaire constant fixe est, dans la plupart des cas, indépendant des circonstances propres à l'entreprise. Dans presque toutes les entreprises, les adversaires de principe de toute rémunération rattachée au rendement constituent plus des 2/3 des ouvriers interrogés. C'est seulement dans deux laminoirs qu'en raison d'une combinaison particulière des conditions techniques et salariales, l'intérêt manifesté par une assez grande partie des ouvriers pour la rémunération au rendement est si fort qu'il masque le désir de

(1) Dans toutes les usines étudiées, le salaire est calculé mensuellement et payé soit entièrement à la fin ou au début du mois, soit au milieu du mois sous forme d'acompte.

stabilité du revenu; là, plus de 30 % des ouvriers interrogés préfèrent que leur salaire horaire varie en fonction du rendement.

Les différences, malgré tout assez faibles, qui apparaissent, dans la réponse à cette question, entre le personnel des différents services, contrastent nettement avec les fortes différences que l'on constate partout où l'entretien invitait la personne interrogée à se référer directement aux conditions existant dans l'entreprise. En ce qui concerne le jugement porté sur le système de rémunération appliqué à l'intéressé lui-même, sa justification par les conditions techniques, il n'est pas rare que des différences extrêmes soient apparues entre les divers entreprises : le système de salaire est, d'une part, accepté par 76 % des ouvriers tandis qu'ailleurs il est refusé par 80 % des ouvriers interrogés; dans un cas extrême, 94 % des ouvriers nient que le stimulant salarial ait une importance pour le rendement de l'entreprise tandis que, dans un autre cas extrême, 85 % des ouvriers interrogés affirment le contraire.

Les raisons alléguées montrent très nettement combien le refus, général et de principe, d'une rémunération qui varie avec le rendement a une origine extérieure à l'entreprise : savoir d'abord ce dont on peut disposer; pouvoir toujours compter sur une somme égale à la fin du mois; avoir une source de revenus certaine; pouvoir toujours calculer ce que l'on gagne - cela semble aujourd'hui, à de nombreux ouvriers, la condition nécessaire pour établir raisonnablement son budget. C'est seulement ainsi qu'il est possible de s'organiser et de prévoir rationnellement. C'est seulement ainsi, entend-on dire aussi, que "la femme peut s'organiser".

Ces besoins sont, aussi discernés et reconnus par les représentants des directions d'usines :

"Les ouvriers en sont réduits à compter les pfennig. Lorsque l'enveloppe contient 20 ou 30 marks en moins les femmes le remarquent tout de suite à la maison. Elles règlent aujourd'hui leur dépense sur le montant du salaire". (Un économiste de l'entreprise).

"Avec le système des 42 heures, il n'est plus possible de faire des heures supplémentaires. A cela s'ajoutent les nombreux cas d'achats à tempérament et le fait que les logements sont beaucoup plus chers qu'autrefois. On s'attaque tout de suite à la substance lorsque le salaire diminue, car l'ensemble du revenu est employé d'avance.

Ils y sont très sensibles parce qu'ils se ressentent tout de suite des restrictions sur le tabac, et sur la nourriture".
(Un ingénieur de production)

"Pourquoi l'ouvrier veut-il gagner toujours la même somme ? Parce qu'il fait des projets comme tout le monde. Il s'est habitué à un certain minimum vital. Toute diminution est alors ressentie comme un sacrifice. Lorsqu'un certain besoin est satisfait, les suppléments de gain (occasionnels et liés au risque de la rémunération au rendement) ne l'intéressent plus". (Un directeur du travail).

Ils sont, sur ce point, parfaitement d'accord avec les membres du comité d'entreprise :

"Les ouvriers sont très sensibles aux fluctuations de leur salaire car ils n'ont pas de réserves. Ils ne peuvent se permettre de voir leur salaire diminuer. L'ouvrier voudrait bien avoir aussi une certitude quant au niveau de sa rémunération. Il voudrait, dès le premier du mois, savoir combien il gagne, et pas seulement à la fin du mois" (Un membre du comité d'entreprise).

Or, il est certain que le désir de stabilité du revenu, la critique des fluctuations imprévues du salaire sur lesquelles l'ouvrier n'a pas d'influence, n'aboutissent pas directement et obligatoirement à une opposition au système de stimulant salarial existant dans l'entreprise, et à la critique de celui-ci. Seule une minorité d'ouvriers (mais c'est une forte minorité) souhaitent expressément un autre système de salaire que celui qui leur est appliqué à l'heure actuelle, une forme de rémunération comportant moins de fluctuations dans les salaires et une plus grande stabilité du revenu.

Tableau 2

Question : "Préférez-vous avoir une autre forme de salaire ?" (tous les ouvriers interrogés) (1)

	(394)
	%
Oui, sans autre indication	1
Oui, avec tendance en faveur du salaire fixe	38
Oui, avec tendance en faveur d'une corrélation plus grande entre salaire et rendement	4
Non	55
Ne sait pas	2
	<hr/>
	100

(1) Cette question a été posée immédiatement après celle-ci : "Quelle est la forme de votre salaire ?", l'intéressé pouvant choisir, sur une liste qui lui était présentée, entre quatre formes fondamentales de rémunération. Il était libre de concrétiser son désir d'une autre forme de salaire en donnant des indications à ce sujet.

Il dépend avant tout de la situation dans l'entreprise, à laquelle il se heurte, en quelque sorte que le besoin d'une stabilité du revenu se traduise par un refus ouvert et systématique de la rémunération au rendement en général et du système de stimulant salarial pratiqué dans l'entreprise, ou qu'il se concilie avec l'acceptation de celui-ci. Les besoins extérieurs à l'entreprise n'acquièrent d'importance pour le comportement de l'ouvrier dans l'entreprise que lorsqu'ils sont justifiés par les données fondamentales de la situation de travail et des conditions existant dans l'entreprise, et ils demeurent généralement sans importance tant qu'ils n'entrent pas en conflit ouvert avec celles-ci.

L'acceptation du système de salaire en vigueur, ou le souhait d'un système de salaire fixe permettant des gains plus réguliers varie, d'une entreprise à l'autre, beaucoup plus que l'acceptation ou le refus du principe général de la rémunération liée au rendement : alors que, dans la plupart des entreprises, seul un bon tiers ou à peine un tiers des ouvriers interrogés formulent une alternative au système actuel de rémunération, dans deux entreprises 70 à 80 % des ouvriers préféreraient un salaire plus fixe ou un salaire fixe régulier.

Les différences entre les diverses entreprises sont encore plus fortes lorsqu'il s'agit de savoir quel système de salaire serait considéré comme le meilleur pour l'entreprise où travaille l'ouvrier :

Tableau 3

Question : "Voici un certain nombre de formes de salaire : quel est le système de rémunération que vous estimeriez le meilleur pour votre entreprise ?" (Tous les ouvriers interrogés)

Forfait pur et simple	10 %
Salaire de base faible, forfait important	7
Salaire de base élevé, petit forfait	25
Salaire fixe et prime générale d'usine	32
Salaire fixe	22
Indécis, ne sait pas	<u>4</u>
	100 %

La majorité des ouvriers, optent :

- dans trois entreprises, en faveur de la rémunération rattachée au rendement, la préférence étant donnée, soit au forfait pur et simple ou à un salaire de base élevé avec une faible part de rémunération au rendement;
- dans trois entreprises, en faveur du salaire fixe avec prime générale d'usine;
- dans deux entreprises, en faveur du salaire fixe pur et simple.

Dans les deux entreprises restantes, aucune majorité nette ne se dégage.

Que le souhait général

- d'origine extérieure à l'entreprise, et largement indépendant des conditions existant dans celle-ci - d'un revenu stable se traduise par un refus ouvert de la rémunération au rendement ou par son acceptation résignée ou calculée, dépend sans doute aussi des facteurs psychologiques, ainsi que des expériences acquises dans d'autres entreprises, de la position générale vis-à-vis de l'entreprise, du degré d'intégration ou de non-intégration sociale, et même aussi, dans certains cas, de l'idéologie et de la conscience politique (1).

Il n'en demeure pas moins que ces facteurs non spécifiques de l'entreprise, qui ne peuvent être mis en rapport avec les conditions de travail et les expériences acquises des formes et des systèmes concrets de rémunération, ne jouent qu'un rôle subalterne. Dans la majorité des cas, le désir général d'une stabilité des revenus doit nécessairement se heurter aux conditions de l'entreprise, avant de pouvoir aboutir à un comportement actuel vis-à-vis de telle ou telle forme de salaire.

(1) Le slogan "le forfait c'est la mort", que les spécialistes du salaire au rendement estimaient depuis longtemps dépassé, trouve encore un écho chez de nombreux ouvriers, bien qu'on lui adjoigne souvent, comme restriction, les mots "dit-on", c'est-à-dire qu'on le rapporte davantage au sort des ouvriers en général qu'à sa propre situation. L'hostilité au forfait, qui a une origine politique, n'est peut-être plus certes aussi marquée, dans la classe ouvrière, qu'elle l'a sans doute été au cours des années vingt, mais elle n'a pas encore tout à fait disparu, malgré des dizaines d'années d'efforts pour établir une correspondance entre salaire et rendement dans les forfaits, et bien que le salaire au rendement ait été sanctionné par les syndicats. Elle peut très bien renaître si des conditions déterminées sont réunies dans l'entreprise, car elle n'est que la corrélation du principe d'autorité qui s'incarne dans tout stimulant au rendement.

2) Le salaire au rendement et les conditions propres à l'entreprise

Trois faits, ou le reflet de ceux-ci dans la conscience des ouvriers, dominant l'expression du désir général de stabilité des revenus sous forme de jugements concrets et de réactions à une forme de salaire donnée : toutes conditions égales^{par} ailleurs, la résistance à des systèmes de stimulants salariaux est la plus grande là où l'on estime qu'ils s'imposent le moins dans l'entreprise, elle est la plus faible là où les travailleurs croient que la rémunération au rendement s'identifie à un salaire plus élevé ou offre la chance d'augmenter davantage les gains, et, enfin, elle dépend de la mesure dans laquelle la rémunération au rendement entraîne des fluctuations du salaire horaire ou mensuel.

a) Nécessité de la rémunération au rendement du point de vue de la politique du rendement.

Un tiers environ de tous les ouvriers interrogés pensent que le rendement baisserait certainement ou probablement si, dans leur entreprise, un salaire fixe était substitué au salaire au rendement. Une bonne moitié sont persuadés que, dans une entreprise où les ouvriers sont rémunérés au rendement, celui-ci est bien supérieur ou tout au moins légèrement supérieur au rendement obtenu dans une entreprise du même type travaillant avec des salaires fixes.

Ainsi qu'il était déjà apparu plus haut (1), la nécessité de stimulants salariaux est appréciée très différemment, selon la structure technique de l'entreprise. C'est dans le groupe de contrôle de la forge, que les ouvriers sont les plus nombreux (85 %) à prévoir une diminution du rendement si l'on passait du salaire au rendement au salaire fixe, tandis que ce pourcentage est le plus faible aux hauts fourneaux (3 %). 90 % des ouvriers de la forge contre 21 % seulement des ouvriers de l'une des deux aciéries Thomas supposent que, dans une usine du même type, on travaillerait davantage avec un salaire au rendement qu'avec des salaires fixes.

Plus le stimulant salarial est estimé important pour le rendement de l'entreprise, meilleure est, toutes conditions égales d'ailleurs (notamment égale sensibilité aux fluctuations et mêmes fluctuations

(1) Voir partie II.

effectives des gains au rendement), la disposition à accepter des systèmes de stimulants salariaux.

Tableau 4

Question : "Quel effet cela aurait-il, à votre avis, sur la production si, dans votre entreprise, vous n'étiez pas payé au rendement, mais si vous receviez un salaire réellement fixe ?"

	Appréciation de la forme de salaire appliquée (1)		
	Satisfait de la forme de salaire appliquée (218) %	Préférerait un salaire fixe (149) %	Autres réponses (27) %
Le rendement baisserait	28	11	26
Le rendement baisserait probablement	16	6	4
Le rendement resterait le même	49	75	49
Le rendement augmenterait	1	3	7
Indécis, ne sait pas	6	5	14
	100	100	100

Question : "Prenons par exemple (une entreprise comme la vôtre) où l'on travaille au salaire au rendement, et une autre dans laquelle on travaille avec un salaire fixe. Dans laquelle des deux le rendement est-il supérieur ?"

Bien supérieur avec un forfait	43	11	22
Légèrement supérieur avec un forfait	30	19	15
Identique	22	58	33
Serait supérieur avec un salaire fixe	11	5	4
Indécis, ne sait pas	4	7	26
	100	100	100

Par conséquent, seuls les ouvriers qui croient que la forme de salaire serait sans importance pour le résultat de la production souhaitent dans leur majorité un salaire fixe. 50 % de ces ouvriers sont opposés au système de salaire au rendement pratiqué dans leur entreprise; les autres ouvriers ne sont probablement satisfaits de la forme actuelle de leur salaire que parce que celle-ci permet d'obtenir des gains supérieurs, ou que, de toute manière, elle répond sous bien des rapports à ce qu'ils attendraient d'un salaire fixe (2).

(1) Immédiatement après la question intitulée "Selon quelle forme de salaire êtes-vous payé ?", il a été demandé aux ouvriers "Préféreriez-vous une autre forme de salaire et, si oui, laquelle ?". La grande masse des réponses se répartissait entre "satisfait du système existant" ou "souhaite un salaire plus fixe ou entièrement fixe".

(2) Rappelons qu'au moment où les questions ont été posées dans trois usines, à savoir : la nouvelle aciérie Thomas (Usine E) et deux des trois aciéries Martin (Usines G et H), la prime au rendement était bloquée depuis plus d'un an, c'est-à-dire que les salaires ne variaient pas (Aciérie Thomas E et Aciérie Martin G) ou ne variaient guère (Aciérie Martin H).

La nécessité de stimulants salariaux est généralement, ainsi qu'il est apparu ci-dessus (1), appréciée de façon réaliste par les ouvriers, ce qui, il est vrai, n'exclut pas l'action d'autres facteurs secondaires.

- Dans quatre usines, plus de 50 % des ouvriers escomptent certainement ou probablement une diminution du rendement au cas où l'on adopterait le système de salaires fixes. Il s'agit ici (par ordre décroissant de pourcentage) de notre groupe de contrôle de la forge, du train trio pour tôles moyennes partiellement mécanisé, de l'une des deux anciennes aciéries Martin et de l'un des deux trains blooming.
- Dans deux des usines étudiées, 25 à 50 % des ouvriers sont persuadés que l'adoption du salaire fixe entraînerait, pour la production, des conséquences négatives : il s'agit du second train blooming et de l'une des deux autres aciéries Martin.
- Dans les cinq autres usines étudiées, l'adoption du salaire fixe n'entraînerait des conséquences négatives pour la production que de l'avis de 3 à 20 % des ouvriers interrogés : il s'agit des hauts fourneaux, des deux aciéries Thomas, du train continu pour larges bandes et de la troisième aciérie Martin.

La conviction que le stimulant salarial est nécessaire pour maintenir le rendement à son niveau actuel ou, au contraire, l'opinion selon laquelle l'entreprise pourrait très bien renoncer à la rémunération au rendement, ^{sont} / les deux points / ^{qui} déterminent dans une très large mesure comment les ouvriers jugent leur propre système de salaire et quelle est la forme de rémunération qu'ils estiment la meilleure.

(1) Voir IIIe partie.

Tableau 5

Nécessité du stimulant salarial et forme de salaire souhaitée			
Entreprises dont le personnel juge la nécessité du stimulant salarial comme (1)			
	forte	moyenne	faible
Nombre d'entreprises :	4 (136)	2 (66)	5 (192)
Appréciation de la forme de salaire appliquée :	%	%	%
Satisfait du système de salaire	68	64	45
Souhaite un autre système de salaire	26	32	43
Autres réponses	6	4	12
	100	100	100
Forme de salaire la meilleure dans l'entreprise :			
Forfait pur et simple	25	8	-
Faible salaire de base, forfait élevé	11	9	3
Salaire de base élevé, faible forfait	28	28	22
Salaire fixe et prime générale d'usine	21	26	43
Salaire fixe	13	21	29
Indécis, ne sait pas	2	8	3
	100	100	100

Les systèmes de rémunération fortement rattachés au rendement (forfait pur et simple ou salaire de base faible et pourcentage élevé de salaire au rendement) ne sont presque considérés comme la meilleure forme de salaire que dans les entreprises où l'on estime que la nécessité de stimulants salariaux est importante. En revanche, les formes de rémunération entièrement ou presque entièrement indépendantes du rendement (salaire fixe avec prime générale d'usine, ou salaire fixe pur et simple) sont considérées comme la meilleure solution dans les entreprises où une grande majorité des ouvriers (72 %) considèrent que la forme de salaire n'a guère de conséquence sur le rendement. Parallèlement à cette opinion, la critique de la forme actuelle de rémunération gagne aussi du terrain et se reflète dans l'expression du souhait d'un salaire fixe.

(1) L'adoption de salaires fixes entraînerait un fléchissement du rendement de l'avis de : plus de 50 % (fléchissement important), 25 à 50 % (fléchissement moyen), moins de 25 % des ouvriers (fléchissement faible).

Il est vrai que les conditions d'exploitation et de travail ne sont pas seules responsables du degré selon lequel les ouvriers considèrent que la rémunération au rendement est la condition d'un haut rendement. Si, dans le jugement porté sur un système concret de salaire, les désirs personnels et le besoin de la famille d'avoir un revenu stable passent après la compréhension des nécessités de l'entreprise, cela suppose un degré élevé de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. C'est pourquoi cet aspect du jugement porté sur le système de salaire est en rapport très étroit, d'une part, avec l'attitude vis-à-vis de l'entreprise et, d'autre part, avec les principes et les règles d'organisation de cette entreprise. C'est ainsi seulement que l'on peut comprendre pourquoi, dans des entreprises de même type, la nécessité des stimulants salariaux est très diversement appréciée et pourquoi des réponses nettement différentes sont données à la question de savoir quel serait le meilleur système de salaire pour l'entreprise. Si la direction de l'entreprise elle-même est persuadée de l'importance de stimulants salariaux conséquents et agissant de manière continue, si elle applique sa politique de salaires au rendement jusqu'à la limite extrême tracée par les conditions techniques, cela ne peut pas être sans conséquences sur l'attitude des ouvriers vis-à-vis de la forme de salaire, et se traduit aussi dans l'appréciation portée sur les conditions dans lesquelles telle ou telle forme de salaire peut exister. Si, au contraire, le personnel d'une entreprise a constaté, au cours des années écoulées que l'on ne croit plus tellement, "en haut lieu", au stimulant appliqué en vue du rendement, que l'on accepte de discuter, que l'on est prêt à suspendre pendant plusieurs mois, et même pendant des années, l'application du salaire au rendement, les doutes que nourrissent les ouvriers quant à la nécessité de la pression pour le rendement à partir du système salarial, prendront corps d'autant plus facilement, ils justifieront le désir des ouvriers d'avoir un salaire fixe et lui donneront une actualité dans l'entreprise même.

Lors de la comparaison entre les deux trains tandem modernes pour tôles fortes dans l'étude intitulée : Niveau de mécanisation et

mode de rémunération, ce rapport était déjà apparu nettement (1). D'après l'exemple de deux aciéries Martin, il peut être maintenant beaucoup mieux perçu et analysé dans ses conséquences sur l'attitude vis-à-vis de la rémunération au rendement.

Les aciéries Martin des usines H et J présentent pour l'essentiel des caractéristiques techniques similaires (2), mais elles diffèrent fortement quant à la politique dominante et à la pratique de la rémunération au rendement.

L'usine J a été décrite, ci-dessus, comme un exemple d'emploi de stimulants salariaux visant à obtenir un rendement maximum, même dans les services techniques de la sidérurgie (3). La prime à la production de son aciérie Martin est assez sensible aux fluctuations (4,4 %). En outre, elle n'est pas commune à tout le personnel de l'aciérie, comme il est d'usage ordinairement, mais calculée séparément pour les différents fours et le personnel des fosses de coulée qui s'y rattache. L'aciérie de l'usine H avait, certes, jusqu'en 1956 un système de primes fort sensible aux fluctuations, mais qui a cessé de facto d'être appliqué l'été de cette année là à la suite d'améliorations techniques qui entraînaient une augmentation considérable du rendement. Au cours des années suivantes, la prime à la production a été, soit absolument bloquée, soit fixée au cours de négociations mensuelles, conformément à l'évolution du rendement obtenu, dans une marge de dis-

-
- (1) A l'un des deux trains tandem modernes pour tôles fortes examinés dans cette étude, la prime au rendement était bloquée depuis deux ans. Ici 26 % seulement des ouvriers prévoyaient comme certaine ou probable une diminution de rendement consécutive à l'adoption des salaires fixes. A l'autre train, qui présente essentiellement les mêmes caractéristiques techniques, mais où avait fonctionné constamment, depuis la fin de la période de démarrage, un système de salaires au rendement, les conséquences d'un salaire fixe pour la production ont été, en revanche, estimées de façon beaucoup plus pessimiste (44 % : le rendement baissera sûrement; 14 % : le rendement baissera probablement). Voir Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, p. 229.
 - (2) Les deux usines sont des aciéries et laminiers combinés. Dans un cas, il existe un programme de production mixte, dans l'autre un programme principalement axé sur les aciers de qualité et les aciers spéciaux, et fortement différencié. La capacité de production des différents fours, l'aménagement général de l'usine ainsi que les conditions de production ne diffèrent pas très fortement, sauf sur ^{un} point dans l'usine H, la charge est liquide à concurrence de 20 à 25 %, tandis que, dans l'usine J, la charge est uniquement solide.
 - (3) Voir première partie, 3e chapitre, p. 96.

persion de plus en plus étroite. Les fluctuations réelles du salaire horaire ont été, pendant les années précédant l'enquête inférieures à 0,5 %, contre environ 1,5 % en moyenne aux différents fours de l'aciérie dans l'usine J.

C'est manifestement en rapport avec ces expériences différentes que, dans l'usine J, l'importance des stimulants salariaux pour le rendement du service est estimée beaucoup plus importante que dans l'usine H.

Tableau 6

Question : "Quel serait, à votre avis, l'effet sur le rendement si, dans votre entreprise, vous n'aviez pas un salaire au rendement, mais un salaire réellement fixe ?" (2 aciéries Martin)

	Expériences acquises avec un salaire au rendement bloqué	
	Depuis plusieurs années (Usine H) (41) %	Aucune expérience (Usine J) (59) %
Le rendement baisserait certainement ou probablement	20	53
Le rendement resterait le même ou augmenterait	71	38
Indécis, ne sait pas	9	9
	<hr/> 100	<hr/> 100

Question : "Prenons par exemple une aciérie Martin dans laquelle on travaille avec une prime à la production et une autre dans laquelle on travaille avec un salaire fixe, dans laquelle des deux le rendement est-il le plus élevé ?"

Plus élevé ou un peu plus élevé avec le forfait	37	68
Identique ou un peu plus élevé avec un salaire fixe	53	27
Indécis, ne sait pas	10	5
	<hr/> 100	<hr/> 100

En conséquence, dans l'usine H, la majorité des ouvriers croient que, pour leur entreprise, le salaire fixe est le meilleur système, alors que les ouvriers de l'aciérie dans l'usine J croient en majorité qu'il faut maintenir des formes de salaire en rapport avec le rendement.

Tableau 7

Question : "Voici une série de formes de salaire : quel système de rémunération estimeriez-vous le meilleur pour votre entreprise ?" (2 aciéries Martin)

	Expérience acquise avec un salaire au rendement bloqué	
	depuis plusieurs années (Usine H) (41) %	aucune expérience (Usine J) (59) %
Forfait pur et simple	-	22
Salaire de base faible, forfait élevé	7	7
Salaire de base élevé, faible forfait	25	37
Salaire fixe et prime générale d'usine	57	24
Salaire fixe	7	7
Indécis, ne sait pas	4	3
	<hr/> 100	<hr/> 100

Il apparaît nettement combien l'idée que se font les ouvriers du salaire au rendement dans l'usine J est déterminée par des facteurs idéologiques, appuyés par la politique conséquente de l'usine, en matière de salaires au rendement, et qui ne se sont pas révélés illusoire au cours de ces dernières années, comme dans l'usine H, à l'épreuve d'expériences concrètes, lorsque nous comparons les déclarations de la masse du personnel avec celles des plus qualifiés de leurs collègues qui, en raison de la position-clé qu'ils occupent dans le processus de travail, sont particulièrement bien placés pour juger de la nécessité de stimulants salariaux et qui, grâce à leur position élevée, peuvent le mieux se libérer de la conception dominante dans l'entreprise au sujet du salaire au rendement : nous constatons que plus un ouvrier est qualifié, et plus longt mps il a travaillé dans son entreprise actuelle, moins il est prêt à accepter les axiomes de la politique du salaire au rendement pratiquée par l'entreprise. Les premiers fondeurs et conducteurs de ponts chargeurs dans l'usine J estiment la nécessité de stimulants salariaux, en matière de politique du rendement, aussi faible que leurs collègues de l'usine H; comme la masse des ouvriers de l'aciérie dans cette entreprise, qui applique pratiquement le salaire fixe depuis plus de trois ans, ils estiment que la rémunération en fonction du rendement est superflue dans une large mesure et ils la refusent car, disent-ils, elle n'apporte des avantages qu'à l'entreprise, mais pas aux ouvriers. Les ouvriers moins qualifiés qui leur sont subordonnés et travaillent depuis moins longtemps dans l'usine, sont les plus marqués par l'idéologie du salaire au rendement.

Tableau 8

Nécessité de stimulants salariaux et meilleur système de salaire (2 aciéries Martin).

	Usine J		Usine H
	Premiers fondeurs et conducteurs de ponts chargeurs (13) %	Reste du per- sonnel (46) %	Tous les ouvriers (41) %
Conséquences de l'adoption de salaires fixes :			
Le rendement bais- serait certainement ou probablement	15	64	20
Le rendement reste- rait le même ou augmenterait	77	27	71
Indécis, ne sait pas	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>9</u>
Meilleure système de salaire :	100	100	100
Forfait pur et simple	15	24	-
Salaire de base faible, forfait élevé	-	9	7
Salaire de base élevé, faible forfait	23	41	25
Salaire fixe et prime générale d'usine	54	15	57
Salaire fixe	8	7	7
Indécis, ne sait pas	<u>-</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
	100	100	100

Rappelons seulement ici qu'on avait obtenu des résultats cor-
respondants lors de l'enquête intitulée "Niveau de mécanisation et
mode de rémunération" en comparant les réponses des ouvriers des
trains et de l'atelier de parachèvement de l'usine B. De même, les
ouvriers du parachèvement qui, en moyenne, sont beaucoup moins qua-
lifiés que les chauffeurs de fours, lamineurs et réglers de laminage,
qui n'ont certainement guère d'influence sur la production et dont
la prime était, depuis de nombreuses années, rattachée au salaire
au rendement des trains, estimaient la nécessité de stimulants
salariaux pour le rendement dans l'entreprise beaucoup plus
grande que leurs collègues des trains et, probablement de ce fait,

étaient aussi mieux disposés à accepter des salaires rattachés au rendement (1).

Enfin, il y a encore lieu de noter que, naturellement, la nécessité de stimulants salariaux est généralement la plus forte dans les entreprises où la situation de travail facilite aussi aux ouvriers de la part des ouvriers, l'acceptation du salaire au rendement / en leur donnant la possibilité de déterminer eux-mêmes leur salaire dans certaines limites. C'est ainsi que, dans les entreprises où les ouvriers interrogés sont persuadés en majorité que le rendement diminuerait si l'on adoptait des salaires fixes, le salaire à prime est considéré par la plupart comme une valeur influençable par l'intensité plus ou moins grande du rendement propre de l'ouvrier. De même, les ouvriers de ces entreprises sont davantage convaincus que l'intensité plus grande du travail au cours du mois agit sur le niveau du salaire au rendement.

b. Opportunité de la rémunération au rendement du point de vue de la politique salariale

Pour la majorité des ouvriers, le salaire au rendement équivaut à un gain plus élevé ou à de plus grandes chances d'augmentation de ce gain dans l'avenir :

Tableau 9

Question : "Quand les chances de voir les ouvriers parvenir, avec le temps, à gagner davantage sont-elles plus grandes : lorsqu'on travaille avec un salaire réellement fixe ou avec un salaire au rendement ?" (Tous les ouvriers interrogés)

Avec un salaire fixe	26 %
Egal	6
Avec un forfait/une prime	58
Indécis, ne sait pas	10
	<hr/>
	100 %

(1) Selon l'opinion de 64 % des ouvriers du train et de 44 % des ouvriers du parachèvement, le rendement resterait identique ou augmenterait si l'on adoptait le système des salaires fixes; 22 % des ouvriers du parachèvement sont en faveur d'un salaire variable en fonction du rendement, contre 8 % seulement aux trains. Ces différences ne pourraient s'expliquer que par la diffusion plus grande de l'idéologie du salaire au rendement chez les ouvriers moins qualifiés du parachèvement. "Les ouvriers peuvent", écrivions-nous à l'époque, "d'autant mieux se défendre contre une idéologie qu'ils ont conscience de l'importance de leur fonction et sont en mesure d'opposer aux préjugés de la direction des preuves concrètes du contraire". (Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, loc. cit. p. 240).

Il est compréhensible que les chances de gain et les perspectives à long terme d'amélioration des gains qu'offre l'un ou l'autre système de salaire exercent une forte influence sur l'acceptation du salaire au rendement ou sur l'indemnité du désir d'un salaire fixe.

Plus encore que de la compréhension de la nécessité des stimulants salariaux pour l'entreprise, la position des ouvriers vis-à-vis de la forme de salaire dépend des espoirs qu'ils mettent dans la politique salariale. Les deux groupes de ceux qui préféreraient un salaire fixe et de ceux qui sont satisfaits de leur propre forme de salaire, se distinguent, dans leur appréciation de l'opportunité des formes de rémunération du point de vue de la politique des salaires, au moins aussi fortement, sinon plus encore que dans l'appréciation de leur nécessité sous l'angle de la politique du rendement (1).

Tableau 10

Question : "Quand les chances de voir les ouvriers parvenir, avec le temps, à gagner davantage sont-elles plus grandes : lorsqu'on travaille avec un salaire réellement fixe ou avec un salaire au rendement ?"

	Appréciation de la forme de salaire appliquée dans l'entreprise (2)		
	Satisfaits de cette forme de salaire (218) %	Préfèrent un salaire fixe (149) %	Autres opinions (27) %
Avec un salaire fixe	11	51	15
Egal	5	7	7
Avec un forfait/ une prime	75	34	56
Indécis	5	5	-
Ne sait pas	4	3	22
	100	100	100

(1) 44 % des uns et 17 % des autres croient que le rendement baisserait si l'on adoptait le système du salaire fixe; 73 % des uns et 30 % des autres croient que, dans une entreprise, le rendement serait meilleur avec un salaire au rendement qu'avec un salaire fixe.

(2) Voir note en bas de page concernant le tableau 4 p. 341.

Sur les 100 ouvriers interrogés environ, qui croient qu'avec un salaire véritablement fixe, les ouvriers arriveraient plus sûrement, avec le temps, à toucher un salaire supérieur, 1/4 seulement sont satisfaits de la forme actuelle du salaire, tandis que presque les 3/4 réclament un autre système qui se rapproche davantage du principe du salaire fixe ou qui réalise ce principe. Le même souhait n'est exprimé que par un peu plus de 20 % des ouvriers qui, au contraire, estiment que les chances qu'offre une certaine politique salariale, de revenus fixes sont inférieures à celles du salaire au rendement.

Lorsque nous disons que le désir d'un salaire fixe ou l'acceptation du salaire au rendement dépend encore davantage de l'opportunité qu'on lui attache de point de vue de la politique salariale, que de la manière dont on apprécie sa nécessité sous l'angle de la politique du rendement, cela ne veut pas forcément dire qu'il y ait concurrence entre ces deux appréciations et leurs conséquences sur l'attitude à l'égard de la forme du salaire. Dans la plupart des entreprises où l'importance du stimulant salarial pour le niveau du rendement est estimée forte, les ouvriers interrogés sont aussi, pour la plupart, persuadés de parvenir, avec un salaire au rendement, à gagner davantage qu'avec un salaire fixe. Dans ces entreprises, la nécessité des stimulants salariaux au point de vue de la politique du rendement et leur opportunité, au point de vue de la politique des salaires, ne sont que deux aspects d'une seule et même chose.

C'est ce qui apparaît très nettement si l'on compare entre elles les différentes entreprises. En revanche, on constate des différences importantes et marquées entre les divers services, différences qui certainement sont aussi ^{bien} /en rapport avec les conditions particulières de la technique du travail qu'avec les systèmes de salaire en vigueur et avec leurs répercussions.

- Dans 5 entreprises, plus des 2/3 des ouvriers interrogés sont persuadés qu'avec la rémunération au rendement les travailleurs auraient les plus grandes chances de parvenir, avec le temps, à gagner davantage : il s'agit des deux entreprises où existent des forfaits normaux (groupe de contrôle de la forge ainsi que train trio à tôles partiellement mécanisé), le plus ancien des deux bloomings ainsi que les deux aciéries Martin des usines G et J. Dans 4 de ces usines, plus de la moitié des ouvriers interrogés croient qu'avec un salaire fixe le rendement

baaisserait certainement ou probablement (53 % en moyenne dans les 5 usines).

- Dans 4 usines, 1 à 2/3 des ouvriers interrogés considèrent que le salaire au rendement est plus avantageux du point de vue de la politique des salaires est plus grande que celle du salaire fixe (aciérie Thomas et train continu dans l'usine E, la 3e aciérie Martin et le train blooming le plus ancien). Dans ces usines, 1/3 environ des ouvriers interrogés contre 1/5 seulement dans les autres escomptent avec certitude ou estiment probable un fléchissement du rendement, au cas où l'on supprimerait le stimulant salarial (22 % en moyenne dans les 4 usines).
- Enfin les deux services de fusion de l'usine D se détachent nettement de toutes les autres usines étudiées; ici plus de 50 % des ouvriers interrogés croient que la situation de l'ouvrier est meilleure avec un salaire fixe, et un peu plus d'un quart seulement croient que le salaire au rendement offre des chances meilleures sur le plan de la politique salariale. Ce sont aussi les ouvriers de ces deux usines qui sont le plus persuadés que le stimulant salarial n'a pas d'importance pour le rendement de l'usine (6 % seulement s'attendraient, en l'absence de ce stimulant, à voir diminuer le rendement).

Arrêtons-nous tout d'abord au groupe (le plus nombreux) de ceux qui attendent plus d'avantages du salaire au rendement que du salaire fixe.

Les salaires au rendement estimés très opportuns du point de vue de la politique salariale

La majorité très nette constatée dans ces 5 usines est manifestement le résultat de trois expériences ou convictions différentes :

1. Dans les deux usines où est pratiqué un forfait, la majorité des ouvriers interrogés entendent, par salaire fixe, moins un salaire garanti qui ne varierait plus en fonction du rendement, et dont le niveau serait celui des salaires horaires effectifs actuels, que le salaire conventionnel de l'ouvrier payé au temps (peut-être amélioré par un supplément personnel pour le rendement ou par une prime générale d'usine).

Pour ces ouvriers, par conséquent, le choix entre salaire au rendement et salaire fixe est identique au choix entre un salaire plus élevé qui, presque toujours, résulte aussi d'un travail plus dur et plus intense et un salaire plus bas qui permet aussi de travailler "plus tranquillement". Cette alternative se présente de la manière la plus nette chez les ouvriers de la forge. L'avantage décisif du salaire au rendement est, pour eux, son niveau plus élevé tandis que l'avantage décisif du salaire fixe est "que l'on pourrait se ménager davantage", "que l'on n'a pas besoin de se dépenser tant", "que l'on doit moins transpirer", "que l'on peut effectuer son travail à un rythme normal".

Cette idée que se fait l'ouvrier du salaire au rendement comme étant une occasion de gagner davantage grâce à un supplément de travail, mais aussi comme l'obligation, pour maintenir le niveau actuel du salaire, de fournir toujours les plus grands efforts, se retrouve aussi chez un groupe important d'ouvriers du laminoir à tôles; mais elle passe nettement à l'arrière-plan chez les ouvriers du train du train dégrossisseur et s'estompe complètement dans les services de fusion.

Tableau 11

Avantages et inconvénients du salaire au rendement (1)

(Services où les ouvriers considèrent comme forte l'opportunité du salaire au rendement comme avantageux du point de vue de la politique des salaires)

Usine :	Forge	Train trio moyen tôles	Train dégrossis- sieur	Aciéries Martin	
	Usines H (21) %	Usine J (29) %	D (27) %	J (59) %	G (40) %
Avantage : salaire plus élevé	71	77	86	59	45
Inconvénient : travail plus dur	62	47	29	20	19

(1) Vote à main levée sur deux questions pendantes. Voir 2e volume III page 253. Dans le tableau, il n'a été tenu compte que des réponses qui pouvaient, sans aucun doute, être rattachées à l'un ou l'autre groupe.

2) L'assimilation du salaire au rendement à un gain plus élevé se retrouve (mais sans référence à la situation de travail de l'ouvrier lui-même) chez une minorité d'ouvriers de quelques entreprises dans lesquelles l'idée du salaire au rendement est nettement empreinte d'idéologie. Ceci apparaît plus nettement dans l'aciérie de l'usine J où, en effet, les stimulants salariaux sont jugés si nécessaires à la politique du rendement que cela ne peut s'expliquer par les conditions techniques du travail (1). Comme pour les questions correspondantes, les ouvriers les plus qualifiés, les membres du personnel qui occupent une position clé dans le processus de production, à savoir les premiers fondeurs et les conducteurs de ponts chargeurs se distinguent nettement du reste du personnel par leurs réponses manifestement plus réalistes, parallèles aux convictions des ouvriers de l'aciérie d'autres usines.

Tableau 12

Question : "Quand les perspectives qu'ont les ouvriers de parvenir avec le temps à gagner davantage sont-elles plus grandes : lorsqu'on travaille avec un salaire réellement fixe ou avec un salaire au rendement ?"
(aciérie Martin, usine J)

	Premiers fondeurs et conducteurs de ponts chargeurs (13) %	Reste du per- sonnel (46) %
Salaire fixe	46	15
Egal	-	4
Forfait/Prime	54	77
Indécis, ne sait pas	-	4
	<u>100</u>	<u>100</u>

La minorité des ouvriers occupant les postes clés est beaucoup plus sceptique vis-à-vis du salaire au rendement que la grande masse des ouvriers de l'aciérie qui leur sont subordonnés. Parmi les 13 ouvriers (22 % de tous les ouvriers interrogés), qui croient qu'un salaire fixe donnerait aux ouvriers plus de chances d'obtenir un meilleur salaire, il y a 6 premiers fondeurs

(1) Voir p. 345 et suiv.

et conducteurs de ponts chargeurs tandis qu'ils ne représentent que 17 % de ceux qui espèrent davantage du salaire au rendement.

3) La dernière raison des espoirs plus grands qui s'attachent à un salaire rapporté au rendement, réside dans le fait qu'il constitue un moyen de participer aux bénéfices et à la productivité. C'est dans l'usine D, au train dégrossisseur, que l'on peut s'en rendre compte le plus nettement.

Dans cette usine, plus de la moitié des ouvriers interrogés estiment que le salaire au rendement permet de gagner davantage sans qu'il faille pour cela accomplir un travail réellement plus dur (ou, plus précisément, sans que le surcroît de rendement qu'il faut peut-être fournir soit réellement ressenti et puisse être considéré comme un inconvénient). Pour la majorité des ouvriers au train dégrossisseur, le salaire au rendement est, en premier lieu, un moyen de participer à l'amélioration des bénéfices de l'entreprise. Tandis que, chez les ouvriers de la forge, par exemple, la décision pour ou contre le salaire au rendement est prise après que l'on a soupesé les deux inconvénients relatifs, d'une usure plus rapide des forces et d'une diminution du revenu, chez de nombreux ouvriers du train dégrossisseur, ce sont les considérations économiques et celles qui tiennent à la conjoncture qui jouent le rôle principal. Ils savent très bien que le système du salaire fixe ne signifie pas forcément une diminution du gain. Au cours des années qui ont précédé l'enquête, leur prime avait été bloquée pendant longtemps au niveau trimestriel moyen atteint en dernier lieu, les bases de calcul de cette prime devant être révisées, en raison d'améliorations techniques et organisationnelles; c'est seulement un an avant l'enquête qu'un nouveau système de primes avait subordonné à nouveau leurs salaires au rendement. Après quelques écarts passagers vers le bas qui toutefois n'avaient pas été loin en-deçà du niveau des salaires au rendement précédemment bloqués, le salaire au rendement avait depuis marqué une tendance nettement ascendante (1).

(1) Voir ci-après, 4e chapitre où ce train est examiné comme exemple 3.

Le principal avantage du salaire fixe ne consiste donc pas, chez les ouvriers du laminoir dégrossisseur comme chez les ouvriers de la forge, dans la possibilité de travailler plus tranquillement, mais dans la chance qu'il fournit de maintenir le salaire actuel, même lorsque la production diminue. "Au cours des dernières années" le salaire au rendement "représentait un avantage, mais il est désavantageux lorsqu'un fléchissement se produit". Le danger d'un fléchissement n'est cependant pas considéré comme aigu; manifestement la majorité des ouvriers sont optimistes quant à l'évolution économique; ils escomptent une production croissante et craignent d'être ensuite désavantagés s'ils sont payés au régime du salaire fixe : "L'exploitation peut être conduite de telle manière que le chef d'entreprise fera un bénéfice et que l'ouvrier n'en aura pas sa part".

Les salaires au rendement estimés moyennement ou peu avantageux du point de vue de la politique salariale

Les six autres usines étudiées se distinguent très nettement, par leur refus de la rémunération au rendement à proprement parler, des cinq entreprises examinées, dans lesquelles plus des 2/3 des ouvriers, se résignant au "sort du travail au forfait", sous l'influence de l'idéologie encore puissante du salaire au rendement ou constatent son efficacité comme instrument de participation aux bénéfices, et croient en conséquence qu'une telle rémunération offre actuellement, ou offrira à l'avenir, des chances de gain meilleur. Nous nous bornerons à constater ici qu'il existe, entre les 4 usines dans lesquelles les avantages tactiques des salaires au rendement est estimée "moyenne" et les deux services de fusion de l'usine D dont le personnel est absolument opposé au salaire au rendement, des différences importantes et significatives. Les raisons devront en être recherchées dans la section suivante.

Tableau 13

Opportunité de la rémunération au rendement au point de vue
au niveau des salaires et forme de salaire souhaitée

	Entreprises dont le personnel considère le rôle de la rémunération au rendement pour les augmentations de gain (1) comme :		
	important	moyen	faible
Nombre d'entreprises	5 (176)	4 (147)	2 (71)
Appréciation du système de salaire :	%	%	%
Satisfait du système de salaire	67	57	21
Souhaite un autre système de salaire avec tendance au salaire fixe	27	33	75
Système de salaire jugé idéal pour cette entreprise			
Forfait pur et simple	20	2	-
Faible salaire de base, forfait élevé	11	5	-
Salaire de base élevé, faible forfait	29	25	18
Salaire fixe et prime générale d'usine	23	49	20
Salaire fixe	14	14	61
Indécis, ne sait pas	3	5	1
	100	100	100

C'est seulement dans les cinq usines déjà étudiées (forte opportunité) que des formes de salaire étroitement liées au rendement sont considérées comme la meilleure forme de salaire par plus de quelques-uns des ouvriers interrogés; ce n'est qu'ici que la majorité des réponses se concentrent sur les formes de rémunération rapportées au rendement (forfait pur et simple et combinaison salaire de base + prime).

Dans les autres services, la majorité des ouvriers estiment que le salaire fixe est le meilleur système, et la question posée ("quel système de rémunération estimez-vous le meilleur pour votre service ?") a permis de s'assurer qu'il ne s'agissait pas là d'un simple souhait

(1) Avec une rémunération au rendement, les ouvriers pourraient, avec le temps, arriver à gagner davantage que s'ils ont un salaire fixe, de l'avis de plus de 67 % (important), de 33 à 67 % (moyen) et moins de 33 % (faible) des ouvriers.

en matière de rémunération, mais que la possibilité de le réaliser avait été examinée à la lumière des conditions existant dans le service. Dans la majorité de ces services néanmoins, de l'avis d'environ la moitié des ouvriers interrogés, le salaire fixe ne doit pas être un simple salaire au temps (même au niveau actuel du salaire horaire effectif), mais une prime générale d'usine devrait garantir que l'augmentation des bénéfices de l'usine et une amélioration du rendement de celle-ci se reflèteront, au moins en partie, dans le salaire du personnel.

Les expériences faites jusqu'ici avec le salaire au rendement jouent un grand rôle dans la préférence marquée par le personnel d'un service en faveur des formes de salaire rattachées au rendement ou d'un salaire fixe assorti d'une prime générale d'usine.

Tableau 14

Question : "Au cours de ces dernières années, un certain nombre d'améliorations techniques ont été apportées à votre entreprise. Ont-elles permis ou non d'augmenter votre salaire à prime/salaire à forfait ?"

	Entreprises dont le personnel estime que le rôle de la rémunération au rendement dans les augmentations de salaire a été		
	important	moyen	faible
Nombre d'entreprises	5 (176) %	4 (147) %	2 (71) %
Le salaire a augmenté	30	11	18
N'a guère augmenté	5	3	4
N'a pas augmenté	51	68	43
Ne sait pas	2	3	8
Aucune amélioration	12	15	27
	100	100	100

Pour mesurer quelle est l'importance des expériences acquises dans l'opinion que se font les ouvriers de la forme de salaire, et pour se rendre compte combien les espoirs que les ouvriers attachent à une rémunération au rendement ou à un salaire fixe, avec ou sans prime d'usine, correspondent à une appréciation réaliste de l'évolution de la situation au cours des années écoulées, le mieux

est de comparer les deux trains dégrossisseurs, pour lesquels on peut admettre qu'il existe des conditions techniques de travail à peu près identiques, mais où néanmoins l'évolution de la rémunération au rendement a été différente, où notamment celle-ci n'a pas fait participer les ouvriers aux bénéfices dans la même mesure (1).

Tableau 15

Position des ouvriers vis-à-vis de la forme du salaire
et motivation (deux trains dégrossisseurs)

	Usine D (27) %	Usine G (26) %
Forme de salaire souhaitée		
satisfait du système de salaire	70	58
souhaite une autre forme de salaire avec tendance au salaire fixe	15	38
Forme de salaire la meilleure dans l'entreprise		
forfait pur et simple	41	12
faible salaire de base avec prime élevée	19	8
salaire de base élevé avec faible prime	22	27
salaire fixe et prime générale d'usine	4	23
salaire fixe	15	23
Perspectives de salaire supérieur meilleures avec		
salaire fixe	15	27
salaire au rendement	81	50
Dans le passé, grâce aux améliorations techniques,		
le salaire a augmenté ou n'a guère augmenté	55	27
n'a pas augmenté	41	65
aucune amélioration	4	4
Si la prime augmentait, la direction interviendrait		
à partir d'une augmentation supérieure à 20 pfg.	22	30
Elle n'interviendrait pas	30	4

Parmi toutes les usines étudiées, c'est parmi les ouvriers dégrossisseur de l'usine D qu'on trouve les partisans les plus nombreux du salaire au rendement. Nulle part ailleurs une aussi faible minorité ne souhaite remplacer l'actuelle forme de salaire par une autre qui soit moins dépendante ou qui ne dépende pas du tout du rendement. Pas même dans

(1) Voir plus loin 4e chapitre, les exemples 3 (usine D) et 4 (usine G)
1314/62 f

les services à forfait proprement dits, on ne rencontre un groupe à peu près aussi important d'ouvriers qui estiment que des formes de salaire étroitement liées au rendement (forfait pur et simple, ou salaire de base faible avec pourcentage élevé de salaire au rendement) soient les meilleures. A l'exception du groupe de contrôle de la forge, nulle part le rôle du salaire au rendement comme condition ou moyen d'augmenter les salaires n'est estimé aussi grand. Le train dégrossisseur de l'usine G, au contraire correspond, sous tous ces aspects, essentiellement à la moyenne de tous les services étudiés.

La raison pour laquelle ces deux services, techniquement très comparables se distinguent aussi nettement l'un de l'autre, apparaît clairement lorsqu'on considère les expériences déjà faites par le personnel de l'un et de l'autre train avec le salaire au rendement. Dans l'usine D, ce qui correspond parfaitement aux faits, un nombre deux fois plus grand que dans l'usine G d'ouvriers au laminoir dégrossisseur et de régleurs de laminage ont permis d'augmenter leurs salaires au cours des années écoulées. Le scepticisme manifesté dans ce cas est dû surtout à l'application concrète de la rémunération au rendement dans l'entreprise. La plupart de ceux qui donnent une réponse précise à la question "De combien croyez-vous que la prime pourrait augmenter sans que l'on intervienne ?", croient, dans l'usine G, que l'on permettrait tout au plus à leur salaire au rendement d'augmenter de 10 ou de 20 pfg. 8 % seulement estiment que la direction ne bloquerait ou ne manipulerait la prime ou n'interviendrait qu'à partir d'une augmentation de plus de 30 pfg. Au train dégrossisseur de l'usine D, en revanche, non seulement le "plafond" qu'on y trouve également dans ce service est présenté comme sensiblement plus élevé, mais un groupe important d'ouvriers (environ 50 % de ceux qui donnent une réponse utilisable à cette question) sont persuadés que, même s'il y avait une forte augmentation de la prime, la direction n'entreprendrait rien (nous n'avons pas établi s'ils pensaient à une augmentation permanente ou seulement passagère).

Non seulement, les ouvriers du train dégrossisseur de l'usine G ont eu, beaucoup moins cher que leurs collègues de l'usine D, l'occasion de constater que les améliorations techniques font monter le salaire,

en raison de la pratique du salaire au rendement, ils estiment aussi que, dans le cas d'augmentations futures de la productivité ou du rendement, l'entreprise empêcherait leur salaire d'augmenter sensiblement en bloquant la prime, en faisant varier la formule de calcul ou en manipulant le calcul du rendement ou du gain. Dans ces circonstances, une rémunération rapportée au rendement fait qu'entraîner pour eux une certaine insécurité du salaire. Un salaire fixe normal, ou tout au moins un salaire de base élevé, complété par une prime rattachée au rendement de peu d'importance, correspondant ainsi bien davantage à leurs intérêts; cette dernière formule correspondant aussi, pour l'essentiel, à l'état de choses actuel.

Dans tous ces services, où les chances d'une augmentation du gain par rémunération au rendement ne sont pas jugées particulièrement grandes, on constate, il est vrai, de grandes variations dans le degré de satisfaction éprouvé par les ouvriers en ce qui concerne le système actuel de salaire. Dans la plupart des cas, un bon tiers seulement d'entre eux souhaitent réellement une autre forme de salaire, répondant totalement ou en majeure partie au principe du salaire fixe, tandis que la moitié acceptent, dans l'ensemble, la forme actuelle de salaire (et la manière dont elle est appliquée). C'est seulement dans les deux services de fusion de l'usine D qu'il règne une insatisfaction marquée au sujet de la forme de salaire (ici 75 % des ouvriers voudraient avoir un autre mode de rémunération, avec tendance au salaire fixe), insatisfaction qui semble due, notamment, aux fluctuations très fortes du salaire, avec lesquelles doivent compter les ouvriers de ces deux services (comme d'ailleurs ceux de la plupart des autres services de l'usine).

c) Insécurité du gain et stabilité du salaire

Toutes conditions égales d'ailleurs, c'est-à-dire en admettant que la nécessité, du point de vue de la politique du rendement, et l'opportunité, du point de vue de la politique du salaire, de la rémunération au rendement soient estimées égales, la position des ouvriers vis-à-vis de cette forme de rémunération dépendra du degré d'insécurité du gain que comportent le système de salaire en vigueur et la manière dont il est appliqué. Plus les fluctuations du salaire sont généralement fortes d'un mois à l'autre, plus l'approbation ou l'acceptation résignée du système de salaire se transforment en refus et en insatisfaction marqués.

Ceci apparaît le plus nettement lorsqu'on compare les deux aciéries Thomas dont l'une (usine D) a un système de salaire au rendement très sensible aux fluctuations, qui comporte de fortes variations effectives de salaire, tandis que, dans l'autre (usine E), la prime de rendement était bloquée depuis assez longtemps, par suite d'une augmentation importante de capacité intervenue grâce à des améliorations techniques.

Tableau 16

Question : "Préféreriez-vous être payé selon une autre forme de salaire ?"
(aciéries Thomas)

	Usine D Fortes fluctuations de salaire, stimulant élevé (40) %	Usine E Aucune fluctuation de salaire, aucun stimulant (53) %
Oui, sans autre indication	-	2
Oui, avec tendance au salaire fixe	80	30
Oui, avec tendance à une plus grande corrélacion entre le salaire et le rendement	5	8
Non	15	60
Ne sait pas	-	-
	100	100

Les ouvriers de l'aciérie Thomas dans l'usine E ne voient pas la nécessité de critiquer beaucoup leur système de salaire. Tout au plus craignent-ils qu'avec le temps la production ne continue à s'accroître et que leur salaire, qui pourrait également monter s'il était plus étroitement lié au rendement, ne demeure inchangé avec le système actuel de prime bloquée.

De même, dans les autres services où la rémunération au rendement est bloquée, l'intérêt marqué pour la forme du salaire est très faible. Celle-ci ne pose pas de problème grave. Le gain ne change pas d'un mois à l'autre et d'ailleurs, disent beaucoup d'ouvriers, le comité d'entreprise est là pour veiller à ce que le salaire soit constamment rajusté lorsque le rendement du service a augmenté.

Dans l'usine D au contraire, il existe une résistance marquée au système actuel de salaire : "gain irrégulier", "avec les primes on ne sait jamais où on en est", "fluctuations du salaire trop fortes", "lorsque la production diminue, nous touchons moins", "je ne peux pas prévoir ce que je gagne", "les pannes diminuent le gain et nous n'y pouvons rien", "lorsqu'ils disent que la prime est de 80 Pfg, nous devons le croire et, si elle diminue avec la production, c'est nous qui sommes roulés", "le forfait ne présente des avantages que pour l'entreprise, pas pour les ouvriers" - voilà quelques réflexions typiques traduisant l'idée que se font les ouvriers de l'usine D du salaire au rendement, sous l'impression des expériences qu'ils ont faites au cours des dernières années.

Or, le haut degré d'insécurité du gain dans les deux services de fusion de l'usine D n'est pas seulement une conséquence des primes de service qui y sont payées (dont néanmoins la sensibilité aux fluctuations est relativement élevée), mais il résulte aussi, pour une part prépondérante, d'une particularité de tout le système de salaire : dans la plupart des services de cette usine (mais non dans les laminoirs, ce qui explique probablement, en partie, les fortes différences que l'on constate entre les attitudes à l'égard de la rémunération au rendement constatées dans les services de fusion d'une part, et au train dégrossisseur, d'autre part), le gain horaire net se compose d'un salaire de base (environ 60 %), d'une prime de production particulière au service (environ 20 %) et d'une prime générale d'usine (également de 20 % environ), qui, calculée mensuellement en pourcentage de la prime à la production propre au service, est en soi, très sensible aux fluctuations, et double pratiquement les oscillations de la prime du service par son effet multiplicateur (1). Au cours de l'année précédant l'enquête, les fluctuations effectives du gain horaire ont été, au haut fourneau, compte non tenu de la prime d'usine, de 0,2 % et, compte tenu de cette prime, de 3,0 % (alors que la sensibilité aux fluctuations de la prime du service est de 2,0 %); elles ont été, ^{respectivement} de 0,7 % et 2,9 % dans l'aciérie Thomas (avec une sensibilité aux fluctuations de la prime du service de 4,0 %) et dans l'aciérie Martin de 0,7 et 3,7 % (avec une sensibilité

(1) Pour les détails de ce système, voir Annexe I, 2e volume, p. 8 et p. 10

aux fluctuations de la prime du service de 2,1 %). On n'a pu constater de fluctuations de salaire aussi importantes, dans l'ensemble du secteur des usines étudiées, que pour les petits groupes de forgerons de la forge à marteau-pilon.

C'est ce qui explique aussi que le désir d'obtenir la formule : salaire fixe + prime générale d'usine, qui domine dans les services où l'utilité du salaire au rendement est considéré comme moyenne et qui, par exemple, dans les deux services étudiés de l'usine E, est exprimé par 33 % des ouvriers interrogés, ne se rencontre guère dans l'usine D et que c'est seulement dans cette dernière qu'une majorité (60 % contre 20 % à peine dans la moyenne de tous les autres services) donne nettement la préférence au salaire fixe pur et simple. Tant que la combinaison du salaire fixe et de la prime générale d'usine laisse espérer, en même temps, une stabilisation du gain et une participation des ouvriers aux bénéfices de leur service ou de leur entreprise, elle leur apparaît comme la forme de salaire la plus raisonnable et la plus conforme à leurs intérêts. Là où, cependant, l'expérience a montré qu'une prime générale d'usine peut encore aggraver l'insécurité du gain et qu'en outre elle renforce encore (comme ce fut le cas dans l'usine D) la sensibilité du salaire à la conjoncture, la seule alternative qui reste au système actuel est le salaire fixe pur et simple. Le besoin d'une sécurité du revenu fait alors passer à l'arrière-plan le droit, que l'on croit avoir, de participer aux bénéfices de l'entreprise; on est même peut-être prêt à accepter le risque d'une intensification de l'effort qui ne soit pas compensé par un salaire plus élevé (1). Au reste, beaucoup d'ouvriers sont certainement persuadés que même avec un salaire fixe pur et simple, il serait possible, par des négociations au sein de l'entreprise, d'ajuster le salaire à l'évolution de la production. On ne s'expliquerait pas autrement pourquoi, dans l'aciérie Thomas de l'usine D, 60 % des ouvriers interrogés déclarent qu'avec un salaire fixe, les perspectives de gagner

(1) Il est vrai qu'il faut tenir compte ici du fait que, notamment dans l'aciérie Thomas de l'usine D, où le désir d'un salaire fixe et le refus du système actuel de salaire est le plus marqué, de l'avis de la plupart des ouvriers, la limite maximale, non seulement du rendement dans l'entreprise, mais dans la capacité humaine de rendement, est atteinte de toute manière.

davantage sont meilleures qu'avec le salaire au rendement, et que ce système facilite la tâche du comité d'entreprise pour obtenir des salaires plus élevés pour les ouvriers (1).

Si l'opposition au salaire au rendement des ouvriers des hauts fourneaux et des aciéries de l'usine D est l'expression de leur besoin d'un gain plus stable, on ne doit pas cependant imputer leur attitude à l'égard de cette forme de salaire, aux fluctuations du salaire en tant que telles (et sans tenir compte des autres fonctions du salaire au rendement). Dans le groupe témoin de la forge, les différences mensuelles dans les gains horaires (que nous n'avons pas pu calculer séparément) sont probablement plus grandes encore que dans les services de fusion de l'usine D : 66 % des ouvriers y indiquent que leur salaire varie, d'un mois à l'autre, de plus de 20 Pfg, contre 33 % seulement des ouvriers des hauts fourneaux et de l'aciérie Thomas de l'usine D. Même au train continu à larges bandes, la prime a plusieurs fois fortement varié d'un mois à l'autre. Ici également, les ouvriers indiquent que l'intervalle de fluctuation du salaire est aussi grand que dans les services de fusion de l'usine D. Si, toutefois, ni à la forge, ni au train à larges bandes, on ne constate une insatisfaction aussi prononcée à l'égard du salaire au rendement que dans l'usine D, cela est dû, avant tout, au fait que, dans ces services, on a le sentiment que l'on peut néanmoins exercer une certaine influence sur le salaire horaire, selon l'effort que l'on fournit et parce que, dans le passé, des améliorations techniques ont nettement relevé les gains au rendement ou tout au moins les chances de gain au rendement (2).

C'est donc seulement là où les conditions techniques ont distendu le rapport entre le rendement de l'individu ou de l'équipe et la production du service, là où ces conditions ont remis en question la

-
- (1) Au haut fourneau, les ouvriers sont un peu plus sceptiques, bien que leurs réponses aient tendance à aller dans le même sens.
 - (2) Tel est le cas notamment dans la forge, où 96 % des ouvriers (contre 12 % seulement dans les services de fusion de l'usine D), déclarent pouvoir, seuls ou au sein de l'équipe, agir sur le salaire, et où 43 %, contre 19 % seulement dans les services de fusion de l'usine D, déclarent que le salaire au rendement a augmenté, au cours des années écoulées, grâce à des améliorations techniques.

possibilité de mesurer le rendement humain d'après les résultats de la production, et ou, par conséquent, le niveau du rendement et le salaire correspondant échappent, dans une large mesure, à la volonté de l'ouvrier isolé ou du personnel, ou enfin, par suite de toutes ces circonstances, la nécessité du stimulant salarial est estimée moins grande, que des fluctuations importantes de gain apparaissent à l'ouvrier comme une injustice flagrante, qui déclenche une opposition marquée. Cette opposition des ouvriers à la rémunération rapportée au rendement ou, plus précisément, à l'insécurité des gains qu'elle engendre peut, en partie (et dans une mesure qu'il n'est toutefois pas possible de déterminer plus exactement à partir des résultats de l'enquête) être interceptée et neutralisée par le fait que la rémunération au rendement est, en même temps, un moyen de participer à l'accroissement de la productivité et à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise (qui peuvent être connus d'après le dividende ou encore, plus nettement, d'après les tonnages produits). Sans doute, cette fonction de participation aux bénéfices, qui est celle de la prime de rendement ou de la prime à la production du service, doit-elle être d'autant plus manifeste que les fluctuations de salaire qu'elle provoque chaque mois sont plus fortes, tandis que, d'autre part, c'est seulement une réduction du risque de manque à gagner qui justifiera sa suppression aux yeux des ouvriers.

3) Systèmes de salaires et conditions techniques : essai d'une topologie de la situation dans l'entreprise et de l'exigence d'équité des ouvriers.

Les relations, analysées en détail, qui existent entre les conditions de travail et de production, les systèmes de salaire et leur mode d'application, d'une part, et, d'autre part, l'attitude des travailleurs vis-à-vis de la rémunération au rendement et leurs desiderata à l'égard de la forme du salaire peuvent être maintenant combinés pour former des types de situation générale. Quatre de ces types peuvent être observés dans les entreprises que nous avons étudiées; à des degrés divers, ces types semblent pouvoir s'appliquer à la majorité des ouvriers rémunérés au rendement dans l'industrie sidérurgique, ainsi d'ailleurs que dans d'autres secteurs industriels.

Les deux premiers types se rencontrent principalement dans les entreprises où le personnel a encore une certaine influence sur la production, par exemple, dans les laminoirs discontinus, ainsi que dans les entreprises nettement caractérisées comme pratiquant le système du forfait. Le critère essentiel de la différenciation semble résulter de la structure des efforts exigés par le travail.

Les deux autres types dominant dans les services de fusion. La prédominance de l'un ou l'autre de ces deux types dans tel ou tel cas dépend surtout du système de salaire et de ses conséquences pour la stabilité du gain.

a) L'inéluctable corrélation entre le gain et l'effort au travail.

Pour l'ouvrier au forfait classique, la pression au rendement exercée par les stimulants salariaux, en vue du rendement, la corrélation entre son salaire et son effort font partie de son sort de prolétaire. Le forfait lui donne une chance de gagner davantage que s'il est payé au temps; il l'oblige à fournir plus de travail, à faire davantage d'efforts avec un autre régime de salaire. Plus il ressent le forfait comme l'obligeant au rendement, plus il est aussi persuadé que le niveau de production actuel ne pourrait être sans cela maintenu, et plus il lui paraît naturel de penser qu'aucune direction d'entreprise raisonnable ne pourrait payer le même salaire si un rendement correspondant n'était pas fourni en échange.

Son exigence d'équité s'insurge surtout contre des détails de la pratique du salaire au rendement, qui augmentent la "disparité entre l'effort et le salaire" (Baldamus), ou qui entraînent une insécurité de gain l'empêchant de gérer son budget rationnellement. Comme toutefois il considère aussi son salaire au forfait comme le symbole de son aptitude professionnelle et de sa capacité de rendement, il estime, pour ainsi dire, tout naturel qu'un bon ouvrier non seulement travaille et par conséquent gagne suffisamment, mais aussi qu'il sache se protéger contre des variations imprévues de salaire : à l'intérieur de l'entreprise en constituant des cagnottes, et par des pratiques similaires, ou en présentant en temps voulu des réclamations susceptibles d'aboutir; à l'extérieur de l'entreprise en épargnant suffisamment et en faisant preuve d'une certaine

prudence dans les achats à tempérament. Un autre mode de rémunération semble utopique à l'ouvrier au forfait. Certes, il a conscience du caractère discriminatoire de cette forme de salaire (par exemple si on la compare aux traitements des employés), certes il éprouve par lui-même combien il doit sacrifier de sa santé et de sa force pour obtenir un salaire convenable; c'est aussi précisément pour cette raison que l'alternative d'une autre forme de salaire apparaît, à l'ouvrier au forfait le plus conscient, à celui qui a l'idéologie la plus solide, comme un objectif politique sans rapport direct avec les conditions concrètes de son travail de tous les jours.

Cette conception du salaire au rendement, ces exigences tournées bien davantage vers une application équitale du salaire au rendement que vers une transformation fondamentale de la forme de salaire, dominant dans le groupe témoin de la forge, où elles coïncident assez exactement avec les conditions techniques. Néanmoins, elles ont des répercussions jusque dans le secteur proprement dit de la sidérurgie, d'autant plus d'ailleurs que le principe du stimulant constitué par le salaire au rendement est appliqué avec plus de conséquence dans les différentes usines. On les rencontre donc souvent, surtout dans les laminoirs et dans l'aciérie de l'usine J.

b) Le salaire au rendement, moyen de participation aux bénéfices

Partout où la mécanisation a distendu le rapport entre l'effort et le produit du travail, où les ouvriers savent qu'une augmentation du rendement dans le service n'entraîne pas nécessairement un surcroît d'effort du moins pas dans les mêmes proportions, où enfin les conditions techniques et économiques ont permis une augmentation plus ou moins continue de la production (et donnent à penser qu'elles la permettront à l'avenir), l'idée de la fatalité du forfait disparaît derrière son nouveau rôle d'instrument de participation à la productivité et aux bénéfices.

Si l'idée du lien entre l'intensité du travail et le niveau du salaire est encore vivante chez beaucoup d'ouvriers,

la conviction que seuls des stimulants salariaux peuvent garantir le rendement actuel de l'entreprise commence toutefois à disparaître, notamment sous l'impression des ~~d'observations~~ observations faites dans le service même de l'ouvrier et dans des services voisins, qui apportent des preuves du contraire. L'alternative d'une autre forme de salaire moins liée, ou même non-liée au rendement, est posée et elle ne paraît plus irréaliste. On peut très bien imaginer que l'entreprise fonctionne aussi avec un salaire fixe et que la direction puisse, en conséquence, parfaitement envisager de supprimer le stimulant salarial.

Néanmoins une telle suppression ne correspondrait pas, ou ne correspondrait qu'en partie, aux intérêts des ouvriers; ceci, également bien entendu, du fait que dans l'ensemble un rendement accru du service implique a u s s i davantage de travail, ou un travail plus dur, pour le personnel; la raison principale en est toutefois que, si l'on institue le salaire fixe, on priverait les ouvriers de la possibilité, qu'ils avaient jusque là, de participer à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise au moyen du salaire au forfait ou/à prime ^{du salaire}. Le choix de la forme de salaire dépend, dans la plupart des cas, des espoirs que l'on place dans l'évolution économique : les pessimistes, qui escomptent un fléchissement de la conjoncture, préfèrent avoir la garantie du salaire fixe, alors que les ouvriers sont d'autant plus nombreux à être d'accord sur la rémunération liée au "rendement", qu'ils sont plus sûrs que l'expansion économique continuera. Chez les uns, domine la crainte qu'en cas de crise, la prime ^{ne} soit supprimée; chez les autres, l'idée qu'avec un salaire fixe, ^{cc} sont eux qui seront "roulés" si la production continue à augmenter et si l'usine accroît son bénéfice sans devoir en abandonner une partie aux ouvriers par l'intermédiaire du salaire au rendement.

Cette idée du salaire au rendement en tant que moyen de participer aux bénéfices est surtout marquée au train dégrossisseur de l'usine D, ainsi que dans la plus récente des trois aciéries Martin étudiées. Elle contribue d'ailleurs à faire accepter le salaire au rendement comme fatalité inéluctable dans la plupart des usines travaillant au forfait proprement dit, ou ^{dans} celles où domine l'idéologie du forfait : on supporte plus facilement la contrainte du rendement et l'insécurité du gain si l'on participe, de cette manière, aux progrès techniques et économiques de l'entreprise.

L'exigence d'équité des ouvriers dont la conception du **saiaire** au rendement correspond à cette idée est dominée par la conviction que les ouvriers ont le droit de participer aux bénéfices et aux résultats de leur entreprise. S'ils croient pouvoir réaliser plus facilement cette exigence par le moyen de formes de saiaire rapportées au rendement, c'est sans doute surtout parce que leur situation du point de vue du travail et du service, leur laisse **certaines chances** de parvenir, de leur propre initiative, à un rendement encore meilleur que jusqu'ici.

Dans leur majorité, les ouvriers des aciéries et des hauts fourneaux considèrent au contraire le rendement du service comme un facteur qui échappe, dans une large mesure, à leur influence. De surcroît, ils savent par expérience que, contrairement à ce qui se passe pour leurs collègues des services travaillant au forfait ou ceux des laminoirs non continus, il n'existe pas de rapport étroit entre l'effort et le **résultat de la production**. Enfin, ils estiment, notamment d'après leur propre expérience, que les stimulants salariaux n'ont pas une importance décisive pour le niveau du rendement ni des ouvriers, ^{ni de} celui du service. En principe, il en va de même pour le personnel des trains très modernes de laminage continu

c. Manque d'intérêt pour un saiaire à prime à peine variable

Dans un certain nombre de services de fusion, le saiaire n'a plus guère subi de fluctuations au cours des années écoulées, soit parce que la prime à la production est conçue de telle sorte que, dans des conditions normales, elle ne peut plus varier que dans une marge très étroite, soit parce qu'elle a purement et simplement cessé d'être appliquée et que le saiaire horaire a été bloqué à un niveau moyen atteint auparavant. Même lorsque ces primes bloquées peuvent, en cas de variations importantes de la production ou du rendement, être fixées "à vue de nez" (et la plupart du temps au cours de négociations menées avec le comité d'entreprise) à un niveau un peu plus élevé ou un peu plus bas, leurs variations, de même que celles

des primes non bloquées, se situent généralement en deçà du seuil à partir duquel les ouvriers y verraient une cause d'incertitude quant à leurs revenus et plus précisément, en deçà du seuil à partir duquel elles apparaîtraient comme un facteur autonome d'incertitude des gains, par rapport aux autres facteurs inévitables d'incertitude comme les variations mensuelles du nombre d'heures de travail.

Dans les services en question, la plupart des ouvriers ne marquent que peu d'intérêt pour la forme de leur salaire. Contrairement à leurs collègues classés dans les autres catégories, c'est tout au plus par hasard qu'ils connaissent la formule de calcul de leur salaire au rendement. Au premier abord, les desiderata qu'ils ont exprimés lors de l'enquête paraissent contradictoires : le salaire ne doit pas varier, mais en même temps l'intérêt marqué pour un salaire ^{vraiment} fixe de forme différente de l'état de choses actuel, est assez faible. Néanmoins, cette contradiction n'est qu'apparente : en réalité, le système actuel de salaire répond à leurs vœux dans une large mesure.

Ceci toutefois, à la condition que les augmentations de production et de rendement, à moyen et à long terme, se traduisent aussi, de quelque manière, par une augmentation de salaire. Mais comme le blocage de la prime à la production ou la réduction de sa sensibilité correspondait précisément à la volonté de l'entreprise d'empêcher qu'une hausse des salaires n'intervienne en conséquence d'une production plus forte, le personnel des services correspondant à ce type d'ouvriers, attend une participation aux résultats, comme il estime en avoir le droit, moins des actuelles primes au rendement que d'une prime générale d'usine qui devrait même éventuellement avoir le caractère d'une participation pure et simple aux bénéfices. Dans ces services, on désire avant tout "un salaire fixe qui monte" ou une combinaison de salaire fixe et de prime générale d'usine; dans de nombreux cas, l'opposition au salaire calculé en fonction du rendement n'existe que dans la mesure où la production n'augmente pas.

Tous ces desiderata et revendications ont cependant, la plupart du temps, un caractère fort abstrait et un degré d'actualité assez faible. Ceci n'indique pas chez les ouvriers interrogés une indifférence générale à la politique des salaires, mais traduit plutôt une réaction à c e t t e politique telle qu'elle est menée en l'occurrence. On sait très bien que le niveau du salaire est matière à négociation. Le comité d'entreprise est précisément là pour s'en occuper, et sa tâche consiste (de même sans doute, que celle du directeur du travail) à faire en sorte que les ouvriers reçoivent ce à quoi ils ont droit. C'est seulement s'il n'y parvient pas, et si le salaire d'un service reste en deçà de celui qui est payé dans les services voisins, qu'il peut devenir nécessaire s'intéresser de plus près aux questions de salaire, de faire pression sur le comité (ou sur le chef de service compétent) et, le cas échéant, d'élire un autre représentant.

Le manque d'intérêt pour les problèmes concrets posés par les formes de salaire se justifie aussi par la compréhension des conditions d'une politique de rendement : on peut admettre que bien des ouvriers (et certainement surtout les plus conscients et ceux qui jouissent, parmi leurs collègues, du plus grand prestige) se rendent très bien compte que l'entreprise et son fonctionnement normal dépendent d'eux et de la bonne /volonté pour fonctionner normalement. En contrepartie de leur loyalisme vis-à-vis de l'entreprise, ils s'attendent tout naturellement à ne pas être dupés et comptent que, dans la mesure du possible, on s'efforcera de leur donner ce qui leur revient.

d. La prime à la production, facteur d'insécurité du revenu

Tout autre est la situation dans les usines sidérurgiques où les variations du salaire au rendement dépassent plus qu'exceptionnellement le seuil de perceptibilité. Dans ce cas, la rémunération au rendement est considérée par l'ouvrier comme violent ouvertement ses besoins légitimes, conséquence d'autant moins acceptable qu'elle ne paraît guère justifiée par la nécessité de la politique de rendement. Alors que

là où le type c. est prédominant, on relève encore d'importantes séquelles de l'idéologie classique en matière de forfait, parce que la faible actualité du stimulant salarial n'oblige pas l'ouvrier à se demander s'il est justifié dans l'entreprise, les ouvriers de ce type (représentés principalement par les ouvriers de l'aciérie et des hauts fourneaux d'une usine) réagissent de manière aussi logique que leurs collègues d'autres services qui, depuis des années, savent par leur propre expérience, le peu d'importance pour le fonctionnaire du service, des variations de leur salaire en fonction du rendement. La thèse selon laquelle le rendement baisserait inévitablement sans les stimulants salariaux, n'a pas grand intérêt pour l'ouvrier d'une aciérie où le salaire ne varie que faiblement ou très faiblement.

En revanche, si l'incertitude du salaire à la prime l'empêche de gérer son budget rationnellement, si, à chaque fin de mois, il risque de voir son salaire réduit de 20 ou 30 marks (ce qui représente les cigarettes, l'essence pour un voyage de fin de semaine en Hollande ou une paire de souliers pour le fils aîné), le travailleur est amené à se demander si cette instabilité du salaire est justifiée, et à examiner s'il doit l'accepter pour ne pas s'écarter de son loyalisme de principe vis-à-vis de l'entreprise. En faisant cet examen, il aboutit, même sans en avoir fait lui-même l'expérience, au résultat qui s'impose tout naturellement à ses collègues des services où le stimulant salarial a été bloqué. Ce que les ouvriers au forfait acceptent comme inéluctable (bien qu'il ne soit pas rare qu'ils le critiquent sur le plan politique, c'est-à-dire au-delà de ce qu'ils peuvent changer eux-mêmes) leur paraît alors tolérable parce qu'inutile. L'opposition marquée, générale et articulée des ouvriers de ce type à la rémunération au rendement ne saurait non plus être modifiée par le fait que peut-être, dans le passé, ils ont obtenu des gains plus élevés grâce à la prime de production. Seules une vue exceptionnellement optimiste de l'évolution économique, une confiance absolue dans la loyauté de la direction, impliquant que celle-ci est disposée à partager avec les ouvriers tout gain de productivité, pourraient neutraliser la rébellion contre le salaire au rendement née de l'expérience qui montre que l'incertitude des

gains n'est plus justifiée sur le plan de la politique du rendement.

4. Evolution de l'exigence d'équité des ouvriers et de leur attitude vis-à-vis de la rémunération au rendement

La crise de la rémunération au rendement ne peut être comprise que comme un phénomène historique découlant de la convergence de diverses tendances d'évolution et de divers processus. Dans la mesure où les variations de l'exigence d'équité des ouvriers sont une des conditions de cette crise, il est important de délimiter ces variations et d'en apprécier au moins le sens, sinon la force.

A cela s'opposent toutefois de très grandes difficultés, tant matérielles que méthodologiques.

Une enquête n'est valable que pour le moment où elle est faite. Les entretiens rétrospectifs ne sont généralement utilisables que pour établir des faits, mais non pour constater des attitudes et des structures de conscience (1).

De même, la comparaison avec des enquêtes antérieures est extrêmement problématique, même si dans chaque cas on a posé les mêmes questions : la structure globale du questionnaire, la manière dont, au cours de l'entretien, l'attention de la personne interrogée a été attirée (ou non) sur certains faits, obligent à faire preuve d'une prudence particulière (bien que, dans le passé, beaucoup de sociologues n'aient pu résister à la tentation d'établir un rapport entre des pourcentages de réponses à des questions identiques ou similaires, sans tenir compte du contexte dans lequel les questions avaient été posées).

(1) Ceci est apparu très nettement au cours d'une expérience que nous avons faite à ce sujet à l'occasion de l'étude-pilote, et qui a échoué dans une large mesure. Voir notes sur les questions posées à des ouvriers assez âgés, second volume, annexe II, 1er chapitre, p. 56.

Les indices objectifs du comportement (qui peuvent être déduits des documents de l'entreprise, des statistiques ou d'autres éléments similaires) nécessitent un volumineux appareil d'hypothèses pour être interprétés de telle sorte que l'on puisse contrôler les principales influences étrangères au problème; ils sont, en outre très peu nombreux dans chaque cas. Il faut cependant essayer de trouver au moins quelques points de repère.

Lors d'enquêtes précédentes effectuées dans la sidérurgie (1) les ouvriers n'ont manifesté dans aucune des usines une opposition au système actuel de salaire rapporté au rendement, qui puisse se comparer tant soit peu, par son intensité, aux réponses négatives données dans les services de fusion de l'usine D.

Mais cela ne signifie pas nécessairement que, depuis lors, le souhait d'un salaire fixe ne soit pas renforcé et concrétisé, de même il est possible qu'au cours des entretiens (qui étaient orientés, pour la plupart, sur d'autres sujets que l'appréciation de la forme de salaire), l'attention des personnes interrogées ait été attirée moins nettement sur l'alternative entre le système actuel de salaire et le salaire fixe. Pour la moyenne des quatre trains à tôles, dont le personnel a été interrogé en 1958 (Niveau de mécanisation et mode de rémunération), le rapport entre l'acceptation et le refus de la forme actuelle de salaire est pratiquement le même que dans les usines D et J. Néanmoins il semble que l'intérêt manifesté pour des suppléments de salaire occasionnels diminue et que la majorité des ouvriers désire aujourd'hui, plus qu'au cours des années précédentes, un salaire fixe comportant en premier lieu un minimum et aussi, s'il n'est pas possible de faire autrement, un maximum.

Un indice révélateur de ce changement est l'attitude vis-à-vis des heures supplémentaires. Au cours des premières années de l'après-guerre, les heures supplémentaires (et notamment les postes du dimanche) constituaient l'un des principaux moyens de se procurer

(1) Voir notamment "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", rapport allemand, ainsi que "Betriebsklima", Frankfurter Beiträge zur Soziologie, tome 3, Francfort/Main 1955.

à l'occasion un supplément de salaire. Avec la réduction de la durée du travail et l'adoption du système à quatre postes ou à trois postes et demi, la possibilité de faire des heures supplémentaires a été fortement réduite. La grande majorité des ouvriers interrogés l'approuve, mais peut-être seulement comme le prix nécessaire de la réduction de l'horaire (89 %; dans les divers services 7 % seulement, et au maximum 13 %, trouvent regrettable que l'ouvrier ait moins la possibilité d'améliorer **occasionnellement** son salaire en faisant des heures supplémentaires). Il y a quelques années au contraire, les directions des entreprises, de même que les comités d'entreprise éprouvaient parfois de très grandes difficultés lorsqu'ils essayaient de restreindre le nombre d'heures supplémentaires.

D'autres indications peuvent être obtenues en comparant des services de même type qui ont pu ou non faire certaines expériences.

C'est ainsi que, dans un certain nombre d'entreprises, on rencontre encore aujourd'hui d'importants éléments de l'idéologie du salaire au rendement, qui incitent de nombreux ouvriers à accepter les stimulants salariaux aussi bien comme une nécessité de la politique de rendement que comme une condition préliminaire à l'augmentation des gains. Cette idéologie, qui donnait à l'entreprise une marge de manoeuvre considérable pour la mise en oeuvre de stimulants salariaux, semble perdre partout du terrain.

Ou bien l'expérience du blocage des salaires au rendement en démontre la vanité, puisque la production reste la même ou continue à augmenter, quoique le salaire ne soit plus directement rattaché au rendement et que le niveau de salaire atteint jusqu'ici ne change pas. Cet effet du blocage des salaires au rendement était déjà apparu à l'occasion de l'étude intitulée "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", lorsqu'on a comparé les deux trains modernes tandem pour tôles fortes (1); il est encore plus net si l'on compare les deux aciéries anciennes étudiées cette fois-ci et qui ont un programme d'aciers de qualité ou un programme mixte (2).

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand op. cit. p. 229.

(2) Voir plus haut, p. 340 et s.

Ou bien, même sans expérience, les ouvriers ayant des salaires fixes provisoires se voient obligés, sous la pression de l'insécurité des salaires, d'examiner si l'axiome de cette idéologie est exact. Ils aboutissent alors aux mêmes résultats; la nécessité des stimulants salariaux est appréciée de façon absolument analogue dans les deux aciéries Thomas, dont l'une a une prime de rendement bloquée depuis assez longtemps, tandis que l'autre a une tradition continue de stimulants salariaux très sensibles aux fluctuations. L'idéologie du salaire au rendement résiste parfois même mieux à l'expérience du blocage des stimulants salariaux qu'à celle de leurs fluctuations excessives.

Tableau 17

Nécessité des stimulants salariaux pour la politique de rendement
Aciéries Thomas

	U s i n e D (Fortes fluctuations, sensibilité considérable) (40)	U s i n e E (Primes au rendement bloquées depuis assez longtemps) (53)
Si l'on adoptait le système du salaire fixe, le rendement :	%	%
baisserait certainement	10	11
baisserait probablement	3	9
resterait le même ou augmenterait	84	66
Indécis ou ne sait pas	3	14
	100	100
Dans une aciérie Thomas à salaire au rendement, par rapport à une aciérie à salaire fixe, le rendement est :		
beaucoup plus élevé	3	21
un peu plus élevé	18	30
identique ou plus faible	69	41
Indécis ou ne sait pas	10	8
	100	100

Il semble donc qu'avec le temps, la suppression de la sensibilité des stimulants salariaux (tout au moins si elle n'est pas maniée prudemment et habilement), ^{aussi} bien que le maintien de systèmes de salaire au rendement très sensible aux fluctuations, mine bases idéologiques sur lesquelles repose l'acceptation du stimulant salarial.

Cette évolution à court, ou tout au moins à moyen terme, est d'ailleurs renforcée par le processus à long terme de la relève des générations : la disposition à accepter les stimulants salariaux comme nécessaires dans l'entreprise est plus faible chez les ouvriers d'âge moyen que chez leurs collègues plus âgés.

Enfin, il ne faut pas oublier le rôle des facteurs extérieurs à l'entreprise, qui probablement donnent au besoin fondamental de stabilité du revenu une actualité croissante, et lui confèrent une importance de plus en plus grande à l'intérieur de l'entreprise, ils affaiblissent ainsi relativement - même sans modifier la situation dans l'entreprise - l'effet neutralisant d'expérience qui peuvent y avoir été faites et justifient la rémunération au rendement.

Ces facteurs extérieurs à l'entreprise se situent, d'une part, dans le changement intervenu dans le budget familial et le mode de vie, dans le poids croissant des dépenses projetées à long terme par rapport aux dépenses à court terme effectuées pour ainsi dire au jour le jour, changement qui, dans sa tendance fondamentale, a pour résultat d'aligner la gestion économique des budgets ouvriers sur celle des familles bourgeoises et de la priver ainsi d'une grande partie de la souplesse de ce mode de vie au jour le jour, autrefois décrit (et critiqué) comme essentiellement prolétarien.

En corrélation avec ce changement il faut signaler l'alignement progressif de la situation professionnelle et sociale de l'ouvrier sur celle de l'employé : l'adoption du système de paiement mensuel des salaires, parfois même par virement bancaire, le maintien du salaire en cas de maladie, la protection accrue contre le licenciement et l'assimilation de fait des deux catégories en ce qui concerne la pension de vieillesse. Cette évolution correspond à une revendication très sérieuse

des ouvriers, visant à supprimer une discrimination sociale amèrement ressentie. Toute démarche qui va au-devant de cette revendication fait apparaître ^{comme} plus réaliste l'objectif final d'une sécurité égale à celle dont jouissent employés et fonctionnaires, et renforce peut-être moins la sensibilité subjective aux facteurs d'insécurité qui subsistent, que la disposition à réagir contre eux et l'espoir d'y parvenir.

Nous ne pouvons pas dire si un ouvrier de l'industrie travaillant au cours des années ou des décennies précédentes percevait avec plus ou moins d'acuité qu'aujourd'hui l'insécurité en matière de revenu qui résultait du rapport établi entre son salaire et le rendement. Néanmoins toutes les indications dont on dispose donnent à penser que, de nos jours, il se voit moins contraint de l'accepter et qu'il se sent davantage le droit de protester contre cette insécurité.

3e chapitre

Déterminants de la politique des salaires II : Les conditions économiques et institutionnelles et leur évolution

En dehors de l'exigence d'équité des ouvriers, que nous avons analysée au chapitre précédent, en dehors des données techniques immédiates du travail et du service, auxquelles a été consacrée la deuxième partie du présent rapport, les décisions de l'entreprise industrielle en matière de politique des salaires doivent s'orienter en fonction d'un certain nombre de faits et de tendances d'évolution qui, pour la plupart, se présentent à elle comme des données non influençables et dont il faut incontestablement s'accommoder. Parmi ces multiples déterminants de la politique des salaires, prenons maintenant ceux qui, sur la base des considérations qui précèdent, paraissent les plus importants, à savoir : la structure et l'évolution économiques de l'entreprise, le marché du travail, la politique des conventions collectives et ses répercussions sur la structure des salaires, enfin les institutions que l'entreprise a créées pour appliquer sa politique des salaires, ou qui se sont constituées sur la base d'une légitimité propre, dont le fondement est extérieur à l'entreprise.

1) L'évolution économique de la sidérurgie à la fin des années quarante et au cours des années cinquante.

Bien que le degré de destruction des installations techniques de la plupart des usines sidérurgiques allemandes ait été bien moindre que ne le faisait craindre l'aspect extérieur de la dévastation (les machines et les éléments de construction de la plupart des grandes usines industrielles étaient beaucoup plus résistants aux bombes explosives et incendiaires que les militaires ne l'avaient cru des deux côtés; dans bien des cas, on pouvait encore produire même lorsqu'une grande partie des halls des bâtiments avaient été détruits; de surcroît, l'aviation alliée avait, pour des raisons qui ne sont pas encore entièrement éclaircies aujourd'hui, épargné quelques grandes usines sidérurgiques, bien que la majorité des immeubles d'habitation alentour eussent

été l'objectif constant des bombardements aériens). Néanmoins les interdictions de production, les difficultés d'approvisionnement en matières premières, et surtout l'absence de certaines machines, de certains appareils ou de certaines canalisations d'alimentation, qu'il n'était guère possible de remplacer, avaient fait baisser la production allemande d'acier, au cours des premières années de l'après-guerre, jusqu'à un niveau encore plus bas que celui qui avait été atteint après la première guerre mondiale, au plus fort de l'inflation. De plus, lorsque, grâce aux premières réparations et à la normalisation des conditions économiques, au cours de l'été 1948, la production avait redémarré presque partout, de nombreuses installations furent inscrites sur la liste des démontages et - quelques-unes seulement il est vrai - effectivement démontées.

Au cours du premier semestre 1948, la sidérurgie allemande produisit à peine 30 % de la production de 1936 et 20 % seulement de ce qu'elle avait atteint en 1944, dernière année de la guerre.

C'est ainsi que la plupart des usines sidérurgiques allemandes ne participèrent à l'essor économique qui caractérise l'ensemble des années cinquante, que dans des conditions extrêmement défavorables et, par rapport à l'industrie de transformation des métaux, par exemple avec un handicap marqué qui ne peut être surmonté que très tard. En dépit de l'expansion presque sans précédent de la production d'acier de 1948 à 1960, la valeur de la production nette de la sidérurgie n'a jamais atteint une croissance semblable à celle de l'ensemble des industries productrices de biens d'investissement et notamment, des branches d'activité privilégiées que furent la construction automobile et l'électro-technique : tandis que leur production atteignait, en 1954, six à sept fois celle de 1936, la production d'acier à la fin des années cinquante n'avait même pas doublé par rapport à 1936.

L'évolution d'après guerre de la production allemande d'acier s'est accomplie en quatre périodes, séparées chacune par un intervalle plus ou moins long de stagnation et de recul de la production, dont nous négligerons toutefois le premier, qui se situe essentiellement dans les premiers mois suivant la réforme monétaire, la plupart des usines n'ayant réinstitué des systèmes de stimulants salariaux qu'après la fin de cette période.

Tableau 1

Périodes de l'évolution de la production dans la sidérurgie
1949 à 1960

Date	Indice de production (1) (1950 = 100)	Augmentation (1er trimestre de la période = 100)	
		Total %	Trimestriel %
1ère période d'expansion : début 1949 à fin 1952			
1er trimestre 1949	72		
4e trimestre 1952	146	103	6,4
1ère période de stagnation : fin 1952 à l'été 1954			
4e trimestre 1952	146		
3e trimestre 1954	147	1	0,1
2e période d'expansion : été 1954 au printemps 1956			
2e trimestre 1954	147		
2e trimestre 1956	194	32	4,0
2e période de stagnation : été 1956 au printemps 1959			
2e trimestre 1956	194		
2e trimestre 1959	205	6	0,5
3e période d'expansion : printemps 1959 au printemps 1960			
2e trimestre 1959	205		
2e trimestre 1960	244	19	4,8

Les coefficients d'augmentation trimestriels des trois périodes d'expansion indiquent déjà que l'expansion de la production avait, dans chaque cas, des causes différentes.

Au cours des années 1949 à 1952, il s'agissait d'abord de mettre en marche les installations existantes, épargnées par les destructions et les démontages, d'assurer un approvisionnement continu et suffisant en quantité et en qualité et (surtout au début des

(1) Indice de travail quotidien de la production industrielle nette
(Office fédéral des statistiques).

années cinquante), de supprimer, par des modernisations et des extensions partielles, les goulots d'étranglement qui, jusque-là, faisaient obstacle à l'utilisation complète de la capacité installée. Dans cette période, à côté de révisions et d'importants travaux de réparation, ce sont surtout les constructions de centrales électriques nouvelles, les améliorations techniques apportées à l'extraction et à l'utilisation des sous-produits, l'agrandissement et la modernisation des fours dans les laminoirs, ou l'acquisition de nouveaux ponts puissants dans les services de fusion, qu'il convient de noter.

Certes la productivité s'accroît considérablement au cours de cette période, par rapport à l'ensemble des effectifs (du second semestre de 1949 au second semestre de 1952, à une augmentation de 83 % de la production correspond un accroissement de 31 % seulement du chiffre du personnel), mais il semble qu'au total l'amélioration de la productivité dans les services auxiliaires annexes (qui emploient environ la moitié du personnel d'une usine sidérurgique mixte) ait été sensiblement plus grande que dans les services de fabrication proprement dits, où pratiquement toute augmentation de production a exigé un surcroît de main-d'oeuvre.

Pendant la deuxième période d'expansion, qui va de 1954 à 1956, l'augmentation de la production est due, pour une part considérable, à la mise en service de nouvelles installations qui avaient été construites après la guerre selon des principes modernes, et dont la mécanisation était nettement plus poussée. La structure technique de la plupart des usines sidérurgiques se caractérise, pendant cette période, par le voisinage d'installations très modernes avec des ateliers dont les installations techniques datent, pour la plupart, de la fin du siècle dernier ou du début de ce siècle, bien qu'elles comportent des modernisations de détail considérables. Toute augmentation de la production exige encore à cette époque un renforcement des effectifs. Du milieu de l'année 1954 au milieu de 1956, la production s'accroît de 37 %, tandis que les effectifs augmentent de 17 % (moyennes annuelles de 1954 à 1956). Il est vrai que, dès 1956, les premières réductions de la durée du travail étaient entrées en vigueur, ce qui entraînait, dans certains services, des besoins accrus en main-d'oeuvre, la productivité par heure de travail et la production restant identiques.

La stagnation constatée de 1956 à 1959, période durant laquelle la production commence tout d'abord par augmenter légèrement pour retomber ensuite à moins de 85 % du niveau maximum atteint jusque-là, est caractérisée par des investissements considérables de la part de l'industrie sidérurgique, qui visent non seulement à compléter les capacités existantes en y adjoignant des installations modernes, mais aussi à rénover de fond en comble la structure technique des usines. Au milieu des années cinquante, les investissements auxquels procède la sidérurgie allemande atteignent un niveau jusque-là inconnu. En 1955, près de 14 % de tous les investissements industriels entrepris dans la République fédérale concernent la sidérurgie, dont le pourcentage dans le produit national brut n'atteint qu'une fraction de ce chiffre; au cours de cette année-là, la valeur des investissements effectués dans la sidérurgie dépasse la masse des salaires et appointements (1). Pour la première fois, des laminoirs techniquement dépassés sont entièrement arrêtés, tandis que des aciéries le sont au moins partiellement.

Etant donné

les longs délais nécessaires pour le montage et la mise en route des installations techniques dans la sidérurgie, étant donné la situation qui règne sur le marché de l'acier jusqu'à l'été 1959, ces projets d'investissement ne produisent leur plein effet sur la production qu'au cours de la troisième période d'expansion qui se situe en 1959/60. C'est alors que, pour la première fois, la production d'acier augmente sans que le chiffre des effectifs s'accroisse plus que légèrement; du second semestre de 1959 au second semestre de 1960, la production augmente de 19 %, tandis que le nombre de travailleurs occupés s'accroît tout juste de 6 %; encore cet accroissement est-il, surtout une conséquence de la réduction de l'horaire : la durée hebdomadaire du travail est réduite en moyenne de plus de 11 % dans la sidérurgie, entre 1955 et 1959. Si les réductions conventionnelles de l'horaire hebdomadaire ainsi que le fléchissement du nombre d'heures

(1) D'après des estimations et des calculs de l'Institut allemand de recherches économiques à Berlin, cités d'après "Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch", publié par l'Institut des sciences économiques des syndicats, Cologne 1960.

supplémentaires ouvrées interviennent principalement dans les années où la production est stagnante, à savoir 1957 et 1958, elles ne se traduisent cependant, en termes statistiques, qu'après que, grâce à l'augmentation de la production, les ouvriers maintenus à l'usine pendant la période de stagnation ont pu être à nouveau pleinement utilisés à la production.

C'est ainsi que cette dernière période de hausse se caractérise par un accroissement extraordinaire de la productivité. Du plus fort de la crise, qui se situe à la fin de 1958, jusqu'au début de 1960, la production par heure de travail a augmenté de 35 %. Si l'on tient compte des conditions particulières qui régnaient au cours de l'hiver 1958/59 (où de nombreuses usines ont dû, pour éviter des licenciements, occuper leurs ouvriers à des travaux d'entretien non directement productifs), et que l'on se réfère seulement à la période suivant la normalisation du marché de l'acier (printemps 1959 au printemps 1960), il n'en subsiste pas moins une augmentation de productivité d'environ 20 % qui coïncide exactement avec l'expansion simultanée de la production.

Le développement économique de l'industrie sidérurgique, les changements techniques qui le rendent possible et qui y sont liés entraînent des conséquences importantes et multiples pour l'évolution de la rémunération au rendement.

1. La perspective d'une augmentation continue de la production incite à prendre d'autres décisions, en matière de politique des salaires, que celles qui s'imposent lorsque le niveau de production atteint paraît précaire, et que l'on doit escompter un revirement prochain, peut-être assez prolongé. Si, dans un cas, il paraît légitime de permettre aux salaires de monter, un contrôle plus strict des salaires pouvant compromettre l'augmentation de la production, il est recommandé, lorsque les perspectives de la conjoncture sont moins brillantes, de limiter strictement la hausse des salaires, d'autant plus que toute augmentation présente des salaires risque de constituer un précédent pour leur niveau futur.

2. L'adaptation des systèmes de salaire au rendement à de nouvelles conditions techniques de production pose selon la nature des progrès techniques, des problèmes différents : si un goulot d'étranglement exactement défini est éliminé, on peut escompter que la

production atteindra rapidement un nouveau palier qu'il est d'ailleurs généralement possible de prévoir avec assez de précision. S'il s'agit de petites améliorations, par exemple dans les procédés ou dans les installations, plusieurs mois peuvent s'écouler avant que la production de l'entreprise se stabilise à un niveau qui pouvait être estimé de manière approchée mais ne pouvait être exactement déterminé à l'avance. Enfin des installations entièrement nouvelles doivent souvent être en service pendant plusieurs années avant que l'on puisse parler de conditions de production normales; il n'est presque jamais possible de calculer exactement à l'avance leur capacité finale; pendant la période de démarrage, il faut constamment procéder à des ajustements mineurs, changer certaines pièces ou mettre à l'épreuve de nouveaux procédés qui, au total, peuvent être d'une importance considérable pour la capacité finale et le moment où celle-ci sera atteinte.

3. Dans la mesure où de nouvelles installations sont ajoutées à celles qui existent déjà dans une usine, il y a lieu de s'attendre à des écarts importants dans la "capacité de développement" et dans les augmentations effectives de productivité des divers services; en revanche, les investissements auxquels il a été procédé avant et après 1950 ont produit certainement, dans la plupart des usines existantes, des expansions de capacité et des améliorations de productivité à peu près parallèles.

4. En outre, les investissements de ces dernières années visent, en particulier, à améliorer l'acheminement des matières dans l'ensemble de l'usine pour intégrer davantage les diverses installations. Lorsqu'un nouvel appareil est mis en service quelque part, cette adjonction a aussi et de plus en plus des conséquences soit sur le rendement du travail, soit sur la productivité dans les services placés en amont et en aval : par exemple, c'est seulement du fait de la nouvelle installation qu'il devient judicieux ou possible d'augmenter sensiblement le rendement d'un service voisin, grâce à de petites améliorations apportées au procédé ou à l'avant-produit utilisé; un train dégrossisseur à haut rendement peut aussi contribuer à améliorer la productivité dans l'aciérie, en permettant de couler des lingots de plus grand format et d'unifier le format des lingotières, ce qui permet de décharger d'autant la fosse de coulée. Si un nouveau train finisseur lourd est mis en service, on pourra peut-être enlever

à des trains finisseurs plus anciens la partie du programme de production la plus difficile à laminer, ce qui permettrait alors de spécialiser la production de ces trains dans les produits où les installations anciennes ont aussi une rentabilité et une productivité très élevées.

5. Enfin, il convient à cet égard de renvoyer au rôle de l'intégration interentreprises et de la coopération entre les grandes usines sidérurgiques. Par suite de la concentration croissante des entreprises, mais aussi d'accords plus ou moins formels, n'allant pas jusqu'à la concentration, une certaine répartition des tâches s'est établie entre les divers producteurs d'acier au cours de la dernière période de stagnation qui a duré de 1956 à 1958; elle peut, de son côté, contribuer à augmenter la rentabilité des usines tout entières, comme la productivité de certaines de leurs services? Cette division du travail à l'intérieur de la sidérurgie explique d'ailleurs aussi pourquoi de petites aciéries-laminaires combinés qui, à première vue, semblent à tous égards inférieurs aux grandes usines sidérurgiques mixtes, ont pu néanmoins se maintenir ou du moins survivre dans le cadre d'un consortium plus grand : ces usines se chargent, par exemple, de combler les lacunes qui existent dans les programmes de production des grandes entreprises; elles se spécialisent dans des produits dont la demande n'est pas assez importante pour qu'il vaille la peine de les fabriquer avec un matériel à haut rendement; ou bien elles constituent pour les commandes et la production des entreprises tampon qui aident un consortium à boucher les trous qui peuvent se produire dans l'une ou l'autre des grandes usines qui en font partie.

2. La politique des conventions collectives et le rapport entre les salaires conventionnels et les salaires effectifs

La différence entre les salaires conventionnels minima et les salaires horaires effectifs, c'est-à-dire la part que représentent les éléments extra-conventionnels du salaire ne peut, aussi surprenant que cela puisse paraître au premier abord, être calculée avec précision, en l'état actuel des statistiques allemandes en matière de salaires. Cela tient à un certain nombre de raisons :

- Les statistiques officielles de salaire sont réparties par régions et par branches qui ne coïncident qu'exceptionnellement avec les zones d'application des conventions collectives. En règle générale, différents accords de salaires sont applicables aux ouvriers, par exemple d'un Land ou d'un secteur industriel, dont le salaire horaire moyen peut être connu en consultant les statistiques officielles.
- Ces salaires horaires moyens sont, d'autre part, ventilés par catégories (ouvriers et ouvrières ainsi que manœuvres, ouvriers spécialisés et ouvriers qualifiés), catégories qui, la plupart du temps, ne coïncident pas avec les catégories de salaire prévues dans les conventions collectives; la plupart des conventions collectives prévoient aujourd'hui plus de trois catégories de salaire et elles définissent, en outre, chaque fois autrement les différentes catégories, telles par exemple celles qui intéressent les ouvriers qualifiés.
- En outre, presque toutes les conventions collectives allemandes prévoient différents tarifs de salaire pour les ouvriers au temps et les ouvriers au forfait : soit en calculant les salaires de ces derniers d'après un "taux de référence de forfait" supérieur de 8,10 ou 15 % - cette formule se répand de plus en plus ces derniers temps - soit en fixant pour les uns et pour les autres dans ce qui est appelé "salaire de référence différencié" deux échelons différents de salaires minima (c'est ainsi que, d'après l'accord de salaires de mai 1958 intéressant la sidérurgie de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, le salaire minimum de l'ouvrier qualifié adulte ordinaire de la zone A est de 1,88 DM s'il est payé au temps et de 1,92 DM s'il est payé au rendement).
- Enfin, les salaires conventionnels varient, la plupart du temps, selon les zones de salaire, bien que cette pratique soit aujourd'hui presque partout moins répandue qu'il y a quelques années.

Dans les enquêtes officielles effectuées sur les salaires avant la seconde guerre mondiale, assez rarement il est vrai, on calculait, au moins pour certaines catégories professionnelle, non seulement le gain horaire brut, mais aussi le salaire minimum conventionnel en

vigueur; cette possibilité de comparer le salaire conventionnel et le salaire effectif de certaines catégories, n'existe même plus aujourd'hui

Ainsi, il n'est possible de connaître l'importance des éléments extra-tarifaires du salaire dépendant des décisions autonomes des entreprises que d'après quelques estimations isolées et d'après des inégalités de développement de ces éléments. On dispose surtout à cet effet de l'indice des salaires conventionnels, calculé depuis quelques années par l'Institut syndical des sciences économiques pour certaines branches d'activité, en tenant compte des principales raisons, ci-dessus mentionnées, qui commandent l'hétérogénéité des taux de salaires conventionnels.

L'évolution des salaires conventionnels dans la sidérurgie se situe à peu près dans le cadre des secteurs industriels comparables :

Tableau 2

Evolution des salaires conventionnels
et des gains horaires bruts
dans certaines branches et catégories d'industries
1949 à 1959

	Salaires con- ventionnels (1) (1949 = 100)	Gains horaires bruts (2) (1949 = 100)	Différence
Industries de base et de biens de production	137	208	21
Industrie sidérurgique	190	218	28
Industrie chimique	136	197	11
Industrie du papier	185	215	30
Industrie des biens d'investissement	192	193	1
Industrie des biens de consommation	184	203	19
Industrie transforma- trice du bois	188	198	10
Industrie textile	196	205	9
Industrie de la chaussure	166	187	21
Industrie du vêtement	184	201	17
Industries alimentaires	192	208	16
Industrie du bâtiment (ouvriers masculins uniquement)	191	197	6

Source : Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch, publié par l'Institut syndical des sciences économiques, Cologne 1960, et relevé officiel trimestriel des salaires.

(1) En fin d'année
(2) Moyenne annuelle

C'est seulement dans l'industrie sidérurgique qu'à un accroissement moyen des salaires conventionnel correspond une hausse des salaires effectifs telle qu'aucun autre secteur industriel n'en a enregistré. C'est ainsi que, depuis de nombreuses années, pour le salaire horaire moyen de ses ouvriers, la sidérurgie vient en tête de toutes les branches de l'industrie; seuls les mineurs et les ouvriers de l'imprimerie ont un niveau de salaire aussi élevé (1).

En conséquence, l'écart entre les salaires conventionnels et les gains effectifs dans la sidérurgie n'a cessé de grandir et atteint des proportions qui ne sont dépassées que dans un seul secteur industriel, l'industrie du papier, qui, en 1949, avait un niveau de gain effectif anormalement bas, et dont les salaires conventionnels sont demeurés nettement inférieures à la moyenne des branches comparables.

D'après l'estimation des experts, les éléments extra-conventionnels du salaire constituaient dès 1956 presque 40 % du salaire net des ouvriers de la sidérurgie (2). A l'époque, la différence entre l'indice des salaires conventionnels et celui des salaires horaires bruts était de 19 points (contre 29 en 1952). Entretiens, et donc en dépit de nouvelles augmentations considérables du salaire conventionnel (l'indice est passé de 166 à 190 entre fin 1956 et fin 1959), son retard par rapport aux salaires horaires bruts s'est encore accru, quoique assez faiblement.

L'importance des gains extra-conventionnels dans les salaires des ouvriers de la sidérurgie est, au moins pour partie, la conséquence d'une anomalie de la convention collective qui n'a été éliminée de jure qu'à la fin de 1955 et de facto encore beaucoup plus tard. La sidérurgie lourde de la région économique de Rhénanie-du-Nord-Westphalie qui, à partir de 1919 (année où, pour la première fois, les directions d'entreprises ont accepté la conclusion de conventions collectives) a toujours eu ses propres conventions, a été englobée en 1937 par le Commissaire

(1) Nous reviendrons plus loin sur le rapport très important qui existe entre les salaires des sidérurgistes et ceux des mineurs.

(2) Haute Autorité de la C.E.C.A. : Evolution des salaires et de la politique des salaires dans les industries de la Communauté, Luxembourg, avril 1957, p. 25 et s.

du Reich au Travail, dans le règlement tarifaire édicté pour l'ensemble de l'industrie sidérurgique et électrique de cette régions (1).

L'assimilation de la sidérurgie à l'ensemble des entreprises transformatrices des métaux de la grande région économique Rhénanie-du-Nord-Westphalie a été maintenue dans les premières conventions collectives de l'après-guerre. C'est seulement en 1955, et notamment sous la pression des syndicats, qu'une organisation patronale particulière pour la sidérurgie a été fondée et, jusqu'à une date récente, les réglementations de salaires incluses dans la convention collective des ouvriers sidérurgistes de Rhénanie-du-Nord-Westphalie ne différaient pas que de celles qui étaient applicables certains de milliers d'ouvriers de l'industrie transformatrice des métaux en général, celles-ci étaient établies d'après la capacité de rendement des entreprises les plus petites et les plus mal équipées de ce secteur industriel.

Notons en passant que la vaste diffusion de l'analyse des tâches dans la sidérurgie allemande est due, pour une bonne part, au fait que la sidérurgie est soumise aux réglementations tarifaires de l'industrie de transformation des métaux.

Les barèmes, applicables aux ouvriers de la sidérurgie avant 1933, prévoyaient des subdivisions dans les catégories de salaires et une hiérarchie qui s'écartaient fortement de la division habituelle en manoeuvres, ouvriers spécialisés et ouvriers qualifiés, et correspondaient bien davantage aux conditions techniques particulières et aux conditions de travail de la sidérurgie. C'est ainsi que les premiers et seconds ouvriers, et parfois même aussi les troisièmes ouvriers des services "chauds" étaient considérés, avant 1933, comme des ouvriers qualifiés et, de ce fait, avaient - correspondant à leur salaire effectif toujours plus élevé - un plus haut salaire conventionnel que les ouvriers qualifiés de la sidérurgie occupés dans les ateliers. Quand, en 1937, la définition judicieuse retenue dans l'industrie de transformation des métaux pour l'ouvrier qualifié, à savoir l'ouvrier ayant reçu une formation professionnelle complète dans un métier reconnu fut appliquée aussi dans la sidérurgie, les ouvriers de la

(1) Voir à ce sujet Bartholomäi : Die Tarifverträge der rheinisch-westfälischen Stahlarbeiter 1919 bis 1959 (Les conventions collectives de la sidérurgie rhéno-westphalienne de 1919 à 1959) d'après les documents de l'aciérie Witten AG, manuscrit inédit, Francfort/Witten 1959.

sidérurgie proprement dite (pour qui il n'existe, encore à l'heure actuelle, aucune formation professionnelle officiellement reconnue et sanctionnée) furent classés automatiquement dans la catégorie des ouvriers spécialisés avec les taux inférieurs de salaire correspondants. Ce n'est qu'après 1955 qu'il a été possible de créer à leur intention une catégorie spéciale de salaires des "ouvriers spécialisés de la sidérurgie", dont les taux se situent entre le taux normal et celui des ouvriers hautement qualifiés (1).

Il ne fait pas de doute que le développement des éléments extra-conventionnels des salaires est étroitement lié à la rémunération au rendement : même si elle correspondait à une politique consciente des entreprises, elle s'est produite, en pratique, surtout par le mécanisme des systèmes de salaires indexés sur le rendement; au cours de la seconde moitié des années cinquante, on s'aperçut, en bien des endroits, que la hausse plus rapide des gains effectifs par rapport aux salaires conventionnels, ne pouvait être freinée qu'en renonçant partiellement aux stimulants salariaux (2).

Il est vrai que la pratique qui consistait à accorder des augmentations de salaire moins facilement par la voie des conventions collectives que par le moyen d'une hausse des gains "au rendement", correspondait à des considérations de politique des salaires qui étaient certainement très répandues dans la sidérurgie après la guerre, et qui aujourd'hui n'ont pas encore perdu tout crédit. Certes, on était prêt à payer un salaire plus élevé aux ouvriers, à condition que la production augment^{étant donné}; l'incidence très faible des charges salariales dans la sidérurgie (3), on estimait même possible de maintenir les salaires à un niveau que nous ne précisons pas, mais mais encore nettement supérieur à celui qui permettait de se procurer et de garder suffisamment de main-d'oeuvre. Ce niveau fort élevé des salaires effectifs (les salaires de la sidérurgie étaient, depuis 1949, nettement au-dessus des salaires de tous les autres grands secteurs industriels; seule l'industrie charbonnière pouvait présenter occasionnellement

(1) Bartholomäi, op. cit.

(2) Voir à ce sujet les chapitres suivants.

(3) Dans l'ensemble de la sidérurgie, les salaires et appointements représentent un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires. Ce rapport varie très fortement d'une entreprise à l'autre. Dans certaines usines sidérurgiques modernes, où la part de la transformation est faible, il est inférieur à 10 %, tandis que, dans d'autres usines, les charges salariales atteignent environ un tiers des dépenses d'exploitation.

des salaires horaires plus élevés) (1) ne paraissait cependant supportable que dans la mesure où il était rattaché, par le mécanisme de la rémunération au rendement, à la capacité de rendement économique des usines, dans la mesure, par conséquent où l'on pouvait escompter, en cas de régression de la conjoncture, une réduction des salaires, ^{sensible} sinon proportionnelle à celle-ci. Cette corrélation entre le niveau des salaires et les fluctuations de la conjoncture et de l'emploi nous a souvent été indiquée par des représentants de directions d'usine, comme un avantage particulier, tandis que les conseils d'entreprise et les ouvriers la considèrent comme un inconvénient spécifique du salaire au rendement.

Bien qu'il soit apparu entre-temps, lors du fléchissement de la conjoncture en 1953/54 et en 1958/59, que même les "éléments du salaire dépendent du rendement" sont fort rigides et qu'ils doivent être, dans tous les cas de diminution importante de la production, fixés à un niveau qui ne se situe guère au-dessous des moyennes réalisées jusque-là, l'idée que l'on peut manipuler ces éléments extra-conventionnels du salaire plus facilement que le salaire conventionnel lui-même est encore assez répandue aujourd'hui. C'est ce qui est apparu nettement lorsqu'en 1959, l'IG Metall a cherché à inclure, dans une convention collective complémentaire de salaires, une clause "de garantie de salaire", qui constitue pour l'Allemagne une chose entièrement nouvelle en matière de conventions collectives (2) et qui garantit aux ouvriers, sans préjudice de la forme de salaire, un niveau de gain supérieur de 15 % aux salaires de base conventionnels ou aux taux de référence du forfait. Bien que cette clause n'ait affecté qu'une faible part des éléments du salaire extra-tarifaires effectifs (néanmoins il est possible que l'IG Metall n'ait considéré la garantie de 15 % des salaires que comme un premier pas dans la voie d'une protection conventionnelle croissante

(1) Haute Autorité de la C.E.C.A. : Evolution des salaires et politique salariale dans les industries de la Communauté, Luxembourg 1957 et ultérieurement; voir aussi notamment édition d'avril 1957, les diagrammes du tome 1, p. 66 et 68.

(2) Ailleurs, dans les pays où les syndicats sont faibles et où les conventions collectives ne jouent qu'un rôle peu important dans la structure effective des gains, de telles formules sont connues depuis fort longtemps: on peut citer, par exemple, la garantie de revenu qui se trouve dans de nombreuses conventions collectives françaises; autre conséquence, on constate que les taux très bas des salaires minima conventionnels qui existent encore ne jouent même plus le rôle d'une base pour le calcul des forfaits et des primes.

des gains horaires), l'acceptation de cette clause de garantie du salaire par le syndicat patronal de la sidérurgie s'est heurtée à une vive résistance de la part de quelques-unes des usines affiliées; leurs comités de direction auraient préféré accorder une augmentation des salaires effectifs plutôt que de voir restreindre la marge de politique autonome des salaires dans l'entreprise.

L'écart séparant les salaires conventionnels des gains effectifs est certainement imputable aussi, en partie, à l'action des syndicats. Il est peu de secteurs industriels où les syndicats occupent une position aussi forte et exercent une influence aussi grande que dans la sidérurgie (du fait non seulement de la co-gestion, mais aussi et surtout du grand nombre d'ouvriers syndiqués parmi le personnel).

Si, tout dernièrement, l'IG Metall a été vu amené à demander, dans la convention collective, une protection accrue des salaires des ouvriers de la sidérurgie, si pendant la plus grande partie des années cinquante, il a renoncé à adapter le niveau minimum des salaires conventionnels à celui des gains effectifs croissants, sans parler du fait qu'il s'est abstenu de prendre l'initiative d'une hausse des salaires, et de déclencher des mouvements de salaires conventionnels, c'est notamment parce que le mécanisme des systèmes de prime ou des forfaits de production, par référence non seulement au rendement mais aussi précisément à la productivité, a parfaitement suffi, pendant de nombreuses années, à permettre un accroissement considérable des salaires à mesure que la production augmentait. Sans cet effet des systèmes de salaires au rendement dans la sidérurgie, l'IG Metall aurait été contraint, probablement très vite après la réforme monétaire, à engager non seulement une partie, mais la totalité de la force qu'il représenté dans les négociations.

3. Evolution du marché du travail et des salaires dans les régions d'implantation de la sidérurgie

C'est l'une des particularités de la sidérurgie allemande que la plupart de ses lieux de production soient situés dans une seule région économique, à savoir entre Duisbourg et Dortmund. Presque la moitié de la production allemande d'acier est concentrée dans l'agglomération continue de Duisbourg-Oberhausen-Mulheim (y compris Rheinhausen située sur la rive gauche du Rhin), dont l'étendue n'atteint pas 30 km. La Ruhr (y compris la région relativement peu importante, quoique riche de tradition, du Siegerland) a produit en 1960 72 % de l'acier brut obtenu sur le territoire fédéral. Le reste provient de la Sarre à concurrence de 11 %, de la plaine de l'Allemagne du Nord (Osnabruck, Peine, Salzgitter et Brême) à concurrence de 12 %, et des autres Länder dont la part n'atteint même pas 4 %.

La concentration régionale d'une grande partie de la production allemande d'acier revêt une importance particulière, en raison du caractère bi-industriel de la Ruhr, qui est en même temps le principal producteur de houille sur le continent européen. En 1960, plus de 200 000 ouvriers^{de la} sidérurgie et environ 350 000 mineurs habitaient dans les villes de la Ruhr. Les autres ouvriers de l'industrie travaillent principalement dans des entreprises dépendant plus ou moins de la sidérurgie et de l'industrie houillère, ou qui sont orientées vers celles-ci. Tel est d'ailleurs le cas du bâtiment qui, probablement, occupe le deuxième rang dans la Ruhr.

La situation du marché du travail et l'évolution des salaires dans la Ruhr sont donc commandées par la conjoncture, l'emploi et la politique des salaires de ces deux secteurs industriels.

Le rapport entre le salaire des mineurs et celui des ouvriers de la sidérurgie constitue l'un des phénomènes les plus intéressants de la politique et de la structure des salaires dans une économie hautement développée.

Les deux catégories viennent nettement en tête des salaires de l'industrie. Cela s'applique naturellement à la moyenne nationale ^{des salaires} / de tous les travailleurs : dans l'ensemble du territoire fédéral, en 1959, le salaire horaire moyen de tous les travailleurs de l'industrie était de 2,44 DM, alors qu'avec 3,02 DM celui des ouvriers de la sidérurgie et ^{des mines} était de plus de 23 % supérieur. Mais il en va encore de même si l'on tient compte du pourcentage anormalement faible que représentent les femmes dans ces deux secteurs industriels, et de la concentration de ceux-ci dans l'une des régions de la République fédérale où le niveau des salaires est le plus élevé. L'écart entre les deux industries de la C.I.C.A. et les autres industries diminue légèrement, sans pour cela perdre beaucoup de son importance. En août 1959 (1) les ouvriers ^{sidérurgie de} de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (où d'ailleurs il existe un écart très net entre la sidérurgie et l'industrie minière) gagnaient 13 % de plus que la moyenne de tous les travailleurs masculins de l'industrie, tandis que les mineurs ne gagnaient que 6 % de plus que cette moyenne. (Les salaires horaires des sidérurgistes ne sont atteints et partiellement dépassés, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, que par ceux des ouvriers qualifiés de l'imprimerie. D'ailleurs il n'y a que certaines professions à Harbourg (tabacs, brasseries et bâtiment) où l'on gagne beaucoup plus que dans la sidérurgie).

Mais les salaires relativement élevés de la sidérurgie et de l'industrie charbonnière ont dans chacun de ces secteurs une signification toute différente sur le plan de la politique des salaires et sur le plan économique. Si le travail dans la sidérurgie n'est pas facile, et comparé par exemple à celui de l'industrie transformatrice des métaux, se caractérise généralement par de fortes sujétions qui vont de l'exposition aux hautes températures et de la nécessité d'accomplir un travail musculaire dur, à l'obligation de changer constamment le rythme journalier et hebdomadaire, du fait du système prédominant de la marche à trois ou quatre postes, aux yeux de la plupart des intéressés néanmoins, le travail dans une usine sidérurgique semble considérablement plus agréable que celui qu'il faut accomplir dans les mines de houille, où des conditions de travail très pénibles et

(1) Enquête officielle trimestrielle sur les salaires; chiffres publiés dans le dernier manuel statistique.

même nuisibles à la santé se combinent avec un risque considérable d'accident qui ne cesse de se concrétiser de façon dramatique ; d'ailleurs les formes traditionnelles, pour ne pas dire archaïques, de l'organisation du travail et de l'autorité, ne contribuent pas toujours à rendre plus supportable le travail au fond.

C'est ainsi que, jusqu'à ce jour, le désir des mineurs de demeurer en tête de l'échelle des salaires n'est, en principe, contestée par personne. Or, c'est précisément de cette position qu'ils se trouvent presque toujours évincés par les ouvriers de la sidérurgie des années cinquante. Le syndicat des mineurs IG Bergbau a allégué pour appuyer la plupart des mouvements de salaires qu'il a déclenchés depuis la réforme monétaire, "que les mineurs avaient perdu leur position traditionnelle au sommet de l'échelle des salaires régionaux et nationaux". Référence est faite, à cet égard, aux salaires des ouvriers imprimeurs, et surtout à ceux des ouvriers de la sidérurgie. A la fin de 1955, l'argument avancé à l'appui d'une augmentation de salaires précisait même expressément que la hausse des salaires appliquée depuis le 1er novembre dans la sidérurgie rendait nécessaire une augmentation au moins parallèle de l'industrie houillère (1).

Néanmoins, chacune de ces revendications syndicales de salaires se heurte, dans l'industrie minière, à la relation très rigide qui existe entre le salaire des mineurs et le prix du charbon, et résulte d'une forte incidence des salaires dans l'industrie minière, en conséquence, tout mouvement des salaires dans cette industrie devient un facteur de perturbation pour l'ensemble de l'économie, tandis que la sidérurgie, où l'incidence du capital est beaucoup plus forte et qui d'ailleurs - alors que la production houillère n'augmente que lentement et stagne très souvent - se développe rapidement, peut supporter des augmentations de salaires même considérables, sans effets directs ou indirects sur les prix de revient.

"Une analyse de l'évolution trimestrielle des salaires montre nettement", lit-on plus loin dans le rapport de la Haute Autorité qui vient d'être cité, "que l'industrie minière s'est constamment efforcée de

(1) Haute Autorité : Evolution des salaires et politique salariale dans les industries de la Communauté, avril 1957, tome 1, p. 44.

rattraper l'avance relative des ouvriers de la sidérurgie. Le fait que ces derniers aient supplanté, depuis le début de 1952, les ouvriers mineurs au sommet de la hiérarchie des salaires, est dû vraisemblablement, en premier lieu, au parallélisme existant entre les salaires des ouvriers et la production de l'industrie sidérurgique.

En revanche, les ouvriers de l'industrie minière, dont la production n'augmente que lentement et vraisemblablement même selon un rythme dégressif se trouvent toujours dans une position moins favorable : lorsque les salaires des ouvriers sidérurgistes, comme ce fut le cas pendant la crise du marché sidérurgique des années 1953-1954, diminuent ou restent immobiles, les ouvriers mineurs n'ont que très peu de chances de voir leurs salaires augmenter. Après la crise de l'été 1954, les salaires des ouvriers mineurs ne peuvent suivre la hausse des salaires des ouvriers de la sidérurgie qu'avec un intervalle de plusieurs mois" (1).

Le parallélisme de l'évolution des salaires des mineurs et des salaires de la sidérurgie semble dû surtout au mécanisme du marché de travail. Certes, le passage de l'industrie minière à la sidérurgie paraît relativement rare. Un ouvrier qualifié du fond, qui a acquis, par un travail de plusieurs années dans l'industrie minière, un certain nombre de droits sociaux, ne passera que dans des circonstances particulières à la sidérurgie, où il ne peut s'attendre à trouver, du moins les premiers temps, qu'un travail peu qualifié ^{inversement} / même si les salaires moyens des ouvriers de la sidérurgie étaient considérablement plus élevés que ceux des mineurs, un sidérurgiste ou lamineur spécialisé n'atteindra pas le salaire moyen d'un abatteur, surtout pas aussitôt après avoir été embauché. Mais, au cours de la première moitié des années cinquante, et même encore pendant les années suivantes (où le nombre de mineurs inscrits diminue en raison du freinage de la production), l'industrie minière a eu constamment d'importants besoins de main-d'oeuvre nouvelle. Elle est contrainte de concurrencer la sidérurgie afin d'obtenir la main-d'oeuvre disponible sur le marché du travail :

(1) Op. cit. p. 47.

il s'agit d'ouvriers originaires de régions de la République fédérale (ou de la zone soviétique) en expansion économique moins rapide qui émigrent ou sont disposés à émigrer dans la Ruhr, ou d'ouvriers travaillant dans d'autres secteurs industriels à bas niveau de salaire, où les conditions de travail et, en particulier, les perspectives d'avenir, sont relativement mauvaises (ce facteur semble jouer un très grand rôle dans la fluctuation) (1). Ces salaires de "travailleurs marginaux" constituent le lien le plus important, pour la politique du marché du travail, entre ces deux secteurs industriels que, d'un autre côté, rapprochent des relations et des intérêts économiques nombreux : houille ou produits houillers, sous forme de coke et de gaz, sont des matières premières et des sources d'énergie très importantes dans la sidérurgie; de nombreuses entreprises minières sont intégrées dans des consortiums appartenant à des entreprises dont l'activité principale est consacrée à la production de l'acier; les milieux dirigeants des deux industries ont, depuis le 19^e siècle, une infinité de points de contact et de liens sociaux, familiaux, politiques et économiques. Notons seulement, en passant, que les relations entre les syndicats ouvriers de la sidérurgie et des mines ne semblent pas être aussi bonnes qu'entre les dirigeants des entreprises de ces deux secteurs industriels.

Nous ne sommes pas en mesure d'en apporter la preuve, mais à première vue, la politique salariale pratiquée par la sidérurgie depuis le milieu des années cinquante semble tenir compte, de plus en plus, de l'évolution des salaires et de la situation économique de l'industrie minière. Les efforts faits pour éviter, ou tout au moins limiter, la répercussion qu'aurait, chez les mineurs, toute augmentation massive des salaires dans la sidérurgie, semblent inciter constamment cette industrie à opposer à la pression exercée par son personnel en vue d'augmentations de salaires, une résistance plus vive qu'il ne serait nécessaire (et peut-être même raisonnable) du simple point de vue de l'économie d'entreprise. D'ailleurs, la politique salariale suivie au cours de la première moitié des années cinquante, qui se caractérisait

(1) Comparer à ce sujet les études de fluctuation, encore inédites, qui ont été faites par Friedrich Weltz au cours des années 1959/60 dans plusieurs grandes entreprises de la Ruhr.

par une lente augmentation des salaires conventionnels et un accroissement constant des éléments extra-conventionnels du salaire, avait ses avantages, précisément eu égard à cette imbrication entre les salaires des deux industries de la C.E.C.A. Tant que l'on pouvait faire croire, en dehors de la sidérurgie, que les ouvriers de cette industrie ne gagnaient davantage que parce qu'ils avaient beaucoup augmenté le rendement (en réalité les salaires conventionnels des mineurs dépassent toujours de beaucoup ceux des sidérurgistes; l'écart entre les salaires provient exclusivement de l'existence, dans la sidérurgie, de l'importance des éléments extra-conventionnels du salaire beaucoup plus importants), il était difficile à l'industrie minière de reprocher à la sidérurgie de mener une politique égoïste en matière de salaires et sur le marché du travail. C'est seulement au milieu des années cinquante qu'il s'est avéré que les salaires extra-conventionnels obtenus entretemps ne correspondaient pas uniquement à l'intensification du rendement humain, si même tel était parfois le cas, mais représentaient bien davantage une autre forme de participation des ouvriers de la sidérurgie à l'expansion économique de leurs usines, et auraient pu tout aussi bien être intégrés dans les salaires conventionnels, l'écart par rapport aux salaires payés dans l'industrie minière, commença alors à se concrétiser (1)

Or la pression constante des salaires de la sidérurgie sur ceux des mines explique aussi - avec bien d'autres facteurs, parmi lesquels il faut citer, tout d'abord, le haut degré de sécurité de l'emploi que garantissent les grandes usines sidérurgiques - pourquoi, dans la plupart des grandes usines de la Ruhr, les nécessités de la politique menée sur le marché du travail n'ont déterminé que rarement ou seulement /actuellement/ /cessoirement/ la politique salariale. Jusqu'à ce jour, les entreprises de la sidérurgie, ou tout au moins les grandes usines semblent souffrir, moins que la plupart des autres entreprises industrielles allemandes, de la pénurie de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement de jeunes ouvriers. Le grand prestige dont elles jouissent auprès de la population locale, le niveau de vie très élevé de leur personnel, les prestations sociales considérables, et surtout l'amélioration rapide, tant absolue que relative, des conditions de travail constituent

(1) Une analyse approfondie des publications syndicales montrerait probablement qu'avec le temps l'argumentation de l'IG Bergbau a abandonné la référence aux salaires conventionnels de la sidérurgie et aux augmentations des salaires conventionnels décidées dans cette industrie pour opérer plutôt en se fondant sur des moyennes de salaire.

assurément une force d'attraction considérable sur le marché régional du travail : il convient de mentionner notamment la réduction de la durée du travail qui n'a été aussi rapide et durable dans aucun autre secteur industriel; l'horaire hebdomadaire de la sidérurgie a été réduit, de 1955 à 1959, de plus de 11 % contre 7 % en moyenne dans l'ensemble de l'industrie et un peu plus de 9 % dans les houillères; par ailleurs il faut rappeler que les autres industries sont de plus en plus nombreuses à adopter le système de travail par poste qui, par conséquent, ne caractérise plus seulement les activités des usines sidérurgiques. L'"usure rapide de la main-d'oeuvre" dans l'industrie minière qui, pendant de nombreuses années, a servi d'excluse au marché du travail dans la Ruhr, ^{en} attirant des travailleurs venus de tout le territoire fédéral, puis en les restituant au bout de quelque temps, a créé les conditions optimales dans lesquelles cette force d'attraction pouvait agir.

Il n'en va autrement que dans celles des usines sidérurgiques qui ont particulièrement souffert des démontages et des interdictions de production de la première période de l'après-guerre, et qui ont été contraintes de reconstruire leurs installations de production et de renforcer leurs effectifs plus tard que la plupart des autres usines, et souvent dans des conditions économiques sinon absolument, du moins relativement, plus défavorables et à une cadence accélérée. Tel est le cas, par exemple, pour l'usine A (Niveau de mécanisation et mode de rémunération) et pour une usine étudiée au cours de la nouvelle enquête. Plus encore que l'usine A éloignée des bassins, cette dernière a dû payer des salaires susceptibles de soutenir la concurrence avec les usines sidérurgiques voisines : moins peut-être pour attirer leur main-d'oeuvre que pour regrouper tout d'abord son ancien personnel qui, au cours des premières années de l'après-guerre, s'était reclassé provisoirement dans d'autres entreprises, et ensuite pour recruter suffisamment de personnel nouveau dans le réservoir de main-d'oeuvre qui se vidait de plus en plus.

Les responsables de la politique des salaires de l'usine A avaient déclaré que c'était précisément la nécessité de soutenir la concurrence des salaires payés dans les grandes usines sidérurgiques de la Ruhr, qui les avait incités à adopter le système de la rémunération au rendement au moment du démarrage de l'usine :

"Pour avoir assez de main-d'oeuvre, on est obligé, de toute façon, de payer des salaires dépassant le barème des conventions collectives. Alors il a bien fallu faire preuve d'un peu d'imagination et trouver un système permettant de payer des salaires supérieurs à ceux des conventions". (Un responsable de la politique des salaires à la Direction sociale).

Et :

"De plus les autres usines s'étaient mises aux primes parce que celles-ci font augmenter le rendement, et si nous n'avions pas augmenté nos salaires, nos hommes auraient déserté en masse." (Un ingénieur à la production) (1).

Dans l'autre usine que nous venons de mentionner, en avait, il est vrai, adopté le moyen contraire. On estimait préférable le payer, tout d'abord, des "salaires de production" fixes élevés tant que durait la reconstruction de l'usine, parce qu'on ne voulait pas prendre le risque de salaires liés au rendement qui, presque nécessairement, augmenteraient au fur et à mesure que s'accroîtrait la production. Ces salaires à la production limiteraient ensuite, lorsque les conditions de production se seraient normalisées, la marge subsistant encore pour appliquer la rémunération au rendement. A peu d'exceptions près, dans les services de cette usine, on paie des primes à la production qui ne représentent que 10 ou 15 % et au maximum 20 % du total du salaire horaire (tandis qu'ailleurs les éléments du salaire formellement rattachés au rendement atteignent 30 ou 40 % et même davantage).

4) Instances et institutions de la politique des salaires

L'obligation de céder plus ou moins largement à l'exigence d'équité des ouvriers est, en ce milieu du 20^e siècle, dans toutes les économies développées, l'un des phénomènes fondamentaux qui commandent la politique salariale d'entreprise, qui a donc de toute façon un certain caractère paritaire et celui-ci un aspect particulier de la constitutionalisation de l'autorité dans l'entreprise.

Cette parité dans le domaine de la politique ^{salariale} n'est cependant nulle part aussi fortement institutionnalisée que dans l'industrie sidérurgique. Ceci est dû pour une bonne part à l'institution de la co-gestion et à l'obligation consécutive de rationaliser dans une mesure

(1) Cité d'après "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", rapport allemand p. 195.

plus ou moins grande, la politique sociale d'entreprise dans la plupart des usines sidérurgiques. Une autre raison en est la position généralement très forte des représentants du personnel résulte de son influence sur la gestion (par l'intermédiaire du directeur du travail, et surtout au sein du conseil d'administration) ainsi que de la force de l'organisation syndicale (dans de nombreuses usines sidérurgiques, plus de 80 % du personnel sont syndiqués). Une troisième raison de l'institutionnalisation de la politique des salaires dans l'entreprise, est fréquemment sous-estimée, elle découle des conditions techniques particulières et des conditions d'exploitation de l'industrie sidérurgique, à savoir : la coexistence de nombreuses opérations très variées, qui imposent une politique des salaires homogène, quelque peu rationalisée et rigide, et le caractère pour ainsi dire public ou politique des primes de rendement qui dans les services principaux sont souvent applicables à plusieurs centaines d'ouvriers à la fois. La diversité des conditions d'exploitation explique, par exemple, la grande importance de l'analyse des tâches ou de procédés similaires de l'établissement systématique des relations entre les différents salaires de base / mais elle ne nous intéresse pas en l'occurrence. En revanche, il ne faut jamais perdre de vue le caractère collectif de cette forme de salaire si l'on veut comprendre les problèmes particuliers que pose la rémunération au rendement dans la sidérurgie. Dans un service de hauts fourneaux, un laminoir ou une aciérie, le salaire au rendement n'est pas, comme dans d'autres services où il y a un travail isolé ou des forfaits par petites équipes, une affaire pour ainsi dire privée. La prime mensuelle est, tout au moins en principe, la même pour tous les ouvriers. Elle est généralement affichée dans les ateliers. Souvent, pendant les derniers jours qui précèdent sa publication, des bruits circulent dans le service et l'on commente les résultats des premiers calculs provisoires. Alors que le salaire moyen au forfait, dans un atelier de tournage par exemple, est une notion abstraite dont les variations mensuelles recouvrent une multiplicité de mouvements particuliers contradictoires, la prime au rendement payée dans un service principal de la sidérurgie a une signification directe et identique pour le salaire de tous les ouvriers intéressés. Pour appliquer une notion empruntée à la psychologie sociale moderne, disons que sa "visibilité" est bien

plus grande que celle du salaire au forfait lorsqu'il s'agit d'un travail isolé.

Ce caractère collectif des gains au rendement trouve son expression juridique dans le fait que les systèmes de salaires au rendement de presque tous les services techniques de la sidérurgie sont fixés sous forme de conventions d'entreprise passées en bonne et due forme entre la direction et le comité d'entreprise. Dans la plupart des usines sidérurgiques, il est constitué, dans les années cinquante, une série d'instances pour la politique des salaires, par lesquelles doit passer toute décision concernant les salaires et tout changement éventuel à apporter à un système de salaires au rendement.

Du côté patronal, les principales décisions en cette matière sont prises par deux services de la direction de l'entreprise : d'une part, par la section appelée "Salaires et conventions, "Salaires" ou " Rendement et salaire" qui fait partie de la direction du personnel ou relève immédiatement du directeur du travail, et par le service d'économie de l'entreprise d'autre part, où, dans la plupart des cas, par l'une de ces sections généralement appelée "bureau des temps"

Le partenaire de ces deux services dans les négociations est le plus souvent une délégation du comité d'entreprise, appelée souvent "commission des salaires" et qui dispose d'au moins un ou deux membres détachés, au cours de leurs activités, ces derniers sont souvent devenus des spécialistes de la rémunération, au même titre que les représentants de la direction de l'entreprise avec lesquels ils doivent négocier.

Outre la commission des salaires déléguée par le comité d'entreprise et à côté du service de la politique des salaires à la direction sociale et des spécialistes de la rémunération au sein du service d'économie de l'entreprise, il y a en général aussi, parmi les personnes qui prennent part aux négociations portant sur les salaires au rendement dans un service déterminé - tout au moins à titre consultatif, non officiel, mais prenant naturellement part aux décisions - un représentant du service intéressé ainsi qu'un porte-parole du personnel, qui est généralement

le membre compétent du comité d'entreprise ou le délégué d'atelier (1).

Les résultats des négociations auxquels on est parvenu à ce niveau doivent être approuvés par le comité de direction qui est ici représenté, en général, par le directeur du travail (bien qu'il arrive parfois semble-t-il, que le service d'économie de l'entreprise intervienne, de son côté, auprès du représentant des services techniques au sein du comité de direction, lorsqu'un accord a été réalisé contre sa volonté). Lorsqu'il s'agit de problèmes difficiles et de décisions d'une portée générale, il peut y avoir des négociations directes entre le président du conseil d'entreprise et le comité de direction. Le conseil d'administration n'intervient pas, pour autant que nous sachions, dans les questions de rémunération, bien qu'il soit possible, en principe, que le comité d'entreprise demande à ses représentants au sein du conseil d'administration d'appuyer une motion refusée par la direction de l'usine, ou d'intervenir lorsqu'une décision a été prise contre la volonté du comité d'entreprise.

En règle générale, la décision effective est prise au niveau des négociateurs : commission des salaires du comité d'entreprise, services des salaires et de l'économie d'entreprise avec participation de représentants de la direction et du personnel du service intéressé. Avant les négociations proprement dites, le service des salaires et le service d'économie de l'entreprise commencent par s'entendre pour adopter une position commune.

(1) Rappelons que, dans presque toutes les grandes usines sidérurgiques, il existe une répartition méthodique des affaires entre les différents membres du conseil d'entreprise. A l'exception de certains de ses membres qui sont détachés, ainsi que des représentants des employés, en général, chacun des membres du conseil d'entreprise est responsable d'un certain service ou d'un certain groupe de services. Souvent, lors de l'établissement des listes de candidatures, on veille à assurer une représentation équilibrée des différents secteurs de l'usine parmi les délégués choisis. Dans certaines usines, où la représentation ouvrière est particulièrement bien organisée, il existe dans chaque service ce que l'on appelle un délégué en chef qui joue le rôle de porte-parole des délégués syndicaux du service; il est, soit élu en tant que tel au conseil d'entreprise, soit désigné parmi ses membres et reconnu au sein du comité d'entreprise, aussi bien que vis-à-vis de la direction, comme le porte-parole autorisé de facto sinon de jure, du personnel du service.

Le travail de rédaction est assuré presque partout par le service des salaires, qui doit présenter ensuite au comité de direction une proposition toute prête et qu'il n'y a plus qu'à adopter :

" En général, il n'est pas présenté au comité de direction de propositions de rechange. Il faut que tous les détails soient discutés jusqu'à ce qu'un accord soit réalisé. Notre service (service des salaires) rédige habituellement, et annexe au procès-verbal des négociations, un commentaire dans lequel il demande l'approbation du comité de direction, et indique que la proposition résultant des discussions est la sienne propre. Il est rare que deux propositions différentes soient faites et qu'il soit demandé au comité de direction de trancher. C'est seulement si, au cours des pourparlers, il n'a pas été possible d'aboutir à un accord que la contre-proposition, par exemple celle du comité d'entreprise, est présentée également, et qu'il est demandé au comité de direction de trancher".

Une "présélection" analogue a eu lieu aussi au sein du comité d'entreprise, d'une part parce que le président de ce comité et celui de la commission des salaires veulent éviter le particularisme de certains services, d'autre part parce que les services de la direction préfèrent négocier avec les spécialistes des salaires du comité d'entreprise, plutôt qu'avec les comités d'entreprise des divers services.

Enfin, il existe une tendance à imposer, avant la négociation proprement dite, un accord entre le personnel du service et sa représentation d'une part, et la direction compétente du service d'autre part, accord qui, il est vrai ainsi qu'on nous l'a dit, est fréquemment réalisé de toute manière et sans qu'il soit besoin de dispositions particulières à cet effet dans le règlement.

En principe, les trois partenaires qui ont la charge principale du travail et sur qui reposent la masse des décisions, à savoir la commission des salaires du comité d'entreprise, le service des salaires et le service d'économie d'entreprise, poursuivent chacun des intérêts différents : l'intérêt qu'ont les ouvriers à obtenir des salaires aussi élevés que possible, l'intérêt qu'ont les usines à endiguer la pression des ouvriers sur les salaires, et enfin, l'intérêt qu'a l'usine à obtenir le rendement maximum. La division du travail entre les deux services de la direction varie naturellement selon les constellations personnelles particulières, l'organigramme de l'entreprise et l'importance

effective des services. Néanmoins le principe en tant que tel s'est imposé dans une large mesure. C'est ainsi que le spécialiste d'un service d'économie d'entreprise déclare :

"Nous avons aujourd'hui, en effet, deux genres de services différents, ceux qui s'intéressent à l'aspect technique et ceux qui s'intéressent au salaire. Nous voyons le rendement, les autres voient le salaire. Quand ils viennent nous dire : "les salaires ont augmenté", nous répondons : ou, mais le rendement aussi, et les coûts ont diminué".

Et ailleurs :

"Nous nous sommes assez bien réparti la tâche : "peine partagée, peine diminuée". Je m'occupe du rendement et M. X s'occupe du salaire. Ce qu'il fait ne me regarde pas".

Moins plastique dans sa formule, mais non moins précise dans les faits est la déclaration de ce M. X lorsque, dans un cas concret, il s'oppose à la demande du service d'économie de l'entreprise d'instituer une prime dans un atelier nouvellement créé, tant que ce service n'est pas en mesure de lui indiquer exactement jusqu'à quel niveau le rendement peut augmenter dans cet atelier, c'est-à-dire quel est le niveau maximum du salaire à la prime que l'on doit escompter.

Bien entendu, il est rare que les divers intérêts s'affrontent aussi directement. En règle générale, et abstraction faite de situations où l'un des trois partenaires est affligé d'une faiblesse pathologique, toute décision est un compromis, et chacun des partenaires sait très bien qu'une proposition n'a de chance d'être suivie d'effet que si elle tient compte tant soit peu des intérêts des autres. C'est ainsi que, dans la plupart des usines sidérurgiques, on est arrivé, au cours des années, non seulement à parler un langage commun, mais aussi à établir une orientation de base commune de la politique des salaires au rendement avec laquelle s'identifient pratiquement tous les intéressés, et que ceux-ci ne critiquent tout au plus que sur un plan très général et abstrait, ou sur des points de détail concrets. Observons seulement en passant que, dans ces conditions, il est fort difficile de déduire des divers arguments avancés dans les pourparlers, ou de l'exposé que font les intéressés de leur politique, les tendances de l'évolution des décisions, car le centre de gravité ne se déplace d'un intérêt vers l'autre, par exemple de l'intérêt d'une politique de rendement vers l'intérêt d'une politique salariale, qu'au cours de périodes très longues et de négociations innombrables et peut-être même de façon insensible pour les représentants de l'intérêt sacrifié.

Il est vrai que des souhaits ou des revendications pressantes de certaines catégories de personnel, des convictions ou même des "marottes" de certains chefs de service, ou encore des directives émises par le comité de direction ou certains de ses membres pour l'ensemble de la politique des salaires au rendement, peuvent compromettre cet équilibre relatif des intérêts qui constitue la base de toute négociation fructueuse.

Ce sont encore les interférences du premier type qu'il est le plus facile de pallier; s'arranger avec le personnel est une tâche qui, de l'avis de la direction, incombe à tout bon comité d'entreprise, lequel est alors respecté par elle et remporte des succès dans les pourparlers.

Plus problématique peut apparaître l'action isolée d'un chef de service lorsqu'il a un contact direct avec un membre du comité d'entreprise et qu'il est peut-être en mesure de "court-circuiter" la voie habituelle des négociations. Dans l'une des usines étudiées, nous avons connu l'exemple d'un chef de service qui imposait, contre la volonté des services compétents à proprement parler, le système de salaire qu'il estimait convenable. Toutefois, il semble qu'il s'agisse là d'un cas exceptionnel. La position des spécialistes de la politique des salaires au rendement dans une usine devient réellement difficile lorsqu'un membre du comité de direction émet une directive concernant la politique des salaires au rendement à pratiquer dorénavant, d'un caractère pas compte de l'équilibre péniblement établi entre les intérêts et qui néglige certaines nécessités impérieuses du service. Il peut alors advenir que soient adoptées des solutions qui ont un "caractère franchement illégal" qui ne peuvent se maintenir que tant que tous les intéressés sont d'accord et peuvent se fier les uns aux autres et lorsqu'un éventuel trouble-fête est exclu. Dans l'une des usines étudiées, le système des salaires officiellement en vigueur entraînait

des fluctuations de gain qui suscitaient beaucoup de mécontentement :

"Alors le comité d'entreprise est allé trouver le chef de service; ils ont discuté la question, et nous avons dit que nous voulions obtenir tel et tel salaire. Pour y parvenir, nous avons supprimé des heures. Le service d'économie n'en a pas été informé. Il pense toujours que le système fonctionne bien; mais il n'en a aucune idée".

Ailleurs, on nous parle d'une formule de salaire au rendement qu'un comité de direction a découverte à l'étranger et que l'on a commencé à introduire dans l'usine :

"Cela a dû enthousiasmer les gens et particulièrement M... (membre du comité de direction), alors il n'y avait pas à hésiter".

Mais on est encore loin d'avoir généralisé cette formule, encore que le comité de direction soit persuadé que tout va depuis longtemps comme il le souhaitait.

Il n'est pas rare que de telles directives générales, émises par le comité de direction, visent à renforcer ou tout au moins à maintenir le stimulant salarial. L'un des spécialistes des questions de salaires à la direction sociale nous a déclaré, à la fin de notre conversation, que nous avions mal choisi les personnes interrogées :

"Vous ne devez pas oublier que les gens qui sont à la tête ont aussi leur mot à dire, et ils pensent justement que sans le salaire au rendement, les choses ne marcheraient pas. Rares sont les spécialistes qui vous diraient : chez nous, ça ne va pas, ou bien : le salaire au rendement ne donne pas de bons résultats; mais, en général, ils disent toujours : ça marche, ou on va arranger ça, ou tout va bien".

C'est ce qui expliquerait, pour une bonne part, le caractère sournois et pour ainsi dire occulte que la crise de la rémunération au rendement revêt dans de nombreuses usines. Bien que les stimulants salariaux ne soient effectivement plus en vigueur depuis longtemps, il paraît impossible de tirer de cette situation des conséquences formelles, visibles pour la direction, même si, de cette manière, la crise s'étend en fait bien au delà du domaine des entreprises où elle a son origine et où une politique plus réaliste aurait peut-être pu la localiser.

L'attitude des ouvriers à l'égard de la rémunération au rendement et la modification de cette attitude sous l'influence de facteurs extérieurs à l'entreprise (changements du niveau de vie, des habitudes de consommation, de l'idée que se fait l'ouvrier de sa position dans la société) ainsi qu'en réponse à la politique de l'entreprise en ce qui concerne le rendement et les salaires au rendement, d'autre part les conditions économiques et celles de la politique des salaires, du marché du travail et des conventions collectives ainsi que les formes institutionnelles dans lesquelles les entreprises allemandes de la sidérurgie pratiquent la rémunération au rendement et prennent leurs décisions quant à l'introduction, au maintien ou à la modification des systèmes aux pièces et de primes - tous ces facteurs ont, au cours des années cinquante, fait apparaître de plus en plus défavorables les conditions nécessaires à l'application des stimulants salariaux dans les secteurs proprement métallurgiques de la sidérurgie.

Dans les conditions techniques particulières, telles qu'elles existent dans presque tous les ateliers "à chaud" de la sidérurgie, il n'est jamais possible de séparer nettement le rendement humain et ses variations de la productivité des installations, de ses fluctuations et de son évolution. Si la direction d'un atelier ne veut pas risquer de se voir accusée, par ses ouvriers, d'une violation flagrante du principe de l'équité du salaire au rendement (à laquelle elle doit se référer ici, aussi bien que pour le salaire aux pièces individuel dans l'industrie /formatrice, où précisément le "rendement" est un élément beaucoup plus concret et saisissable), elle doit permettre que la partie du salaire dépendant du rendement suive, dans certaines limites, l'augmentation de la productivité des installations. Ceci s'applique naturellement d'une manière particulière aux systèmes, peut-être plus fréquents ces derniers temps, qui ont pour but d'inciter l'ouvrier à agir directement, et si possible sans surcroît d'efforts, en vue d'obtenir de meilleurs niveaux de production et d'améliorer le rapport entre dépenses et production.

Dans ces circonstances, la rémunération au rendement suscite des difficultés d'autant plus grandes :

- que les augmentations de productivité obtenues sur le plan technique et organisationnel n'ont pas pour effet ou accompagnées par une augmentation du rendement humain au sens traditionnel, dans certains ateliers ou dans des secteurs importants de l'usine;
- que l'exigence d'équité des ouvriers et la manière dont sont obtenus les accroissements de la productivité, imposent davantage une augmentation des primes de rendement, par suite d'amélioration apportées sur le plan de la technique et de l'organisation;
- que les conditions^{sur} le marché du travail, l'évolution générale des salaires et/ou la politique des syndicats en matière de conventions collectives permettent moins une augmentation des éléments extra-conventionnels du salaire, dépendant du rendement, ou font apparaître comme moins favorables à une telle augmentation les perspectives d'évolution de la conjoncture.

A la fin des années quarante et au début des années cinquante, les conditions générales étaient particulièrement favorables à la mise en oeuvre de stimulants salariaux dans secteurs de production de l'industrie sidérurgique :

L'augmentation indubitablement forte de la productivité au cours de ces années était, pour une part considérable, le résultat d'efforts plus intenses imposés à l'ouvrier; en l'occurrence, elle connaissait donc certaines limites qui lui étaient imposées par la capacité maximale du rendement du personnel, limites dont la relativité technique était exactement connue, en raison du caractère traditionnel des modes de production ou du caractère limité des améliorations. En outre, cet épuisement des réserves du rendement humain permettait, dans presque tous les secteurs, de réaliser des augmentations comparables de production et de productivité.

C'est pourquoi il était possible, d'une part, de laisser monter les salaires avec la production, d'autre part, d'éviter que les améliorations sur le plan technique ou sur celui de l'organisation n'entraînent des répercussions trop marquées sur les salaires puisque, de toute manière, les salaires augmentaient et que l'on pouvait généralement, à priori, prévoir les conséquences des améliorations.

Si donc les salaires avaient nettement tendance, globalement, à suivre l'accroissement de la productivité (et non pas seulement celui du rendement humain), cela n'était pas inquiétant tant que ce phénomène se produisait pratiquement pour la totalité des secteurs et que les syndicats se cantonnaient dans une réserve qu'il convient de souligner en ce qui concerne la politique des conventions collectives, tant que les salaires des sidérurgistes étaient protégés par ceux des mineurs et qu'enfin l'évolution économique donnait lieu à des pronostics optimistes et assurait que les hausses de salaires étaient encore bien en-deçà du seuil dont le franchissement aurait influencé les prix et sensiblement réduit les bénéfices.

Au cours des années cinquante au contraire, les conditions de la rémunération au rendement deviennent de plus en plus défavorables :

L'accroissement de la productivité se concentre sur certaines installations et certains secteurs qui réalisent des progrès très rapides, à peu près impossibles à prédire exactement, et dont les conséquences sont incalculables; le lien existant entre les progrès de la productivité et les salaires entraîne maintenant un écart qui réapparaît constamment entre les salaires payés dans ces ateliers et secteurs et ceux du reste de l'usine, écart qui généralement ne peut être comblé que par une augmentation générale des salaires. L'évolution de la production et celle du rendement humain cessent d'être parallèles, de telle sorte que des problèmes de plus en plus graves de mise en rapport se présentent et que se pose, de façon toujours plus pressante, le problème de l'équité du rajustement des systèmes de salaires au rendement selon l'alternative suivante : ne faut-il rémunérer que le rendement purement humain ou faut-il instituer une participation à l'accroissement du produit ?

La stagnation et le fléchissement partiel des primes dans certains secteurs (qui se trouvent en dehors de cette évolution technique, ou au cours de certaines périodes dans lesquelles l'expansion, jusque-là continue, de la sidérurgie est interrompue), mais notamment aussi l'élévation du niveau de vie et le changement du comportement économique réduisent l'intérêt que manifestent les ouvriers pour une forme de salaire qui leur apparaît encore avantageuse tout au plus

comme moyen de participer aux bénéfices et, même dans ce cas, seulement s'il est assorti de certaines garanties.

L'accroissement des gains extra-conventionnels, au fur et à mesure que la productivité et les bénéfices augmentent (même sans qu'il y ait rendement humain plus élevé), qui se produisait de plus en plus au cours des années cinquante comme la conséquence inévitable de forts stimulants au rendement, devient plus problématique depuis que les syndicats exercent une pression croissante en vue d'un ajustement des salaires conventionnels (toute augmentation des primes de rendement menaçant donc de porter préjudice au niveau des salaires conventionnels), depuis que les ouvriers de la sidérurgie ont atteint à peu près le sommet de la hiérarchie des salaires et que le plein emploi a rendu considérablement plus grande la sensibilité de la structure régionale et nationale des salaires.

Ces tendances d'une évolution à peu près continue permettent de s'attendre, pour la seconde moitié des années cinquante, à une prudence croissante dans l'application des stimulants salariaux. Leur effet sur la politique des salaires au rendement dans la sidérurgie se cumule, en outre, avec les expériences faites par les directions d'entreprises et les ouvriers lors des deux ruptures qui se sont produites dans la conjoncture de l'acier en 1953-1954 et en 1958-1959 : le manque de souplesse des salaires à la prime atteints au cours des précédentes années d'expansion, ou au contraire (dans quelques rares usines), la forte baisse des salaires parallèlement à la production ont démenti les prévisions sur lesquelles on tablait jusque-là; de même les événements de 1958-1959 ont affaibli nettement, des deux côtés, la confiance dans la poursuite de l'évolution économique et renforcé par conséquent le souhait, chez les uns, de salaires réellement fixes, chez les autres de formes de salaires susceptibles, dans les périodes de conjoncture, d'être mieux contrôlées.

Pour conclure nos recherches, il s'agit maintenant d'analyser, dans les deux chapitres suivants, comment les impératifs de la politique des salaires esquissés ci-dessus, et leurs changements se reflètent dans la politique des salaires au rendement pratiquée par l'industrie sidérurgique et dans son évolution, comment ils s'expriment concrètement et à quels compromis ils donnent lieu aux divers stades de cette évolution, compte tenu des besoins de la direction des entreprises en ce qui concerne la politique de rendement, besoins qui en principe existent toujours, n'ayant été sacrifiés que dans des cas d'espèce et dans l'idée de presque tous les participants, seulement à titre provisoire. Comme la "crise" de la rémunération au rendement se produit plutôt là où les conditions techniques provoquent la plus grande sensibilité aux conditions défavorables en matière de politique des salaires, il y a lieu d'accorder une attention particulière aux mécanismes qui entraînent la propagation des crises, également dans les secteurs qui y sont moins sujets de par leurs conditions techniques de travail et de production.

4e chapitre

Politique des salaires et politique du rendement I : l'évolution de la rémunération au rendement dans les années cinquante.

éléments
Les/déterminants de la politique des salaires, l'idée que l'ouvrier se fait du salaire au rendement et son exigence d'équité, l'évolution technique et économique de l'industrie sidérurgique, les limites maximum et minimum du salaire qui découlent de cette évolution ainsi que de la situation sur le marché du travail et de la politique des syndicats en matière de conventions collectives, et le rapport des salaires maxima et minima avec les salaires effectifs, enfin les formes institutionnelles de la formation du salaire dans l'entreprise et les intérêts qu'elles traduisent - tous ces facteurs imposent au cours des années cinquante. une évolution rapide et, si l'on considère les choses avec suffisamment de recul absolument continue de la politique de stimulants salariaux et des systèmes de salaires au rendement dans la plupart des entreprises sidérurgiques.

L'objet du présent chapitre et du chapitre suivant est de retracer ce processus. Mais deux difficultés se présentent :

D'une part, ainsi qu'il était apparu, la sensibilité des systèmes de stimulants salariaux aux conditions nouvelles de la politique des salaires, est différente selon les conditions techniques d'exploitation et du travail (1). Les phénomènes de crise de la rémunération au rendement se manifestent, tout d'abord, là où des difficultés particulières s'opposent au stimulant salarial en général (difficultés rencontrées dans la mesure du rendement et l'imputation de ses variations) ou aux formes spécifiques du stimulant salarial (par exemple, influence humaine moindre sur le rendement, s'opposant à la mise en oeuvre de systèmes visant à obtenir un rendement maximum), et celle surtout dans les secteurs de fusion. Or, par-delà leurs différences techniques, les divers ateliers d'une grande usine sidérurgique mixte ne sont pas isolés, mais au contraire rattachés les uns aux autres par des liens multiples. La mesure dans laquelle la politique des salaires au rendement d'un secteur doit ou non tenir compte des changements intervenus dans des départements voisins constitue en effet, en tant qu'aspect du caractère particulier et public des primes collectives à la production dans l'industrie sidérurgique, l'un des éléments déterminants de la politique salariale analysés, précédemment. Plus ou moins rapidement, plus ou moins

(1) Voir à ce sujet II partie et notamment 4e chapitre, p. 278 et suiv.

irrésistiblement, la nécessité de réviser des systèmes de stimulants salariaux pratiqués jusque-là avec succès gagne aussi des entreprises que leurs conditions techniques paraissent, au premier abord, protéger. La crise de la rémunération au rendement obéit donc, dès qu'elle se manifeste, à des lois qui lui sont propres. Certes, il faut que certaines conditions de politique salariale soient réunies pour que se déclenche le mécanisme de la crise. Mais une fois déclenchée, l'intensité et la propagation de cette crise ne peuvent plus être décrites uniquement en fonction d'une pression politico-salariale, considérée comme ^{facteur}/_{extérieure}

Cette nécessité, qui peut provenir des conditions de la politique des salaires ne doit, en outre, en aucun cas être interprétée uniquement au sens d'une simple relation de cause à effet unilatérale. Assurément, le niveau de la partie du salaire dépassant les taux conventionnels constitue une cause d'évolution de la rémunération au rendement, en ce sens que ceux-ci contraignent à appliquer certaines formes de salaire, qu'ils en facilitent ou qu'ils en interdisent l'application. Mais en même temps ils dépendent des formes de salaire pratiquées. Si, parfois, les directions d'usines motivent l'adoption de la rémunération au rendement par la nécessité de payer des salaires supérieurs à ceux prévus par la convention collective, cela n'exclut pas qu'en règle générale, précisément, le niveau de ces éléments extra-conventionnels du salaire ait été et soit lui-même le résultat de la rémunération au rendement. Encore plus important, quoique peu-être moins nettement discernable à première vue, est le rapport entre la politique du salaire au rendement, l'idée que se fait l'ouvrier de ce salaire et son exigence d'équité. Entre la sensibilité d'un système de stimulants salariaux, les fluctuations du niveau des gains provoqués pour lui et l'intensité avec laquelle se manifeste, dans l'entreprise, le besoin latent qu'ont les ouvriers de voir se stabiliser leur salaire, il existe une corrélation complexe, non seulement unilatérale mais bilatérale. Dans la mesure, semble-t-il, où le désir des ouvriers d'éviter les fluctuations de salaire imprévisibles a trouvé une réponse dans la réduction de la variabilité du système

salarial, il devient plus concret et gagne, par conséquent, en intensité. Ce qui, auparavant, n'apparaissait peut-être que comme un espoir à peine réalisable (réduction des fluctuations sans abandon du niveau de salaire atteint jusque-là) devient, tout au moins dans des cas extrêmes, lorsque cet espoir s'est révélé réalisable, une revendication concrète que l'on cherche à faire accepter.

Il semble donc impossible et d'ailleurs peu utile d'essayer, toujours et dans tous les cas, d'établir une corrélation concrète entre les différents facteurs de crise et les crises elles-mêmes. Certes, à certaines étapes du développement de la rémunération au rendement, le rapport avec les changements intervenus dans la politique des salaires, qui eux-mêmes sont imputables à de nouvelles situations déterminent cette politique, est évident. Mais dans l'ensemble il faut considérer la voie suivie par la politique des salaires au rendement dans la plupart des grandes usines sidérurgiques, au cours des premières années de l'après-guerre et jusqu'à la fin des années cinquante, comme un processus cohérent, comme un phénomène social total qui ne saurait être décomposé en relations causales isolées. L'évolution des salaires, et notamment de leurs éléments extra-conventionnels joue ici un rôle particulier. Ces éléments, principalement indexés sur le "rendement", reflètent tout d'abord les conséquences d'une conjonction déterminée de formes de rémunération au rendement et de conditions de politique salariale. Dans une situation politico-salariale classée politique, certaines formes de la rémunération au rendement, par exemple des stimulants intenses, aboutissent par exemple à une hausse plus ou moins continue des salaires au rendement. D'autre part, cette hausse - ou, sur un plan tout à fait général, l'évolution des salaires au rendement - peut précisément donner lieu aussi à une modification de la politique du rendement; il est très probable que ses conséquences sont décisives pour l'évolution des salaires, et même qu'elles déterminent si, dans certaines circonstances, tel ou tel système de stimulants salariaux est viable ou non.

Il convient donc de considérer toujours, non seulement les changements et les tendances au changement de la rémunération au rendement, mais aussi l'évolution parallèle des primes

déclenchée et motivée par les changements

De quelle manière les formes pratiquées de la rémunération au rendement ^{en vigueur} agissent-elles sur les salaires et inversement de quelle façon l'évolution des salaires détermine-t-elle celle du stimulant salarial, c'est ce que nous allons analyser au chapitre suivant.

1. Le nouveau départ à la fin des années quarante.

Lors de la réforme monétaire, les salaires des ouvriers de la sidérurgie étaient, dans l'ensemble, restés au niveau où ils avaient été bloqués avant la guerre par les commissaires au travail du Reich. Bien que souvent présentés encore formellement comme fonction du rendement, ces salaires étaient pourtant fixes en fait. Mise à part la faiblesse du stimulant que l'on pouvait espérer de salaires au rendement, vu le peu de valeur du reichsmark, abstraction faite aussi de ce que toute hausse importante de la rémunération au rendement aurait entraîné le veto des autorités de contrôle des salaires qui existaient encore, les conditions de production très mauvaises, l'état défectueux des installations, l'approvisionnement en matières premières insuffisant et fréquemment interrompu interdisait d'eux-mêmes toute indexation réelle des salaires sur le rendement.

Cette situation, dans laquelle les salaires étaient généralement fixes et bas, a duré, dans la plupart des usines, jusqu'au premier semestre 1949. Dans la majorité des cas, le doublement de la production intervenu entre le milieu de 1948 et le début de 1949 s'est accompli sans stimulants salariaux et sans que les salaires eussent été augmentés autrement que par le relèvement des salaires conventionnels à l'automne 1948 (de septembre 1948 à mars 1949 le salaire horaire brut dans la sidérurgie a augmenté d'un peu plus de 12 %).

Aussi l'adoption de salaires au rendement fut-elle très souvent réclanée par les ouvriers et par leurs représentants.

"Après la guerre, les salaires ont d'abord été bloqués. Il en a été ainsi jusqu'à la réforme monétaire; mais là, ç'a été le coupure. A partir de ce moment, on a repris goût à l'argent, parce qu'il valait de nouveau quelque chose. Mais si les gars voulaient plus d'argent, il leur fallait faire un effort.

Donc, si la convention a été fondée sur le rendement, c'est parce qu'il fallait que les hommes puissent gagner davantage; la direction a dit : d'accord pour que vous gagniez davantage, mais alors il faudra un meilleur rendement". (Un ingénieur de production) (1)

Les premiers systèmes de salaires au rendement adoptés en 1948-1949 s'appuyaient, en général, sur les formules et les unités de mesure utilisées avant la guerre. Des courbes de primes fortement stimulantes, souvent proportionnelles et assez fréquemment progressives, se combinaient presque partout à des unités de mesure du rendement très simples, la plupart du temps rapportées à la production effective (ou tout au plus corrigées par certains suppléments spéciaux) - par heure de production ou de fonctionnement de l'installation, par jour ou par mois.

Pour autant que nous sachions, à la fin des années cinquante, pratiquement aucun de ces systèmes appliqués immédiatement après la réforme monétaire n'était plus en vigueur nulle part. Parfois au bout d'un an ou deux, parfois seulement au bout de cinq ans, on s'était vu contraint de modifier de fond en comble, petit à petit, ou par étapes régulières la définition des unités de mesure du rendement, les modalités de calcul de celui-ci et le rapport entre rendement et salaire.

Illustrons tout d'abord ces changements à l'aide de quelques exemples particulièrement suggestifs. Ensuite, nous essaierons de diviser l'évolution en périodes permettant la comparaison avec les périodes de production et d'évolution des salaires.

2. Tendances à l'évolution de la rémunération au rendement dans cinq secteurs principaux de la sidérurgie.

Les exemples suivants sont empruntés à quatre usines sidérurgiques mixtes grandes ou moyennes; le dernier exemple a été repris du rapport allemand intitulé "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" (2).

(1) Cité d'après "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", rapport allemand, loc. cit., p. 195.

(2) Dans la description des installations techniques, nous avons, la plupart du temps, modifié exprès quelques données peu importantes afin de conserver l'anonymat.

Exemple 1 : Aciérie Martin

Cette aciérie fait partie d'une grande usine sidérurgique ayant un programme de production très étendu. Les installations encore debout à la fin de la guerre dataient essentiellement des années vingt. Les dommages de guerre ont pu être réparés assez rapidement. En 1947 deux des fours existants étaient déjà en service, tandis qu'un troisième était mis en route dès avant la réforme monétaire et un quatrième quelques mois plus tard. Les installations de ^{cette} aciérie ont été partiellement transformées et modernisées au cours des années suivantes et, en 1955, elles ont été complétées par un cinquième four à grand rendement.

Dès juillet 1947, c'est-à-dire plus tôt que dans la plupart des autres usines, on revenait, avec l'adoption d'un "tarif aux pièces provisoires" /au principe de la rémunération liée au rendement, qui avait été pratiquement abandonné pendant les années de guerre.

aux pièces
Le tarif /provisoire de 1947 était fondé sur la production par heure d'ouvrier. Cette unité de mesure a été toujours conservée au cours des années écoulées, mais on s'est efforcé, en plusieurs étapes, de calculer des "valeurs théoriques" plus précises aussi bien pour le rendement des fours que pour l'importance des effectifs, de tenir de plus près les diverses réalités et nécessités techniques qui peuvent influencer le rendement théorique ou l'effectif théorique, et d'en tenir compte dans la formule de salaire au rendement. De plus, une définition meilleure de l'unité de mesure de rendement devait mettre fin "aux divergences de vues entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel, en ce qui concerne les pertes de production et les heures supplémentaires" (1).

aux pièces
Le tarif /provisoire de 1947 fixait un rapport proportionnel entre salaire et rendement : une augmentation du rendement de 10 % avait pour corollaire un même pourcentage de hausse du salaire horaire net des ouvriers de l'aciérie.

Entre 1949 et 1955, la "sensibilité" du système a été progressivement réduite. A la formule du salaire à la tâche (gain horaire - salaire de

(1) Les citations proviennent, chaque fois, de la documentation de l'entreprise et notamment des notes figurant dans les dossiers relatifs aux négociations de salaires.

base x rapport entre rendement théorique et rendement effectif se substitue bientôt une échelle des primes permettant de savoir quel est le salaire de "l'ouvrier 100 %" correspondant à un rendement déterminé. Lors des augmentations de salaires conventionnelles, on augmentait tout d'abord simplement les montants figurant à l'échelle des primes. En 1952, on réduisit aussi le taux absolu d'augmentation du salaire, afin "d'éliminer une partie des fluctuations de rendement vers le haut comme vers le bas, partie qui échappe à l'influence du personnel, comme par exemple : programme de production - qualité et poids des lingots, matières enfournées - qualité de la ferraille et pourcentage de fonte".

En 1955, à l'occasion d'une révision radicale de la définition de l'unité de mesure du rendement, on mit en vigueur une nouvelle courbe de primes dont la sensibilité était fortement réduite et qui, en principe, est demeurée en application jusqu'à la fin des années cinquante.

Sensibilité de la rémunération au rendement au cours des principales années

1948/49	10 %
1949/50	10 %
1951	8 %
1952	7 %
1955	3 %

Néanmoins, les divers systèmes successifs de salaires au rendement ont été depuis 1948, fréquemment battus en brèche par la "fixation" de salaires horaires supérieurs aux salaires qui auraient résulté de l'application de la formule. En 1952, six mois environ après une importante modification du système des salaires au rendement, on indiquait, lors d'une discussion sur les salaires à la tâche dans les aciéries, à laquelle prenaient part aussi plusieurs membres du comité de direction, que depuis l'adoption de la nouvelle convention, mois après mois "on s'était mis d'accord sur un salaire, c'est-à-dire que le salaire calculé avait été relevé". Les raisons en étaient aussi bien les pointes occasionnelles de production que les pertes de production consécutives à des

fluctuations du rendement des fours, lesquelles, de leur côté, étaient imputables à diverses raisons techniques. Il est extrêmement difficile d'établir un équilibre entre ces facteurs techniques. "Effectuer des enquêtes à cet effet par l'étude des temps serait très long". De plus, des changements de programme qui interviendraient peu après rendraient ces dépenses sans objet.

Au début de l'été 1958, alors que les premiers symptômes de la crise se manifestaient sur le marché de l'acier, l'usine bloqua le salaire au rendement de l'aciérie à un niveau correspondant à la moyenne des mois précédents. Au moment de l'enquête, des négociations étaient en cours entre la direction de l'usine et le comité d'entreprise, en vue d'une nouvelle réglementation de la rémunération dans l'aciérie; les deux parties étaient, en principe, d'accord pour établir trimestriellement des salaires fixes à la production, dont le niveau devait dépendre de l'évolution du rendement au cours du trimestre précédent.

Sous l'action conjuguée d'une réduction de la sensibilité et d'un amortissement des fluctuations de salaires les plus importantes grâce à l'établissement de salaires fixes, les fluctuations effectives de gains qui, dès le début des années cinquante, étaient plus faibles que dans la plupart des secteurs comparables d'autres usines, ont eu tendance à diminuer de plus en plus.

Fluctuations effectives des gains (1)

1949/50	1,0 %
1951/52	1,8 %
1953/54	0,9 %
1955/56	1,6 %
1957/58 (2)	0,3 %
1958/59 (3)	0 %

(1) Différence moyenne entre les gains de deux mois consécutifs, compte non tenu de la tendance générale à la hausse, par rapport au salaire horaire moyen de la période en question. Pour le mode de calcul et les exemples, voir second volume, annexe III, p. 203 et s.

(2) Jusqu'à l'été 1958.

(3) A partir de l'été 1958.

A partir de 1948/1949, les salaires au rendement des ouvriers de l'aciérie ont presque constamment augmenté. Par rapport au salaire de base conventionnel, leur salaire horaire net était, en 1949/1950, d'environ 140 %; il a monté jusqu'à la fin de 1952 à environ 165 %, se stabilisant pendant la période de marasme 1953/1954 à un peu plus de 160 %, pour remonter jusqu'à la fin de 1956 à plus de 170 % et être bloqué à partir du printemps 1958 à 168 %.

Exemple 2 : Aciéries Martin

L'aciérie assez ancienne, qui n'avait pas subi de dommages de guerre, fait partie d'une usine sidérurgique intégrée dont certaines des installations existant à la fin de la guerre remontaient au 19^e siècle. Au cours de la première moitié des années cinquante, l'usine a édifié une seconde aciérie Martin moderne. A cette occasion, une partie des fours de l'ancienne ont été démolis, tandis que le reste des installations était modernisé. Avec la spécialisation du programme de fabrication, la production des aciers ordinaires s'est concentrée dans l'aciérie moderne, tandis que celle des aciers de qualité et des aciers spéciaux était réservée à l'ancienne aciérie.

Au printemps 1949, l'usine a adopté, pour les ouvriers de l'aciérie, un forfait proportionnel indexé sur le rapport entre le rendement théorique des divers fours et la production effective par heure de fusion; pour les charges spéciales, il était accordé un supplément de poids de 40 %. Pour autant que nous ayons pu le constater, ce système est resté en vigueur jusqu'à la fin 1955, sauf quelques corrections qui ont entraîné certaines améliorations des possibilités de gains. La prime au rendement est passé d'à peine 10 % au cours du second semestre 1949, après l'introduction du système, à plus de 20 % en 1955. Par suite d'une stabilisation des conditions de production, ou à la suite de manipulations dans le calcul du rendement, que nous n'avons pu démontrer, les fluctuations effectives des gains ont diminué constamment, tombant de 2,1 % (1950/1951) à 1,6 % (1952/1953) puis à 1,1 % (1954/1955).

Après la mise en service de la nouvelle aciérie, un nouveau système de primes est entré en vigueur au début de 1956 dans les deux aciéries, système basé sur des analyses statistiques détaillées des rendements de fusion de plusieurs mois, et qui convertissait la production réelle en tonnes de référence, d'après la capacité des différents fours en service, ainsi que d'après la qualité des aciers produits. Un facteur pour le calcul salarial est mis en /corrélation avec cette production en tonnes de référence par heure de fusion, au moyen d'une courbe de prime, qui avait été introduite auparavant dans la plupart des autres services et qui, dans le secteur inférieur du rendement, commence avec une faible pente et s'accroît progressivement puis devient dégressive dans le secteur supérieur pour se terminer presque à l'horizontale. Pour établir cette courbe, on a pris comme base la moyenne de production calculée à long terme, à laquelle devait correspondre un facteur de rendement de 120 % du salaire de base. Les points de départ et d'arrivée de la courbe étaient définis respectivement par le facteur de gain le plus bas et par le facteur de gain le plus haut considéré encore comme supportable (100 % et 130 %), auxquels devaient correspondre chaque fois un rendement dont on peut dire, avec une forte probabilité statistique, qu'il ne pourra être dépassé ni vers le haut ni vers le bas (moyenne + ou - 3 sigma).

L'institution de la nouvelle formule de corrélation entre salaire et rendement a entraîné une forte réduction de la sensibilité qui, après avoir été de 10 % dans le système précédent, n'était plus que de 4,5 % dans le secteur de plus forte pente de la courbe de prime. En outre, si les salaires au rendement des deux aciéries étaient calculés séparément, le personnel de ces deux ateliers recevait cependant la moyenne des deux primes, ce qui permettait encore de réduire davantage les fluctuations de gains possibles.

Avant même l'adoption de la prime de production d'atelier, au printemps 1949, on accordait à tous les ouvriers participant directement à la production de l'aciérie une prime spéciale qui, tout d'abord, devait honorer les économies de charbon réalisées, puis a été maintenue à un niveau pratiquement inchangé comme indemnité pour les charges du dimanche, et qui, au début de 1956, lors

de la révision totale de la prime de production d'atelier, fit place à une prime générale de production dépendant de la production mensuelle d'acier brut des deux aciéries.

En 1956, et au cours des premiers mois de 1957, la production, le rendement, la prime à la production et surtout la prime générale de production dans les deux ateliers avaient fortement augmenté, en partie sans doute parce que c'est seulement à cette époque qu'avaient été surmontées les difficultés de mise en route proprement dites dans la nouvelle aciérie, et en partie aussi parce que la modernisation et la spécialisation avaient dans le même temps porté leurs fruits dans l'ancienne. En juillet 1957, la direction dénonça l'accord de salaires au rendement en vigueur jusque-là, déclarant que le salaire au rendement avait "pris, au cours des derniers mois, des proportions qui ne pouvaient être prévues lors de l'établissement de l'accord de salaires au rendement."

La dénonciation de cet accord fut suivie de négociations qui durèrent plusieurs mois entre le comité d'entreprise et la direction de l'usine, cette dernière se préoccupant surtout de maintenir l'équilibre dans la hiérarchie par salaires entre les départements (notamment avec les laminoirs) et réclamant "que l'on trouve un système permettant de fixer le salaire au rendement à un niveau qui soit justifié, par rapport aux salaires au rendement d'autres secteurs de production", afin que ceux-ci n'aient pas lieu de présenter de nouvelles revendications de salaires. En outre, déclarait la direction, les salaires au rendement comportant un supplément de salaire de plus de 25 % (les aciéristes avaient gagné en moyenne, pendant la période allant de novembre 1956 à mai 1957, 133,5 % de leur salaire de base, dont 25 % à peine correspondaient à la prime de production et un peu moins de 9 % à la prime générale de production) "sont injustifiables du point de vue des sciences du travail". Le compromis proposé consiste à adopter une réglementation réduisant d'environ 2 % le salaire atteint en maintenant le même rendement. En outre, la prime générale de production, versée jusque-là devait être remplacée par une "prime d'utilisation des fours".

Sur la base de nouvelles analyses statistiques, l'usine calcule une nouvelle courbe de salaires en fonction du rendement qui (sans d'ailleurs qu'il en ait été question au cours des pourparlers) réduit à nouveau la sensibilité en ramenant celle-ci à 3,5 % environ.

Ce nouveau système entra en vigueur en octobre 1957. Toutefois, alors que le compromis réalisé au cours des négociations portait d'une prime moyenne au rendement de 28 %, la prime à la production et la prime d'utilisation des fours avaient à nouveau atteint, à la fin de 1957, une valeur de 33 % et se situaient en moyenne à 31 % au cours du premier semestre 1958 (24,5 % de prime à la production et 6,5 % de prime d'utilisation des fours). En juin 1958, la prime à la production fut bloquée au niveau moyen qu'elle avait atteint; la raison alléguée était que des changements techniques avaient créé de nouvelles conditions de travail.

Déjà la nouvelle réglementation de la prime, intervenue au début de 1956, avait entraîné une réduction nouvelle des fluctuations effectives de salaire (0,7 % au cours des années 1956/1957 contre 1,1 % au cours des deux années précédentes). Depuis le blocage de la prime au rendement, seules les primes d'utilisation des fours peuvent encore occasionner de légères variations du salaire effectif (0,1 %).

Exemple 3 : Laminoir dégrossisseur (blooming)

L'atelier en question, qui appartient à l'une des plus grandes usines allemandes productrices d'aciers ordinaires, comportait à la fin de la guerre deux laminoirs dégrossisseurs assez anciens et fonctionnant à la vapeur. Au cours des années cinquante, l'un de ces deux trains fut modernisé (électrification et mécanisation plus poussée des manœuvres) tandis que l'autre était démoli et remplacé par une cage moderne à haut rendement.

Dans les premières années de l'après-guerre, l'usine paya, à ce train, des salaires de production fixes qui correspondaient essentiellement aux salaires obtenus pendant la guerre, selon la rémunération à la tâche ^{alors en vigueur}. Au printemps de 1949, on mit en application un système de salaires au rendement qui, quoique calculé selon des méthodes très compliquées remontant à des traditions fort anciennes,

était basé en fait sur le rendement par heure d'ouvrier (pondéré par les salaires de base des ouvriers intéressés) et, avec une courbe de salaire progressive, d'après le niveau des rendements obtenus pendant l'été 1949, avait une sensibilité d'environ 11 %. Ce chiffre subit une réduction minime pendant la période d'application du système, car les augmentations des salaires conventionnels sous forme de suppléments indépendants du salaire à la tâche, furent ajoutées au salaire au rendement et, par conséquent, l'augmentation des salaires résultant d'un accroissement donné du rendement est restée la même en chiffres absolus, mais elle a diminué relativement puisque les salaires augmentaient.

En raison du maniement très compliqué de ces suppléments indépendants du salaire, ^{à la tâche} il n'est possible de calculer l'évolution des primes au rendement qu'approximativement.

Après l'adoption du salaire, ^{à la tâche} les salaires augmentèrent d'environ 30 % en peu de temps, mais ce résultat était dû aussi, en partie, à une augmentation des salaires conventionnels intervenue simultanément. Du second semestre 1949 au 1er semestre 1952, la prime au rendement du premier ouvrier au laminoir dégrossisseur est passée de 1,80 DM à 2,71 DM, tandis que le salaire conventionnel augmentait dans le même temps de 1,15 DM à 1,45 DM. La partie extra-conventionnelle du salaire est ainsi passée de 56 à 87 %.

En même temps, les lamineurs du train dégrossisseur devaient s'attendre à des fluctuations considérables des salaires : environ 2,5 % dans la moyenne des années 1949 à 1952.

Dans le courant de l'été 1952, l'usine dénonça le système en vigueur jusque-là, la production mensuelle du laminoir ayant dépassé entre-temps le plafond fixé en 1949. On y substitua un salaire ^{à la tâche} proportionnel, basé sur la production par heure ouvrée, et dont le calcul se compliquait toutefois du fait que les heures "froides" hors tarif étaient payées à 95 % du salaire aux pièces. Ce système fut beaucoup critiqué par le personnel et la direction de l'atelier, en raison de son manque de clarté. Il fut cependant maintenu jusqu'à ce que le deuxième train, transformé entre-temps, fût mis en route. Vu les conditions économiques particulières qui ont régné pendant la majeure partie de ces deux années (marasme de

1953/1954), la prime au rendement n'augmente que peu; en même temps les fluctuations de salaire diminuaient considérablement.

En août 1954, l'usine institua, pour les deux bloomings, un salaire au rendement commun qui s'écartait du principe de la proportionnalité et qui prévoyait pour une norme de rendement de tout juste 50 % de la moyenne enregistrée jusqu'alors, un élément de salaire fixe d'environ 65 % du gain obtenu jusque-là. La sensibilité de ce nouveau système était d'un peu plus de 5 %. Il resta en vigueur jusqu'à l'été 1957. Pendant la durée de son application, la prime au rendement n'a que peu augmenté; elle est passée d'environ 190 % à environ 204 % de la fin de 1954 au début de 1957. Les fluctuations effectives du salaire sont demeurées, avec 0,9 %, sensiblement les mêmes qu'en 1954.

A la suite d'importantes améliorations techniques le salaire au rendement des lamineurs au blooming a été bloqué, au cours de l'été 1957, au niveau atteint en dernier lieu; c'est seulement au début de 1959 qu'est entré en vigueur un nouveau système de primes, combinant une norme de rendement élevé ^{avec} une forte dégression de la courbe de prime. Partant du rendement moyen de l'année 1959, la sensibilité est d'un peu plus de 4 %. Dès que se produit une nouvelle augmentation, même légère, du niveau du rendement, le stimulant est ramené à une fraction de ce chiffre, en raison de la dégression de la courbe de primes. En 1959, le salaire au rendement des lamineurs au train dégrossisseur a enregistré de nouveau une tendance marquée à la hausse.

Exemple 4 : Laminoir dégrossisseur (blooming)

Ce laminoir, qui fait partie d'une usine sidérurgie intégrée de moyenne ^{importance} et qui alimente en demi-produits un groupe de trains à petits fers et de trains moyens, se composait à la fin de la guerre d'une cage assez ancienne, incomplètement mécanisée et actionnée par un moteur électrique. Cette cage, de même que l'installation de fours pits, a été modernisée dans les années cinquante et complétée par une seconde cage plus légère. Les deux cages fonctionnent soit en tandem en une chaude, soit en solo, la plus ancienne laminant des blooms

pour les trains lourds et la nouvelle (alimentée, à partir du lit de refroidissement, par son propre four poussant) effectuant ce travail pour les trains plus légers.

Dans le courant de l'été 1949, l'usine commença à instituer, à ces trains, des systèmes aux temps alloués, calculés séparément pour chaque poste. Les temps alloués étaient fortement échelonnés selon la longueur d'arête ou la section transversale, le poids des lingots et la qualité de l'acier; ils se basaient, à l'origine, sur des chiffres tirés de l'expérience et ont été, au cours des années, plusieurs fois corrigés et différenciés, en fonction des résultats d'études de temps très approfondies.

L'institution du salaire à la tâche entraîne une augmentation rapide des salaires. La prime de rendement évolua de la manière suivante:

1949 - 1er semestre	0 %
2e d°	5 %
1950 - 1er semestre	17 %
2e d°	19 %
1951 - 1er semestre	19 %

En 1952, le salaire au rendement stagna (manifestement en rapport avec le début des mesures de modernisation) tout d'abord aux environs de 17 %; en même temps, l'usine institua une nouvelle prime supplémentaire d'utilisation des matériaux, dite "prime de mise au mille" qui eut pour effet d'augmenter le salaire de 3 à 4 % en moyenne.

Après avoir atteint un maximum d'environ 23 % du total du supplément de salaire au rendement (forfait + prime) au début de 1953, la partie du salaire dépendant du rendement retomba, au cours du semestre suivant, à moins de 10 % (minimum de 4 % en octobre 1960). Bien que cette forte diminution du salaire au rendement n'ait pas été la seule cause des changements intervenus dans le système de salaires, elle créa certainement un terrain très favorable à un nouveau système de salaires au rendement, qui fut institué au début de 1954; il se fondait sur le rendement en kilogrammes de référence par heure d'ouvrier, et réduisait fortement la sensibilité.

à la tâche

D'une part, au salaire/proportionnel linéaire se substituait une courbe de salaire au rendement qui, dans sa tendance générale, était sous-proportionnelle (aplatie au départ et progressive dans le secteur inférieur du rendement, dégressive dans le secteur supérieur); une augmentation de 10 % du rendement moyen atteint en 1953 n'aurait alors entraîné qu'un supplément de salaire d'un peu plus de 4 %. D'autre part, avec ce nouveau système, on supprimait la comptabilisation séparée des trois postes qui provoquait les fluctuations plus marquées, même lorsque la courbe du salaire au rendement reste identique.

Le système du début de 1954 tenait compte, à l'origine, non seulement du rendement, mais aussi de l'utilisation de la capacité de l'usine; à rendement égal, le salaire au rendement était d'autant plus élevé que l'on se rapprochait davantage d'une mise au mille maximum. Cette forme "d'intéressement" du personnel fut abandonnée cependant au bout d'un temps impossible à déterminer, mais probablement assez court, aussi bien au laminoir dégrossisseur que dans les autres départements où, à la même époque, (sous l'impression produite par le marasme de 1953/54) des formules identiques avaient été adoptées.

Manifestement en rapport avec une expansion considérable des capacités dans les aciéries et avec la disparition du marasme de l'hiver 1953/54, le nouveau système permit en moyenne, peu après son institution, des primes de rendement d'un niveau égal à celui qui avait été obtenu avant la dénonciation des salaires au temps, au temps ^{alloués}, au début de l'été 1953. En même temps, les fluctuations effectives du salaire étaient aussi importantes et même parfois plus fortes qu'au cours des premières années de l'après-guerre (tout juste 2 % au cours des années de 1950 à 1953, un peu plus de 2 % au cours des années de 1954 à 1956).

Par la suite, le système de salaires au rendement de 1954 fut modifié deux fois : au début de 1957, un changement dans la division du travail entre les deux cages rendit nécessaire une révision de certains facteurs du calcul des taux de référence. Simultanément, le salaire maximum auquel se référait la courbe de salaire au rendement était un peu relevé, de sorte que les possibilités de gain augmentèrent légèrement à rendement égal, mais que la sensibilité eut aussi tendance à augmenter quelque peu.

Au cours de l'été 1959, l'usine définit une nouvelle courbe de salaires au rendement, sans qu'il en ait été du tout question dans les négociations, avec pour conséquence, et peut-être aussi dans le but de parvenir à une nouvelle réduction considérable de la sensibilité qui n'était plus que d'un peu plus de 2 % (à partir du rendement obtenu au cours du 2^e semestre 1959).

Par suite, les fluctuations effectives du gain qui, avec près de 2 %, avaient été fortes au cours des années précédentes, furent ramenées à moins de 1 % au cours du 2^e semestre 1959.

Exemple 5 : Train trio à tôles fortes (1)

A ce train à une cage, partiellement mécanisé, qui fait partie d'un important laminoir à tôles, on payait, de 1948 à 1953, une prime très sensible (de 10 à 12 %) qui, sauf pour les tôles particulièrement difficiles à laminier, pour lesquelles il était accordé un supplément de poids, était basée sur la production réelle en tonnes par heure de fonctionnement.

A la place de cette formule relativement simple, on institua, en 1953, un système de primes basé sur des enquêtes statistiques étendues, et selon lequel chaque tôle était convertie en un poids unitaire, compte tenu de 4 facteurs (poids de charge de la brame, épaisseur de la tôle, largeur de la tôle et résistance de l'acier). La sensibilité de ce système était d'un peu plus de 7 %. Il a été en vigueur jusqu'au printemps 1956.

En 1956, manifestement en rapport avec la mise en service, à proximité, d'un train moderne à tôles fortes, construit au cours des années précédentes, on revint à une prime qui ne dépendait plus que de la production effective par heure de fonctionnement. On expliqua ce retour aux formules des premières années d'après-guerre en déclarant que les imprécisions dans le calcul du rendement avaient provoqué des fluctuations de l'unité de mesure du rendement aussi importantes que les variations du rendement du personnel.

(1) Emprunté à "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" - Rapport allemand, loc. cit., p. 185 et s.

En même temps, la sensibilité de la prime était ramenée à environ 5 %.

Le régime de primes en vigueur de 1948 à 1952 avait entraîné une hausse considérable de la prime au rendement : d'environ 37 Pfg soit 30 % du salaire de base pendant l'hiver 1948/49, celle-ci était passée à 86 Pfg, soit 50 % du salaire de base (il s'agit dans chaque cas du premier ouvrier) au cours du second semestre 1952. Les fluctuations de la prime étaient également assez importantes : plus de 2,5 % dans la moyenne de toute la période.

Le nouveau système, institué au début de 1953, réduisit considérablement les fluctuations du salaire horaire, les ramenant à environ 1,5 % pour la moyenne des années 1953, 54 et 55. Il permit tout d'abord, sans doute aussi en corrélation avec les conditions de conjoncture et techniques (régression sur le marché de l'acier et construction d'un nouveau train à haut rendement, du même type, dans le même département), de maintenir les salaires au rendement à un niveau à peine inférieur à celui de 1952; mais une nouvelle hausse de la prime pendant l'hiver 1955/56 (portant celle-ci à plus de 55 %) donna à proprement parler le signal de la dénonciation de ce système.

La prime de 1956 n'avait entraîné - surtout parce qu'elle avait été temporairement suspendue par de fréquents "régimes spéciaux" - que des fluctuations de salaire très minimes (environ 0,3 % dans la moyenne des années 1956/57); le niveau de la prime se stabilisait aux environs de 53 % (1).

+ + +

Ces exemples permettent, tout d'abord, de dégager trois tendances générales de l'évolution intervenue au cours de l'après-guerre :

1. Réduction importante et le plus souvent progressive, du stimulant fourni par les systèmes, notamment grâce à des courbes de salaire à la tâche ou de prime à faible pente et peu sensibles.

(1) Les enquêtes correspondantes ont été faites au cours de l'hiver 1957/58. Nous ne savons pas quelle a été, par la suite, l'évolution de la rémunération au rendement à ce train de laminage.

Sensibilité des systèmes de stimulant salarial :

Exemple	Type d'atelier	1948/49	1959
1	Aciérie Martin	10 %	3 % resp. 0 % (bloqué)
2	Aciérie Martin	10 %	3 % resp. 0 % (bloqué)
3	Laminier dégrossisseur	11 %	4 %
4	Laminier dégrossisseur	10 %	2 %
5	Laminier à tôles	12 %	5 % (+)

(+) 1957

Dans les deux aciéries, de même que dans la plupart des autres services de fusion des usines étudiées, les années 1958/59 ont marqué l'abandon complet, quoique provisoire estimait-on, du stimulant salarial.

Un effet identique à celui que produit l'aplatissement des courbes de primes résulte aussi du regroupement d'équipes, de postes ou de personnels de diverses installations, qui jusque-là avaient des systèmes de salaires au rendement séparés, ou dont les ferfaits ou primes étaient jusqu'alors calculés séparément, et dont le salaire au rendement est désormais fonction de la moyenne commune du rendement ou d'un autre chiffre plus ou moins commun. Dans l'exemple 4, on a abandonné le décompte séparé des postes en 1954; aux trains des exemples 3 et 5, cette méthode n'avait jamais été en usage au cours de l'après-guerre. En 1958, dans l'usine empruntée à l'exemple 3, tout un groupe de gros trains a été "rattaché" au salaire au rendement des laminiers dégrossisseurs. L'aciérie de l'exemple 2 reçoit, depuis 1956, une prime qui correspond à la moyenne de ses propres gains supplémentaires au rendement et de ceux d'un service voisin de même type.

2. Une réduction parallèle, et parfois même plus importante encore, de la fluctuation des gains : de 2 % environ à tout juste 1 % ou (du fait du blocage) à presque 0 % dans les deux aciéries Martin; aux deux trains dégrossisseurs, tout juste 3 % ou un peu plus de 2 % à moins de 1 % dans chaque cas; au train pour tôle de l'exemple 5, de plus de 3 % à 0,3 %. La tendance à la stabilisation des gains horaires est aussi nette, et également marquée partout ailleurs.

3. Une augmentation générale, dans la plupart des cas très régulière mais parfois aussi brusque, de la prime de rendement.

Gains horaires en pourcentage du salaire de base et leur évolution (1)

Exemple	Atelier	1948/49	1959	Accroissement (+)
1	Aciérie Martin	tout juste 140	plus de 170	tout juste 25 %
2	Aciérie Martin	103	plus de 130	tout juste 30 %
3	Train dégrossisseur env.	150	plus de 200	plus de 30 %
4	Train dégrossisseur	100	près de 130	tout juste 30 %
5	Train à tôles	130	plus de 150 ⁽⁺⁺⁾	tout juste 20 %

(+) Indépendamment des mouvements des salaires conventionnels et des augmentations générales du niveau du salaire de base.

(++) 1957

Enfin, dans quelques cas, mais non pas dans tous, on observe un effort très net pour donner plus de précision à l'unité de mesure du rendement ainsi, dans l'exemple 1, c'est de assez continue, tandis que, dans les exemples 2 et 5, c'est d'un seul coup que la base de la prime, très grossièrement appliquée jusque-là, a été remplacée par un calcul de valeurs de référence très compliqué et fortent différencié. Il est vrai que, dans l'exemple 3, l'unité de mesure du rendement est demeurée inchangée pour l'essentiel et que, dans l'exemple 5 également, on est revenu, au bout de quelques années, du calcul de la valeur de référence à une base de prime globale (tonnes de production par heure de fonctionnement).

(1) L'ordre de grandeur différent des primes de rendement provient de la différence entre la base de référence adoptée dans les diverses usines. Tandis que, dans les exemples 1 et 3, la prime a été calculée en partant du salaire de base conventionnel, dans les autres exemples, elle est rapportée à un salaire fixé d'après l'analyse des postes et de la qualification du travail dans l'entreprise et qui, de son côté, a été occasionnellement relevé plus fortement que ne l'aurait exigé la hausse des salaires conventionnels. C'est ainsi que, dans l'usine qui a fourni les deux exemples 2 et 4, l'adoption du système de l'analyse des tâches, au milieu des années cinquante, a entraîné un relèvement général du niveau des salaires de base. Dans une autre usine étudiée, on a relevé deux à trois fois, dans certains départements, le niveau des salaires fixé d'après l'analyse des tâches dans l'intention expresse de réduire formellement la part de la prime au rendement qui avait beaucoup augmenté entre-temps.

Ces trois ou quatre tendances sont très étroitement liées les unes aux autres. Elles traduisent, dans chaque cas, des nécessités de politique salariale et la tentative faite pour ^{les} pallier. Toutefois elles n'ont pas toujours la même force. Au contraire, on peut distinguer, dans l'évolution de la rémunération au rendement pendant les années cinquante, trois phases dans chacune desquelles l'une ou l'autre de ces tendances est prédominante. La première de ces phases va de 1948/49 à 1952/53, la deuxième englobe le milieu des années cinquante; la troisième commence plus tôt ou plus tard selon les entreprises, et parfois même dès 1956, mais en général au cours des années 1957/58 seulement. Certaines usines se trouvaient encore, à la fin des années cinquante, dans une situation correspondant essentiellement à la deuxième phase.

3) La première phase d'évolution : stimulant salarial et hausse des salaires

Conformément aux objectifs, sur lesquels les directions des entreprises, de même que le personnel et ses représentants étaient d'accord au moment de l'institution de la rémunération au rendement, après la réforme monétaire, à savoir : augmenter le rendement grâce à la perspective de salaires plus élevés, ou parvenir à augmenter les salaires grâce à un accroissement du rendement, les années 1948/49 à 1952/53 se caractérisent par des systèmes fortement stimulants et très sensibles qui, la plupart du temps utilisent des unités de mesure simples et traditionnelles, sous l'effet desquelles les primes au rendement augmentent en général très fortement. Souvent on reprend, avec de légères modifications, les normes et les définitions qui avaient déjà été appliquées avant la guerre et qui, d'ailleurs, dataient pour la plupart des années vingt. Ceci est vrai notamment pour les ^{salaires à la tâche} dans les laminoirs où occasionnellement, lorsqu'il ne s'était pas produit de changements techniques importants, les mêmes temps alloués ou les mêmes tarifs aux pièces sont restés en vigueur à peu près sans changement depuis la fin des années vingt jusqu'au début des années cinquante. Les unités de mesure du rendement et le point de départ des courbes de salaires au rendement ne tenaient compte que pour une très faible part des propositions de réforme datant des années vingt et trente (1).

(1) En ce qui concerne les propositions visant à une réforme de la rémunération au rendement dans la sidérurgie entre les deux guerres, voir 1ère partie, p.114 et s. ainsi qu'annexe II, 4e chapitre, tome 2, p.129 et s., notamment p.156 et s.

Comme cela avait déjà été le cas au cours des années vingt, la relance du stimulant salarial au cours de l'après-guerre a entraîné une large diffusion des courbes de salaire à la tâche et de primes ^{proportion-}nelles, sinon surproportionnelles, dans les laminiers ainsi que dans les dépar-^{tements} de fusion (1). Même aux hauts fourneaux, on constatait alors des courbes de salaire au rendement à forte pente, approchant presque de la proportionnalité. Dans certains secteurs de fusion des usines étudiées, il existait des courbes de primes progressives dont la sensibilité, pour n'être pas particulièrement grande tout d'abord, n'en augmentait pas moins à mesure que s'accroissait le rendement.

Dans la sidérurgie allemande, et notamment dans les usines de la Rhénanie-Westphalie, les années 1949 à 1952 amènent une forte hausse des salaires horaires, laquelle pour une bonne part, est imputable à l'accroissement des éléments extra-conventionnels du salaire qui sont eux-mêmes la plupart du temps fonction du rendement. Le salaire horaire brut des ouvriers sidérurgistes de Rhénanie-Westphalie s'est accru, de mars 1949 à novembre 1952, de 60 %. En même temps, le salaire conventionnel de l'ouvrier qualifié masculin adulte augmente de 35 %.

Certes, l'accroissement des éléments extra-conventionnels du salaire reflétait aussi les conséquences d'une intensification de l'effort humain. Néanmoins, il eut principalement pour cause le lien étroit établi par les primes à la production très sensibles entre l'amélioration des conditions de production et le salaire. Dans l'industrie transformatrice des métaux de Rhénanie-Westphalie, à laquelle s'appliquait, au cours de cette période, la même convention collective qu'aux usines sidérurgiques de la Ruhr, le salaire horaire brut ne s'est accru, de mars 1949 à novembre 1952, que de 33 %, **c'est-à-dire un peu plus seulement que les taux minima des salaires conventionnels.**

(1) En ce qui concerne l'évolution des systèmes de salaire dans les années vingt, voir annexe II, 3e chapitre, tome 2, p. 94 et suiv.

Dans tous les secteurs de base des usines étudiées, on peut observer, pendant la période examinée, un accroissement marqué, non seulement relatif mais aussi absolu, de la prime à la production

Dans les aciéries de l'usine étudiée D, la prime de base d'atelier (à laquelle, pour des divers postes de travail, s'ajoutent encore des suppléments dont le pourcentage est parfois considérable) a évolué comme suit :

	en pfennigs	en pourcentage du salaire de base
1949	13	11
1950	25	18
1951	30	20
1952	47	30

Au haut fourneau de la même usine, la prime de base d'atelier est passée, entre 1949 et 1952, de 13 à 34 pfennigs.

De plus, dans les secteurs de fusion de cette usine, il existe une prime générale d'usine instituée en 1949 et qui, en 1952, relevait de plus d'un tiers la prime de base d'atelier.

Dans l'usine étudiée F, la prime dépendant du rendement s'est accrue, pour la moyenne de tous les secteurs de fusion, (par rapport au salaire de base conventionnel) dans les proportions suivantes :

1949	47 %
1950	52 %
1951	57 %
1952	67 %

Dans l'usine G, où l'on a commencé en 1949 à payer des primes au rendement, et où le gain horaire était donc, au début de cette année-là, voisin de 100 % du salaire de base, les suppléments (par rapport au salaire de base de l'entreprise, lui-même supérieur aux taux minima de la convention collective) avaient atteints à la fin de 1952, 20 % environ, au haut fourneau, 21 % dans les aciéries et entre 17 et 20 % dans les laminoirs.

Néanmoins cette hausse des salaires s'accompagnait, le plus souvent, de fluctuations considérables des gains. Ceci concerne moins les années 1949 et 1950, au cours desquelles les éléments du salaire dépendant de rendement étaient encore généralement peu importants et augmentaient presque partout de façon continue, que les années 1951/52. A cette époque, les variations de l'indice de mesure du rendement pouvaient souvent se répercuter plus fortement sur le salaire qui avait beaucoup augmenté; de surcroît, dans toutes les entreprises où la limite de capacité avait été atteinte entretemps, il se produisait parfois des baisses subites dans les résultats d'exploitation, ce qui entraînait une diminution passagère de la prime. Dans les aciéries d'une des usines étudiées, les fluctuations mensuelles moyennes du salaire horaire en 1949/50 étaient d'un peu plus de 1 %, tandis qu'elles atteignaient environ 2 % en 1951/52. Dans les mêmes services d'une autre usine, où était appliquée une courbe de prime progressive qui accroissait la sensibilité du système à chaque augmentation du rendement, les variations mensuelles du salaire effectif passaient de tout juste 1 % en 1949 à près de 5 % en 1952. Ces 5 % signifient qu'un salaire mensuel de 500 marks, par exemple, augmentait ou diminuait en moyenne de 25 marks d'un mois à l'autre.

Cette étape de l'évolution de la rémunération au rendement a pris fin en même temps que la première grande période d'expansion de la sidérurgie allemande, c'est-à-dire lors de la première crise du marché de l'acier survenue au cours de l'été 1953.

Dans une étude sur l'évolution des salaires et la politique salariale dans la sidérurgie, la Haute Autorité de la Communauté charbon-acier constatait en 1957 : "Dans une première période qui va de 1949/50 à la fin de 1952, les salaires (de la sidérurgie allemande) augmentent presque dans la même proportion que la production. Au début de la seconde période, allant de la fin 1952 au début de l'été 1954, le parallélisme étroit et direct entre l'évolution des salaires et celle de la production prend fin. Au cours de cette période, les salaires demeurent essentiellement inchangés, tandis que la production

diminue de plus de 15 %. Au cours de la troisième période, à partir du début de l'été 1954, si les salaires et la production recommencent à augmenter, l'accroissement de la production est considérablement plus rapide et constant que celui des salaires" (1).

4. La deuxième phase d'évolution : Efforts pour réduire les fluctuations des salaires au milieu des années cinquante.

Sous la pression de différents facteurs, la plupart des usines sidérurgiques procèdent à partir de 1953 en ce qui concerne les systèmes de salaires au rendement dans leurs départements principaux, à deux sortes de modifications qui, au premier abord, n'ont rien à voir les unes avec les autres, mais qui interviennent souvent simultanément et qui, comme le montre une analyse plus poussée, visent au même effet, à savoir soit une diminution des variations effectives du salaire au rendement, soit une restriction de la marge à l'intérieur de laquelle la prime de rendement peut varier du fait de la conjoncture de diverses circonstances.

a) Détermination plus précise du rendement.

La première tendance au changement s'exprime dans les efforts croissants faits pour perfectionner le calcul du rendement et définir des unités plus précises de mesure du rendement.

Il est caractéristique de la manière de penser des techniciens du salaire au rendement dans l'industrie sidérurgique, que ces efforts aient été envisagés, en premier lieu, non pas comme répondant à une situation nouvelle en matière de politique des salaires, mais surtout sous l'aspect du perfectionnement technique des procédés.

Les méthodes employées jusque-là pour le calcul du rendement et la fixation de temps alloués, qui consistaient à combiner l'exploitation plus ou moins grossière des données de l'exploitation et de certaines études de temps spécialement effectuées, n'avaient pas permis, en bien des endroits, d'éviter les "fluctuations désagréables

(1) Haute Autorité de la C.E.C.A. : Evolution des salaires et politique salariale dans les industries de la Communauté, Luxembourg, avril 1957, tome 1, p. 33 et s.

du salaire" (1) et d'assurer une "qualité" suffisante des normes de rendement, "s'exprimant par les fluctuations de salaire possible, consécutives à l'irrégularité du rendement du personnel et à des inexactitudes dans les temps alloués" (2). Les études systématiques de temps couvrant entièrement toutes les conditions possibles de production - premier moyen qui se présente d'augmenter la "précision" des normes de rendement - entraînaient, de l'avis de la plupart des spécialistes du salaire au rendement, trop de dépenses; elles duraient surtout si longtemps que le résultat, une fois connu, risquait d'être dépassé très rapidement par de nouvelles conditions de production.

C'est pourquoi la plupart des usines placées devant la nécessité de reviser et d'améliorer les bases de leur système de stimulants salariaux ont employé un procédé déjà mis au point dans les années trente, notamment par Euler et Stovens, et appelé "calcul d'influence" des facteurs. Dans l'intervalle, de nouvelles méthodes ou des méthodes améliorées de statistique mathématique et technique, (souvent d'origine américaine, et qui peu à peu se sont introduites également en Allemagne après la guerre), ouvraient en outre de nouvelles possibilités techniques de calcul, offertes notamment par les calculatrices à cartes perforées à haut rendement, qui permettent une précision beaucoup plus grande et surtout une certaine simplification dans la disposition des formules et leur calcul. Des corrélations multiples, des systèmes d'équations à degré élevé comportant plus de deux inconnues devaient permettre d'obtenir, plus vite et à moindres frais, mais surtout en perturbant beaucoup moins le processus de travail (ce qui apparaissait presque inévitable directement ou indirectement avec les études de temps) des résultats aussi satisfaisants, sinon meilleurs.

(1) H. Gobiet et K. Schnick : Berechnungen von Akkordvergaben aus Betriebsaufzeichnungen in Walzwerken, rapport 245 de l'Ausschuss für Betriebswirtschaft, Stahl und Eisen, 73e année/1953, fascicule 19, p. 1226.

(2) Op. cit., p. 1231

Si les rapports (1) publiés sur ces nouveaux procédés dans les revues spécialisées de l'industrie sidérurgique en soulignaient les implications mathématico-statistiques, s'ils ont même consacré une large place aux aspects techniques du calcul, il serait néanmoins erroné de n'en pas voir la relation avec la politique des salaires. Le perfectionnement de la détermination du rendement et la mise au point de systèmes différenciés de stimulants salariaux, tenant compte autant que possible de toutes les conditions de production ou de tous les facteurs essentiels, se justifiaient en premier lieu par l'intention de réduire les fluctuations des primes de rendement, ou plutôt de les restreindre à la marge correspondant aux fluctuations dans le comportement humain, sans changer pour cela la corrélation entre rendement et salaires et sans diminuer la force stimulante du système.

Cependant, dans la plupart des cas, cette tentative a échoué devant les conditions particulières de la production dans les départements de la métallurgie.

La possibilité de calculer d'une manière vraiment précise le rendement dans les ateliers "à chaud" est envisagée avec beaucoup de scepticisme par les promoteurs les plus hardis d'une nouvelle réforme de la rémunération au rendement. (2)

Dans une certaine mesure, le calcul précis des formules de facteurs d'influence a ^{justement} montré combien ceux-ci comportaient d'incertitude, quelle était l'importance de leur marge d'erreur pour ainsi

-
- (1) Voir, outre le rapport déjà cité de H. Bobiet et K. Schnick, notamment H. Wellnitz et H. Wege : Der Einsatz der technischen Statistik bei Zeitvorgaben, rapport n° 255 de l'Ausschuss für Betriebswirtschaft, Archiv Eisenhüttenweser, 25e année 1954, p. 499 et suiv., ainsi que W. Bauer : Prämienlohnabkommen auf technisch-statistischer Grundlage, rapport n° 265, 26e année 1955, p. 705 et s. et H.J. Junghans : Erstellung einer Leistungsentlohnung mit Hilfe der technischen Statistik in einem Grob- und Mittelblechwalzwerk (1956), Manuel de rationalisation édité par Holz et Reuter, Berlin, probablement en 1957. Les deux derniers ouvrages cités ont chacun pour objet l'un des quatre trains étudiés dans "Niveau de mécanisation et modes de rémunération", op. cit. et son système de salaires au rendement.
- (2) A ce sujet, voir en particulier 1ère partie, chapitre 3, p. 126 et s.

dire naturelle, qui ne pouvait être réduite qu'au prix de dépenses à progression géométrique, ce qui aurait très rapidement annulé le gain de temps et les économies réalisées par rapport aux études de temps (sans toutefois en modifier l'avantage "psychologique"). Ce n'est pas par hasard que Bauer, dans son rapport déjà mentionné sur la rémunération au rendement à un train pour tôles partiellement mécanisé, déduit précisément des hypothèses mathématiques devant permettre une détermination plus précise du rendement, et par suite le maintien de stimulants plus vigoureux, la nécessité de réduire la pente des courbes de salaire au rendement. "Si donc on veut ne pas dépasser une certaine variation du salaire à la prime, pour un rendement égal du personnel, ..., on peut indiquer, à l'aide des statistiques techniques, quelle pourra être au maximum l'importance du facteur f de l'équation de salaire (c'est-à-dire l'angle de pente de la courbe de prime - note de l'auteur) ... Ces considérations montrent que l'on devrait choisir le facteur f d'autant plus petit que la dispersion de la mesure du rendement du personnel est plus grande (du fait de l'imprécision du calcul du rendement - note de l'auteur) ... Le salaire à la prime devrait se rapprocher d'autant plus du salaire au temps pur et simple (c'est-à-dire qu'il y a lieu de choisir f d'autant plus petit) que le calcul du rendement réel du personnel à partir de l'indice de mesure obtenu par calcul du rendement est plus incertain". (1)

b) Diminution de la sensibilité

C'est ainsi que la seconde tendance au changement, qui caractérise la seconde phase d'évolution de la rémunération au rendement apparaît comme une corrélation et un complément de la première. La sensibilité et la force stimulante des systèmes à la tâche et de prime sont réduites presque partout, au moment de l'adoption de nouvelles unités de mesure de rendement plus exactes, quelque temps après celle-ci, ou même sans qu'intervienne un changement dans les principes et les formes de détermination du rendement.

(1) W. Bauer, op. cit., page 707.

Les secteurs de fusion étant ceux qui éprouvent les plus grandes difficultés à établir le rendement avec précision, ce sont eux les premiers qui commencent à réduire le stimulant dans les systèmes de prime à la production; mais ils sont de plus en plus suivis par les laminoirs, où cette tendance se répand d'autant plus rapidement et de façon d'autant plus prononcée que les trains sont situés plus près de la production d'acier. Les courbes de salaire au rendement proportionnelles ou surproportionnelles, qui dominaient pendant la première phase d'évolution, se font de plus en plus rares. La corrélation progressive rendement - salaire fait place à des systèmes linéaires, et même assez fréquemment fortement dégressifs.

Parallèlement, des groupes et des secteurs de plus en plus importants sont réunis en une seule unité de prime. Dans les laminoirs, la comptabilisation séparée des différentes tournées est remplacée, dans la plupart des cas, par le calcul du salaire d'après le rendement moyen de tout le personnel; ailleurs, divers salaires aux pièces collectifs remplacés par une prime commune d'atelier; plusieurs trains sont rattachés au salaire au rendement d'une cage ou d'un train; les services de fusion ne sont plus payés en fonction de leur propre rendement, mais d'après celui de départements voisins ou d'après la moyenne de toute l'aciérie.

Cette deuxième phase de la rémunération au rendement qui, en général, va de 1953 à 1957/58 environ, peut être analysée en fonction de deux hypothèses :

1. Avec la stabilisation des conditions de production, qui a suivi la première hausse vertigineuse de la fin des années quarante et du début des années cinquante, le moment était venu d'un ralentissement et d'une consolidation de la politique des salaires au rendement. Les formes extrêmes du stimulant salarial, peut-être judicieuses tant qu'il fallait augmenter à tout prix le rendement aux goulets d'étranglement de l'usine, perdaient désormais leur justification, nécessairement passagère, et devaient être abandonnées. Il s'agissait dès lors de mettre au point des systèmes de rémunération au rendement qui fussent viables assez longtemps et dans des conditions économiques normales.

Au milieu des années cinquante, on rencontre aussi, dans la plupart des entreprises sidérurgiques, des formes de stimulant salarial qui, comme ci-dessus, paraissent répondre aux conditions particulières de la production dans la métallurgie, et qui constituent un compromis optimal entre les difficultés techniques et les nécessités de la rémunération au rendement : (1) indices de mesure du rendement plus ou moins fortement différenciés selon les conditions d'exploitation; courbes de prime dont la sensibilité est inférieure à la moitié du salaire/^{à la tâche} pur et simple, et qui sont encore particulièrement protégées, vers le haut et/ou vers le bas, contre des fluctuations extrêmes de salaire; secteurs très vastes à l'intérieur desquels les plus fortes variations des unités de mesure du rendement peuvent se compenser mutuellement, en un mot systèmes de stimulants qui ne prétendent pas être l'instrument le plus important, voire exclusif de la conduite de l'exploitation, mais qui veulent être simplement un moyen supplémentaire d'influencer et d'orienter le rendement.

Le passage de la première à la deuxième phase d'évolution de la rémunération au rendement peut donc très bien être décrit dans cette hypothèse d'une rationalité croissante de la politique des salaires au rendement : aux stimulants salariaux qui avaient été institués dans les conditions particulières de l'après-guerre, en s'appuyant sur les principes et les formes du salaire/^{à la tâche} individuel (et notamment du salaire aux pièces traditionnel), voici que se substituent des systèmes originaux de rémunération par prime, adaptés aux conditions et aux besoins particuliers de l'industrie sidérurgique. Il n'est pas rare que maintenant s'accomplisse, dans les formes du stimulant salarial, une évolution tout à fait semblable à celle que l'on observait, dans sa théorie, au cours des années trente (2).

(1) Voir plus haut notamment 1ère partie, p. 126 et s.

(2) En ce qui concerne l'évolution de la théorie de la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique, voir 1ère partie, 3e chapitre, p. 114 et s., ainsi que les exposés détaillés qui y sont reproduits à l'annexe II, tome 2, et notamment p. 149 et s.

2. La seconde hypothèse, en revanche, pose que les conditions modifiées de la politique salariale ont contraint les usines à sacrifier, contre leur gré, ou tout au moins sans qu'elles en eussent l'intention, une partie du stimulant qui, au cours des années précédentes, émanait des systèmes de salaire au rendement en vigueur à l'époque. Dès qu'avec le recul de la production en 1953/54, la continuité dans l'accroissement des salaires au rendement, qui existait jusque-là, fut interrompue (de 1952 à 1954 le retard des salaires conventionnels par rapport aux gains effectifs avait sensiblement diminué; l'indice des salaires conventionnels qui, en 1952, était encore inférieur de 17 points, soit 13 %, à l'indice des salaires effectifs, s'en était rapproché en 1954, à 12 points, soit 8 %), un déplacement de l'intérêt manifesté par le personnel et ses représentants pour la politique des salaires commença à se dessiner. De fortes variations dans les salaires ont une signification différente pour les ouvriers lorsqu'elles sont seulement la condition d'un net accroissement des salaires, ininterrompu dans sa tendance, ou qu'elles se manifestent indépendamment de ce contexte. D'autre part, pendant la crise de 1953/1954, les usines avaient dû constater que les salaires au rendement n'avaient pas l'élasticité conjoncturelle que l'on supposait jusqu'ici implicitement. En dépit d'un recul considérable de la production d'acier, des limites différentes d'une usine à l'autre, mais dans l'ensemble très rigides, avaient été tracées à la baisse des salaires. C'est ainsi que la production de la sidérurgie d'Allemagne occidentale avait diminué de 20 % du 4^e trimestre 1952 au 3^e trimestre 1953. Or, même après déduction d'un relèvement de 7 % des salaires conventionnels (début 1953), le salaire horaire brut moyen des ouvriers de la sidérurgie rhéno-westphalienne n'avait baissé que de 9 % tout juste de novembre 1952 à août 1953. (1)

Dans les différentes usines étudiées, la diminution des éléments du salaire dépendant du rendement avait été d'importance diverse : elle était de moins de 5 % dans les aciéries de l'usine D, tandis que

(1) La diminution effective n'était donc même pas de 2 %.

dans l'usine F, elle était de 7 % dans la moyenne des ateliers à chaud et qu'elle restait, dans les autres usines étudiées, à peu près du même ordre. C'est seulement dans l'usine G que les salaires au rendement diminuèrent, sans doute parallèlement à la production, cette diminution atteignant environ 10 % dans les secteurs de fusion, et allant jusqu'à 15 % dans les laminoirs.

Sans aucun doute, l'expérience de la crise de 1952 a joué un rôle déterminant dans la suite de l'évolution de la rémunération au rendement. Là où les représentants du personnel avaient une position assez forte pour imposer une stabilisation des salaires au rendement à un niveau plus élevé que celui correspondant à la production, la rémunération au rendement perdit l'un des principaux avantages qu'elle avait possédés jusqu'ici, aux yeux des directions d'entreprise. Là où, en revanche, le salaire avait suivi la baisse de la production, la direction de l'usine devait s'attendre, dans l'avenir, à rencontrer une très vive résistance au stimulant salarial de la part du personnel et de ses représentants. Ce n'était donc évidemment pas par hasard que, dans l'usine G où, dans certains services, le salaire horaire avait diminué en quelques mois de plus de 15 %, on est passé peu de temps après et presque partout, du salaire à la tâche proportionnel à des systèmes de primes comportant une sensibilité inférieure à 5 %. La situation de la rémunération au rendement, telle qu'elle existait au cours des années 1956, 1957 ou 1958 dans presque toutes les usines sidérurgiques, n'était ainsi, dans cette seconde hypothèse, qu'un stade intermédiaire sur la voie aboutissant à une crise ouverte, laquelle a éclaté vers la fin des années cinquante dans des entreprises de plus en plus nombreuses.

La suite de l'évolution prouve que la seconde hypothèse est plus réaliste, et qu'elle explique mieux que la première les événements des dernières années cinquante.

5. La troisième phase d'évolution : La crise du stimulant salarial

Certes les changements intervenus dans les systèmes de salaire au rendement, qui caractérisaient le milieu des années cinquante, ont eu pour conséquence, dans la plupart des usines, une diminution marquée des fluctuations effectives des gains. De même, ils ont ralenti la hausse des salaires au rendement après que le marasme de 1953/54 eut été surmonté et que la sidérurgie eut connu une nouvelle et vigoureuse expansion de la production, qui dura, à peu près sans interruption, de l'été 1954 à l'été 1956. Mais ils n'ont pas pu freiner complètement cette hausse.

Dans la sidérurgie rhéno-westphalienne, les salaires horaires bruts ont bien monté de 20 % de mai 1954 à mai 1956; dans le même temps, le salaire conventionnel de l'ouvrier qualifié ordinaire avait été relevé de 14 %. Le tiers environ de l'accroissement salarial provenait donc de nouvelles augmentations des éléments extra-conventionnels du salaire (contre presque la moitié dans la période allant de 1949 à 1952). Dans l'une des usines étudiées, dans celle qui disposait des meilleures statistiques de salaire, la prime de rendement s'est accrue, si l'on fait la moyenne de tous les ateliers à chaud de 62 à 74 % du 2^e trimestre 1954 au 2^e trimestre 1956.

Toutefois, cette nouvelle augmentation des primes de rendement parallèle à l'augmentation de la production, ne s'est plus produit, comme au cours des années précédentes, grâce à une meilleure utilisation des capacités existantes des installations, combinée à quantité d'améliorations mineures (qui souvent augmenteraient en même temps l'intensité du rendement), mais au premier chef, grâce à la mise en service de nouveaux appareillages, ou à des changements radicaux et à la modernisation des installations existantes.

La date à laquelle intervient la crise de la rémunération au rendement, que nous avons définie plus haut comme le fait, pour les entreprises, de renoncer dans de nombreux cas, sinon toujours, au stimulant salarial, sous la pression de certaines nécessités d'ordre politico-salarial, dépend, dans une mesure considérable, de la

structure technique des divers départements et des modalités de leur extension et de leur modernisation. Dans certains ateliers étudiés, l'année 1956 marque déjà la fin, au moins provisoire, du stimulant salarial; il en est ainsi pour un train moderne à tôles fortes, où, peu avant la fin de la dernière étape des travaux d'extension, la prime avait été bloquée alors que la production commençait à augmenter dans une mesure imprévisible. Dans une aciérie Martin, le blocage de la prime à la production, jusque-là très sensible (légèrement au-dessus ou au-dessous de 6 %, selon le mode d'exploitation des fours), intervient en même temps qu'un grand nombre de changements sur le plan technique et dans l'organisation, à la suite desquels, au lieu de la charge exclusivement froide utilisée jusqu'alors, on adopta une charge mixte composée de ferrailles et de fonte liquide. A certains nouveaux trains de laminoirs, le stimulant salarial en application depuis leur mise en service au milieu des années cinquante semble avoir été une exception. Dans d'autres usines étudiées, un blocage du stimulant salarial intervient également avec l'achèvement des travaux d'aménagement et la fin d'un programme de rénovation et d'extension à plus ou moins long terme.

Néanmoins, les systèmes de salaires au rendement bloqués demeurèrent tout d'abord l'exception. Ce n'est qu'avec la nouvelle récession de 1958/59, qui affecta certaines usines beaucoup plus que le fléchissement de la production en 1953/54, et qui surtout, pour autant que nous ayons pu en juger, a eu sur les dirigeants de la sidérurgie des répercussions psychologiques beaucoup plus marquées - au cours de cette réunion, les éléments du salaire liés au rendement se révélèrent encore plus résistants qu'en 1953/54 (1) - que se généralise la pratique du blocage des salaires au rendement dans les

(1) Dans l'usine étudiée F, qui a dû procéder aux licenciements les plus nombreux dans toute la sidérurgie allemande, le salaire moyen au rendement de tous les ateliers chauds n'était, au plus fort de la crise, inférieur que de 3 % au niveau le plus élevé atteint jusque-là au cours du second semestre 1957; dans l'ensemble de la sidérurgie, le salaire horaire brut moyen des ouvriers occupés directement à la production d'acier proprement dite, n'était également inférieur que de 3 % au niveau maximum atteint jusqu'alors.

secteurs où la structure technique et le type de travail rendent particulièrement difficile un calcul précis du rendement (1).

Souvent d'ailleurs, le blocage fait suite à une nouvelle réduction de la sensibilité, par rapport au niveau atteint au milieu des années cinquante. L'aciérie décrite dans l'exemple 2 est caractéristique à cet égard; le stimulant du système de prime à la production dans cette usine a présenté l'évolution suivante :

1949-1955	10 %
Début 1956 à l'été 1957	4,5 %
Automne 1957 à l'été 1958	3,5 %
A partir de l'été 1958	bloqué

Ailleurs, là où au moment de l'enquête, le salaire au rendement n'était pas encore bloqué, on ne pouvait se défendre de l'impression que l'usine serait très vite amenée à changer le système en vigueur jusque-là, ou tout au moins à en réduire fortement la sensibilité.

Le tableau suivant donne un aperçu de la situation, en ce qui concerne la rémunération au rendement, telle que nous l'avons constatée au cours de l'hiver 1959-1960 dans les secteurs de fusion des usines étudiées.

Usines	Départements	Sensibilité	Ancienneté de l'accord ou date de blocage
D	Hauts fourneaux	2,0 %	été 1956
	Aciérie Thomas	4,0 %	automne 1958
	Aciérie Martin	2,1 %	automne 1958
E	Hauts fourneaux	1,9 %	début 1958
	Aciérie Thomas	bloqué	depuis le printemps 1959
	Aciérie Martin	bloqué	depuis l'automne 1958
F	Hauts fourneaux	pas de prime à la production proprement dite	
	Aciérie Martin	bloqué depuis au moins l'automne 1957	
G	Hauts fourneaux	bloqué	depuis fin 1959
	Aciérie Martin	bloqué	depuis l'été 1958
H	Aciérie Martin	bloqué	depuis l'été 1956
J	Aciérie Martin	4,4 %	printemps 1955

(1) Pour la définition de la "difficulté technique" de la rémunération au rendement, voir seconde partie, et notamment le premier chapitre, p. 167 et s. et le quatrième chapitre p. 278 et s.

Dans les laminoirs, même à la fin des années cinquante, les primes au rendement bloquées étaient relativement rares et ne se rencontraient, en réalité, que dans des installations nouvelles. Il est vrai qu'au moment même où, dans les secteurs de fusion (où les difficultés techniques de la rémunération au rendement sont les plus grandes), le stimulant salarial cessait entièrement d'être appliqué, on réduisit fortement dans les laminoirs la sensibilité et le stimulant des systèmes de rémunération à la tâche ou de primes, soit en diminuant la pente des courbes de primes, soit en groupant des postes ou des trains pour lesquels, jusqu'ici, le décompte s'opérait séparément, soit enfin en rendant l'unité de mesure du rendement indépendante de la durée des temps d'arrêt.

Il semble manifestement que la crise de la rémunération au rendement a son origine, d'une part, dans les départements de fusion ou de grandes améliorations techniques ont été apportées, d'autre part, aux nouveaux trains de laminoir et probablement surtout aux laminoirs continus. Elle tend également, semble-t-il, à se propager tout au moins dans les usines où elle a déjà gagné un grand nombre de services. Cette tendance résulte des mécanismes typiques de crise que nous devons analyser au chapitre suivant.

Auparavant toutefois, il faut encore rappeler que si la fin des années cinquante est caractérisée par un certain nombre de conditions de la politique salariale qui rendent la rémunération au rendement, dans les secteurs de base de la sidérurgie, particulièrement sensible aux crises, l'abandon du stimulant salarial sous la pression des nécessités de la politique des salaires n'est pas un fait entièrement nouveau et ignoré de la sidérurgie, et qu'il y a eu au moins un précédent dans les années trente.

6. Digression : La crise de la rémunération au rendement dans les années trente (1)

La stabilisation des conditions politiques et économiques en 1924 marque le début de l'apogée de la rémunération au rendement, qui prend alors, dans le cadre de la conduite de l'exploitation, une actualité qu'elle n'avait jamais eue auparavant : des systèmes de primes très sensibles, fortement stimulants, souvent même établis en rapport avec des équipes et des unités relativement petites, prédominent, à l'exception des hauts fourneaux, dans tous les ateliers types de la sidérurgie. Des systèmes de rémunération à la tâche se substituent alors, dans la plupart des aciéries, aux "primes mixtes" en usage avant la première guerre mondiale. Dans de nombreux laminoirs, et même dans certains départements de fusion, on rencontre des corrélations surproportionnelles et progressives entre salaires et rendement.

Comme pendant les premières années suivant 1948, l'évolution des salaires, au cours des années postérieures à 1924, se caractérise par une hausse rapide des éléments du salaire liés au rendement, cependant que les fluctuations de salaires sont fortes. A l'automne 1928, la première enquête officielle sur les salaires dans la sidérurgie fait apparaître des gains au rendement extra-conventionnels considérables pour les principales catégories d'ouvriers de la sidérurgie. Le salaire horaire net était, en pourcentage du taux de la convention collective :

- de 132 % pour les fondeurs aux hauts fourneaux,
- de 148 % pour les fondeurs en aciérie,
- de 171 % pour les lamineurs.

Les éléments extra-conventionnels du salaire étaient encore, chez les premiers ouvriers, généralement plus élevés que dans la moyenne de la catégorie professionnelle correspondante; par exemple, dans la zone d'application de la Rhénanie du Nord/Westphalie, ces éléments étaient, pour les premiers lamineurs, de 84 % contre 52 % seulement chez les troisièmes lamineurs et assimilés.

De même que les fléchissements passagers de la production au cours des années antérieures, le début de la crise économique entraîna

(1) Cette digression est basée sur un exposé plus détaillé figurant à l'annexe II, notamment au troisième chapitre, tome 2, p. 180 et s.

immédiatement une baisse importante des salaires au rendement (1).

La deuxième enquête officielle sur les salaires d'octobre 1931 fait apparaître les diminutions suivantes des éléments extra-conventionnels du salaire :

		Diminution de salaire
Fondeurs aux hauts fourneaux	32 % à 18 %	11 %
Fondeurs en aciérie	48 % à 32 %	11 %
Lamineurs	71 % à 42 %	17 %

Dans l'une des usines que nous avons étudiées, les salaires horaires (des premiers ouvriers) ont diminué du second semestre 1929 au premier semestre 1932

au haut fourneau	de 12 %
dans l'aciérie Martin	de 13 %
dans l'aciérie Thomas	de 25 %
au laminoir dégrossisseur	de 26 %

c'est-à-dire de 19 % en moyenne pour les quatre services.

Cette diminution des salaires au rendement ne résultait toutefois qu'en partie du mécanisme des systèmes des salaires au rendement jusque-là en vigueur. Au moment où s'était produite la crise, de nombreuses usines avaient abaissé les taux de salaires au rendement de telle sorte que la diminution des salaires avait été d'abord plus forte que le recul de la production ou du rendement.

(1) En revanche, les salaires conventionnels qui, il est vrai, ne constituaient généralement, dans les entreprises de la sidérurgie, qu'un minimum garanti abstrait, ont été beaucoup plus résistants. C'est seulement au cours de l'été 1931 que les syndicats (et le gouvernement du Reich qui, à cette époque, avait une très forte influence sur l'évolution des salaires, du fait de l'arbitrage de l'Etat) se sont déclarés disposés à accepter une réduction de 3 pfg du salaire des ouvriers qualifiés; en même temps était abandonnée la plus grande partie de ce qui était appelé le "supplément Severing" (augmentation de salaire de 1928). Au début de 1932, il y eut une nouvelle diminution générale des salaires conventionnels de 4 à 5 pfg, soit environ 6 à 8 %. Les deux fois, les salaires horaires furent réduits dans la même proportion.

Mais comme la crise persistait, il apparut très vite qu'il y avait des limites à la réduction des salaires au rendement; presque partout s'établirent des salaires "de soutien" bien supérieurs au taux minima de la convention collective, et qui furent payés même lorsque le "rendement" était descendu beaucoup plus bas que le niveau correspondant à ces salaires. Ce qui n'apparaissait tout d'abord que comme une mesure provisoire tout à fait inhabituelle devint bientôt une simple routine. A la fin de 1929, dans une aciérie Martin, on indiquait encore ces salaires "de soutien" de la manière suivante : salaire gagné + supplément accordé "sur ordre de M. le directeur" qui étaient motivés explicitement dans chaque cas, par exemple par le sous-emploi, par l'insuffisance des coulées, etc. Ultérieurement, on prit pour base du calcul des salaires horaires "fixes"; ceux-ci également furent encore motivés, au début, par des arguments qui variaient occasionnellement. Au plus fort de la crise, en revanche, on ne trouve plus dans les documents du bureau des salaires que cette observation stéréotypée : "sur ordre de la direction le salaire est fixé à x pfg", taux qui d'ailleurs reflétait fidèlement les réductions de salaires conventionnelles, et qui était tombé, pour les premiers fondeurs de l'aciérie Martin, de 1,20 RM au début de la crise à 1,03 RM en 1932.

De surcroît, au cours de la crise, les usines introduisirent de plus en plus de nouveaux systèmes de primes qui, d'une part, leur permettaient d'échapper à la nécessité d'établir constamment des réglementations transitoires et compensatrices pour soutenir des salaires tombés trop bas, mais tout en leur permettant, d'autre part, de réaliser dans certains secteurs des pointes occasionnelles de production, sans devoir pour cela augmenter les salaires en conséquence. Ce double effet ne pouvait être obtenu, en général, que par une forte réduction de la sensibilité.

Au plancher qui, pendant la crise, avait empêché que se produisent des fluctuations vers le bas correspondit, au cours des années suivantes, un plafond guère plus élevé, et peut être considéré au début

comme tout aussi provisoire, mais qui plus tard eut de plus en plus tendance à se figer et qui, à partir de 1937, fut consolidé par le blocage officiel des salaires. Bien que la production ait augmenté aussi rapidement au cours des années trente qu'au milieu des années vingt, et qu'elle ait déjà dépassé en 1936 le niveau de 1927 le plus élevé atteint jusque-là, les salaires demeurèrent pratiquement, pendant les années trente, au niveau où ils étaient tombés au plus fort de la crise en 1932.

Cela n'était possible qu'en sacrifiant le stimulant salarial : d'abord en renonçant, là où les courbes de prime avaient eu une pente moins forte pendant la crise, à revenir au salaire à la tâche proportionnel ou surproportionnel des années vingt, ensuite en s'écartant de plus en plus, dans le calcul des salaires, du principe de la corrélation entre salaires et rendement. Comme toutefois, à partir de 1937, les salaires payés qui, quoique bas, étaient néanmoins encore supérieurs aux taux minima de la convention collective, n'étaient justifiés que si on les présentait comme fonction du rendement (1), on n'abandonna nulle part officiellement et formellement les systèmes de primes et de rémunération à la tâche qui extérieurement à déterminer la structure des salaires des ouvriers de la sidérurgie, bien qu'ils eussent pratiquement perdu leur signification. Dans la mesure surtout où commençait la mobilisation, pour l'économie de guerre, de l'industrie allemande et où le réseau des contrôles des coûts et des salaires se resserrait, la rémunération au rendement tournait de plus en plus à la farce; plus il apparaissait difficile, par un calcul précis du rendement - à cet effet, au cours des années vingt et trente, les membres de la commission pour l'économie d'entreprise au sein du VdEH (association des sidérurgistes allemands) avaient mis au point un certain nombre de procédés, qui ont été commentés par ailleurs (2) - d'éliminer l'incidence des conditions de la production, de plus en plus tributaire de la situation aléatoire des approvisionnements, ou celle de l'urgence des commandes, plus il était nécessaire,

(1) Les règlements tarifaires des commissaires du Reich au travail, qui remplacèrent, vers le milieu des années trente, les conventions collectives encore appliquées jusque-là, généralisèrent aussi, dans la sidérurgie, l'assimilation de la norme de rémunération à la tâche (salaire minimal prévu par la convention collective + 15 %) à un rendement de 100 %, ce qui impliquait que le paiement de salaires supérieurs à la norme de rémunération à la tâche n'était autorisé que pour rémunérer un rendement plus élevé.

(2) Voir annexe II, 4e chapitre, tome 2, p. 129 et suiv.

soit d'employer des systèmes ne permettant que des écarts de salaire faibles vers le haut et vers le bas, soit - et c'est ce qui paraît avoir été fait le plus souvent - d'ignorer, dans le décompte salarial, le mécanisme de la formule du salaire au rendement, en se contentant de "fixer" des salaires plus ou moins constants. Dans l'une des usines que nous avons étudiées, les fluctuations moyennes des salaires mensuels moyens, de 1930 au début de la guerre, ont diminué comme suit tombant :

au haut fourneau	de 2,0 à 0,0 %
à l'aciérie Thomas	de 1,2 à 0,9 %
à l'aciérie Martin	de 2,7 à 0,8 %
au laminoir Blooming	de 7,2 à 2,8 %

Au haut fourneau d'une autre usine, à partir de 1938, on inscrivit mois après mois un rendement de 746 tonnes de fonte par jour de fonctionnement, chiffre maintenu sans aucun changement jusqu'à la fin de la guerre, dans le décompte des salaires, en dépit de la pénurie de matières premières, de l'emploi de main-d'oeuvre non qualifiée, de dommages de guerre directs ou indirects. Ailleurs, on inscrivit simplement à partir de 1937, 1938 ou 1939, chaque mois, le même salaire comme salaire au rendement dans les décomptes (probablement ce salaire était-il assez près du plafond autorisé par les autorités de contrôle).

x

x

x

Dans de nombreux milieux de la sidérurgie allemande, la crise de la rémunération au rendement de la fin des années cinquante est volontiers présentée comme la conséquence des conditions sociales générales que l'on qualifie de plus ou moins pathologiques. Au fond, entend-on dire souvent, il faudrait avoir le courage de trancher dans le vif en faisant abstraction des ménagements et sujétions par quoi se concrétisent les conditions de la politique salariale que l'on ne peut appréhender que dans l'abstrait, pour pouvoir revenir à une politique raisonnable et efficace des salaires au rendement. L'exemple des années vingt et

trente devrait suffire pour réfuter cette manière de voir.

En dépit de la faiblesse des syndicats, de la crainte constante du chômage qui dominait au cours des années vingt l'existence sociale des travailleurs de la sidérurgie, l'augmentation de la production de 1924 à 1929 fut accompagnée d'une forte hausse, non seulement des taux minima des conventions collectives, mais aussi des éléments extra-conventionnels du salaire indexés sur le rendement. L'augmentation aussi forte de la production, enregistrée entre 1933 et 1939, et au cours de laquelle les entreprises ne permirent pas au début, puis ne furent plus autorisées à permettre que le salaire suive la production (dans le premier cas, parce que des augmentations de salaire leur paraissaient inutiles, vu la situation du marché du travail, et inopportunes en raison du blocage des prix; dans le second cas, parce qu'entre temps l'Etat avait sanctionné le plafond qu'elles avaient elles-mêmes fixé), ne s'est pas fait sentir sur le niveau des salaires simplement parce que la sidérurgie avait renoncé, de plus en plus, aux stimulants salariaux, d'abord dans les de fusion, puis probablement aussi de plus en plus dans les Or, le dynamisme de l'évolution technique au cours des années trente était, d'après ce que nous savons, loin d'atteindre celui de la décennie écoulée et, dans les années cinquante, la tâche des responsables de la politique des salaires aurait donc même été moins difficile que dix ans plus tôt ou vingt ans plus tard, s'ils avaient dû empêcher une hausse des salaires au rendement à la suite d'une amélioration de la production ou de la productivité.

5e chapitre

Politique des salaires et politique du rendement II : Les mécanismes de la crise

Les innombrables décisions sur des points particuliers prises au cours de négociations officielles sur les systèmes de salaires au rendement ou dans des accords plus ou moins officieux sur leurs modalités d'application, et qui, au total, ont abouti à l'évolution de la rémunération au rendement telle qu'elle s'est produite entre la fin des années quarante et la fin des années cinquante, sont dominées par quatre faits que les spécialistes de la politique du rendement considèrent comme une nécessité ou comme une donnée inéluctable, et dont chacun peut apparaître comme sans importance considéré séparément, mais qui, en se conjuguant, ont provoqué la crise de la rémunération au rendement.

Ces quatre "mécanismes" de la crise sont les suivants : la compensation de réductions passagères du salaire au rendement dues à des causes techniques, la tendance à la hausse des salaires au rendement à la suite d'améliorations techniques mineures ou majeures, la prise en considération de la hiérarchie entre les salaires des divers services, et enfin l'alignement de la politique des salaires des diverses usines sur de l'évolution des salaires dans l'ensemble de l'industrie sidérurgique.

1. Diminution des salaires au rendement due à des changements intervenus dans les conditions techniques et dans l'organisation

Dans la plupart des usines et des secteurs de la sidérurgie allemande, les premières années qui ont suivi la réforme monétaire ont vu une augmentation vigoureuse et presque ininterrompue de la production et du rendement par heure-machine ou par heure-ouvrier. Certes, au cours de cette période aussi, on a enregistré constamment des reculs, parce que soudain les commandes faisaient défaut, parce que pendant quelque temps l'approvisionnement en matières premières était arrêté, ou encore parce que le personnel n'était plus en mesure de maintenir intégralement l'intensité de son rendement.

Mais en général, et surtout à partir de la fin de 1949, l'augmentation de la production et du rendement a été très régulière,

non seulement dans l'ensemble de l'industrie sidérurgique, mais aussi dans chacune des entreprises qui la composent. Parallèlement, les salaires au rendement ont accusé une tendance indéniable à la hausse.

A un train de laminoir partiellement mécanisé, la production par heure de fonctionnement, par exemple, est passée du dernier trimestre 1948 au premier trimestre 1950, de 6,85 à 8,55 tonnes, soit une progression de plus de 25 %. Dans le même temps, la prime à la production avait plus que doublé et le salaire du premier ouvrier (compte non tenu des augmentations de salaires conventionnelles) s'était accru de plus de 23 %. Même s'il arrivait occasionnellement que la prime diminuât (dans l'exemple choisi, le salaire horaire a baissé plusieurs fois d'un mois à l'autre, une fois même d'un pourcentage qui n'était pas inférieur à 6 %), cette insécurité en matière de salaires était cependant masquée par l'augmentation générale évidente; même au cours d'un mois où la prime était plus mauvaise, le salaire était toujours sensiblement supérieur au niveau du trimestre ou du semestre précédent.

"Après la guerre, les fluctuations du salaire au rendement ont diminué, dans le cadre de la tendance générale à la hausse des salaires, et de la sorte elles n'ont pas été tellement remarquées. A cette époque, le salaire effectif a augmenté au total plus fortement que ces dernières années. C'est pourquoi les écarts vers le bas n'étaient pas ressentis avec la même intensité. La stabilisation des salaires au cours des dernières années a rendu le personnel plus sensible aux fluctuations." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel).

C'est seulement vers la fin de la première phase d'évolution du salaire au rendement, définie plus haut, que le personnel demande, de plus en plus fréquemment et instamment, une compensation par l'usine des fléchissements passagers du salaire au rendement.

De plus en plus, la politique du salaire au rendement des usines se voit contrainte de faire droit à cette demande du personnel d'appliquer certains mois des "régimes spéciaux", afin de substituer au salaire trop bas, calculé selon le mécanisme du système, un montant plus élevé convenu ou, si de tels cas se multiplient, de modifier le système du salaire au rendement lui-même, en y intégrant de nouveaux chiffres ou en diminuant la pente de la courbe de prime, de sorte que soit éliminée la cause principale qui déterminait

jusqu'à les fluctuations ou que la marge possible des variations soit réduite.

Comme il est généralement impossible, dans les secteurs de base de la sidérurgie, lorsqu'il se produit une assez forte baisse du rendement d'un mois à l'autre, de distinguer à peu près certainement entre les causes techniques ou dues à l'organisation et les éléments soumis à l'influence des ouvriers, la direction de l'entreprise peut difficilement alléguer, vis-à-vis de son personnel, une diminution du rendement humain. La résistance des ouvriers aux fluctuations de salaire vers le bas, qui manifestement ne cesse de se renforcer au cours des années cinquante, n'a pas seulement pour origine leur intérêt immédiat à avoir un revenu assuré; elle se justifie aussi par la prétention du salaire au rendement de "correspondre au rendement", ce qui revient à dire que l'on ne peut pénaliser effectivement l'ouvrier pour une diminution du rendement dont il n'est pas responsable.

Pour faire prévaloir leur exigence d'équité, les ouvriers peuvent se servir de deux organes de transmission : le comité d'entreprise et la direction du service intéressé.

Lorsque les salaires au rendement diminuent dans un service déterminé, c'est la tâche quotidienne des comités d'entreprise que d'en établir les causes ou de découvrir des raisons justifiant une intervention de l'entreprise pour amortir une chute trop brutale des salaires.

"Lorsque le salaire marque des fluctuations ou diminue à tel point, nous ne croyons pas que cela soit dû au rendement individuel. Nous en recherchons alors les raisons pour négocier avec la direction, et généralement nous en trouvons, car notre personnel est très sensible aux fluctuations du salaire vers le bas."
(Un membre du comité d'entreprise)

Dans de nombreuses usines, les comités d'entreprise n'attendent même pas que des réclamations soient présentées. Ils suivent d'eux-mêmes avec une grande attention l'évolution des salaires dans les divers services et interviennent dès que se produit quelque part une baisse de salaire :

"Dans les services nous avons un contrôle ... du fait que les primes (de tous les services) sont inscrites en même temps. Nous pouvons toujours contrôler, avant même que les ouvriers

ne viennent se plaindre. Lorsque nous voyons que, dans un service donné, le salaire est moins bon, nous nous disons tout de suite qu'il faut faire quelque chose pour éviter que les ouvriers du service ne s'insurgent."
(Un membre du comité d'entreprise)

Souvent, c'est pour le comité d'entreprise une nécessité vitale que d'aller au-devant du désir qu'a le personnel qu'il représente d'avoir un salaire au rendement garanti. Dans le cadre du droit de co-gestion

"le comité d'entreprise veut faire usage de ses droits et assumer pleinement ses devoirs. Il veut naturellement obtenir le plus possible pour les ouvriers qu'il représente. S'il est exempté de travail manuel et s'il dispose d'un bureau, il sera d'autant plus assailli de réclamations, et d'ailleurs il doit se représenter aux élections tous les deux ans. Il doit donc se donner un peu de mal."
(Un économiste de l'entreprise)

Les interlocuteurs du comité d'entreprise au sein de la direction ne l'ignorent pas. Ils sont d'autant plus facilement disposés à faire des concessions au comité d'entreprise quand il arrive, une fois ou l'autre, que le salaire au rendement a diminué, qu'ils acquièrent ainsi le droit de réclamer eux-mêmes que le comité d'entreprise fasse preuve de compréhension lorsqu'une hausse imprévue de la prime menace de perturber toute la structure salariale de l'usine, et que celle-ci doit être écrêtée :

"Souvent par accord tacite nous avons renoncé à réclamer tout ce qu'il était possible d'obtenir. Nous avons gardé nos atouts pour le cas où la prime baisserait trop fort. Ainsi, nous avons toujours un pied dans la place quand nous entendions nous-mêmes pouvoir retirer un avantage quelconque à une occasion prochaine."
(Un membre du comité d'entreprise) (1)

Et :

"Une fois, par exemple, les hommes du laminoir ont atteint un rendement de 62 %. Nous avons alors fait une réunion avec le comité d'entreprise et il a été d'accord pour tourner le problème et pour que nous ramenions ce chiffre à 57 %."
(Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel) (2)

Souvent le comité d'entreprise peut, lorsqu'il cherche à rattraper les salaires au rendement dont la baisse a été trop forte, compter sur l'appui de la direction de l'atelier, ce que certains économistes de l'entreprise constatent non sans amertume :

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, p. 214.

(2) Op. cit. p. 215.

"Quand la prime baisse, les hommes viennent presque toujours se plaindre ... or, leurs arguments ce sont les cadres d'atelier qui les leur ont fournis. Il est bien évident, en effet, que la direction d'atelier a tout intérêt à ne pas avoir de difficultés à cause des salaires."
(Un économiste de l'entreprise) (1)

Ou encore :

"Dès que le salaire baisse, nous sommes assaillis par les directions d'atelier qui affirment que le salaire est trop bas. Et cela se produit dès que le salaire au rendement est inférieur à la moyenne (de quelques pourcent seulement)."
(Un économiste de l'entreprise)

S'il le faut, et lorsque le contrôle des données du rendement est assez large, le comité d'entreprise et la direction de l'atelier s'entendent, sans même informer les services centraux. C'est ainsi que les membres du comité d'entreprise d'une usine rapportent un cas où, en raison des faiblesses du système, le salaire au rendement avait trop fortement baissé :

"Alors le comité d'entreprise est allé trouver le chef d'atelier et s'est entendu avec lui : nous lui avons dit que nous voulions obtenir tel et tel salaire et nous avons soustrait des heures (du calcul du rendement) pour y arriver. Le service d'organisation n'en a pas du tout été informé. Il croit toujours que le système fonctionne bien. Ils ne se doutaient de rien"
(Un membre du comité d'entreprise)

Et :

"On triche tellement que cela dépasse les bornes. Quand on voit que la prime descend, tous les moyens sont bons pour y remédier."
(Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel) (1)

Le chef d'un département de production se trouve souvent dans une impasse : d'une part, il doit respecter les règles générales et les principes établis dans son usine mais, d'autre part, il est tenu de veiller au maintien de conditions optimales de production et de rendement.

"Personne n'a intérêt à des salaires fluctuants, ni l'ouvrier, ni le contremaître ou le chef d'atelier; tous ont besoin de voir le personnel satisfait, et cela n'est possible que si les salaires ne bougent pas. Le principe (de forts stimulants salariaux) pourrait tout au plus aboutir à un

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, p. 213.

camouflage des pannes. Le groupe représenté par la direction de l'entreprise croit que des salaires fluctuants sont dans l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise. Mais le chef d'atelier sait que des salaires fluctuants ne sont pas favorables à une bonne production. Ici, l'intérêt objectif de l'entreprise est mieux représenté par le chef d'atelier."
(Un directeur du travail)

L'une des principales tendances évolutives de la rémunération au rendement au cours des années 1950 est en effet aussi de répondre au désir des ouvriers de voir garantir leur salaire au rendement. Les unités de mesure du rendement plus précises, les unités de prime plus importantes ainsi que les courbes de primes à plus faible pente ne sont pas les dernières à y contribuer.

Il est vrai qu'elles remplissent en même temps une seconde fonction, qui est dans l'intérêt de la politique des salaires de l'entreprise, à savoir freiner la hausse des salaires lorsque la production augmente. Il est certain que ce n'est pas seulement grâce à la pression des ouvriers et de leurs représentants, si dans toutes les usines sidérurgiques que nous connaissons, les fluctuations effectives des salaires ont été de plus en plus réduites au cours des années cinquante, et si une différence moyenne supérieure à 2 % dans le salaire horaire de 2 mois successifs - ce qui était chose courante vers 1950 - n'existe plus aujourd'hui que dans des cas exceptionnels. Seule la conjonction de l'intérêt des ouvriers à obtenir un salaire garanti et de l'intérêt de la direction de l'usine à endiguer la hausse des salaires au rendement, intérêts qui convergeaient en vue de diminuer la marge de variation possible des salaires au rendement, explique la rapidité et la généralisation de cette évolution.

2. Améliorations techniques, augmentation de la production et évolution des salaires.

Une partie des spécialistes des salaires dans la sidérurgie reconnaissent ouvertement que le salaire au rendement a aussi le caractère d'un intéressement du personnel. Les comités d'entreprise justifient le soutien qu'ils apportent à la politique des salaires au rendement pratiquée par les usines en partie explicitement par leur intention de faire participer aussi les ouvriers à l'augmentation de la production et de la productivité :

"Je n'ai fait de politique des salaires que dans les périodes où la production augmentait constamment. Nous nous sommes efforcés d'écarter les bénéfices en augmentation." (Un président de comité d'entreprise)

Il n'est pas rare que les comités d'entreprise fassent allusion à la carence de la politique syndicale en matière de conventions collectives, carence qui a obligé les comités à pratiquer une politique autonome des salaires dans leur entreprise, la rémunération au rendement s'étant avérée à cette occasion un moyen parfaitement utilisable.

"Nous aussi, au comité d'entreprise, nous ^{avons} donné notre accord à la prime, on voulait que les hommes soient un peu récompensés de leurs efforts supplémentaires. Comme ça, il leur est revenu quelque chose des profits directs; sinon ils n'auraient rien eu. A l'époque, nous avons dit : la production a augmenté tous les mois, et alors nous avons pensé que les ouvriers devaient en avoir leur part. Comme il n'y avait pas moyen de fixer ça dans les conventions collectives, on a fait autrement (par la prime). Pour le moment, les circonstances sont encore contre nous; on a essayé d'avoir une part de l'assiette au beurre comme on a pu, aussi longtemps que ça pourra marcher." (Un membre du comité d'entreprise) (1)

De même, les spécialistes de la politique des salaires à la direction de l'entreprise parlent de la "fonction de participation aux bénéfices" du salaire au rendement, quoique l'on se rende souvent très bien compte des problèmes qu'elle pose :

"En principe, le salaire ne devrait varier que lorsque le rendement humain varie, mais il contient aussi plus ou moins des éléments de participation aux bénéfices."

Au début de la rémunération au rendement, dans les premières années qui ont suivi la réforme monétaire, les directions des usines estimaient souvent qu'il était juste que les salaires augmentent lorsque la production s'accroissait. Là où, pour des raisons techniques ou économiques, l'expansion a commencé plus tard que dans la plupart des usines sidérurgiques, on considérait encore ouvertement, ces derniers temps, le rôle de la rémunération au rendement comme un moyen de faire augmenter les salaires. Mais dans la plupart des usines, la tendance à la hausse des salaires au rendement, consécutive à des améliorations techniques ou à l'accroissement

(1) Niveau de mécanisation et mode de rémunération, rapport allemand, p. 200.

de la productivité, apparaît aujourd'hui comme le problème central de la politique des salaires dans les entreprises. Elle résulte de deux facteurs : d'une part, de la multiplication des améliorations techniques mineures, et pour ainsi dire larvées, et d'autre part, des circonstances et des nécessités qui ont donné lieu à la dénonciation et à la révision des systèmes de primes ainsi qu'à l'établissement de nouveaux systèmes.

a) Modifications larvées des données et leurs conséquences

Après tout, c'est le propre d'une entreprise bien gérée que d'améliorer constamment son équipement technique, son organisation du travail et ses procédés de production. Souvent de telles améliorations ne visent pas à une augmentation directe du rendement de l'entreprise; elles servent, par exemple, à augmenter la qualité des produits, à améliorer l'utilisation des matériaux, à économiser de l'énergie, ou même à prolonger la durée des moyens de production. Néanmoins, beaucoup d'entre elles offrent, en même temps, certaines possibilités d'accroître la production de l'entreprise; elles permettent par exemple de réduire la proportion des temps de réparation, de supprimer certaines précautions à la charge ou à la coulée, ou d'augmenter légèrement la vitesse de laminage. Aucune de ces conséquences ne peut être prévue à l'avance même approximativement. Quelques-uns de ces aspects et de ces moyens d'augmenter la production sont pris en considération dans les divers systèmes de salaires au rendement. Si, par exemple, le rendement n'est calculé que d'après le nombre effectif d'heures de production, une diminution du temps nécessaire aux réparations n'a aucune incidence sur le salaire au rendement. D'autres modifications au contraire jouent pleinement, ou tout au moins en majeure partie, sur l'unité de mesure du rendement dont les mouvements déterminent la prime à la production.

C'est ainsi que, dans la sidérurgie, il n'existe que peu d'usines - pour la plupart anciennes et parvenues à la limite de leur capacité - où le salaire au rendement n'ait pas augmenté et n'augmente pas avec le temps.

"Tout passe. Cette maxime s'applique également à l'usine sidérurgique. Les nombreuses petites modifications peuvent, au total, représenter une part considérable de la prime. Elles peuvent entraîner une augmentation appréciable de la production, sans même que l'ouvrier pris individuellement ait levé le petit doigt". (Un directeur du personnel)

Si cette tendance à la hausse des salaires consécutive à des "modifications larvées des données" ne peut être arrêtée ou ne peut être qu'entravée, c'est pour plusieurs raisons : d'une part, souvent les services de la politique des salaires ne sont pas informés en temps utile des améliorations techniques. Ils n'apprennent qu'a posteriori et en examinant l'évolution des salaires au rendement que, dans tel ou tel département, les conditions de production ont changé.

"La montée (des salaires au rendement) peut provenir du fait que des améliorations techniques minuscules ont été apportées successivement, améliorations qui, peut-être, n'ont pas été déclarées à la centrale s'occupant des salaires au rendement, ou que l'on ne considère pas comme importantes, mais qui néanmoins agissent sur la production. Le département intéressé est alors satisfait de constater qu'il réalise des rendements plus élevés, mais il ne se rend pas compte que le salaire au rendement augmente lui aussi". (Un économiste de l'entreprise)

En outre, une augmentation de production implique souvent un effort plus grand de la part du personnel.

"En réalité, on devrait avoir le courage de dire que les conditions techniques ont changé ... Inversement, il arrive aussi que l'ouvrier fasse un effort plus grand et alors il veut gagner davantage". (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Enfin, on recule souvent devant la perspective de trop nombreuses modifications du système de salaire :

"Considérée isolément, une amélioration est trop peu importante pour risquer de créer une atmosphère d'inquiétude dans le département et il se peut que la prochaine modification mineure intervienne seulement un an plus tard". (Un ingénieur de production)

Et :

à la tâche

"Autrefois, on disait : le salaire, c'est la mort. On n'entend plus cette remarque aujourd'hui, mais la notion de réduction des

temps alloués reste ancrée dans la conscience de l'ouvrier. Par exemple, dans l'atelier X, les données se sont modifiées à peu près dix fois en deux ans. S'il avait fallu modifier les tarifs à chacun de ces changements, je n'en serais pas sorti. Nous avons dû tout d'abord laisser aller les choses, et procéder ensuite globalement. Autrement, les ouvriers auraient eu l'impression que nous voulions réduire les temps alloués si, à chaque fois que j'en avais le droit, j'avais procédé à des changements. Et on ne peut pas le faire pour des raisons d'ordre tactique". (Un ingénieur des méthodes)

On attend donc, en général, que se présente une occasion importante, un changement profond des conditions techniques rendant absolument nécessaire une révision du système appliqué jusque-là, ou même que se produise le cas redouté par tous les spécialistes de la politique des salaires, à savoir la montée "en flèche" des salaires qui risque de faire éclater les limites tracées par la structure générale des salaires dans l'entreprise.

Mais dans ce cas, il est généralement trop tard pour annuler complètement l'augmentation des salaires ou rendement intervenue entre temps.

b) La révision des systèmes de salaires à la suite de modifications techniques

Lorsqu'il ne s'agit pas de transformations radicales ou de la rénovation d'une installation, un accord de salaires au rendement n'est généralement dénoncé que lorsque les salaires manifestent une tendance trop marquée à la hausse. Dans toutes les usines qui se trouvent dans une phase de modernisation plus ou moins continue, on peut observer que les choses s'y déroulent selon un processus caractéristique comme l'illustre l'exemple suivant d'un train à tôles assez ancien.

Rendement et prime à un train de laminoir assez ancien partiellement mécanisé		
	Rendement en tonnes de référence/heure de laminage	Prime en pourcentage du salaire fixé d'après l'analyse des tâches
1955 Juillet	10,3	51
Août	10,3	51
Septembre	10,2	51
Octobre	10,1	50
Novembre	10,3	52
Décembre	10,6	54
1956 Janvier	11,0	57
Février	10,8	56
Mars		bloqué à 56

Cette évolution n'a d'ailleurs même pas été provoquée directement par une amélioration technique, mais par un changement dans le programme de laminage. A la suite d'une modification de la répartition du travail entre le train en question et des trains voisins, l'épaisseur moyenne des tôles qui, jusqu'en décembre, avait été de 3,5 mm environ, était passée en janvier à 3,6, en février à 3,9 et en mars à plus de 4 mm. Sans doute le système de salaires au rendement avait-il déjà tenu compte, jusque-là, de l'épaisseur des tôles (et un rendement plus élevé, avec des tôles plus épaisses, avait-il été pondéré à un taux plus faible que pour des tôles minces), mais il s'est avéré que la formule correspondante avait sous-estimé la capacité réelle du train avec des tôles plus fortes.

L'augmentation de la prime, passée de 51 à 56 % en quelques mois, était certes relativement forte. Néanmoins, dans la plupart des ateliers, il faut s'attendre, à la suite de légères modifications ou améliorations intéressant les moyens de production, les matières premières ou l'organisation du travail et de l'entreprise, à voir augmenter éventuellement l'unité de mesure de rendement de 2, 3 et même 4 % en l'espace d'un ou deux ans.

Jusqu'à ce qu'il apparaisse avec évidence qu'il ne s'agit pas là seulement d'un écart passager, mais bien d'une tendance à long terme, et par conséquent jusqu'au moment où l'on procède à la dénonciation du système, avec toutes les conséquences inconnues qu'il comporte, un nouveau

palier de salaire s'est établi et, dans la plupart des cas, il n'est plus possible de descendre beaucoup en dessous, même lorsqu'on institue un nouveau système.

"(Le salaire au rendement augmente avec les améliorations techniques) parce qu'on n'a pas le courage de s'attaquer aux salaires. Et puis, il y a ceci, qu'on ne sait pas, en cas d'améliorations techniques, quel en sera l'effet sur le rendement. Lorsqu'un forfait est établi, il n'est pas tenu compte de ces choses. C'est pourquoi, généralement, on laisse courir. Mais ensuite, il est toujours trop tard. Si, après des mois, on y revient, le personnel dit : Non, vous devez continuer à nous payer cela, car nous l'avons toujours eu". (Un spécialiste des salaires à la direction du personnel)

C'est ainsi que, le plus souvent, lorsqu'on dénonce le salaire à la tâche le niveau de salaire atteint entre temps est devenu un fait accompli. Les conséquences sur le plan de la politique du rendement, auxquelles autrement il faudrait s'attendre, sont trop graves pour qu'on veuille en prendre le risque; c'est d'autant plus le cas que l'atelier en question occupe une position plus centrale dans le circuit des matières de l'ensemble de l'usine, et que des investissements plus importants y ont été réalisés. (Mais le danger que comportent de tels changements larvés des données est aussi d'autant plus grand). Un ingénieur de production exprime très brutalement cette nécessité de la politique des salaires, d'accepter le nouveau niveau salarial plus élevé, en disant :

"Si l'on supprime une partie de la prime, aussi élevée qu'elle ait pu être auparavant, la satisfaction éprouvée par le personnel et l'atmosphère de travail, de même bien entendu que l'attitude de l'ouvrier au rendement, diminuent toujours. Ce serait une sottise énorme que de procéder ainsi". (Un ingénieur de production)

Si l'on considère simplement l'installation isolée et l'augmentation des bénéfices qui résulte généralement d'une amélioration du rendement, une augmentation de salaire de 3, 4 ou même 5 % se tient encore dans les limites de ce qui est supportable au point de vue de l'économie d'entreprise :

"Donc, avec un ordre de grandeur de 5 %, il faudra aussi tenir compte de considérations intéressant la politique de l'entreprise. Aussi devons-nous nous garder de faire trop de théorie à ce sujet, et ne pas perdre de vue l'objectif final de la

tâche qui nous est assignée, à savoir de veiller à ce que les entreprises puissent fonctionner dans des conditions saines et qu'elles aient un rendement normal. Une direction d'atelier intelligente ne doit jamais exagérer les choses aujourd'hui, et un comité d'entreprise intelligent s'en abstiendra également; il faudra donc, en se concertant, chercher constamment une voie raisonnable". (Un économiste de l'entreprise)

Toutefois, une hausse, même insignifiante, des salaires au rendement peut avoir des conséquences très graves si elle menace de bouleverser la structure des salaires des divers ateliers d'une usine, et de déclencher une vague de revendications de salaires dans tous les ateliers voisins.

Le problème posé par les modifications larvées des données et par la hausse des salaires qu'elles provoquent ne peut être apprécié à sa juste valeur qu'en rapport avec la nécessité croissante d'assurer, dans l'usine, une stabilité dans la hiérarchie de salaires entre les départements.

3. La hiérarchie des salaires entre les divers ateliers et le risque qu'elle encoure du fait de la hausse des salaires lorsque la productivité s'accroît

Le caractère public de la plupart des systèmes de salaires au rendement dans la sidérurgie amène tous les services intéressés à suivre, avec une grande attention, les salaires obtenus selon ces systèmes. De nombreux comités d'entreprise estiment que leur principale tâche de politique salariale consiste à s'intéresser spécialement aux ateliers où les salaires sont en retard par rapport à d'autres.

"Le comité d'entreprise compétent dans les ateliers où les salaires sont à la traîne va trouver le chef d'atelier, et tâche de voir pourquoi la prime ne suit pas. On entreprend des recherches et, la plupart du temps, on en découvre la cause. Grâce à ce que nous appelons les emplois-types existant dans tous les ateliers, et qui nous permettent de faire des comparaisons, nous avons sous les yeux les différents ateliers de notre usine. Nous pouvons vérifier les relations entre les salaires, du fait que les primes sont inscrites en même temps. Nous pouvons donc contrôler, avant même que l'ouvrier vienne se plaindre. Lorsque nous constatons que les salaires sont moins bons quelque part, nous nous disons tout de suite qu'il faut

faire quelque chose pour éviter que les ouvriers en cause s'estiment lésés. Il est évident que, de nous-mêmes, nous examinons tout d'abord ce qui ne va pas pour y remédier".
(Un membre du comité d'entreprise)

Probablement le centre de gravité et le point d'appui de la politique salariale des comités d'entreprise se sont-ils déplacés entre le début et la fin des années cinquante. Si, au commencement, il s'agissait sans doute surtout d'éviter des fluctuations trop fortes de la prime, et en même temps de garantir ^{l'augmentation} / des gains au rendement pourraient augmenter avec la production, les ^{conseils} / d'entreprise, dans la mesure où les fluctuations de salaire à court terme se réduisent, voient leur meilleure chance tactique dans une politique de l'ajustement des ateliers dont les salaires sont en retard par rapport à la moyenne de l'usine ou par rapport aux ateliers qui viennent en tête, que ce soit parce que la production et la productivité n'ont pas augmenté aussi rapidement, ou parce que le système de salaires au rendement n'a permis qu'en partie aux gains d'en suivre l'augmentation.

Les spécialistes de la politique salariale des usines se voient, notamment pour cette raison, exposés à une pression qui ne cesse de s'accroître et qui les oblige à contrôler de plus en plus sévèrement ^{l'évo-} lution des salaires et la relation entre les salaires. Au début des années cinquante, il était encore possible de réduire les salaires qui montaient trop vite en révisant le système de prime : c'est ainsi qu'au train à tôles, dont il a été question plus haut, la prime, qui était de 35 pfennig au cours du premier trimestre 1949, était passée à 60 pfennig au quatrième trimestre, et atteignait 74 pfennig en janvier 1950. En revanche, au train voisin dont le programme de production était complémentaire, la prime stagnait : après avoir atteint 36 pfennig au cours du premier trimestre 1949, elle était d'environ 54 pfennig. Par suite, en février 1950, le système de salaires de l'un des trains fut dénoncé, le rendement théorique relevé de 10 % et, par conséquent, le salaire à la prime réduit de près d'un tiers (pour un excédent de rendement moyen obtenu jusque-là d'environ 30 % de la norme de rendement) . Au cours de l'année suivante, les salaires à la prime des deux trains ont toujours été du même ordre de grandeur.

Cependant une telle méthode n'est plus guère imaginable vers la fin des années cinquante. Si un atelier ne fait pas comme les autres,

L'ancienne hiérarchie entre les salaires ne peut généralement être rétablie qu'en relevant le salaire des ateliers voisins et en réduisant ainsi l'écart constaté, sinon complètement, du moins sensiblement. C'est ainsi que, dans l'une des usines étudiées, la prime de l'aciérie I avait été changée pour permettre à la courbe de prime d'augmenter un peu plus. En conséquence, le salaire à la prime dans cet atelier s'est accru beaucoup plus vite que dans l'aciérie voisine II, parallèlement à l'augmentation de la production et de la productivité. Si le salaire du premier ouvrier de cette aciérie avait été, jusque-là, inférieur d'environ 3 % à celui du premier ouvrier de l'aciérie voisine, cette différence atteignait, au bout de quelques mois, plus de 9 %. Aussi l'usine se vit-elle contrainte, dans l'aciérie en retard, de relever le taux de la prime et, avec celui-ci, la production par deux fois en quelques mois, ce relèvement atteignant au total plus de 50 %.

Moins la direction d'une usine peut ramener à leur ancien niveau les salaires au rendement qui se sont "échappés", plus elle doit s'attendre à ce que cette situation déclenche une vague générale de revendications de salaires, et plus elle est contrainte de maintenir la relation entre les salaires et de contrôler toujours strictement les salaires au rendement.

Question : Qu'advierait-il si un atelier avait, pendant deux ou trois mois, un salaire supérieur de 15 à 20 pfennigs au niveau normal, et bouleversait ainsi la hiérarchie entre les salaires ?

"J'espère que (mon spécialiste des salaires) sera assez adroit pour empêcher que cela se produise"

Question : Et si cela arrivait tout de même ?

"Nous ne retrancherions rien sans doute, mais nous essaierions probablement d'amortir cette hausse et, en tout cas, de l'arrêter. Il est certainement possible qu'un atelier s'échappe une fois ou l'autre. Mais gare à qui cela arrive, car il se trouve alors dans un guêpier. Cela peut coûter des dizaines de milliers de mark. Il faut alors essayer d'arranger cela avec le comité d'entreprise. En l'occurrence, il arrive que l'on commence à compter à rebours".
(Un directeur du personnel)

Ce sont non seulement les comités d'entreprise qui veillent à ce que la hiérarchie des salaires entre les divers départements ne soit pas décalée, mais aussi les chefs des ateliers qui alors se trouveraient désavantagés :

"Si, par exemple, j'apprends que le premier ouvrier au convertisseur (de l'aciérie Thomas voisine) gagne 30 pfennig de plus que mon premier fondeur, il faut que j'agisse, que j'aie demandé une révision ... Autrement, demain mon premier fondeur se présentera chez moi ... Cela peut arriver bien entendu, mais au bout de deux ou trois mois on aurait une révolte." (Un chef d'atelier)

De nombreux spécialistes de la politique salariale considèrent la progression des salaires au rendement parallèle à l'augmentation de la production et à des hausses de productivité, et le risque qu'encourent de ce fait la hiérarchie entre les salaires comme une seule et même chose.

"L'observation constante des relations entre les salaires est décisive. On peut aussi, d'après les relations de salaires, observer le rendement des différents ateliers et se rendre compte des changements techniques qui ont pu se produire." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Il est toujours possible que la prime d'un atelier soit un peu supérieure à celle d'un autre.

"Nous pouvons attendre trois à quatre mois pour voir s'il s'agit d'un phénomène passager qui n'entraînera pas une distorsion permanente de la hiérarchie entre les salaires. Le montant que touchent les ouvriers de tête peut varier jusqu'à 5 %, celui des ouvriers du milieu jusqu'à 3 %. Au bout de deux mois, notre attention est éveillée et nous nous demandons quelles sont les causes. Si nous croyons que cela va s'arranger, nous laissons aller pendant quelque temps. Mais au bout de six mois, il est grand temps et les délégués des autres ateliers tirent la sonnette d'alarme. Ils viennent nous trouver en disant que les autres gagnent trop." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Jusqu'à quel point peut-on laisser monter le salaire au rendement d'un département sans devoir procéder à une révision du système, /avec toutes les conséquences que cela comporte pour le rendement et aussi pour la politique des salaires, c'est là une chose qui dépend, avant tout, de la sensibilité des relations de salaires. Celle-ci paraît varier d'une usine à l'autre. Les 5 % qui, dans l'entretien que nous venons de rapporter,

ont été indiqués comme limite de tolérance, peuvent ailleurs se situer encore dans la marge de ce qui est supportable, ou avoir depuis longtemps contraint à "tirer la sonnette d'alarme". Il est certain que le seuil de sensibilité dépend du nombre des ateliers où les salaires sont très proches les uns des autres.

"Si, par exemple, les salaires d'un atelier se rapprochent de ceux d'un autre, à concurrence de 50 % de la différence existant habituellement, l'autre atelier ne manquera pas de se manifester. La plupart du temps, il n'est guère possible d'arrêter cette action (de l'autre atelier)."

Question : Cela voudrait donc dire que les plus graves soucis de politique salariale apparaissent lorsque les salaires des différents ateliers sont très rapprochés, parce que dans ce cas une variation de quelques pourcent crée des difficultés ?

"Oui, en effet." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Toutefois, cette sensibilité à la hiérarchie entre les salaires semble aussi varier parallèlement à l'évolution des systèmes et de la politique des salaires au rendement. Lorsque les systèmes salariaux appliqués dans deux départements voisins provoquent des fluctuations régulières et marquées, l'écart entre les salaires de ces départements est plus imprécis; il peut changer sans que cela soit immédiatement perceptible, bien plus que si la marge d'oscillation des gains au rendement est très faible dans chaque cas. Mais comme l'une des principales tendances de l'évolution de la rémunération au rendement au cours des années cinquante est précisément de réduire de plus en plus les fluctuations et la marge de fluctuation des salaires au rendement, on perçoit de nos jours des différences entre les divers services qui, autrefois, disparaissaient dans les mouvements constants de hausse et de baisse des salaires à la prime ou aux pièces. Il y a donc une tendance à voir s'accroître la sensibilité des relations entre les salaires, dans la mesure même où les salaires au rendement se stabilisent.

Un effet identique se produit lorsque l'on groupe plusieurs tournées ou plusieurs équipes pour former une unité de prime ou lorsque

L'on rattache les salaires au rendement d'un atelier à la prime d'un autre atelier. Toutes les mesures qui augmentent le nombre des ouvriers ayant un système commun ou identique de salaires au rendement rendent cette valeur plus "perceptible". Lorsque l'on sait que "dans l'aciérie on gagne n % de plus" ou que "la prime aux gros trains de laminage a été, le mois dernier, de 15 pfennig plus élevée que chez nous", un écart éventuel de salaire entre ateliers voisins ou équipes voisines est perçu beaucoup plus rapidement et avec plus d'acuité que si, dans l'atelier de référence ou dans le propre atelier de l'intéressé, il existe de nombreux pourcentages aux pièces ou de salaires à la prime différents pour chaque poste, chaque four, chaque cage ou chaque équipe. Il semble que si, dans l'usine J (où, comme on s'en souvient, il existe toujours de très petites équipes à la tâche), on déclare catégoriquement ne pas avoir besoin de tenir compte des relations entre les salaires dans l'usine pour établir la politique des salaires au rendement, cela est dû notamment à ce rapport étroit qui existe entre l'importance des équipes à la prime et à la tâche d'une part, et la sensibilité des relations entre les salaires, d'autre part. En effet, il n'y a pas non plus, dans cette usine, de "prime d'aciérie", mais chaque mois quatre primes différentes pour chacun des quatre fours, ces primes variant toujours les unes par rapport aux autres. Peut-être le fait que les salaires au rendement à fort stimulant de cette usine n'ont provoqué, jusqu'ici, aucune difficulté majeure de politique salariale est-il dû, pour une part, à cette circonstance.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que les modifications intervenant dans les relations entre les salaires ne sont pas choisies par les comités d'entreprise comme point d'appui de leur politique salariale uniquement pour des raisons tactiques, mais aussi parce que, vu le caractère imprécis de tout calcul du rendement dans la sidérurgie, d'une part, et l'imbrication étroite existant entre tous les départements, d'autre part, tout accroissement des salaires dans un atelier voisin auquel ne correspond pas une augmentation du même ordre dans leur propre atelier est considéré par les ouvriers comme une atteinte à leur exigence d'équité. Comme le laminoir ne peut traiter que ce qui a déjà été fondu dans l'aciérie, il n'est guère possible de faire comprendre aux ouvriers aciéristes

pourquoi une hausse de production au laminoir (dont la prime à la production est calculée par heure de fonctionnement) fait monter les salaires tandis que, dans l'aciérie (où l'on tient compte également du nombre d'heures d'ouvrier, qui a peut-être aussi augmenté en conséquence), les rémunérations ne bougent pas. Il semble que les ouvriers soient d'autant plus sensibles à cette reconnaissance de leur exigence d'équité que la tendance générale de l'évolution de la rémunération au rendement a davantage réduit le rôle de celle-ci, considéré comme instrument de participation aux bénéfices. Certes, la plupart des ouvriers se sont félicités de voir leurs salaires devenir ainsi moins dépendants de la production et de ses fluctuations; la stabilité du gain leur est apparue plus importante que de nouvelles augmentations de salaire incertaines qu'aurait entraînées une hausse de la production et de la productivité (1). Mais cette option est remise en cause dès l'instant où, du fait d'une expansion générale de la production, le travail à effectuer augmente dans le secteur considéré et qu'augmente en même temps - grâce d'ailleurs au rendement plus élevé de ce secteur - le salaire dans les départements voisins.

La sensibilité à la hiérarchie entre les salaires, les mesures qu'elle impose aux spécialistes de la politique salariale dans les aciéries, sont d'une importance décisive pour la tendance à se propager qu'a la crise de la rémunération au rendement. Par exemple, la nécessité de tenir compte de cette hiérarchie entre les salaires interdit, dans les services de fusion où des difficultés techniques particulières s'opposent au stimulant salarial, de renoncer entièrement, ou en majeure partie, à la rémunération au rendement, tout en maintenant, par exemple, dans les laminoirs les anciens systèmes à la tâche et de prime. Cela conduirait inévitablement, à moins d'ajuster constamment les salaires des secteurs de fusion, à un écart entre les salaires qui serait dangereux pour bien des raisons. Si la stabilisation du salaire et l'abandon du stimulant salarial apparaissent encore acceptables peut-être pour les usines, comme l'alternative au stimulant salarial et à l'augmentation des salaires, des rémunérations en hausse sans stimulant salarial direct sont en contradiction trop évidente avec les principes traditionnels de

(1) Leurs déclarations, analysées au 2^e chapitre, p. 333 et s., en disent long à ce sujet; mais il faut aussi signaler l'exception que constitue l'un des deux trains dégrossisseurs, où une forte minorité exprime un point de vue opposé.

la politique du rendement et du salaire. C'est ainsi qu'on essaie de suivre une voie moyenne, de sacrifier ici quelque chose du stimulant salarial, là quelque chose de la stabilité des salaires, et que l'on propage la crise de la rémunération au rendement dans des secteurs où elle pouvait encore être évitée, vu les conditions techniques.

4. Nécessité et limites du contrôle des salaires

Par elle-même, la résistance du personnel à une diminution des salaires au rendement dont il n'est pas l'unique responsable, résistance qui empêche les salaires de revenir à un niveau inférieur, engendre une certaine tendance à la hausse des éléments du salaire indexés sur le rendement. Cette tendance est considérablement renforcée (et quelquefois même provoquée) par les améliorations techniques "insidieuses" apportées dans de nombreux ateliers et par le fait que, pratiquement à chaque révision des systèmes de salaires au rendement à laquelle on procède lorsqu'ont été apportées un certain nombre de petites améliorations de cet ordre ou encore lorsque des transformations importantes ont eu lieu dans les conditions de production, "il en reste quelque chose" et que le salaire au rendement augmente de deux, trois ou quatre pourcent.

L'obligation de maintenir l'équilibre et la stabilité des relations entre les salaires étend cette tendance à la hausse des salaires au rendement, qui ne se manifestait tout d'abord que dans certains ateliers, à la totalité des départements de production proprement dits, quand ce n'est pas à toute l'usine.

L'accroissement des salaires au rendement dans les services où l'augmentation de la production ou de la productivité est assez importante et son extension à tous les services voisins peuvent, naturellement, être arrêtés par un contrôle plus sévère de l'évolution du "rendement" et des salaires. Il apparaît cependant que des limites très étroites sont tracées à une telle politique de révision continuelle des salaires à la prime : d'une part, parce qu'on ne ferait que susciter ainsi une inquiétude dont les effets sont très désagréables sur la politique du rendement; d'autre part, parce que les directions d'atelier n'ont généralement que peu intérêt à appuyer les mesures correspondantes en

déclarant en temps utile les petites modifications et transformations survenues; enfin, parce qu'il n'est pas toujours possible d'infirmier l'argument du personnel et de ses délégués selon lequel l'ouvrier doit aussi travailler davantage lorsque le rendement des installations augmente.

En règle générale, la hausse des salaires au rendement ne peut être freinée que par l'affaiblissement du stimulant salarial.

Le dilemme : stimulant salarial ou contrôle des salaires est ouvertement formulé par certains spécialistes :

"Si la direction d'une usine y voit une chance réelle de gains, elle dira naturellement qu'il faut laisser filer les salaires s'il est possible ainsi de tirer ce qu'on peut en tirer, et si les débouchés correspondants sont assurés. Seulement on ne parle pas de ce qui suivra; climat de travail, etc. On croit toujours que cela s'arrangera. Et alors, bien entendu, telle unité s'efforce constamment de dépasser l'autre." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Il n'est pas rare que la politique des salaires au rendement des dernières années ait été réglée entièrement, ou en majeure partie, sur les nécessités du contrôle des salaires. Il n'est plus guère question, en pratique, du stimulant au rendement; on peut même dire que les augmentations de rendement qui peuvent se produire encore sous l'action du stimulant - très affaibli - apparaissent plutôt comme une menace que comme un sujet de satisfaction.

C'est d'ailleurs de là que provient la faveur croissante dont jouissent, ces dernières années, les courbes de prime dégressives. Elles garantissent en effet à l'usine qu'à partir d'un certain niveau de rendement (qui bien souvent est tout proche du rendement habituel) le stimulant salarial cessera d'agir de lui-même. D'ailleurs, les barèmes de prime comportant un plafond ont un effet identique; ici encore, le salaire au rendement ne peut dépasser un certain chiffre; les ouvriers n'auraient donc - s'ils voulaient ou pouvaient réellement régler leur comportement au travail d'après les résultats financiers de ce comportement - aucun intérêt à augmenter encore leur rendement.

"Nous avons une limite précise quant aux salaires au rendement que nous sommes disposés à payer : elle se situe entre 22 et 25 %.

Nous pouvons donc nous régler là-dessus; nous avons l'affaire bien en main et le comité d'entreprise marche avec nous." (Un économiste de l'entreprise)

Cette limite n'est toutefois rien d'autre que le point où la rémunération au rendement se transforme en salaire fixe, car ce salaire, une fois établi depuis un certain temps, ne peut plus guère varier, même vers le bas.

Question : Quelle est la dégression de la courbe dans sa partie supérieure ? N'avez-vous pas aussi choisi cette courbe afin de pouvoir maintenir le système (jusque-là en vigueur) s'il se produit quelque changement dans le mode de production ?

"Si, nous devons le reconnaître."

Question : Mais il y a alors le risque, si tous les services se situent dans le secteur supérieur (où la dégression est forte et finit par une courbe horizontale), de voir les taux se figer et les salaires ne plus bouger ?

"Nos courbes nous permettent de dormir tranquilles."
(Un économiste de l'entreprise)

Pouvoir dormir tranquille, "avoir des courbes qui vous laissent en paix", cela veut dire d'abord être invulnérable à toute "échappée" des salaires, mais en même temps que l'on retire à l'ouvrier tout intérêt à augmenter notablement son rendement au-delà du niveau déjà atteint.

C'est pourquoi, en bien des endroits, on se refuse à réinstaurer des salaires au rendement ou à lier de nouveau au rendement des primes jusque-là bloquées en raison de modifications techniques, avant de savoir exactement de combien le rendement peut augmenter, mais afin d'être sûr que l'accroissement du salaire qui résulterait d'une hausse du rendement restera dans des limites "raisonnables" (1).

(1) Voir à ce sujet lère partie, 3e chapitre et notamment p. 135 et s.

La question de savoir quelle augmentation de salaire accompagnant une certaine augmentation du rendement et de la productivité, ou même la provoquant, est encore "acceptable", ne pourrait recevoir une réponse quelque peu précise que si l'on disposait d'analyses approfondies en matière d'économie d'entreprise et dans d'économie nationale, analyses pour la réalisation desquelles, autant que nous sachions, les conditions théoriques elles-mêmes sont à peine précisées.

Certes, les usines sidérurgiques n'ont pas un intérêt absolu à freiner complètement la hausse des salaires ni celle des gains extra-conventionnels. Elles savent que les salaires actuels leur assurent une avance confortable sur tous leurs concurrents sur le marché du travail, et elles ont pu constater précisément en 1959/60 après qu'eut été surmontée la seconde période de marasme de l'acier - quelquefois d'ailleurs avec surprise - combien la pénurie de main-d'oeuvre pouvait être gênante ou quel avantage économique offraient des réserves de main-d'oeuvre à l'intérieur de l'entreprise (1).

Vu sa situation économique, la sidérurgie pourrait encore payer des salaires sensiblement plus élevés, sans pour cela diminuer considérablement ses recettes. A notre connaissance, malgré les fortes hausses de salaires de ces dernières années, les charges salariales relatives ont régulièrement diminué.

Néanmoins, dans la plupart des usines sidérurgiques, le contrôle des salaires au rendement s'est fait de plus en plus strict ces dernières années.

(1) La plupart des usines de la sidérurgie allemande n'ont pas procédé à des licenciements en 1958/59; elles se sont contentées, tout au plus, de ne pas compenser des départs normaux. L'augmentation rapide de la production en 1959/60 n'aurait certainement guère été possible sans l'accumulation antérieure d'une réserve importante de main-d'oeuvre. L'usine qui avait licencié le plus d'ouvriers (plus de 20 % de son personnel) se vit, en 1960, hors d'état d'utiliser pleinement la capacité installée, par suite d'une insuffisance de main-d'oeuvre.

Tout d'abord, la nécessité de prendre en considération le niveau général des salaires dans la Ruhr joue assurément un certain rôle (1). L'industrie minière, l'industrie transformatrice et le bâtiment, avec lesquels la sidérurgie a des liens multiples - notamment comme client ou au sein des Konzerns - sont obligés de relever leurs salaires plus ou moins rapidement lorsque ceux de la sidérurgie augmentent. De même les différentes usines sidérurgiques sont sensibles, à des degrés divers, aux variations de la masse des salaires, selon la part que représente la transformation dans leur chiffre d'affaires et dans leurs effectifs. La part des charges salariales par rapport au chiffre d'affaires varie entre 7 % environ et plus de 25 % dans les grandes usines sidérurgiques dominant le marché (et les associations).

D'autre part, au cours de la seconde moitié des années cinquante, l'activité de l'IG Metall (syndicat des travailleurs de la métallurgie) en matière de conventions collectives s'est sensiblement accrue, de sorte qu'un même accroissement des éléments extra-conventionnels du salaire entraîne maintenant une hausse des salaires plus importante qu'autrefois (2).

Enfin, les deux contrechocs enregistrés dans la conjoncture de l'acier (1953/54 et 1957/58) ont montré combien il était difficile d'adapter à une production en baisse et à des recettes en diminution les salaires au rendement qui s'étaient établis en période d'expansion (3).

Tous ces faits, aussi importants et spécifiques aux entreprises qu'ils puissent être, n'agissent cependant pas toujours directement sur la politique des salaires de chacune des usines sidérurgiques. Celle-ci est plutôt établie en fonction de critères bien moins compliqués, et d'ailleurs de façon très improvisée; elle est fonction du salaire moyen de tous les ouvriers de la sidérurgie et du rang qu'occupe l'entreprise dans les salaires moyens des différentes usines.

"Il n'y a certainement pas d'autre branche industrielle où l'on puisse faire une comparaison statistique aussi satisfaisante des salaires etc. que dans la sidérurgie. Et le fait que le salaire moyen de la sidérurgie donne la mesure et les critères à appliquer à la direction de chaque entreprise. En d'autres termes, si l'usine se classe bien au-dessous

(1) Voir plus haut le 3^e chapitre de cette partie, p. 395 et s.

(2) Voir plus haut, p. 387 et s.

(3) Voir plus haut 4^e chapitre, p. 445 et s. et p. 448 et s.

de la moyenne, on est beaucoup plus disposé à accepter les revendications des conseils d'entreprise que si les chiffres des salaires se situent au-dessus, et même bien au-dessus de cette moyenne de la Ruhr. Chaque mois, les paris s'engagent dans les ateliers et les usines, et l'on se demande : "où en sommes-nous ?". Sommes-nous encore en dessous ou sommes-nous au-dessus de la moyenne; et selon la situation de chacun, on dira, nous avons maintenu notre position, nous avons baissé, ou nous nous sommes un peu rapprochés de la moyenne. Cette moyenne est suivie attentivement, aussi bien par les spécialistes que par les membres de la direction. Il se peut aussi que l'on dise : Salaires partis en flèche, stop ! Ou bien : Nous n'avons pas besoin d'avoir peur, nous sommes encore bien en dessous."

Question : Croyez-vous que le risque de voir les salaires s'échapper est aujourd'hui davantage ressenti qu'autrefois par les directions d'usine ?

"Certainement beaucoup plus qu'autrefois et notamment à cause de cette statistique, sur laquelle tout le monde a les yeux fixés." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

Dans une usine, on nous rapporte que, par la conjonction de différents facteurs, on s'est trouvé une fois dans le groupe de tête de l'industrie sidérurgique :

"(La direction) a vu rouge."

Et ce n'est que par une série de mesures que l'on est revenu ensuite

"dans des zones plus acceptables".

Chaque usine a, dans ce classement, la place "qui lui revient"; si elle changeait de place vers le haut ou vers le bas, les responsables de la politique des salaires pourraient être à peu près sûrs que la direction inscrirait une note défavorable à leur dossier ou que le comité d'entreprise présenterait des revendications pressantes. Or, ce ne sont pas toujours uniquement les comités d'entreprise qui réagissent à une baisse relative du salaire moyen de leur usine; à part deux ou trois outsiders qui, depuis toujours, et pour des raisons diverses, sont tout à fait en tête ou tout à fait en queue, une grande usine de bon rendement et bien équipée met son point d'honneur à se situer assez loin en avant, et les places inférieures sont réservées aux petites usines et aux handicapés (bien qu'il y ait aussi certaines petites

usines qui, grâce à des prestations particulières dans un secteur spécial, aient parfois eu prennent le droit de s'avancer jusqu'en tête du groupe).

Les usines ayant particulièrement souffert de la guerre et qui n'ont retrouvé leur pleine capacité de rendement qu'au cours des années cinquante considèrent comme tout naturel de voir progresser leurs salaires parallèlement à leur expansion économique et technique et par rapport aux salaires des autres usines sidérurgiques. Dans l'une de ces usines, on nous a déclaré :

"Notre usine occupait une position tout à fait inférieure dans le classement des usines sidérurgiques. C'est pourquoi nous avons institué un système de primes, car tout accord sur un tel système entraîne une augmentation des salaires. Mais c'est ce que nous voulions précisément faire, pour rattraper les usines de la Ruhr (et pouvoir recruter de la main-d'oeuvre dans cette région). Maintenant nous nous trouvons en bonne position." (Un spécialiste de la politique des salaires à la direction du personnel)

En conséquence, l'usine se voit maintenant obligée d'instituer un contrôle des salaires beaucoup plus strict :

"Maintenant il n'y a plus de raison (que les salaires continuent à augmenter) et nous veillons aussi soigneusement à signaler immédiatement toute modification des données. Nous aménageons maintenant des garanties. La convention prévoit un plafond de prime. Dès que le rendement n'est plus que de 10 % au-dessous du maximum prévu, c'est qu'il doit se passer quelque chose, et cela éveille notre attention." (Idem)

Même dans l'usine J, dont nous avons décrit plus haut la politique conséquente en matière de salaires/^{à la tâche}(1), on ne peut se défendre de l'impression qui se dégage de l'évolution générale des salaires dans la sidérurgie. Même là, on est contraint de laisser parfois les salaires monter, en cas d'améliorations techniques, pour ne pas manquer le coche.

"Lorsqu'il se produit un changement technique, il faudrait, en réalité, revoir complètement les temps alloués. Mais nous sommes dans la sidérurgie, et nous nous trouvons dans une situation assez difficile parce que, dans cette industrie, on sait très bien quels sont les salaires payés dans les

(1) Voir 1ère partie, p. 96 et s.

autres départements, dans 10, 12 ou 15 autres usines et que les membres de comités d'entreprise eux non plus n'ignorent rien des salaires payés dans les autres usines. Nous sommes déjà, çà et là, obligés, pour ne pas perdre de personnel, de déroger, en cas de changements techniques à notre principe fondamental de n'accorder d'augmentation de salaires que là où il y a une augmentation de rendement. Nous le faisons à notre corps défendant, mais nous y sommes contraints par la conjoncture présente." (Un économiste de l'entreprise)

Certes, la propension à harmoniser l'évolution des salaires d'une usine avec celle des autres usines sidérurgiques correspond aussi à un besoin réel de la politique sur le marché de travail. Néanmoins, le voisinage étroit de la plupart des usines sidérurgiques favorise bien davantage l'information sur le niveau des salaires dans l'une ou dans l'autre entreprise que le passage des travailleurs de l'une dans l'autre. En raison des liens solides qui attachent l'ouvrier à l'usine, et qui sont constitués par de nombreuses prestations sociales bénévoles, vu aussi le fait que la plupart des ouvriers (et précisément des ouvriers qualifiés ayant le plus d'ancienneté et qui sont les plus difficiles à remplacer) habitent généralement très près de leur lieu de travail et qu'ils devraient, s'ils changeaient d'entreprise, accepter aussi un allongement sensible du trajet qu'ils ont à effectuer pour se rendre à leur travail, en raison enfin de la structure spécifique de la qualification dans la sidérurgie, qui est caractérisée par l'absence d'une formation professionnelle proprement dite et par une lente promotion jusqu'aux postes supérieurs, il semble que les échanges de personnel, même entre des usines situées à proximité l'une de l'autre, ne soient pas assez importants pour que la crainte des départs domine forcément toute la politique salariale.

Si le rang auquel se situent les salaires moyens dans les usines sidérurgiques (qui d'ailleurs, en raison de différences dans le mode de calcul, ne doit pas toujours être basé sur des chiffres absolument comparables) semble plutôt être tellement fixe, et constituer un point de repère si important pour les diverses usines, c'est que cela leur permet d'écluser, dans une large mesure, la responsabilité d'une politique des salaires qui leur serait propre et qui, en raison du grand nombre de facteurs à considérer, comporte trop d'éléments d'incertitude et est jugée trop risquée. Une telle politique correspond d'ailleurs à

une tradition très ancienne et à un comportement que l'on peut observer aussi dans d'autres secteurs de la direction des entreprises.

Il apparaît de plus en plus nettement au cours des années cinquante que les usines sont soucieuses de ne pas laisser leurs salaires augmenter plus rapidement que dans le reste de l'industrie sidérurgique, et qu'elles tâchent d'orienter la politique des salaires au rendement en fonction des taux d'accroissement que présentent les éléments extra-conventionnels du salaire dans l'ensemble de la sidérurgie.

Bien que les salaires moyens des usines sidérurgiques où le niveau des salaires est le plus élevé ne s'écartent que peu les uns des autres, il n'a guère été possible au cours des dernières années d'observer de changements importants dans leur classement d'un mois à l'autre (dans la moyenne des années 1955/1959, chacune de ces huit ou neuf usines n'a vu se modifier son classement que d'un rang tous les deux mois, pour revenir d'ailleurs généralement à son rang antérieur au cours du mois suivant ou au bout de deux mois; quelques usines ont même conservé, pendant des années, chaque mois la même place).

Seule la période 1957/58 fait exception, au cours de laquelle, en effet, les diverses usines furent affectées de manière différente par les reculs de la production et y réagirent différemment.

A part cela, il est de plus en plus rare que, d'un mois à l'autre, les salaires d'une usine varient dans le sens contraire de la moyenne de la sidérurgie; la proportion de ces outsiders a été la suivante pour la moyenne de tous les mois de la période en question, et pour les 9 plus grandes usines sidérurgiques :

Janvier 1955 - décembre 1956	12 %
Janvier 1957 - novembre 1957	14 %
Décembre 1957 - octobre 1958	22 %
Novembre 1958 - décembre 1959	10 %

Le parallélisme de l'évolution des salaires (à court et à long terme) ^{dans} / les diverses usines sidérurgiques, la rigidité du classement en matière de salaires sont, tout au plus, rompus par l'une des grandes usines, à savoir l'usine D que nous avons examinée. Celle-ci est tombée, en quelques mois, de la 3e à la 9e place, et ce n'est que plus tard

qu'elle a repris sa place dans le secteur moyen, avec des fluctuations importantes vers le haut et vers le bas. Ce n'est certainement pas par hasard que cette usine a, parmi toutes les usines sidérurgiques étudiées, les systèmes de salaires au rendement les plus stimulants et les plus sensibles. Cette exception démontre justement combien le contrôle croissant de l'évolution des salaires par les usines - même ou précisément s'il s'oriente en fonction d'un indice aussi douteux que le rapport entre le salaire moyen de l'usine de celui de la sidérurgie en général - est lié à l'élimination des fluctuations de salaires et, par conséquent, à celle du stimulant salarial.

L'un de nos interlocuteurs parle, non sans amertume, de l'anarchie qui règne dans le domaine de la politique salariale pratiquée par la sidérurgie allemande :

"Ici, en Allemagne occidentale, où la politique des salaires est si peu uniformisée et si désordonnée, une usine oblige l'autre à augmenter ses salaires et, à l'intérieur de l'usine même, un atelier pousse l'autre." (Un ingénieur de production)

Son diagnostic est certainement exact. On peut seulement se demander si, en présence des conditions techniques qui prédominent dans la sidérurgie, vu les nécessités de la politique du rendement qui résultent de ces conditions techniques, aussi bien d'ailleurs que des conditions sociales générales, des stimulants salariaux efficaces sont compatibles avec une politique et une évolution des salaires qui ne soient pas "multiformes et embrouillées".

Dès que les salaires au rendement - qu'on le veuille ou non, qu'on s'en rende compte ou non, qu'on l'accepte ou non - ne reflètent plus seulement les variations du rendement humain, ils augmentent lorsque la production et la productivité s'accroissent et là où elles s'accroissent. L'évolution des salaires ne peut plus alors être ordonnée et uniforme que si l'on renonce entièrement ou partiellement aux stimulants salariaux, sauf le cas d'une direction autoritaire pouvant faire abstraction, pour des raisons techniques ou sociales, des réactions des travailleurs et de leur exigence d'équité.

RECAPITULATION ET CONCLUSIONS

Le problème technique et social posé par les salaires
au rendement et les perspectives d'avenir de ce mode de rémunération
dans la sidérurgie et dans les industries techniquement apparentées.

A la fin du XIXe siècle et au début du XXe, les rémunérations, susceptibles de varier en fonction des résultats du travail, apparaissaient comme un instrument de politique du rendement répondant particulièrement aux exigences qu'imposaient à la direction de l'entreprise le niveau d'évolution technique et d'organisation des moyens de production, ainsi que les conditions de la vie sociale et le rapport des forces sociales. La rémunération au rendement promettait à l'entreprise qui se proposait de l'appliquer, une efficacité jusque-là inconnue et quasi automatique dans son action sur le comportement de l'ouvrier au travail. Elle promettait de surcroît, une quantité d'effets accessoires dépassant de beaucoup le domaine du travail humain et de son organisation. En même temps, ses protagonistes se faisaient fort de donner au système d'autorité de l'entreprise une nouvelle justification, lui permettant, mieux que par le traditionnel droit du plus fort ou par la référence à la sacro-sainte propriété privée, de résister au mouvement, trop pressant, de la démocratisation politique, puis de plus en plus économique et sociale.

Si la rémunération au rendement sous sa forme actuelle correspondait ainsi à un double besoin de l'entreprise industrielle, certaines limites d'ordre technique et organisationnel, ainsi que d'ordre social, ont également été tracées à son application au milieu du XXe siècle.

La notion fondamentale de l'équité du salaire au rendement et les conditions techniques qu'elle suppose

La théorie contemporaine du travail à la tâche emploie un concept qui caractérise très exactement cette double dépendance du stimulant salarial par rapport aux conditions techniques et aux facteurs sociaux. Il s'agit de la notion de l'équité du salaire au rendement (Leistungsgerechtigkeit).

Cette "Leistungsgerechtigkeit" signifie, d'une part, qu'il est tenu compte de certains principes dans la fixation des normes et dans le calcul du rendement humain et que certains procédés qualifiés sont employés à cet effet.

Elle a, d'autre part, pour objet de légitimer le stimulant salarial vis-à-vis des revendications et des attentes des ouvriers reconnus comme justifiés ou ne pouvant être ignorés en raison de leur intensité.

L'équité du salaire au rendement a, enfin, pour conséquence - c'est là un élément fondamental de la théorie qui a cours actuellement de la formation du salaire dans l'entreprise - par suite de ses qualités techniques et sociales à l'intérieur de l'entreprise, que la rémunération au rendement est également indépendante des facteurs sociaux et économiques constitués ou agissant au-delà de l'entreprise ou, plus précisément, qu'elle peut en être protégée. La norme de rendement, fixée pour un certain travail, et la mesure dans laquelle le salaire de l'ouvrier se situe, grâce à une quantité donnée de travail, au-dessus du niveau minimum qui est fixé au-delà de l'entreprise individuelle, par accord formel des parties à la convention collective, ou qui résulte du jeu du marché du travail - restent en principe inchangées lorsque le plein emploi est suivi de chômage massif ou inversement, lorsque les syndicats gagnent ou perdent du pouvoir et de l'influence, lorsque enfin le niveau général des salaires baisse, reste stable ou monte.

Dans la pratique de l'entreprise, ^{l'équité dans} la correspondance entre le salaire et le rendement peut se mesurer à trois critères : premièrement au fait que, l'intensité de son rendement ne variant pas, l'ouvrier ne voit son salaire ni augmenter ni diminuer (tant que les salaires conventionnels ou ceux qui correspondent à la situation sur le marché du travail demeurent inchangés); deuxièmement au fait que divers ouvriers ou équipes d'ouvriers ont à rendement égal un salaire égal ou ne gagnent pas la même chose quand leur rendement diffère (à supposer que le salaire de base servant au calcul du gain ^{à la tâche} soit le même dans les deux cas); troisièmement au fait qu'après un changement intervenu dans les conditions techniques ou l'organisation du travail et de la production, la nouvelle tâche permet d'obtenir, pour une même intensité du rendement humain, des salaires ni plus hauts ni plus bas que l'ancienne tâche qu'elle a remplacée.

Les procédés qui doivent garantir la correspondance entre normes de rendement et stimulants salariaux et qui, en particulier, sont codifiés dans les systèmes perfectionnés d'étude des temps, sont cependant fondés, ainsi qu'il apparaît rapidement lorsque l'on y regarde de plus près, sur un type de travail industriel qui ne peut nullement prétendre à une validité historique universelle. Dans une perspective globale de l'évolution de la technique de la production et du travail industriel, les situations dans lesquelles ce type est applicable sans difficultés insurmontables ne constituent qu'un stade intermédiaire ou transitoire.

D'une part, elles supposent un minimum de division du travail et de rationalisation, c'est-à-dire la répétition de phases du travail pouvant être exactement délimitées et qui sont toujours les mêmes; à cet égard, presque toutes les formes du travail pré-industriel et la plupart des formes initiales du travail industriel échappent aux techniques connues aussi bien qu'aux techniques imaginables de calcul systématique et de normalisation du rendement (encore que, souvent, elles aient donné lieu à la fixation de normes de rendement traditionnelles et inspirées par des idées d'équité qui, à leur époque, n'excluaient pas certaines possibilités de correspondance entre salaire et rendement, mais qui sont devenues sans effet dès l'instant où les métiers intéressés ont été saisis par le dynamisme du développement technique).

D'autre part, les formes élaborées de la mécanisation obligent si nettement l'ouvrier à se cantonner dans des tâches de préparation, de surveillance et de contrôle du processus de production, et le déchargent à tel point de toutes les opérations uniformes, répétitives, que la notion empruntée aux sciences du travail de "rendement" devient elle-même inutilisable, car elle suppose que l'essentiel du travail soit constitué par des opérations observables et mesurables, non seulement dans leur résultat final, mais aussi dans leur exécution, sans que cela ne pose trop de problèmes et sans requérir de moyens excessifs.

Des modes de production et des formes de travail s'écartant du cas type de la fabrication en série partiellement mécanisée avec division du travail ne rendent pas, en soi, impossible l'application de stimulants salariaux et ne lui enlèvent pas non plus sa signification.

Ils n'excluent qu'une forme bien déterminée de rémunération au rendement, dont nous avons cherché à définir les caractéristiques en nous servant des notions d'indices de mesure du rendement global et spécifique : indices de mesure du rendement dont les variations ne dépendent que des variations du rendement humain, et qui imposent des objectifs de rendement ayant tendance à englober la totalité de la contribution humaine aux résultats de la production. Toutes les autres formes de stimulant salarial qui opèrent, soit avec des valeurs de mesure du rendement et des objectifs de rendement globaux, non spécifiques, ou spécifiques mais partiels, se distinguent de cet idéal classique du travail à la tâche par leur sensibilité bien plus grande aux conditions sociales et économiques, favorables ou défavorables, conditions qui échappent pour la plupart, à l'influence directe et sans doute aussi indirecte de la direction de l'atelier et de celle de l'entreprise.

Mais cela ne veut pas dire que des stimulants salariaux spécifiques globaux, même s'ils répondent dans une large mesure à l'exigence d'une équité du salaire au rendement, se situent entièrement en dehors des conditions sociales et des rapports de puissance sociaux, ainsi que de leur évolution historique. Pour simplifier l'exposé, admettons cependant que l'intention des systèmes perfectionnés de salaires à la tâche basés sur l'étude des temps - de protéger le stimulant salarial contre la faveur ou la défaveur d'un grand nombre de facteurs intérieurs et extérieurs à l'entreprise, de diverse nature et, pour la plupart, indéterminés, difficiles à saisir dans l'optique du spécialiste de rationalisation - ait pu jusqu'ici être réalisée. Une telle hypothèse ne doit cependant pas être comprise comme une apologie du système perfectionné d'étude des temps, mais elle se justifie seulement par l'effort fait pour mettre en évidence de façon particulièrement nette le problème du salaire au rendement et les facteurs, tant techniques que sociaux, qui en sont la cause, par opposition au type idéal salaire à la tâche assurant une correspondance entre salaire et rendement.

Il convient maintenant de différencier, à leur tour, les forces et conditions sociales dont dépend la possibilité d'appliquer une rémunération variable liée au "rendement" (lorsque les modes de production et formes de travail rendent inefficaces les méthodes traditionnelles visant à garantir l'équité salariale en fonction du rendement) : d'une part, selon le champ social où elles apparaissent, d'autre part, selon leurs conséquences pour la politique des entreprises en matière de salaires au rendement.

L'exigence ouvrière d'équité

La conception de stimulants salariaux tenant compte justement du rendement suppose expressément que des tarifs à la tâche qui répondent à cette condition ne puissent pas se heurter, chez les ouvriers et leurs représentants, à une opposition fondamentale; certains auteurs vont même jusqu'à considérer purement et simplement le salaire à la tâche proportionnel basé sur "la norme de rendement" comme la forme pour ainsi dire naturelle de la rémunération juste, contre laquelle il n'est ni dans l'intérêt bien compris des ouvriers, ni moralement justifié de s'insurger.

L'idée selon laquelle les ouvriers n'auraient ni lieu, ni le droit de s'opposer à des stimulants salariaux, lorsque ceux-ci tiennent compte justement du rendement, comporte néanmoins toute une série de simplifications inadmissibles.

Les exigences formulées par les ouvriers vis-à-vis d'un système de salaire déterminé, et qui doivent donc être satisfaites pour que celui-ci rencontre le minimum d'assentiment nécessaire à son fonctionnement, proviennent de deux sources : d'une part, des intérêts des ouvriers, d'autre part, de l'idée qu'ils se font de leurs droits.

Dans quelle mesure le principe de la rémunération variable en fonction du rendement correspond-il ou non à l'intérêt des ouvriers, cela dépend d'une foule de facteurs, surtout extérieurs à l'entreprise, et conditionnés par la société et l'économie en général. Admettons que l'intérêt des ouvriers à réduire au minimum leur effort ne soit pas pertinent sous ce rapport, parce que dans chaque cas l'entreprise peut, avec ou sans stimulant salarial, imposer l'observation de certaines normes de rendement, et qu'elle est obligée de l'imposer si elle veut atteindre son objectif. Dans cette hypothèse, l'intérêt des ouvriers à telle ou telle forme de salaire peut être ramené à une alternative entre la possibilité de porter au maximum un salaire incertain, et celle de stabiliser un salaire limité, non seulement vers le haut, mais aussi vers le bas. Laquelle de ces options correspond le mieux

aux besoins des ouvriers ? C'est tout d'abord une question de données individuelles, telles que capacité de rendement, idée que se fait l'intéressé de son propre développement professionnel et intensité de la pression en ce qui concerne les revenus, commandées, par exemple, par la situation de famille. Si l'on suppose que ces composants individuels s'amalgament toujours à peu près dans les mêmes proportions, l'intérêt des ouvriers à une forme de salaire variable ou à l'une de ses alternatives varie, en premier lieu, avec les changements et les développements de la situation générale économique et sociale de la classe ouvrière. Dans des conditions économiques bien déterminées (telles que, par exemple, besoins accumulés depuis longtemps d'achat de biens de consommation durables) et lorsque les rapports de force barrent l'autre voie conduisant à des augmentations de salaires, la rémunération au rendement peut être, parmi toutes les formes de rétribution, celle qui correspond le mieux aux intérêts économiques des ouvriers, dont on peut raisonnablement attendre la réalisation. D'un autre côté, des habitudes de consommation, par exemple, peu élastiques et/ou impliquant une planification à long terme, peuvent faire apparaître l'incertitude des gains comme si grave qu'une stabilisation de ce salaire, même à un niveau plus bas que celui qui pourrait être atteint avec la rémunération au rendement (et au prix d'un effort égal), correspond le mieux aux intérêts de la majorité des ouvriers.

A cet égard, l'évolution des décennies écoulées qui ont vu l'intégration croissante des consommateurs ouvriers dans une société dominée par des habitudes économiques bourgeoises, semble avoir provoqué un déplacement lent mais inéluctable de l'intérêt des ouvriers les amenant à préférer au salaire au rendement des formes de salaires fixes.

Or, l'analyse des réponses fournies aux questions posées aux ouvriers a montré, avec une clarté surprenante, combien les besoins et les intérêts de l'organisation économique de la vie sont, dans la conscience des ouvriers eux-mêmes, et pour ainsi dire dès qu'ils franchissent le seuil de l'usine, examinés et filtrés, afin d'établir s'ils peuvent se concilier avec les réalités de l'entreprise, et si l'ouvrier peut prétendre à leur satisfaction. Le besoin constitué à /
l'extérieur de

l'entreprise, de revenus garantis et stables ne peut entraîner, dans l'entreprise, un comportement concret vis-à-vis du salaire et une politique concrète des salaires, que dans la mesure où les ouvriers eux-mêmes estiment que la pression ^{sur} le rendement exercée par le stimulant salarial n'est plus indispensable et que l'intérêt de l'entreprise ne l'exige pas absolument.

Néanmoins, lorsque le stimulant salarial est considéré comme nécessaire, c'est la plupart du temps dans des conditions techniques qui offrent aussi à l'ouvrier - grâce au rapport direct encore très étroit entre le rendement humain et le résultat de la production - certaines chances de porter son salaire à un niveau maximum, sans risque excessif de grosses pertes de gains. Si donc les ouvriers acceptent le stimulant salarial, là où ils croient que l'entreprise ne peut pas y renoncer, et bien que cela soit contraire à leur besoin fondamental de stabilité du revenu, c'est moins par loyalisme excessif vis-à-vis de l'entreprise, que parce que leur propre intérêt ne les incite pas encore bien nettement à opter contre la chance incertaine d'un gain maximum.

Ce qui éclaire cette structure interne de l'exigence d'équité des ouvriers, c'est aussi la vivacité avec laquelle, malgré une acceptation de principe du stimulant salarial (peut-être même précisément à cause de celle-ci, on a lutté et on lutte encore contre l'inéadéquation entre salaire et rendement sous toutes ses formes, défaut que, pendant des dizaines d'années, le mouvement ouvrier allemand a désigné par la notion globale "d'exploitation" et qu'exprime nettement le slogan "le salaire à la tâche, c'est la mort" (1) (lequel n'a d'ailleurs pas encore été abandonné complètement, bien que beaucoup de spécialistes en la matière disent qu'il fait "vieux jeu"). Les pratiques de salaire ^{à la tâche} de cette nature lèsent en même temps les intérêts des ouvriers, en leur ôtant la possibilité de parvenir à un salaire maximum par un rendement maximum, aussi bien que le contrat explicite ou tacite, d'après lequel tout travail mérite juste rémunération.

(1) Akkord ist Mord

L'histoire de la rémunération au rendement, avec notamment l'apparition des systèmes modernes d'étude des temps, peut très bien être décrite comme une tentative de surmonter la résistance des ouvriers à l'égard du salaire au rendement et surtout de ses abus en donnant au stimulant salarial une justification plus large et plus sérieuse, grâce à une conception plus différenciée et plus cohérente du rendement humain et du juste rapport des temps alloués avec le rendement.

Il n'y a pas lieu d'examiner ici jusqu'à quel point cette entreprise a réussi. Nombre de symptômes que l'on peut observer ces tout derniers temps, même là où il est possible d'établir des normes de rendement quelque peu spécifiques, et probablement encore surtout globales, permettent de conclure que les transformations intervenues dans les intérêts économiques et les besoins des ouvriers, sous l'action de facteurs inhérents à la société dans son ensemble, peuvent même dans des conditions techniques optimales, assigner des limites plus étroites que l'on ne croyait jusqu'ici à l'emploi de stimulants salariaux. Ceci s'applique sans doute notamment là où le caractère spécifique des stimulants salariaux (c'est-à-dire l'aptitude des valeurs de mesure utilisées à refléter exactement le rendement humain) ne peut encore être mis en doute, mais où leur caractère global devient cependant douteux et où - de ce fait principalement - les ouvriers commencent à se rendre compte à quel point les résultats de l'entreprise dépendent aussi de leur loyalisme et de leur disposition au rendement, qu'il n'est pas possible d'imposer par les seuls stimulants salariaux.

En tout cas, les changements qui interviennent dans l'exigence ouvrière d'équité réduisant encore davantage - dans toutes les conditions techniques autres que celles de la production en série partiellement mécanisée et comportant^{la} division du travail au sens classique - la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour sa politique de rendement et de salaires au rendement.

La mesure dans laquelle la politique de l'entreprise doit, dans ces conditions techniques, tenir compte de l'exigence d'équité des ouvriers dépend, il est vrai, non seulement de la structure de cette exigence, mais aussi des chances qu'elle a de pouvoir s'imposer.

Les chances de s'imposer qu'a l'exigence d'équité des ouvriers ont eu tendance, ces dernières années, à s'améliorer presque constamment. Citons ici tout d'abord deux des faits qui les conditionnent : la "position des travailleurs dans la négociation", décrite sous ses différents aspects surtout par les Labour Economists des Anglo-Saxons, qui la fondent sur l'ensemble de l'économie et sur l'ensemble de la société, et le rôle du travailleur dans le système technique de la production.

Notons ici, pour mémoire, que la force inter-entreprises des travailleurs dans la négociation s'est transformée de fond en comble depuis le début de la rémunération au rendement au sens actuel : le développement du mouvement ouvrier, l'amélioration des lois sociales et de la législation du travail, enfin le franchissement par tous les travailleurs ou, tout au moins, par certaines catégories importantes de travailleurs et de professions, de la limite du plein emploi, contraignent aujourd'hui la direction des entreprises à répondre aux desiderata et aux revendications ouvrières, bien davantage que jamais auparavant dans l'histoire de l'industrialisation.

En même temps, le rôle de l'homme dans le processus de production a changé, en conséquence précisément des mêmes phénomènes techniques qui, depuis longtemps, dans certaines industries et aujourd'hui dans des secteurs de plus en plus étendus de la production mécanisée, enlèvent tout fondement aux principes de correspondance entre salaire et rendement, ainsi qu'aux moyens de garantir cette correspondance. Si le rendement humain ne peut plus être exactement défini, il devient donc impossible d'imputer à des objectifs de rendement exactement fixés la totalité de la contribution humaine à la production, et de rémunérer arbitrairement la réalisation ou le dépassement de ces normes par des salaires plus élevés (et ces conditions font partie intégrante de la définition de

l'équité salariale par rapport au rendement); les seuls stimulants salariaux ne sont donc pas en mesure de garantir à l'entreprise que le rendement souhaité ou nécessaire sera atteint. La direction de l'entreprise doit alors recourir, au moins en partie, à d'autres instruments de la politique de rendement, dont l'efficacité (si l'on fait abstraction des formes initiales de surveillance strictement hiérarchisée, dont l'affaiblissement avait été, en effet l'une des raisons de l'institution et de la diffusion de la rémunération au rendement) suppose généralement une mesure variable de loyalisme vis-à-vis de l'entreprise, de bonne volonté, d'initiative et de disposition à assumer ses responsabilités de la part des ouvriers.

Même si les ouvriers ne songent pas à refuser consciemment ces aspects du rendement qui ne peuvent être imposés par des stimulants salariaux, le seul risque de les voir diminuer exerce une telle pression sur la direction de l'entreprise que, même sans protestation formelle du personnel, celle-ci, soucieuse d'assurer le fonctionnement rationnel de l'entreprise, fera tout pour éviter ce que les ouvriers considèrent comme une ^{violation} à leur droit à l'équité ou, tout au moins, ce qui en fin de compte revient au même, tolérera toutes les pratiques par lesquelles les ouvriers cherchent à satisfaire ce qu'ils considèrent comme leurs besoins légitimes.

Nous avons défini plus haut l'idéal du stimulant salarial qui est une juste expression du rendement, par la possibilité d'employer des valeurs de mesure qui soient en même temps spécifiques, c'est-à-dire qui tiennent compte exactement du rendement humain, et globales, c'est-à-dire qui l'envisagent dans sa totalité. Si, du fait de conditions techniques nouvelles ou s'écartant du cas idéal, le caractère spécifique des stimulants salariaux est remis en question, l'évaluation du stimulant salarial dépendra surtout - bien des choses permettent de le croire - de la mesure dans laquelle il doit et peut alors être harmonisé avec l'exigence d'équité des ouvriers, beaucoup plus facile à atteindre si, au contraire, le caractère global du stimulant salarial devient caduc (et ceci arrive probablement encore plus vite et plus souvent, avec le développement contemporain de la technique), l'entreprise n'est plus en mesure, même si toutes les conditions sociales et économiques sont égales par ailleurs, d'ignorer, comme jusqu'ici, une opposition éventuelle des ouvriers au salaire au rendement.

Les relations entre les changements qui se produisent dans les conditions de production et de travail, d'une part, et ceux qui surviennent dans l'exigence d'équité des ouvriers et ses chances de s'imposer, d'autre part, sont donc fort compliquées. Tout d'abord, les uns et les autres ne sont en effet que les conséquences et les composantes du processus général d'évolution des sociétés industrialisées : c'est ainsi qu'un certain niveau de développement technique suppose un comportement déterminé des ouvriers en fait de consommation, lequel, de son côté, engendre certains intérêts à telle ou telle forme de salaire. Par ailleurs, l'intensité de l'exigence d'équité des ouvriers dépend aussi des conditions techniques tandis que la préférence pour une forme de salaire, qui a sa source à l'extérieur de l'entreprise, ne se manifeste à l'intérieur de l'entreprise que si elle n'est pas en contradiction avec les nécessités réelles ou supposées, de la politique de rendement, déterminées par le système technique et l'organisation de l'entreprise. Ensuite, certains changements dans la technique et l'organisation de ce système de production, dont les conséquences peuvent être désignées très abstraitement comme la "fin des stimulants globaux", donnent à l'exigence d'équité des ouvriers, même sans que celle-ci ait varié, des possibilités différentes et plus grandes de s'imposer, c'est-à-dire qu'ils donnent - souvent d'un seul coup, mais dans la plupart des cas lentement et presque insensiblement - à des forces, qui jusque-là étaient quantité négligeable pour la direction de l'entreprise une importance à laquelle ne répondent plus guère les critères d'appréciation et les tactiques qui suffisaient, jusqu'alors, aux représentants de la direction et leur avaient permis de gravir les échelons de la hiérarchie.

Or, la situation concrète de la rémunération au rendement dans une certaine industrie ou dans une certaine entreprise industrielle, à un moment historique donné, ne peut s'expliquer uniquement à l'aide de ce modèle, en soi déjà complexe, combinant l'évolution technique avec certaines forces et certains processus sociaux. Il faut, au contraire, y adjoindre une troisième dimension sur laquelle se dessinent les déterminants proprement dits de la politique salariale.

Le rattachement à la productivité de certains éléments du salaire "liés au rendement" et les problèmes qu'il pose pour la politique salariale

La théorie moderne de l'étude des temps postule que certaines limites susceptibles d'être calculées statistiquement et qui, pour l'essentiel, sont déterminées physiologiquement soient assignées aux fluctuations du rendement humain. Si le degré d'efficacité du travail humain augmente par suite d'une amélioration technique ou de l'organisation, il faudra, conformément à la logique du système, que les normes de rendement soient modifiées de manière que le nouveau rendement pour autant qu'il est imputable à l'action humaine ne puisse se situer que dans la zone de dispersion généralement acceptée d'environ 75 à 150 % de la norme de rendement. La justesse de la norme de rendement / prévu peut donc être contrôlée, a posteriori, en vérifiant si le "niveau de rendement" effectivement atteint (rapport entre le rendement réalisé et la prestation considérée comme "norme" pour le travail en question) reste dans le cadre de la dispersion globale théoriquement possible.

En éliminant pour chaque rendement concret les facteurs d'efficacité technique et organisationnelle et en ne mesurant que ceux qui correspondent au rendement humain pur et simple, on distingue (dans un cas idéal, clair et peu discutable), parmi les causes d'une production déterminée, celles qui sont fondées par le dynamisme de la mécanisation et de la rationalisation et celles qui sont limitées naturellement par la capacité humaine de rendement.

La possibilité de faire cette distinction est peut-être le critère principal permettant de se rendre compte si un certain procédé d'études des temps assure ^{une juste} correspondance entre salaire et rendement; par définition, elle est incompatible avec les conditions techniques sur lesquelles portent nos considérations. Toute modification du rendement, et notamment toute augmentation passagère ou prolongée de celui-ci, peut aussi bien être la conséquence d'une plus grande intensité du travail humain que d'une productivité plus élevée sur le plan technique et de l'organisation. La mesure dans laquelle ces deux éléments y contribuent peut être calculée, tout au plus, approximativement, mais presque jamais avec précision et sans qu'il ne subsiste de doute.

Mais comme - sauf dans les cas de gestion pathologiquement mauvaise et dans certaines situations bien déterminées de stagnation ou de régression économique - l'amélioration de la productivité sur le plan technique et de l'organisation est vitale pour une entreprise industrielle, il y a lieu, dans le maniement pratique des systèmes de stimulants salariaux non basés sur une valeur de mesure spécifique du rendement, de choisir constamment entre deux maximes, à savoir :

- Les éléments du salaire contenant le stimulant salarial sont essentiellement limités, malgré une productivité croissante, à la marge de variation à l'intérieur de laquelle le rendement humain proprement dit peut se disperser;
- Les éléments variables du salaire ont tendance à augmenter avec l'amélioration de la productivité sur le plan technique et de l'organisation.

Une direction d'entreprise qui essaie, malgré l'accroissement de la productivité, d'empêcher l'augmentation des éléments du salaire liés au rendement, sans abandonner pour cela le principe du stimulant salarial, entre inévitablement en conflit avec l'exigence d'équité des ouvriers. Certes, si l'ancien processus de production a été réorganisé de fond en comble, si les appareils techniques existants ont été remplacés par d'autres d'un bien meilleur rendement, ou mécanisés de façon impressionnante, on pourra persuader les ouvriers que l'en ne peut, dans les nouvelles conditions, gagner considérablement plus que dans les anciennes. Pourtant, les augmentations de productivité ne se produisent pas seulement, et peut-être même pas dans la plupart des cas, à la suite de mesures de modernisation et de rationalisation susceptibles d'être aussi nettement délimitées. Elles sont aussi toujours, dans une mesure qui varie d'une industrie à l'autre, d'une entreprise à l'autre et même d'un cas à l'autre, des phénomènes quotidiens qui se produisent sans raison particulière; ou bien elles résultent de mesures plus générales, remontant à une date déjà ancienne, et qui ne produisent qu'alors leur plein effet parce que le système s'est rodé, que les maladies infantiles techniques de l'installation ont été surmontées, qu'il a fallu un certain temps pour expérimenter les meilleures matières premières, que l'approvisionnement en matériaux se fait régulièrement, ou que le marché a été influencé de telle sorte que l'en peut alors produire des quantités optimales.

Toutes ces formes d'augmentation de l'efficacité technique et organisationnelle du travail humain, désignées en pratique par l'expression très suggestive de modifications "larvées" des données, ont pour caractéristique non seulement la continuité avec laquelle elles se présentent, mais aussi le fait qu'elles sont inséparables de l'amélioration du rendement humain dans son ensemble, ou de certains de ses aspects : les mesures prises dans l'entreprise créent, pour ainsi dire, un cadre que doit tout d'abord remplir le travail concret dans l'entreprise.

Si un tel accroissement du rendement s'accomplit sous le régime d'un stimulant salarial, il en résulte inévitablement une hausse des salaires au rendement qui ne peut être amortie qu'en révisant à intervalles réguliers les bases du système, et en fixant au plus juste les normes de rendement, de telle sorte que le salaire au rendement soit, au moins au début, inférieur au niveau atteint à la fin. Avec le temps, les salaires présenteraient une courbe en dents de scie, avec une tendance générale horizontale, caractérisée par une succession plus ou moins régulière d'augmentations lentes et de diminutions brutales.

Il va de soi qu'une telle évolution des gains, dans laquelle c'est toujours a posteriori qu'on enlève aux ouvriers le résultat de la hausse de productivité intervenue entre temps, se heurterait à une vive résistance. C'est ainsi que, ces derniers temps, nous n'avons eu connaissance d'aucun exemple d'une telle pratique en matière de salaires au rendement, alors qu'autrefois, où les chances des ouvriers d'imposer leur exigence d'équité étaient bien plus faibles, de telles pratiques étaient manifestement très fréquentes, illustrant l'un des aspects principaux des "abus de salaire au rendement".

Il n'est même pas dans l'intérêt des directions d'entreprise elles-mêmes de vouloir empêcher la tendance à un accroissement des éléments du salaire liés au rendement sous l'effet d'augmentations de productivité accumulées, en procédant à des réductions répétées des taux de forfait ou de prime. Il serait certes particulièrement nécessaire d'agir là où les conditions techniques ont obligé à abandonner tout indice non seulement spécifique, mais aussi global,

donnant aux ouvriers une chance particulière d'imposer leur exigence d'équité; d'autre part, cette nécessité n'apparaît, en général, qu'en cas d'expansion rapide de la production que la direction de l'entreprise ne peut pas raisonnablement risquer de compromettre par un vif mécontentement; elle est enfin généralement liée à une tendance à la réduction des charges salariales qui semblent rendre superflu, du point de vue de l'économie de l'entreprise, un arrêt de la hausse des salaires risquant de compromettre l'expansion.

Vu l'exigence d'équité que l'on peut supposer chez la plupart des ouvriers de l'industrie, et les chances qu'ils ont de la faire prévaloir, l'emploi de stimulants salariaux pour influencer le rendement humain, là où les conditions techniques ne sont pas réunies pour permettre d'assurer une correspondance entre le salaire et le rendement, n'est possible que si l'entreprise industrielle adopte une certaine augmentation des éléments du salaire liés au rendement à la suite d'un accroissement de productivité dû à des causes techniques et organisationnelles.

Or, l'entreprise ne le peut que dans certaines conditions économiques et de politique des salaires; par exemple, dans une période de hausse rapide des salaires effectifs, ou de faible activité syndicale dans le domaine des rémunérations, c'est-à-dire lorsque de toute manière l'écart entre les salaires conventionnels et les gains effectifs ne cesse de grandir; ou encore dans une industrie qui peut se permettre une hausse de salaires particulièrement rapide, parce que jusque-là ses salaires étaient en retard sur le niveau moyen, ou que, vu ses conditions d'implantation, elle n'est pas obligée de tenir particulièrement compte de l'évolution générale des salaires.

De même, la sensibilité du niveau général des salaires à l'effet de hausse des augmentations de productivité semble varier selon la nature de celles-ci et la manière dont elles sont obtenues : si l'efficacité du travail augmente à peu près uniformément dans toutes les parties d'une entreprise, l'accroissement des salaires ainsi provoqué est beaucoup moins inquiétant que si la productivité (et, avec elle, les salaires ou rendement) augmente très rapidement dans certains secteurs et reste presque stationnaire dans d'autres; il faut alors,

en effet, presque inévitablement relever constamment le niveau des rémunérations là où la productivité varie à peine, et l'adapter aux salaires des ^{départements} à forte productivité et à fort accroissement de salaires qui entre temps ont pris beaucoup d'avance.

En tout cas, dans un état industriel hautement développé, où le mouvement ouvrier n'est pas pathologiquement faible, la hausse des salaires parallèle au développement de la productivité dans certaines entreprises industrielles n'est possible que dans des situations déterminées, plus ou moins extrêmes, mais jamais durablement. L'équation : "Hausse des salaires = accroissement de la productivité" n'a de sens, tout au plus, que comme valeur de référence pour l'ensemble de l'économie. Or, l'accroissement naturel de la productivité dans une économie nationale est le produit d'une quantité de taux d'accroissement et de régression divergents pour chacune des entreprises; si l'évolution des salaires devait suivre, il ne tarderait pas à en résulter des distorsions dans la structure globale des salaires, distorsions actuellement inacceptables car elles ne peuvent être compensées, en admettant même que cela soit possible, que dans une mesure très limitée par le mécanisme du marché des produits et du travail. La nécessité d'un rattrapage des salaires dans le secteur où la productivité fait le moins le progrès se fait sentir aussi très rapidement les comptes de l'entreprise qui a déclenché elle-même le mouvement : l'augmentation du prix de certaines prestations peut grever ses finances davantage que la hausse des charges salariales directes dans les services où l'accroissement de productivité est le plus fort, ou dans la moyenne de tous les ateliers de production.

Le problème du rattachement d'importantes parties du salaire au progrès de la productivité dans les divers départements de l'entreprise ou dans l'entreprise industrielle prise isolément, qui se pose lorsque cessent d'exister certaines conditions techniques du travail et de la production, et que l'exigence d'équité des ouvriers se présente d'une certaine manière et a des chances suffisantes de s'imposer (et qui peut même être suscitée aussi par ces forces sociales là où

les conditions techniques autorisaient encore précisément des stimulants neutres sur le plan du salaire) - peut obliger l'entreprise industrielle à renoncer en pratique, sinon même formellement, dans une large mesure ou complètement, à employer des stimulants salariaux dans sa politique de rendement.

La situation dans la sidérurgie au début des années soixante

Il n'y a certainement guère en Allemagne de grand secteur industriel où ce mécanisme de la crise du salaire au rendement puisse être observé aussi nettement que dans la sidérurgie, ou plus précisément dans les services techniques de production.

Les secteurs de base d'une usine sidérurgique intégrée peuvent guère être insérés dans le schéma d'évolution du travail industriel que nous avons décrit plus haut. Dans ces départements (depuis les hauts fourneaux jusqu'aux laminoirs à chaud), ont coexisté pendant longtemps des formes primitives de travail industriel (ne permettant pas la correspondance entre salaire et rendement, au sens de la doctrine moderne de l'étude des temps, en raison du manque de standardisation des tâches) avec des phénomènes typiques de mécanisation poussée (où le "rendement" humain n'entre plus qu'occasionnellement, et d'une manière toujours différente, dans le processus de production) et cela dans des proportions variant brusquement ou lentement, sans que le stade intermédiaire de la production partiellement mécanisée, avec division du travail et rationalisation poussée, ait même existé ou soit apparu plus que de façon éphémère.

On sait, à vrai dire, dans la sidérurgie, depuis des dizaines d'années, que les stimulants salariaux ne sont possibles que si l'on augmente les salaires à mesure que **croît** la production, ou si l'on réduit les taux de salaires au rendement à des intervalles plus ou moins rapprochés, et que les procédés de calcul du rendement, même les plus perfectionnés, n'offrent aucune issue à ce dilemme : dès avant la première guerre mondiale, certains techniciens de la sidérurgie avaient souligné la nécessité de maintenir l'intensité du stimulant salarial à un niveau d'autant plus bas que, dans les services en question, la productivité peut davantage être augmentée sans améliorations

techniques spectaculaires. C'est ainsi que dans la sidérurgie, des périodes marquées par des stimulants salariaux intenses et vigoureux, et par une hausse considérable des salaires, ont été plusieurs fois suivies par d'autres caractérisées par une stagnation des salaires voulue ou imposée pendant lesquelles il fallait pratiquement renoncer entièrement à la rémunération au rendement.

Le passage d'une période à l'autre s'explique par des changements dans les conditions sociales et économiques, et dans les conditions "de la politique salariale". Ces conditions sont, tout d'abord, d'autant plus favorables à la rémunération au rendement que les usines ont davantage de marge pour la hausse des éléments du salaire rattachés au rendement (qui sont, de nos jours, généralement extra-conventionnels), que l'exigence d'équité des ouvriers se heurte moins aux formes, et surtout aux conséquences concrètes de la rémunération au rendement, et que la direction de l'entreprise est moins obligée d'en tenir compte au cas d'un conflit assez violent.

Au cours des premières années qui ont suivi la réforme monétaire, les conditions économiques et sociales étaient particulièrement favorables à l'emploi de stimulants salariaux intenses et très sensibles : les ouvriers avaient un grand intérêt à augmenter leurs salaires aussi rapidement et aussi fortement que possible. Vu les réserves considérables de capacité qui pouvaient être épuisées, la plupart du temps, grâce à de petites réparations et modernisations, ainsi qu'à une intensification du rendement humain, les systèmes de salaires au rendement remis en vigueur ou nouvellement institués, dans les premiers mois qui ont suivi la réforme monétaire, offraient des chances considérables d'augmentation des gains, en comparaison desquelles des revers occasionnels n'avaient guère d'importance. La politique des syndicats en matière de conventions collectives était encore, dans une large mesure, influencée par le moratoire qu'ils avaient conclu avec le gouvernement et les employeurs, dans l'attente d'importantes baisses de prix, après le déblocage légal des salaires. Les salaires conventionnels stagnèrent, tout d'abord, à un niveau encore assez bas, et un peu supérieur seulement à celui de l'avant-guerre et du temps de guerre, pour ne monter ensuite, au début, que bien plus lentement que les salaires effectifs. La hausse des salaires effectifs -

consécutive surtout à celle des éléments extra-conventionnels du salaire, c'est-à-dire des primes et des sursalaires au rendement s'accomplit tout d'abord à l'"ombre" des salaires des mineurs sensiblement plus élevés, et qui avaient été plusieurs fois fortement relevés aussitôt après la guerre.

Au cours des années cinquante, toutes les conditions qui avaient permis, à la fin des années quarante et au début des années cinquante, l'application de stimulants salariaux intenses, ont disparu les unes après les autres : l'activité croissante des syndicats en matière de conventions collectives, d'une part, l'avance des sidérurgistes arrivant en tête de l'échelle des salaires, d'autre part, limitaient la marge à l'intérieur de laquelle les entreprises pouvaient autoriser une augmentation des salaires extra-conventionnels. La nouvelle structure de l'accroissement de la productivité, qui ne résultait plus désormais d'une meilleure utilisation des réserves de capacité visibles ou masquées, existant dans presque tous les secteurs des entreprises, mais procédait, de plus en plus, à de vastes projets de modernisation et de mécanisation dans certains services bien déterminés, provoquait des distorsions de plus en plus manifestes dans la structure des salaires, aboutissait à l'"échappée" des salaires de certains ateliers, ^{qui} nécessitait à son tour, pour être arrêtée, l'ajustement, tout au moins partiel, des salaires des ateliers voisins. De plus, l'exigence d'équité des ouvriers s'opposait de plus en plus (sous l'action de facteurs tant intérieurs qu'extérieurs à l'entreprise) à la "répercussion des risques" qui, dans les conditions techniques données, est liée à toute forme de rémunération au rendement qui ne produit pas seulement une hausse des salaires. Enfin, les travailleurs de la sidérurgie ont ^{eu} après la guerre, plus que jamais, la possibilité d'exercer une pression pour obliger les usines à tenir compte de cette exigence d'équité dans leur politique salariale.

C'est au plus tard au milieu des années cinquante que la plupart des entreprises se sont trouvées devant l'alternative qui consistait à affaiblir le stimulant de leur système salarial ou à augmenter les salaires, plus précisément à accepter une augmentation des salaires au rendement dépassant la hausse des salaires conventionnels, augmentation qui, à bien des égards, n'apparaissait plus supportable.

Durant cette période, dans la plupart des secteurs métallurgiques proprement dits, on peut observer une transformation caractéristique de la politique des salaires au rendement et des formes du stimulant salarial. Aux systèmes des premiers temps de l'après-guerre souvent fort peu élaborés mais comportant toujours un fort stimulant, se substituent désormais, dans de nombreux cas, des formules de prime très compliquées, comportant presque toujours un stimulant au rendement sensiblement plus faible. Ce changement apparaît, tout d'abord, raisonnable et légitime, vu les conditions techniques particulières de l'industrie sidérurgique, et les nécessités qu'elles impliquent en matière de politique du rendement. Néanmoins, il ne permettait pas à la plupart des usines sidérurgiques d'échapper à la nécessité de continuer à réduire, parfois formellement, mais surtout pratiquement le stimulant salarial. Vers la fin des années cinquante et le début des années soixante, la crise de la rémunération au rendement, dans la plupart des usines sidérurgiques allemandes, et surtout dans les ateliers sidérurgiques types, du haut fourneau aux laminoirs à chaud, est un phénomène général qui ne peut plus être contesté.

La direction de la plupart des entreprises était fort peu préparée à cette évolution, à tel point qu'en beaucoup d'endroits on s'efforce même de nier l'existence de la crise, tandis qu'ailleurs, sans apprécier beaucoup le terme par trop rigoureux qu'on emploie pour la désigner, on la considère comme inévitable et l'on tente, en s'y résignant plus ou moins, de sauver le plus possible du stimulant salarial, pour une période transitoire plus ou moins longue, quand bien même on n'en sauverait que l'aspect extérieur. Enfin, parmi les responsables de la politique des salaires au rendement, il s'en trouve quelques-uns qui, sans contester la situation actuelle, la considèrent^{rent} comme résultant de circonstances malheureuses, plus ou moins fortuites ou extérieures, qu'il est fort possible de pallier en prenant des mesures appropriées.

Nous pensons qu'aucune de ces trois attitudes ne répond parfaitement à la situation véritable, aux possibilités qu'elle recèle et aux exigences qu'elle présente.

Il va de soi que nier simplement la crise a peu de sens, à moins que l'on ne craigne d'affaiblir sa propre position (soit à l'intérieur de la hiérarchie de la direction de l'usine, soit dans la tactique des négociations avec les ouvriers et leurs représentants) si cette crise devient manifeste.

Il est tout aussi stérile de rechercher un bouc émissaire pour cette dernière évolution, et, par conséquent, de minimiser le problème fondamental posé par la rémunération au rendement dans les conditions économiques et sociales de notre époque et dans les conditions techniques de la sidérurgie. L'incompétence des spécialistes des salaires au rendement ou une insuffisante "dureté" des tenants de la co-gestion ne sont, tout au plus, que pour une faible part responsables de la rapidité avec laquelle, une fois déclenchée, la crise s'est développée. Les travailleurs de la sidérurgie ont assurément aujourd'hui plus de possibilités que jamais d'influer sur les décisions des directions d'entreprise. D'autre part, il est incontestable que la participation des délégués du personnel aux décisions fondamentales dans le domaine de la politique des salaires au rendement, et à l'application pratique de ces décisions, a donné une importance particulière à certains mécanismes de la crise. Néanmoins, l'évolution récente intervenue dans la sidérurgie n'aurait sans doute guère été très différente sans la loi de co-gestion de 1952. Le grand nombre des ouvriers syndiqués parmi les sidérurgistes, la situation du marché du travail dans la Ruhr, ainsi que les transformations intervenues dans les conditions types de travail et les exigences imposées aux ouvriers sidérurgistes dans l'exécution de leurs tâches, auraient de toute façon contraint les directions d'usine à tenir compte, dans une mesure inconnue auparavant, des desiderata et des revendications de leur personnel. Peut-être que si les conflits et les compromis d'intérêts entre direction et délégués du personnel avaient été moins institutionnalisés, la crise de la rémunération au rendement aurait pris un cours un peu différent qui se caractériserait, encore plus qu'aujourd'hui, par des contradictions entre les déclarations de principes et la réalité quotidienne de la politique des salaires au rendement. La sidérurgie aurait eu beaucoup à redouter et peu à espérer d'une telle évolution.

Il est vrai qu'une politique des stimulants salariaux "plus dure", allant moins rapidement au-devant des désirs et des revendications des ouvriers, aurait probablement retardé l'éclatement de la crise. La raison en est à rechercher dans l'alternance entre le comportement et la politique des ouvriers vis-à-vis des salaires, d'une part, et les mesures prises sur ce plan par la direction de l'entreprise, d'autre part. Quantité d'indices donnent à penser que toute mesure par laquelle la direction d'une entreprise va au-devant du désir qu'ont ses ouvriers de voir réduire le risque de diminution de salaire qu'impliquent presque tous les systèmes de stimulants salariaux, renforce la prétention encore vague des ouvriers d'obtenir un salaire garanti ou de participer à l'accroissement de la productivité : toute diminution de la sensibilité et de la force stimulante d'un système, à laquelle procède une direction d'usine pour éviter des discussions désagréables, fait apparaître aux ouvriers comme plus concret et plus réalisable l'objectif consistant en un salaire absolument fixe, entièrement indépendant des hasards de la production, de l'approvisionnement en matières premières et même des modifications du programme de production de l'entreprise, c'est-à-dire un salaire comparable aux appointements mensuels des employés. Toute mesure permettant aux ouvriers de participer effectivement à l'accroissement de la productivité de leur atelier (pour que l'on ne soit pas obligé de réduire le stimulant salarial), renforce leur conviction qu'ils ont droit à une part des recettes croissantes de l'entreprise.

Si le processus aboutissent à l'alternative : salaire fixe ou participation officialisée à l'accroissement de la productivité, est mis en branle, il n'est plus guère possible de l'arrêter. Il suffit alors de savoir si l'on réussira à l'endiguer, et à le diriger de telle sorte que, dans la mesure où le stimulant salarial passe à l'arrière-plan, de nouvelles formes de politique du rendement et leurs motivations correspondantes puissent se créer, ou s'il s'accomplira sur une courte période, avec des tensions aiguës très dommageables au bon fonctionnement de l'entreprise, et avec éclatements possibles.

A l'arrière-plan de ces considérations, il convient d'examiner encore une fois la situation particulière des deux usines étudiées D et J, dans lesquelles, comme nous l'avons plusieurs fois souligné, le stimulant salarial a encore une actualité notablement plus grande que dans la plupart des usines sidérurgiques : l'usine D est manifestement "à la traîne" dans l'évolution générale. Ici aussi, le stimulant salarial a été beaucoup réduit dans un passé très récent, bien que cette réduction soit intervenue plus tard qu'ailleurs. Un certain nombre de facteurs plus ou moins fortuits, provenant surtout du rattachement des primes de rendement d'atelier à la situation économique de l'ensemble de l'usine, mais qui peuvent également être en rapport avec l'isolement géographique plus marqué de cette usine, lui ont valu jusqu'ici un délai de grâce qui, toutefois, ne sera pas de longue durée ainsi que l'a montré l'opposition très nette des hauts fournistes et des aciéristes à la rémunération au rendement.

Parmi toutes les usines étudiées, c'est jusqu'ici l'usine J qui présente à l'observateur le moins de symptômes d'une crise de la rémunération au rendement. Ceci est certainement en rapport avec le fait que la direction de l'usine n'a guère, jusqu'ici, répondu au désir certes existant, mais peu manifeste des ouvriers de voir leurs salaires se stabiliser. La structure technique de cette usine, qui se compose de toute une série de petits ateliers où l'intégration technique et l'organisation sont très peu poussées et qui, d'autre part, sont relativement indépendants, y est sans aucun doute pour quelque chose si une politique aussi conséquente a été possible. Par ailleurs, le faible degré de modernisation de la plupart des installations a aussi son importance, de même que l'éloignement géographique des grands centres sidérurgiques de la Ruhr. Enfin, des facteurs occasionnels tenant, par exemple, à la personnalité de certains représentants de la direction de l'usine, ou à celle des membres du comité d'entreprise, jouent aussi un rôle.

Toutes ces particularités permettront peut-être à l'usine J de maintenir pendant assez longtemps encore sa politique actuelle de salaires au rendement sans y apporter de grands changements. D'un autre côté, elles montrent qu'il est impossible de considérer les systèmes de stimulants

salariaux de cette usine et leurs modalités d'application comme un cas typique pour la sidérurgie dans son ensemble. Même si, il y a dix ans, ils avaient pu être appliqués à l'une ou l'autre usine sidérurgique, il est certainement impossible aujourd'hui de s'en servir pour éliminer ce qui, avec les années, est devenu une chose toute naturelle pour les ouvriers et pour beaucoup de dirigeants, principalement aux échelons subalternes et moyen de la direction, par suite de la crise de la rémunération au rendement

Cela donne-t-il raison à ceux qui escomptent, à plus ou moins brève échéance, voir disparaître entièrement le stimulant salarial, qu'ils approuvent ou non cette évolution ? Nous croyons qu'une telle éventualité, sans être exclue, n'est cependant pas tout à fait inévitablement.

Il ne fait pas de doute que jamais plus le stimulant salarial ne retrouvera l'importance qu'il avait, par exemple dans les années vingt, ou au cours des premières années qui ont suivi la réforme monétaire, dans la sidérurgie et dans d'autres industries similaires. Ce ne sont pas seulement les difficultés, autrement inévitables et insurmontables, de la politique des salaires qui s'y opposent; la modernisation technique de la sidérurgie allemande (qui a précisément, au cours de ces dernières années, réalisé des progrès extraordinaires), mais aussi sa politique de production (qui, probablement pour longtemps, n'opérera plus comme jusqu'ici à la limite supérieure d'utilisation des capacités, mais considérablement en dessous de cette limite) font apparaître comme peu opportune une pression intense en vue du rendement, par l'intermédiaire d'un stimulant salarial, qui était autrefois judicieux par exemple dans la première moitié des années cinquante, étant donné les conditions techniques et économiques de l'époque.

Néanmoins, le stimulant salarial pourra encore jouer un certain rôle à l'avenir dans le cadre de la politique de rendement de la sidérurgie. Il est vrai que cela suppose, de la part des entreprises, une politique de salaires au rendement acceptant que les stimulants salariaux soient liés à la productivité, et abandonnent la fiction selon laquelle les stimulants salariaux ne doivent dépendre que de variations du rendement humain dans le sens restreint et traditionnel du terme.

Une telle transformation dans les principes fondamentaux de la politique des salaires au rendement, qui se dessine çà et là depuis quelques années, exige de son côté une réorientation de la politique des conventions collectives. L'idée selon laquelle le pouvoir de négociation des parties à la convention collective s'étend uniquement au salaire minimum conventionnel, tandis qu'il semble que les éléments du salaire s'y ajoutant ou le dépassant ne devraient pas être soustraits à l'autonomie de décision des entreprises, a peut-être été réaliste dans les années vingt, mais du fait de la politique salariale et aussi de la politique des salaires au rendement dans la sidérurgie, cette idée a été depuis longtemps poussée jusqu'à l'absurde. La marge à l'intérieur de laquelle une usine peut aller à contre-courant du reste de la sidérurgie, et pratiquer une politique salariale autonome adaptée à sa situation économique individuelle, est, depuis des années, déjà fort réduite. On peut même dire que c'est précisément le besoin de maintenir son propre niveau de salaire dans un rapport fixe avec le salaire moyen des autres usines, qui a contribué essentiellement à déclencher la crise du stimulant salarial. L'espoir de parvenir plus facilement à s'entendre avec son propre comité d'entreprise, en cas de forte récession, et de pouvoir tomber plus facilement d'accord avec lui qu'avec les syndicats sur une réduction des salaires quelque peu utopique, ainsi que l'a démontré l'expérience des années écoulées; il faut d'ailleurs, pour nourrir de tels espoirs, n'avoir pas encore compris que l'affaiblissement du comité d'entreprise ne renforce pas, bien souvent, la position de la direction, mais qu'elle la prive au contraire d'un élément important d'ordre et de discipline, dont la bonne volonté et la coopération est indispensable à la direction.

La voie conduisant à une certaine relance, même limitée, de la politique des stimulants salariaux passe donc par une participation des syndicats à la fixation, non seulement des salaires conventionnels, mais pour le moins encore du cadre dans lequel les gains effectifs doivent se situer. Ce ne serait là une innovation fondamentale que dans le domaine juridique, car en réalité il s'agit seulement de donner un cadre contractuel à la situation existant en pratique, cadre qui indiquerait aux usines dans quelle mesure elles peuvent laisser s'accroître les

salaires des différentes catégories de personnel, par des primes au rendement de type ancien, par des primes globales de productivité ou par des primes partielles rémunérant l'amélioration de certains aspects de la productivité, parallèlement à l'accroissement de la productivité.

Les primes de ce dernier type, par exemple celles qui correspondraient à un accroissement de la production ou à toute autre réduction d'un certain facteur de coût, sont probablement appelées à prendre de plus en plus d'importance, dans le cadre d'une telle réglementation générale des salaires effectifs et de leur évolution. Il est vrai qu'elles n'offrent pas une issue à l'actuel dilemme de la rémunération au rendement. Si elles permettent généralement d'indiquer, avec plus de précision que les primes globales à la production, la marge à l'intérieur de laquelle les salaires peuvent augmenter (sans qu'il faille pour autant s'accomoder de la disparition de la stimulation liée au caractère dégressif des primes elles entraînent néanmoins, plus sûrement encore que les primes à la production jusqu'ici dominantes l'ont fait aussitôt introduite une augmentation des salaires sans laquelle elles resteraient d'ailleurs sans effet. Ceci est probablement une des raisons pour lesquelles elles n'ont pas été jusqu'ici diffusées aussi largement qu'elles devraient l'être étant donné qu'elles correspondent aux conditions particulières de politique du rendement qui sont celles de la sidérurgie hautement mécanisée.

Indépendamment de ce fait, il semble - et nous ne faisons ici que reprendre les considérations par lesquelles nous terminions la conclusion du rapport de synthèse sur l'enquête précédente "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" - qu'il soit urgent d'expérimenter dans la sidérurgie, plus logiquement et plus systématiquement que jusqu'ici, de nouvelles formes et de nouveaux instruments de politique de rendement, pour combler la lacune qui résulte aujourd'hui de la dégénérescence du stimulant salarial, et qui ne sera jamais que réduite par une relance du stimulant dans le sens que nous venons d'esquisser. Comment devront se présenter ces nouvelles formes de la politique du rendement. Cette question est hors de notre propos; il nous paraît cependant que l'un des principaux résultats de notre étude soit d'avoir démontré l'urgence de leur mise au point.

SERVICES DES PUBLICATIONS DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

11701/2/85/1

XK1179001FRC