

**COMMUNAUTE EUROPEENNE  
DU CHARBON ET DE L'ACIER  
HAUTE AUTORITE**

**LA REMUNERATION AU RENDEMENT**

**EXPOSES PRESENTES AU COURS DES  
JOURNEES D'ETUDE SUR LA REMUNERATION AU RENDEMENT  
DANS L'INDUSTRIE SIDERURGIQUE DE LA C.E.C.A.**



**Luxembourg - 24 au 26 juin 1964**



**COMMUNAUTE EUROPEENNE  
DU CHARBON ET DE L'ACIER  
HAUTE AUTORITE**

## **LA REMUNERATION AU RENDEMENT**

**EXPOSES PRESENTES AU COURS DES  
JOURNEES D'ETUDE SUR LA REMUNERATION AU RENDEMENT  
DANS L'INDUSTRIE SIDERURGIQUE DE LA C.E.C.A.**



**Luxembourg - 24 au 26 juin 1964**





## AVANT-PROPOS

Pour mieux connaître et faire connaître l'influence des différents phénomènes sur les modes de rémunération et leur évolution, la Haute Autorité a entamé plusieurs études dans l'industrie sidérurgique de la Communauté.

- 1) Des renseignements sur les différentes formules de liaison des salaires à la production, au rendement et à la productivité ont été rassemblés au cours d'une enquête, menée en 1957 auprès des organisations professionnelles des six pays. Les différents systèmes rencontrés ont été classés et décrits dans un rapport de synthèse élaboré par les services de la Haute Autorité (1).
- 2) La Haute Autorité a également fait effectuer en 1957 et 1958 dans un certain nombre de laminoirs - et au Luxembourg dans les hauts fourneaux - une recherche basée sur l'hypothèse d'une liaison entre l'évolution de la technique et celle des modes de rémunération. Les résultats de cette recherche ont été exposés dans des monographies nationales et comparés dans un rapport de synthèse (2).
- 3) A cette occasion, il est apparu que le progrès technique n'est pas le seul élément qui influence le mode de rémunération. C'est pourquoi la Haute Autorité a repris l'étude de l'évolution des modes de rémunération dans une nouvelle recherche effectuée en Allemagne, en Belgique, en France et en Italie.

---

(1) "Les systèmes de liaison des salaires à la production, au rendement et à la productivité dans les industries de la Communauté - Luxembourg - mars 1962" -

(2) "Niveau de mécanisation et mode de rémunération - Rapport de synthèse par B. LUTZ et A. WILLENER - Luxembourg, 1960" -

Ces différents travaux ont démontré qu'il existe de grandes divergences entre les principes de rémunération au rendement et leur application pratique.

En effet, les variations des salaires qui, suivant les formules de liaison, devraient découler des fluctuations de rendement ou de production, sont souvent atténuées pour diverses raisons, notamment l'existence de garanties de salaire ou de prime, ou l'octroi de suppléments de salaires accordés dès que surviennent des difficultés particulières ne permettant plus aux intéressés de fournir un rendement normal.

Les auteurs du rapport concernant le niveau de mécanisation et les modes de rémunération parlent de "crise de la rémunération au rendement", d'autres experts, par contre, nient l'existence d'une telle crise et trouvent cette évolution normale.

Quoi qu'il en soit, il est certain que la rémunération au rendement pose bien des problèmes. Dans certaines usines modernes, elle a d'ailleurs été supprimée au profit des rémunérations fixes, dans d'autres elle a subi des modifications par suite de l'introduction dans les formules de rémunération, de facteurs négligés auparavant, qualité du produit, temps d'arrêt des installations, etc.. Dans beaucoup de cas la part variable des salaires a diminué par rapport à la rémunération totale.

Aussi en organisant trois journées d'étude sur ce sujet (du 24 au 26 juin 1964), la Haute Autorité a voulu donner aux partenaires sociaux l'occasion d'étudier, dans un cadre international, avec des spécialistes représentant des organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs et avec des experts indépendants, les différents aspects théoriques et pratiques de la rémunération au rendement.

La publication de cette brochure - où sont rassemblés à la suite de l'allocution d'inauguration de Monsieur FINET, Membre de la Haute Autorité, les exposés présentés par les différents orateurs et le bilan qui a pu être dressé de ces travaux - n'a d'autre but que de soumettre à la réflexion des milieux intéressés tous les renseignements recueillis au cours de ces journées d'étude.

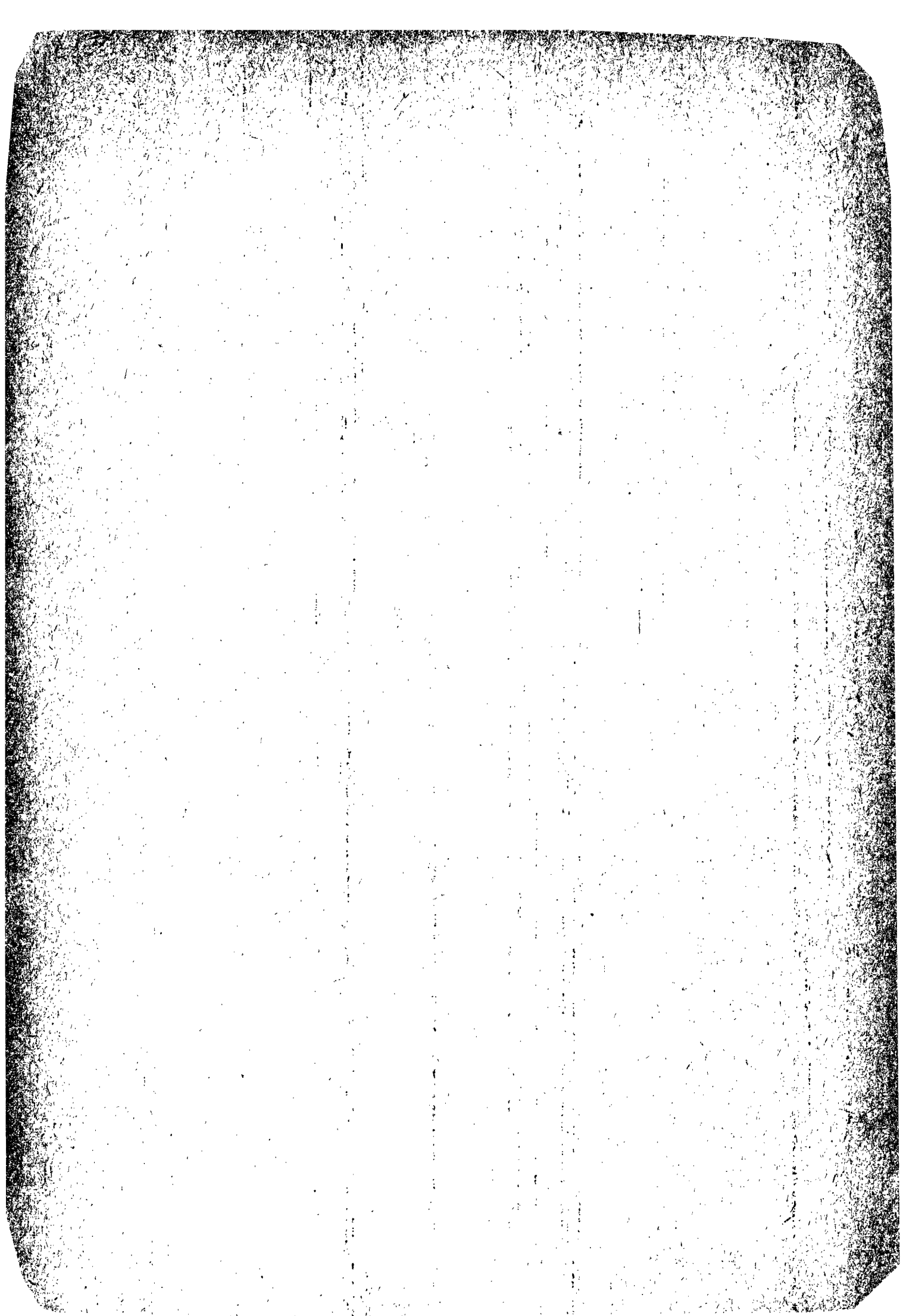
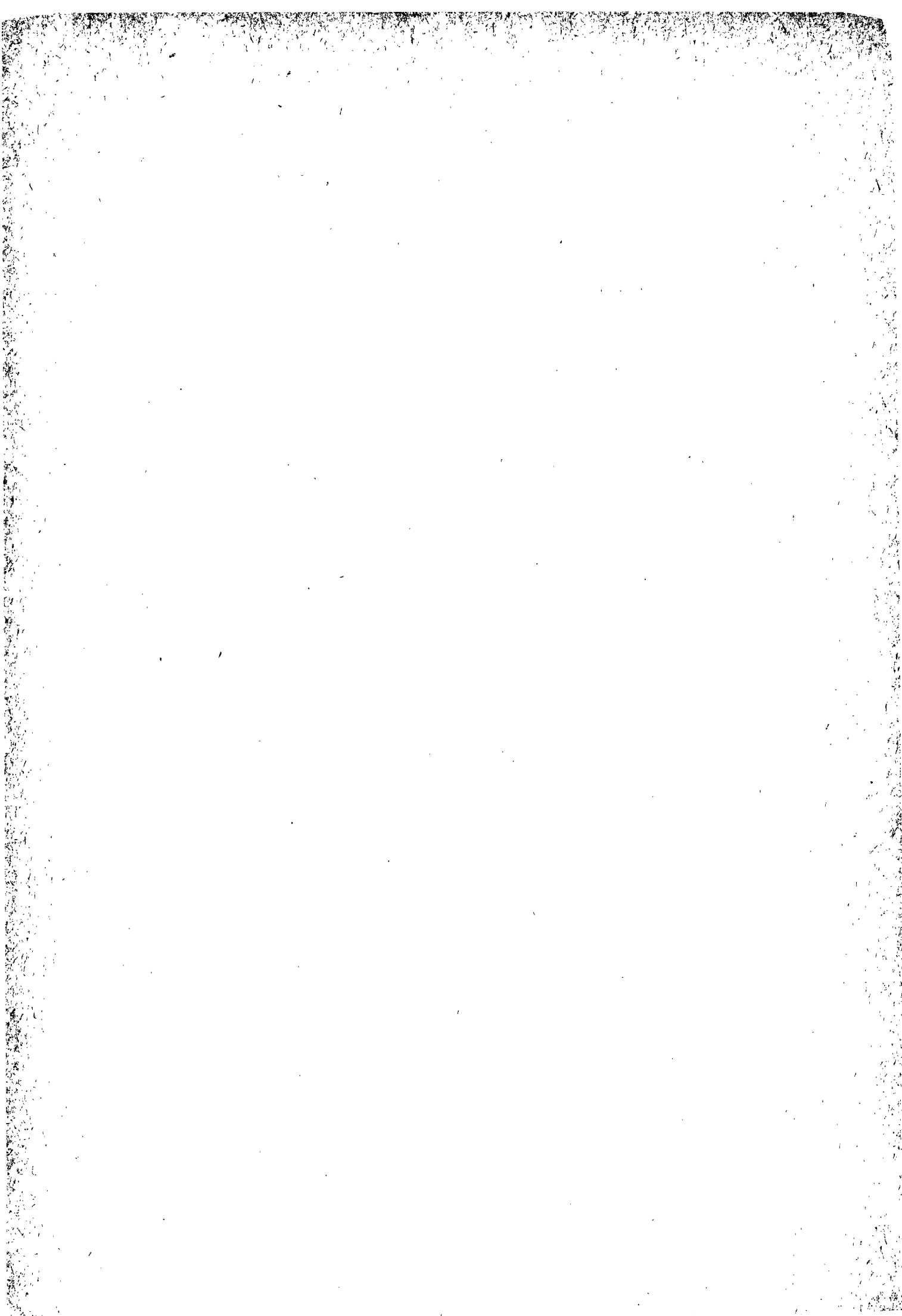


TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
1) Allocution d'Inauguration par Monsieur Paul FINET	1
2) M.G. YDO "Concept. formes et possibilités de la rémunération au rendement"	7
3) Burkart LUTZ "Fonctions et conditions de fonctionnement de la rémunération au rendement"	31
4) Emile BOURSIER "Le salaire au rendement dans la sidérurgie européenne"	51
5) P. BRUSSEL "La rémunération au rendement considérée du point de vue des travailleurs"	56
6) J.E.M. van der KOLK "Les dispositions relatives à la rémunération au rendement telles qu'elles figurent dans les conventions collectives et les accords d'établis- sement"	62
7) Heinz ISSELHORST "Primes de rendement dans les aciéries Martin de l'August Thyssen-Hütte"	76
8) A.J. BRUGGINK "La rémunération au rendement dans la N.V. Nederlandsche Kabelfabriek, Alblasserdam"	92

	<u>Pages</u>
9) Mario EINAUDI "Modification de la rémunération au rendement entraînée par l'introduction de la job evaluation à l'Italsider"	104
10) Roger SCHILD "Les changements d'un système de rémunération au rendement"	114
11) Marcel WAGNER "Evolution de l'importance relative de la partie fixe et de la partie variable dans le salaire horaire des ouvriers sidérurgistes luxembourgeois et problèmes s'y rattachant"	121
12) W. de JONGH "L'influence d'un système de rémunération au rendement sur le démarrage d'une installation nouvelle"	134
13) Giuseppe MORELLI "Les systèmes de rémunération au rendement appliqués à la Nazionale Cogne S.p.A."	141
14) M. DUCHESNE "Exemple de suppression de la rémunération au rendement"	149
15) L. KUSS "La suppression des systèmes de rémunération au rendement dans les usines de la Société USINOR (Union Sidérurgique du Nord de la France)"	156
16) Karl SPORBECK "Suppression de la rémunération au rendement dans les hauts fourneaux de la Hütte Haspe appartenant à la Klöckner AG"	166

	<u>Pages</u>
17) Emile BOURSIER "Conclusions"	179
18) Willi HENNE "Conclusions"	185
19) Allocution de Clôture par Charles SAVOILLAN	190





ALLOCUTION D'INAUGURATION

par

Monsieur Paul FINET

Membre de la Haute Autorité

Mesdames, Messieurs,

C'est avec un grand plaisir qu'au nom de la Haute Autorité je vous souhaite la bienvenue à Luxembourg, et vous remercie d'avoir répondu favorablement à notre invitation.

C'est pour la Haute Autorité une grande satisfaction de pouvoir, à l'occasion de ces journées d'étude, rencontrer à nouveau des experts, des représentants des organisations professionnelles qui ont déjà assuré à de multiples reprises leur collaboration à la Haute Autorité en la faisant profiter de leurs connaissances, de leur compétence et de leurs expériences.

Je suis certain que ces journées d'étude marqueront une date importante pour l'activité de la Haute Autorité dans les domaines touchant aux problèmes de la rémunération au rendement, que ce soit par la liaison des salaires à la production ou à la productivité.

Tout d'abord, parce que je suis persuadé de leur succès. Certes, le sujet est difficile, délicat, mais nous avons pu nous assurer la collaboration de rapporteurs qualifiés, qu'ils soient experts des organisations professionnelles, techniciens ou sociologues.

D'autre part, parce qu'il s'agit d'un sujet d'actualité dont on discute entre employeurs et travailleurs, entre spécialistes, entre sociologues, et je n'ex veux pour preuve que le dernier numéro d'une revue de sociologie du Travail éditée dans un des pays de la Communauté, numéro contenant un véritable débat entre sociologues à propos des recherches financées par la Haute Autorité.

Mais quel est le but de ces journées d'étude ? Que recherche par elles la Haute Autorité ? S'agit-il de préconiser tel système plutôt que tel autre, de prendre parti, de condamner ou de recommander ? Pas du tout.

Pour la Haute Autorité, il s'agit simplement de faire naître entre les experts que vous êtes, experts ayant des responsabilités, des vocations, des expériences différentes, un large et fructueux dialogue, dont chacun pourra tirer matière à réflexion, à jugement, donc éventuellement à action.

Certains reprochent parfois à la Haute Autorité de ne pas prendre position sur tel ou tel problème. Mais s'il en est un sur lequel elle se gardera bien de le faire, c'est sur celui qui est à l'ordre du jour de ces journées d'étude.

Et pourquoi ?

Parce que dans tous nos pays, les problèmes de la rémunération au rendement sont de la responsabilité directe des partenaires sociaux et que, d'autre part, le Traité instituant la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier ne donne à la Haute Autorité aucun pouvoir de décision en cette matière, bien au contraire. En effet, en vertu de l'art 68 du Traité de Paris les modes de fixation des salaires et des prestations de sécurité sociale ne sont pas affectés par le Traité. L'autonomie des partenaires sociaux reste donc entière.

Si, malgré cela, la Haute Autorité développe certaines activités, organise ces journées d'étude, c'est que l'art. 2 du Traité de Paris donne à la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier la responsabilité de "réaliser l'établissement de conditions assurant par elles-mêmes la répartition la plus rationnelle de la production au niveau de productivité le plus élevé".

L'art. 3 donne, d'autre part, aux Institutions de la Communauté mission de "promouvoir l'amélioration des conditions de vie et de travail ...".

Enfin, par l'art. 5, la Communauté doit "éclairer et faciliter l'action des intéressés en recueillant des informations, en organisant des consultations ....."

Telles sont les raisons qui nous ont amenés à vous réunir ces jours-ci.

En effet, un système de rémunération au rendement vise, en principe, à intéresser le travailleur aux résultats de son travail, donc à sa productivité, en lui offrant, d'autre part, des possibilités d'amélioration de sa rémunération.

Mais, la rémunération au rendement, tant dans son principe que dans ses applications, ne va pas sans poser de nombreux problèmes. D'où la nécessité pour la Haute Autorité d'éclairer les intéressés en vue de faciliter leur action.

La littérature nous informe sur les multiples systèmes de rémunération, leurs principes, leurs caractéristiques, et la Haute Autorité pense avoir déjà contribué à améliorer les connaissances des intéressés en publiant des études auxquelles notamment des organisations professionnelles ont été étroitement associées.

Mais au-delà de la description technique des systèmes de rémunération, on se heurte dans la pratique aux conditions réelles de leur fonctionnement et aux diverses influences qu'ils subissent.

C'est pour ces raisons que la Haute Autorité, dès 1957, a répondu favorablement à une demande du Comité Consultatif et qu'elle a entrepris des recherches sur le niveau de mécanisation et les modes de rémunération. Ces recherches ont été entreprises et poursuivies dans chaque pays de la C.E.C.A. par un Institut de sociologie; elles ont donné lieu à un rapport de synthèse élaboré en 1960 par MM. Lutz et Willener.

Ce rapport a créé, il faut le reconnaître, certains remous dans les milieux s'intéressant à ces problèmes.

Ces recherches étaient basées sur l'hypothèse d'une liaison entre l'évolution technique et celle des modes de rémunération.

Or, elles ont mis en évidence que si le niveau de mécanisation a une influence certaine sur les modes de rémunération, ceux-ci étaient aussi influencés par d'autres facteurs.

Pour tenter d'analyser ces facteurs, de nouvelles recherches ont été effectuées. Les résultats ne sont pas encore publiés, car les traductions sont en cours; de plus, la recherche n'est pas encore terminée en Italie.

De ces diverses études, il apparaît que la rémunération au rendement est un problème qui se pose actuellement avec une acuité particulière. Il est au centre des discussions entre employeurs et travailleurs, entre techniciens, entre sociologues.

S'agit-il de crise du salaire au rendement, comme le pensent certains, ou d'évolution normale et inéluctable, comme le pensent d'autres ? Les présentes journées d'étude doivent nous permettre, aux uns et aux autres, d'avoir des idées plus précises sur les termes de l'alternative qui est ainsi posée.

Au-delà des prises de position des techniciens, des représentants des organisations professionnelles, des sociologues, nous avons voulu provoquer un débat sur ce qui se passe dans les entreprises. C'est pourquoi une majeure partie de notre temps sera consacrée à des exposés et à des discussions sur des systèmes existant dans les entreprises, sur les raisons qui les ont fait choisir, sur leur fonctionnement, sur leurs résultats.

Vous avez tous reçu, Mesdames et Messieurs, le programme de nos journées d'étude. Aujourd'hui, nous avons fait appel

- à un technicien, qui nous exposera les principes et les différentes formes de la rémunération au rendement; il s'agit du Dr. ing. YDO;
- à un sociologue, Dr. LUTZ, qui, à partir des études promues par la Haute Autorité, analysera les conditions de fonctionnement des systèmes de rémunération;

- enfin, à Monsieur BOURSIER, représentants des organisations professionnelles d'employeurs, et à Monsieur BRUSSEL, représentant des organisations professionnelles des travailleurs. Ces derniers nous donneront les positions des groupes qu'ils représentent.

Ces informations venant de sources diverses, nous ont paru indispensables pour aborder et apprécier les exemples pratiques qui nous seront présentés par la suite.

\* \*  
\*

En terminant, vous me permettrez de remercier encore

- les rapporteurs qui ont accepté de présenter des exposés qui seront la base de nos discussions;
- les représentants des organisations professionnelles, membres de notre Commission "Rémunération, Sécurité Sociale et Conditions de Travail", qui nous ont conseillé et aidés pour la mise au point du programme et de l'organisation de ces journées d'étude.

Mesdames, Messieurs,

Il ne me reste qu'à souhaiter que votre séjour à Luxembourg soit agréable, mais surtout que ces journées soient profitables à tous, à vous comme à la Haute Autorité, afin qu'elles nous permettent une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des problèmes de la rémunération au rendement, et qu'elles nous aident, et qu'elles vous aident dans nos actions de demain.

## CONCEPT, FORMES ET POSSIBILITES DE LA REMUNERATION AU RENDEMENT

par

M. G. Ydo, ingénieur diplômé

### Définition de la rémunération au rendement

J'aimerais dès l'abord préciser ce que j'entends par rémunération au rendement. J'ai en effet pu constater, au cours d'entretiens sur ce sujet, que cette expression traduit souvent des concepts variant sensiblement d'une personne à l'autre et que, pour cette raison, on se fait mal comprendre sans s'en rendre compte et sans le vouloir.

C'est ainsi que d'aucuns, en entendant l'expression "rémunération au rendement", pensent immédiatement aux prix de tâche individuels, et cela se comprend, car la rémunération au rendement dérive de l'ancien salaire aux pièces. Ces personnes associent souvent à la rémunération au rendement les mauvaises expériences acquises dans le passé avec le salaire aux pièces. Elles pensent alors presque uniquement au stimulant pécuniaire qui incite les travailleurs à intensifier leurs efforts et, à leurs yeux, le concept de la rémunération au rendement a souvent un contenu émotionnel et est entaché d'une lourde hérédité.

Mais le prix de tâche individuel ne constitue que l'une des nombreuses formes de rémunération au rendement qui existent à l'heure actuelle. En effet, outre le prix de tâche individuel, il y a le prix de tâche d'équipe et même le prix de tâche collectif, qui sont également des formes de rémunération au rendement. Dans ce domaine, peu importe dès lors de considérer les travailleurs comme des individus ou comme des éléments d'une équipe ou d'une collectivité. Au regard de la rémunération au rendement, cette différence n'est que de degré, et non fondamentale, même si elle est importante pour d'autres raisons.

Certes, la rémunération au rendement apparaît à la majorité comme une notion plus nuancée que le simple prix de tâche individuel, mais il s'agit, à leurs yeux, d'un système quelconque de salaires à la tâche, systèmes se caractérisant, toujours selon cette majorité, par le fait que l'effort accompli est apprécié uniquement sur la base de la production réalisée par unité de temps, c'est-à-dire la quantité.

Ces personnes objectent que les prix de tâche conduisent à une baisse de la qualité. C'est là une objection qui rejoint celle de jadis contre le salaire aux pièces.

Mais lorsque, les conditions de qualité prescrites n'étant pas remplies, le produit doit être déclassé ou mis au rebut, ce résultat porte non seulement préjudice à l'entreprise, mais aussi à la mentalité des ouvriers. Si le système du travail à la tâche conduit à une baisse de la qualité, la rémunération au rendement donne donc un résultat exactement opposé à celui qu'on avait escompté, ce qui ne saurait tout de même correspondre à l'intention. On peut donc se demander si, en pareil cas, le système de la rémunération au rendement est convenablement appliqué. C'est qu'il importe au premier chef de satisfaire aux exigences de qualité imposées. Il ne saurait être question de rendement que si l'intéressé réalise une production déterminée, de qualité satisfaisante ou conforme aux prescriptions.

A mon sens, l'exposé ci-dessus permet dès maintenant de tirer deux conclusions présentant un intérêt pour une définition du concept de la rémunération au rendement :

1. En matière de rémunération au rendement, peu importe en principe que les travailleurs soient considérés en tant qu'individus ou bien en tant qu'éléments d'une équipe ou d'une collectivité;
2. En matière de rémunération au rendement, l'effort accompli ne doit jamais s'apprécier suivant le seul critère de la quantité, mais il faut toujours tenir également compte de la qualité.

Cependant, on peut faire un pas de plus et se demander si, dans le cas de la rémunération au rendement, la qualité et la quantité de la production sont les seuls éléments à prendre en considération. Dans une usine sidérurgique, l'utilisation optimale des matières premières est un facteur très important, et leur emploi économique est dès lors appréciable. Cela vaut également pour la consommation d'énergie. Pour juger les prestations fournies, on doit donc, en toute logique, tenir également compte, si possible, de ces facteurs, et prendre en même temps en



considération les autres facteurs qui déterminent le prix de revient et peuvent être influencés par les intéressés. De la sorte, les ouvriers acquièrent une meilleure notion du prix de revient, et on va au devant du désir du client, : un prix aussi bas que possible.

Toutefois, on accomplit ainsi un progrès important dans l'appréciation des efforts accomplis. Si, autrefois, on ne tenait compte que de la quantité, parfois à tort, on considère désormais non seulement la qualité et la quantité, mais aussi d'autres facteurs, ceux-ci pouvant varier selon la nature du travail. Ce progrès a conduit à la mise au point du système à facteurs multiples, lequel peut, à mon sens, être considéré comme un système de rémunération au rendement à l'égal de n'importe quel système de prix de tâche. J'aimerais en tirer une troisième conclusion, à savoir :

3. En matière de rémunération au rendement, peu importe, en principe, que l'appréciation de l'effort fourni soit effectuée sur la seule base de la qualité et de la quantité ou sur la base de plusieurs facteurs.

J'espère que l'exposé ci-dessus a nettement démontré que, pour moi, la notion de rémunération au rendement couvre un domaine un peu plus large que celui des systèmes orthodoxes de salaire à la tâche et que, concernant de plus près les intentions sous-jacentes, j'aimerais entendre par rémunération au rendement :

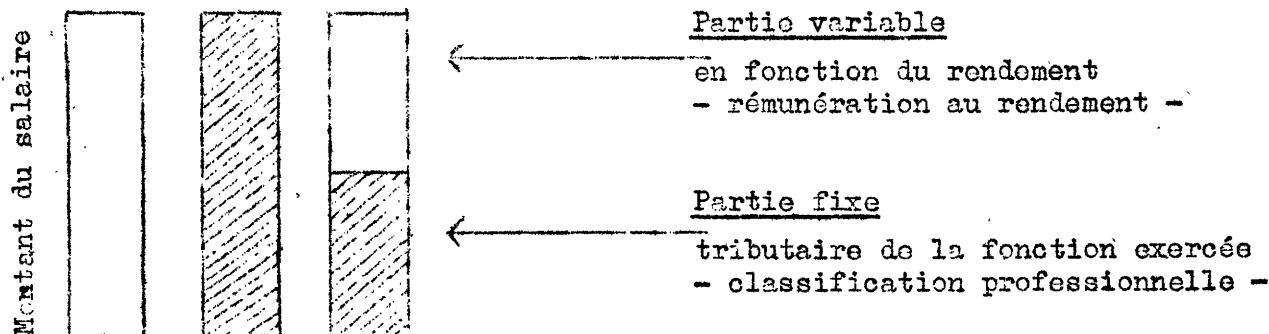
toute forme de rémunération dans laquelle le gain du travailleur est entièrement ou partiellement fonction de l'effort accompli par lui.

Cette interprétation large du concept de rémunération au rendement nous permet, à mon sens, de nous distancer quelque peu des aspects fâcheux du passé, et offre des possibilités plus nombreuses dans le futur. Elle permet de dépasser la multitude des techniques et systèmes dans laquelle nous risquons actuellement de nous enliser, et de dégager les principes fondamentaux.

La rémunération au rendement telle qu'elle se pratique de nos jours combine l'ancien salaire aux pièces et l'ancien salaire journalier, deux modes de rémunération qu'on appliquait déjà dans l'antiquité. Le gain du travailleur payé aux pièces était à 100 % tributaire de l'effort accompli, lequel n'avait au contraire aucune incidence sur le montant du salaire journalier. Aucun des deux modes de rémunération ne donnait entièrement satisfaction. Le salaire journalier garantissait au travailleur un revenu déterminé mais la productivité était faible. Le salaire aux pièces comportait une productivité considérable, mais présentait un grand risque pour le travailleur. Le gain du travailleur, déjà pas trop élevé à l'époque, marquait aussitôt une forte baisse lorsque l'intéressé n'était pas en forme ou que le travail s'effectuait difficilement. Afin de réduire le risque du travailleur, tout en le faisant bénéficier du résultat de son travail, on s'est alors décidé à garantir une partie de la rémunération. Celle-ci comprend de nos jours :

- une partie garantie ou fixe, à l'instar de l'ancien salaire journalier, et
- une partie variable, à savoir en fonction de l'effort accompli, comme l'ancien salaire aux pièces.

La rémunération au rendement ne se rapporte donc qu'à la partie variable du salaire. La partie fixe n'est pas tributaire de l'effort accompli, mais de la fonction exercée par le travailleur dans l'entreprise. Afin de réaliser cette différenciation suivant les fonctions, on a mis au point la classification professionnelle (évaluation des postes).



Certains estiment que la classification professionnelle constitue déjà une rémunération au rendement, car elle aboutit à rémunérer les fonctions supérieures mieux que les fonctions inférieures. Mais la classification professionnelle rémunère la fonction, et non pas la mesure dans laquelle celle-ci est exercée. En effet, à fonction égale, ce système procure des salaires identiques à deux travailleurs dont les rendements sont différents. La rémunération au rendement permet précisément de varier les salaires en tenant compte de ces différences au sein d'une seule et même fonction. Un rendement d'apprenti n'équivaut pas à celui d'un ouvrier de métier accompli. Dès lors, la rémunération au rendement complète la classification professionnelle.

#### Différentes formes de rémunération au rendement

Si l'on veut donner un contenu plus précis à la définition précitée de rémunération au rendement, il faut examiner les divers systèmes de rémunération qui entrent dans cette catégorie. En effet, si l'ancien salaire aux pièces a, pendant longtemps, constitué le seul système de rémunération au rendement, les systèmes de ce genre en usage de nos jours sont tellement nombreux et variés que "les arbres empêchent de voir la forêt". Pourtant tous ces systèmes répondent à un besoin, car ils ont été mis au point pour faire face aux progrès accomplis dans la vie professionnelle sur le plan technique et social.

C'est ainsi que la mécanisation a modifié fondamentalement le travail de l'ouvrier. Nombre d'opérations qui, naguère, relevaient encore du travail manuel sont désormais effectuées par des machines. Dans une entreprise mécanisée, ce ne sont plus des hommes qui fabriquent les produits, mais des machines ou des installations, et la tâche du travailleur se borne à la mise en marche et à la surveillance du processus de fabrication. Il ne doit intervenir qu'en cas de perturbation. De ce fait, son activité a changé de nature. Préparation et surveillance se sont substituées à l'exécution directe. Désormais, il importe surtout de maîtriser le processus, de prévenir et de supprimer les perturbations.

Le travailleur exerce maintenant sur la production une influence directe moins marquée, et son activité est moins fatigante. L'effort physique qui, autrefois, déterminait souvent le rendement, ne joue plus un rôle prédominant. Le travailleur doit répondre à des exigences différentes, et son rendement s'apprécie dès lors suivant d'autres critères.

De surcroît, une installation industrielle est généralement commandée non pas par un seul homme mais par une équipe. Dans la plupart des cas, il existe au sein d'une telle équipe une certaine division des tâches, mais les ouvriers qui la composent doivent s'aider et se remplacer les uns les autres en cas de besoin. Le facteur essentiel est alors la collaboration, de laquelle la production dépend plus que des rendements individuels. Le plus souvent, il est très difficile de déterminer la quote-part du travailleur individuel dans le résultat collectif. La nature du travail oblige à prendre en considération les équipes, et non pas chaque travailleur individuellement.

Cette nécessité technique de la coopération s'est fort bien greffée sur la notion sociale de plus en plus répandue suivant laquelle l'ouvrier n'est plus uniquement considéré comme un individu qui fournit des unités de travail et qui, en qualité de "homo economicus", n'agit ainsi que dans son propre intérêt bien compris. L'ouvrier apparaît désormais comme un être social qui ressent le besoin d'appartenir à une collectivité. On est même allé jusqu'à considérer une entreprise comme une communauté de travail, à laquelle appartiennent notamment les travailleurs, ceux-ci apportant leur contribution dans la mesure de leurs moyens. En conséquence, nombreux sont ceux qui, en matière de rémunération, plutôt que de monter en épingle les rendements individuels, ce qui engendre une certaine jalousie, aimeraient mettre l'accent sur le rendement collectif d'une équipe, d'un service, d'une usine, d'une entreprise tout entière. Comme le balancier, on est parfois passé à l'autre extrême (participation aux bénéfices et prix de tâche collectifs).

Afin de répondre à tous ces progrès d'ordre technique et social, on a mis au point, dans le courant des années, divers systèmes

ou formes de rémunération au rendement, de sorte qu'on dispose à l'heure actuelle d'un large éventail de possibilités, parmi lesquelles nous avons déjà indiqué :

- le prix de tâche individuel, comportant une appréciation et une rémunération individuelles des travailleurs, en fonction de la qualité et de la quantité de la production réalisée;
- le prix de tâche d'équipe, dans les cas où le travail doit être exécuté non pas par un seul travailleur, mais par plusieurs travailleurs inter-dépendants, de sorte qu'on apprécie et rémunère, en fonction de la qualité et de la quantité de la production réalisée, non pas le travailleur individuel, mais l'ensemble des travailleurs d'un groupe, d'une équipe ou d'un service;
- le prix de tâche collectif, qui consiste à appliquer un traitement uniforme à l'ensemble des travailleurs faisant partie d'un service déterminé ou d'une usine tout entière, ces travailleurs percevant tous la même rémunération, calculée sur la base de la moyenne de tous les rendements, compte tenu de la qualité et de la quantité;
- le système des facteurs multiples qui, outre la qualité et la quantité de la production, retient d'autres facteurs dans l'appréciation du rendement fourni. Ce système peut s'appliquer tant aux ouvriers individuels qu'à un groupe d'ouvriers.

Dans tous ces systèmes, l'appréciation de la production constitue l'élément essentiel. Mais il existe d'autres facteurs qui déterminent la valeur et le mérite d'un travailleur à l'égard d'une entreprise. Certains travailleurs sont de tout temps disposés à prêter main-forte en cas de difficultés, alors que d'autres s'y soustraient. Il existe des éléments qui contribuent à maintenir un bon état d'esprit et qui, de ce fait, rendent un énorme service à la direction. Mais il y a aussi des éléments négatifs. Ne convient-il pas de tenir compte de ces différences en fixant la rémunération. Cette idée a donné lieu à la mise au point du :

- système du merit-rating (rémunération suivant le mérite), dans lequel on apprécie et rémunère non seulement le rendement du travailleur individuel, mais aussi son mérite personnel vis-à-vis de l'entreprise.

Dans ce cas l'appréciation s'effectue le plus souvent sur la base d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels figurent généralement la qualité et la quantité. Si, dans les autres systèmes, l'appréciation a le plus souvent lieu chaque semaine, de sorte que les périodes d'appréciation et de paiement coïncident, l'appréciation s'effectue moins fréquemment dans le système du merit-rating : une fois par trimestre, par semestre, voire par an. Durant cette période d'appréciation, les intéressés ont une rémunération constante.

Encore que le système du merit-rating tienne compte d'un plus grand nombre de facteurs "humains", il implique un traitement individuel des travailleurs. De ce fait, il ne répond pas à la tendance, encouragée par l'évolution tant sociale que technique, à traiter les travailleurs comme les membres d'une communauté, dont l'objectif dépasse les tâches individuelles. Pourquoi ne pas rémunérer les travailleurs en fonction de la mesure où ils ont atteint en commun cet objectif plus élevé ? Cette idée a conduit à la mise au point de divers systèmes, dans lesquels les travailleurs participent aux résultats obtenus. Le plus ancien de ces systèmes est celui de

- la participation aux bénéfices, inspirée de l'idée selon laquelle les bénéfices réalisés par une entreprise sont le résultat des efforts accomplis par toutes les personnes occupées dans cette entreprise, du directeur au manoeuvre.

Si la participation aux bénéfices met en pratique l'idée de la coopération de tous, il lui manque une base concrète. En effet, on a beau dire que les bénéfices sont le résultat de l'effort commun, mais un ouvrier industriel par exemple se rend-il compte de quelle façon il peut y contribuer ? Et qui le lui explique ? Afin de remédier à cet inconvénient, Scanlon - suivi par de nombreux autres - a mis au point de nouveaux systèmes, que l'on désigne communément par l'expression

- systèmes de rémunération en fonction de la productivité.

Ces systèmes consistent à mesurer le résultat obtenu en commun non pas en fonction des bénéfices, mais d'un facteur quelconque, exprimant plus directement la productivité ou plus largement la production réalisée, et sur lequel le personnel exerce une influence plus grande que sur le montant des bénéfices. Ce facteur peut varier d'un cas à l'autre. On adopte souvent le rapport des frais salariaux à la valeur marchande de la production (Scanlon) ou de la valeur ajoutée (Rucker). On publie périodiquement un aperçu des résultats afin de permettre au personnel de connaître la meilleure façon de les améliorer. Pour chaque service important est instituée une commission de la productivité, comprenant des représentants de la direction de l'exploitation et du personnel, laquelle permet à celui-ci de formuler ses idées et suggestions de perfectionnement.

L'évolution récente des systèmes de rémunération en fonction de la productivité révèle une tendance à indiquer plus nettement de quelle manière chacun peut contribuer au résultat global. Cette tendance se manifeste dans trois voies. D'abord, outre la production globale de l'entreprise tout entière, on s'attache désormais aussi à dégager les résultats de chaque service. Puis, on a entrepris de différencier le facteur global de la productivité, afin de réaliser une meilleure liaison avec la budgétisation. On s'emploie enfin à améliorer le dialogue avec le personnel, en discutant périodiquement des résultats du service propre avec les travailleurs attachés à celui-ci. La délibération se déroule ainsi sur une base plus concrète, car elle porte sur des points qui se situent dans le cercle d'intérêt et le climat de travail propres.

L'aperçu des systèmes de rémunération au rendement - qui ne prétend pas être exhaustif - permet de constater qu'on peut en effet donner un sens très large à ce concept, car il peut couvrir tant le prix de tâche individuel que la participation aux bénéfices. C'est que tous ces systèmes présentent un trait commun : d'une manière ou de l'autre, ils intéressent les salariés aux résultats de leur travail.

Les progrès d'ordre technique et social qui se sont accomplis dans la vie professionnelle ont donné naissance à une vaste gamme de systèmes, si bien qu'il existe à l'heure actuelle un système approprié à chaque cas. Avant d'adopter un système déterminé, il faut souvent prendre en considération les trois aspects suivants :

1. le problème du stimulant pécuniaire;
2. le choix des facteurs à retenir dans l'appréciation du rendement fourni, en d'autres termes la définition du rendement et
3. la question de savoir si la rémunération au rendement doit comporter un traitement des travailleurs en tant qu'individus, groupes ou collectivités.

Nous étudierons ci-dessous des divers problèmes.

#### Le problème du stimulant pécuniaire

Pour beaucoup, le stimulant pécuniaire est une pierre d'achoppement. A leurs yeux, ce stimulant équivaut à un système quelconque d'aiguillage, et il est contraire à la dignité humaine de pousser les travailleurs à accentuer leur effort pour gagner quelques sous de plus. Les détracteurs réprochent cette spéculation sur le matérialisme de l'homme. Par ailleurs, ils croient que ce stimulant n'est plus efficace de nos jours. Le travailleur d'aujourd'hui n'a plus rien de commun avec l'ouvrier d'antan, et il a suffisamment le sens des responsabilités pour travailler de son mieux, même sans stimulant pécuniaire. En outre, la mécanisation ne lui permet plus guère d'influer sur la production. Selon ce courant d'opinion, la direction doit donner aux ouvriers une plus grande responsabilité et encourager leur bonne volonté.

D'autres au contraire se demandent si l'on peut prendre ce risque. Les ouvriers sont-ils déjà mûrs pour un tel système ? Sont-ils déjà aptes à assumer la responsabilité des intérêts de l'entreprise et celle de l'accroissement de la productivité ?



Ces personnes doutent d'ailleurs qu'un encouragement normal suffise pour augmenter la bonne volonté. Les gens doivent tout de même travailler pour gagner de l'argent ? Sinon, ils feraient autre chose. Rétribuez-les donc mieux quand leur rendement est plus élevé. Le même principe n'est-il pas à la base de la commission du représentant, du tantième des cadres supérieurs, du bénéfice du chef d'entreprise et des travailleurs indépendants ? Pourquoi donc ne pas appliquer le même principe aux salariés ? Ils le demandent d'ailleurs eux-mêmes.

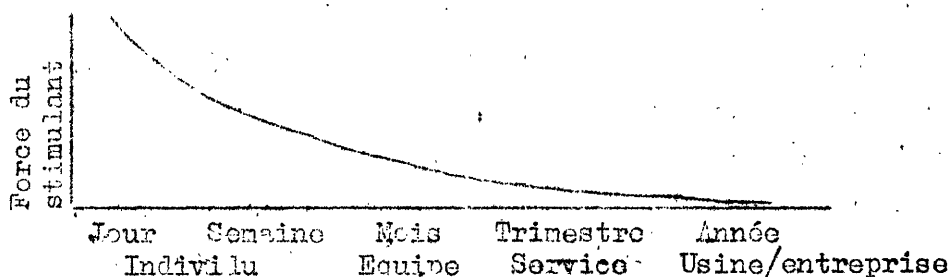
On objecte parfois que les employés de bureau des grades inférieurs ne sont pas rémunérés au rendement, et que ce système établit dès lors une différence de situation sociale entre le personnel administratif et les ouvriers industriels. On entend précisément éliminer ces différences non fondées entre employés et ouvriers. Mais pourquoi alors poser les services administratifs en exemple pour l'usine ? Les employés inférieurs inspirent-ils davantage confiance que les ouvriers ? Les services administratifs n'ont guère la réputation d'avoir une productivité supérieure à celle des services industriels. Bien au contraire, on entend parfois soutenir que la loi de Parkinson s'applique plutôt aux services administratifs qu'à l'usine. Par ailleurs, en parlant de bureaucratie, on pense aux services administratifs plutôt qu'à l'usine. Et la mentalité des employés subalternes vaut-elle tellement mieux que celle des ouvriers ?

On peut résoudre le problème des différences de situation sociale entre employés de bureau et ouvriers industriels en supprimant la rémunération au rendement à l'usine, mais aussi en appliquant ce système aux employés subalternes. L'automatisation des travaux administratifs montre que ceux-ci constituent souvent une simple activité de routine, ne requérant pas un effort mental plus soutenu que les travaux industriels courants. Les techniques modernes des études de postes permettent, après une analyse approfondie, de rémunérer également au rendement les employés de bureau subalternes. A long terme, on sera peut-être obligé de prendre cette mesure pour faire face à l'accroissement presque préoccupant du nombre des "ceils blancs" par rapport au nombre des "salopettes", ainsi qu'à la progression correspondante des coûts indirects.

Cet exemple des différences de situation sociale entre employés de bureau et ouvriers industriels montre que la question de savoir s'il faut adopter ou non un système de rémunération au rendement se complique souvent de divers autres problèmes agaçants. Aussi en vient-on souvent à poser la question sous la forme d'une alternative noir ou blanc : stimulant pécuniaire ou non, rémunération au rendement ou non, et l'on oublie qu'en choisissant judicieusement le système de rémunération au rendement, on peut à volonté renforcer ou affaiblir les stimulants.

L'atténuation peut aller jusqu'à un point où la prime apparaît comme une rétribution plutôt que comme un stimulant.

Nous avons déjà vu qu'un système de rémunération au rendement peut s'appliquer au travailleur soit à titre individuel, soit en tant que membre d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise. Mais le système stimule le travailleur individuel d'autant moins que le groupe dont celui-ci fait partie est plus nombreux, et inversement. Charité bien ordonnée commence par soi-même. En choisissant le système, on détermine donc en même temps la force du stimulant pécuniaire. Cette force varie en outre suivant l'étendue de la période de référence retenue pour l'appréciation du rendement fourni. Autrefois, cette période était d'une journée. Dans de nombreuses entreprises elle est encore actuellement d'une ou de deux semaines. Mais on peut la porter à un mois, trois mois, six mois, voire une année. Dans ce dernier cas, l'ouvrier perçoit un genre de tantième, et la prime apparaît alors comme une rétribution plutôt que comme un stimulant. Le stimulant est d'autant plus faible que la période est plus longue.



Lorsque le stimulant de la prime s'est ainsi affaibli, on peut le renforcer en ayant soin de payer le salaire fixe et la prime à des dates différentes. Le plus souvent, la prime est versée en même temps que le salaire, ce qui incite les ouvriers à considérer la prime comme partie intégrante du salaire, et à tenter de stabiliser la partie variable de leur revenu.

Toutefois, on peut également payer la prime séparément du salaire, en tant que rétribution supplémentaire. La date de paiement de la prime peut alors être différente de celle du salaire. On pourrait, par exemple, payer le salaire (partie fixe) chaque semaine et la prime (supplément) une fois par mois. Les ouvriers s'efforceraient alors de régler leurs dépenses en fonction du salaire fixe, et la prime aurait effectivement à leurs yeux le caractère d'un supplément.

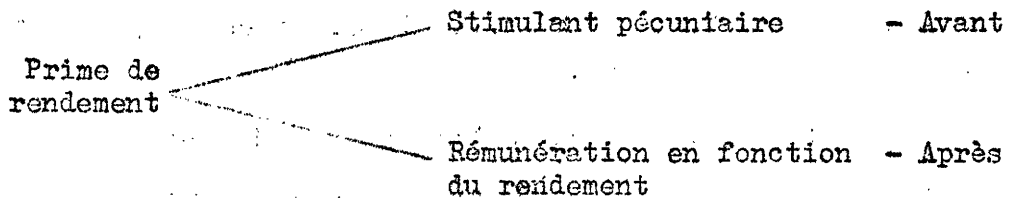
Dans ce cas, on peut en outre envisager de décharger le service administratif de la tâche de payer la prime, et d'en confier le soin au supérieur hiérarchique direct. Celui-ci est ainsi amené à s'entretenir brièvement avec l'ouvrier intéressé au sujet du rendement fourni. La position du chef, constamment affaiblie par la division fonctionnelle des tâches, s'en trouve renforcée.

Les considérations exposées ci-dessus aboutissent aux conclusions suivantes :

- En adoptant un système de rémunération au rendement, on peut renforcer et affaiblir le stimulant pécuniaire exactement dans la mesure estimée utile et nécessaire.

Le rôle important que joue souvent le stimulant pécuniaire dans les discussions peut donc être ramené à des proportions plus modestes. Cela est d'ailleurs fort souhaitable, car si la partie variable du revenu apparaît uniquement comme un stimulant pécuniaire, on perd de vue un facteur sensiblement plus important. En effet, la prime est non seulement un stimulant pécuniaire, mais elle remplit dans le système de rémunération une double mission. C'est que la prime apparaît non seulement comme un stimulant avant, mais aussi comme une tentative de

juste rémunération après, à savoir une rémunération déterminée en fonction du rendement, dont le caractère équitable est reconnu même par la plupart des adversaires d'un stimulant pécuniaire.



La suppression de la prime entraînerait donc du même coup l'abandon de la rémunération au rendement, et il me semble que c'est là une décision grave.

Des enquêtes que j'ai menées aux Pays-Bas m'ont en effet permis de constater que les trois quarts environ des ouvriers estiment - dans certaines limites - qu'une rémunération au rendement est équitable. Selon eux, il n'est pas juste de donner un salaire inférieur à une personne qui, faisant de son mieux, a un rendement faible pour des raisons indépendantes de sa volonté. Mais il leur semble juste qu'un travailleur paresseux gagne moins qu'un travailleur qui fait de son mieux. Il semble ressortir des déclarations des ouvriers que, selon les partisans de la rémunération au rendement, les adversaires de ce système ont un rendement inférieur au leur, mais que l'envie les pousse à vouloir gagner autant.

Cette même enquête a en outre montré que la plupart des ouvriers préfèrent tout de même un salaire fixe. Cette contradiction apparente tient à ce que les ouvriers ne pensent pas que, dans la pratique, leurs prestations soient appréciées équitablement. Ainsi, en dépit de leurs objections contre l'application effective des systèmes de prime, ils sont convaincus du caractère équitable du principe de la rémunération au rendement. C'est pourquoi, abstraction faite des conséquences qui en découlent éventuellement pour la productivité, la suppression de ce système me semble être une mesure fâcheuse.

Des enquêtes m'ont dès lors amené à tirer les conclusions suivantes :

1. Les ouvriers estiment pour la plupart qu'une rémunération au rendement est équitable,
2. mais ils préfèrent néanmoins un salaire fixe, car ils ne pensent pas que, dans la pratique, leurs prestations soient appréciées à leur juste valeur.

Ces conclusions me paraissent présenter un grand intérêt pour la conduite à adopter en matière de rémunération au rendement. Aussi convient-il de les vérifier par de nouvelles études.

D'aucuns s'étonneront peut-être que les ouvriers ne pensent pas que, dans la pratique, leurs prestations soient appréciées à leur juste valeur. Grâce aux études des cycles de travail, les critères appliqués à cette appréciation sont en effet devenus sensiblement plus objectifs. On en est même presque venu à en faire un problème de mathématiques, et on a parfois oublié que la fixation d'un temps normalisé pour l'exécution d'un travail par un être humain pose tout d'abord un problème social.

En perfectionnant le chronométrage et la détermination des temps normalisés, on a par ailleurs admis comme un fait acquis que le facteur mesuré est le seul qui permette d'apprécier correctement la prestation fournie, et on a oublié que le travail humain a été radicalement changé par la mécanisation. Celle-ci demande à l'ouvrier une activité toute différente de celle qu'il exerçait antérieurement.

Pour apprécier la prestation, il faut donc également tenir compte d'autres facteurs, ce qui modifie même le contenu de la notion de rendement. C'est pourquoi nous examinerons maintenant la question de savoir ce qu'il faut entendre par rendement.

Qu'est-ce que le rendement ?

Sous l'influence des idées de Charles Bedaux, on définit souvent le rendement comme le travail fourni par unité de temps. Afin d'é luder le problème de l'ouvrier moyen, que ses dispositions et son expérience rendent apte à un travail déterminé, Bedaux, par analogie avec la notion de travail en mécanique, a adopté une "unité de travail humain" (le B) et un rendement normal qui s'élevait autrefois à 60 B et actuellement à 72 B par heure. Ainsi, Bedaux a donné une définition très spécifique de la notion de rendement. A la suite du grand succès rencontré par le système Bedaux durant les années vingt et trente, cette conception du rendement s'est répandue partout, si bien que, pour beaucoup, le rendement équivaut à l'effort physique du travailleur individuel. Cet effort étant tributaire de la cadence du travail, et de son caractère plus ou moins pénible, on établit le temps normalisé sur la base d'évaluations de cadence et de facteurs de repos.

Mais, comme nous l'avons vu, la mécanisation a modifié radicalement la nature du travail humain, de sorte que l'effort physique n'est souvent plus un critère du rendement de l'intéressé. Par ailleurs, plus que de l'effort individuel la production d'une exploitation mécanisée est tributaire de la coopération entre les membres du personnel.

On peut en tirer la conclusion suivante :

- A la suite du progrès technique, la notion de rendement, qui est fondée sur l'effort physique du travailleur individuel, ne correspond souvent plus exactement à ce qu'on attend des travailleurs.

Cette constatation a inspiré de nombreuses objections contre la rémunération au rendement. Ainsi, on entend souvent dire que la mécanisation a privé la rémunération au rendement de sa raison d'être, car les ouvriers d'une entreprise mécanisée ne fournissent plus guère d'efforts physiques, et l'influence directe qu'ils exercent sur le volume de la production par unité de temps n'est plus que très faible.

Aux yeux de ces personnes, une rémunération au rendement n'apparaît probablement que comme un stimulant pécuniaire, et la prestation s'identifie à l'effort physique des travailleurs individuels. Mais si ces travailleurs n'ont réellement aucun "rendement", pourquoi sont-ils là ?

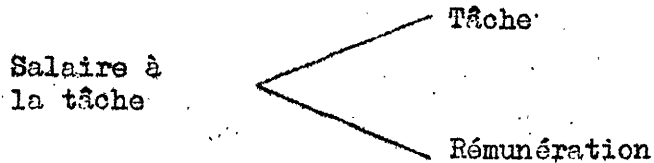
Toutefois, au lieu de l'effort physique du travailleur individuel, le rendement peut également se définir comme la prestation - de produits ou de services - fournie dans des conditions données par une ou plusieurs personnes, abstraction faite de l'effort accompli. Cette notion trouve un domaine d'application bien plus large que la conception de Bedaux, car elle couvre à la fois l'effort physique et l'effort mental. Elle s'applique non seulement au sportif, à l'artiste, à l'homme d'affaires et au travailleur indépendant, mais aussi à l'employeur, que celui-ci travaille au bureau ou à l'usine, qu'il s'intéresse directement ou indirectement à la production. Cette notion élargie de rendement pourrait recevoir la définition suivante :

Le rendement d'un travailleur est la mesure dans laquelle celui-ci s'est acquitté de sa tâche ou de sa fonction dans des conditions déterminées.

Cette interprétation plaît mieux, car elle prend pour points de départ la tâche et l'accomplissement de celle-ci, et non pas l'effort fourni ou la peine que l'on s'est donnée. En effet, dans la vie sociale, on ne tient souvent pas à être payé "pour la peine que l'on s'est donnée". Il s'agit précisément d'obtenir les meilleurs résultats possibles avec le minimum d'effort, de peine, de sacrifice. Pour accroître la productivité, le travailleur ne doit pas accélérer la cadence, mais augmenter son efficacité, et il n'y peut parvenir qu'en combinant l'effort physique et l'effort mental.

Prenant pour base la tâche et l'accomplissement de celle-ci, cette notion élargie de rendement répond mieux que la conception de Bedaux aux buts de la rémunération au rendement. Généralement, on ne s'en aperçoit guère, parce que les discussions sur le salaire

à la tâche portent presque exclusivement sur l'aspect de la rémunération. De ce fait, on oublie parfois que le salaire à la tâche présente deux aspects, à savoir rémunération et la définition de la tâche.



Dans un système de salaire à la tâche, tâche et rémunération doivent aller de pair. La rémunération constitue le stimulant supplémentaire qui incite le travailleur à accomplir sa tâche aussi bien que possible. Inversement, une bonne définition de la tâche est une condition première d'une rémunération équitable en fonction du rendement. C'est que la tâche imposée constitue un critère objectif pour l'appréciation du rendement fourni.

La tâche précise la façon dont le travailleur peut apporter sa contribution à l'effort commun. C'est pourquoi il vaut mieux, pour une entreprise, que tous les membres du personnel s'acquittent bien de cette tâche plutôt que de fournir simplement un "rendement normal". Dans bien des cas, notamment dans les entreprises mécanisées, où les ouvriers n'ont apparemment rien à faire quand tout va bien, on n'a que faire de toutes ces unités de travail. En outre, il est nécessaire de bien définir les tâches pour que les travailleurs sachent exactement comment appliquer leurs "unités de travail" pour autant que celles-ci présentent encore un intérêt. La mesure dans laquelle une personne s'acquitte de sa tâche est dès lors un meilleur critère de son rendement que le nombre d'unités de travail qu'il a fournies. Les facteurs à faire entrer en ligne de compte pour l'appréciation du rendement varient selon qu'on exprime celui-ci en unités de travail ou qu'on le détermine en fonction de l'accomplissement de la tâche. Dans la conception de Bedaux, il existe un seul et même facteur pour toutes les tâches. La notion élargie de rendement comporte toujours plusieurs facteurs qui, en outre, varient d'un cas à l'autre. C'est



que chacun de ses facteurs doit préciser les points essentiels, les points critiques de l'accomplissement de la tâche. Ils attirent donc l'attention du travailleur sur ce qu'on attend de lui.

C'est sous la pression des circonstances et, de surcroît, le plus souvent avec une grande précipitation que nombre d'entreprises ont introduit le système de la rémunération au rendement. Aussi son introduction n'a-t-elle pas partout été réalisée selon les règles de l'art. Dans la plupart des cas, le temps manquait pour s'intéresser suffisamment à la définition des tâches. Pour cette raison, la rémunération au rendement a donné lieu à des déboires. Mais ceux-ci ne sont pas dus au système en tant que tel, mais à son application, car une bonne définition des tâches est une condition première à satisfaire, si l'on veut à la fois accroître la productivité et rémunérer équitablement le rendement.

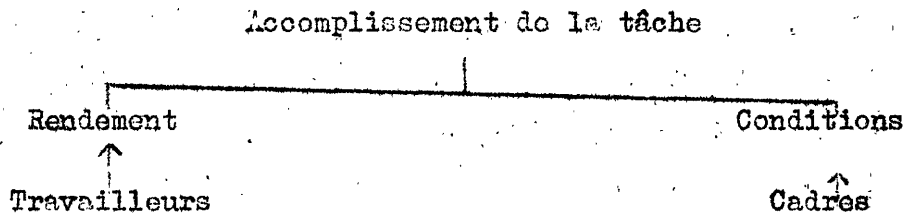
#### Rémunération individuelle ou collective ?

Jadis, la rémunération au rendement mettait l'accent sur le rendement individuel. Les travailleurs apparaissaient essentiellement comme des individus isolés fournissant des unités de travail. A l'heure actuelle, cette manière de voir a changé pour diverses raisons et on s'oriente vers la rémunération d'un groupe ou d'une collectivité. Ainsi s'est posé le problème de savoir s'il convient de rémunérer les travailleurs soit à titre individuel, soit en tant que membre d'un groupe ou d'une collectivité.

Le système du prix de tâche collectif consiste à payer à tous les travailleurs intéressés une prime identique dont le montant varie en fonction de la moyenne de tous les rendements fournis par eux. Mais ce système ne considère comme membres d'une collectivité que les travailleurs, et établit ainsi une séparation entre ceux-ci et leurs supérieurs. Or, si l'on veut que les ouvriers augmentent la productivité et éprouvent une certaine satisfaction professionnelle, il faut justement établir une coopération étroite entre eux et leurs chefs directs. Le prix de tâche collectif ne répond pas à ce besoin, et s'oppose en outre à la tendance à considérer l'entreprise comme une communauté de travail. Le prix de tâche collectif ne me paraît donc pas recommandable.

L'idée positive dont s'inspire le prix de tâche collectif est que les travailleurs doivent s'entraider. Cela est effectivement le cas s'ils forment une équipe chargée de faire marcher une machine ou s'ils sont chargés d'exécuter en commun un travail déterminé. Mais, il est alors plus logique d'appliquer le prix de tâche d'équipe. Cependant, l'entraide considérée ne saurait souvent dépasser le coup de main occasionnel, chaque travailleur ayant sa propre tâche qu'il peut exécuter indépendamment des autres. Si, dès lors, le besoin du concours des camarades varie selon la nature du travail, la collaboration de l'ouvrier avec ses chefs directs est indispensable en tout état de cause.

En effet, la mesure dans laquelle un ouvrier accomplit sa tâche dépend non seulement de sa prestation individuelle, mais aussi des conditions dans lesquelles il doit travailler, telles que l'état d'entretien des machines et installations, l'approvisionnement en matériaux, leur évacuation et la qualité des matières premières. La responsabilité de ces conditions incombe non pas au travailleur même, mais à ses supérieurs. Ceux-ci ont le devoir de veiller à ce que les conditions de travail des ouvriers répondent de façon optimale à certaines exigences.



L'application aux ouvriers d'un système de rémunération au rendement implique le devoir, pour les cadres, de créer des "conditions standard", afin d'éliminer le plus possible l'influence que les conditions exercent sur le rendement. Ces normes sont fixées à

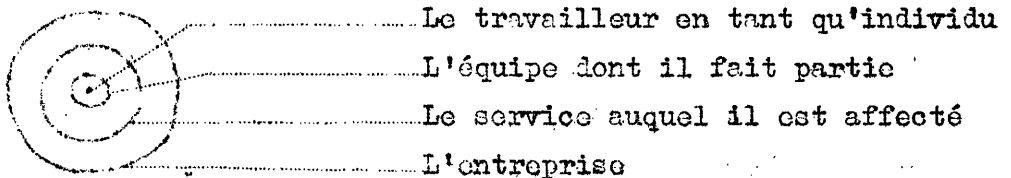
des niveaux différents d'un cas à l'autre, mais cela ne change rien au principe. Il est inutile de rechercher la perfection, à condition de veiller à ce que les imprévus n'aient pas une incidence trop forte sur les rendements enregistrés durant la période de référence. Il s'ensuit que, dans bien des cas, le rendement est davantage tributaire de la coopération des ouvriers avec leurs chefs directs que de celle qui s'établit entre eux.

Par suite de la division fonctionnelle des tâches, le maintien de ces "conditions standards" a le plus souvent été confié à des experts - les travailleurs indirectement productifs, qu'on appelle parfois aussi les "insaisissables" - en croyant qu'il est impossible de rémunérer ces travailleurs au rendement. Il appartient toutefois à ceux-ci de veiller à ce que les travailleurs directement productifs puissent exercer leur activité avec une continuité optimale et avec la plus grande efficacité possible. Le travail des éléments indirectement productifs agit donc sur le travail des éléments directement productifs. Dès lors, les résultats obtenus par un service déterminé sont en premier lieu tributaires de l'existence d'une étroite collaboration entre les ouvriers, leurs chefs directs et les éléments indirectement productifs. Aussi apparaît-il logique - tout en pratiquant éventuellement une rémunération au rendement individuel - d'encourager cette collaboration en considérant l'ensemble du service comme un seul groupe, et de rétribuer celui-ci en fonction des résultats obtenus par le service. Il faut alors imposer aussi au service une tâche nettement définie pouvant servir de critère pour l'appréciation du rendement collectif. Les facteurs à retenir à cet effet sont différents de ceux qu'on adopte dans le cas d'une rémunération au rendement individuel ; en l'espèce, il doivent préciser les points critiques sur lesquels la collaboration doit s'axer principalement.

Dans le cas d'une rémunération au rendement individuel, on exige souvent l'élimination, dans l'appréciation, de tous les facteurs sur lesquels les travailleurs n'ont aucune influence. Si toutefois le travailleur individuel est financièrement intéressé aux résultats

obtenus par l'ensemble du service dont il fait partie, on peut se demander si cette condition ne contredit pas la thèse selon laquelle un ouvrier est en principe un membre à part entière de la communauté de travail. Cela implique en effet une dépendance des prestations des autres, voire de facteurs externes que personne ne peut dominer. Si les cadres mettent le personnel à l'abri de l'influence de ces facteurs, ils vont à l'encontre de l'idée que les membres du personnel partagent tous le même sort "pour le meilleur et pour le pire", et estiment que le personnel n'est pas encore suffisamment évolué. Bien entendu, la participation à la bonne et à la mauvaise fortune doit être assortie de limites selon que la prime constitue un supplément ou une partie essentielle du revenu du travailleur.

De ce qui précède il ressort que si l'on donne à la notion de rendement une interprétation plus large, les conceptions de l'homme en tant qu'individu et en tant qu'être social ne s'opposent pas nécessairement, contrairement à une opinion très répandue. Ces deux conceptions peuvent coexister et précisément se compléter l'une l'autre. En effet, le travailleur est non seulement sensible à ses propres intérêts, mais il a en même temps conscience d'être un membre d'une communauté de travail, ou mieux, de plusieurs communautés de travail englobées les unes dans les autres, telles que l'équipe, le service, l'usine et l'entreprise. Ces communautés de travail apparaissent au travailleur comme plusieurs cercles concentriques au centre desquels il se trouve.



Son rendement individuel contribue au rendement de chacune de ces communautés de travail, et l'intéressé tient à ce que cela trouve une confirmation. L'interprétation plus large du concept de rendement le permet d'ailleurs, car le rendement se définit alors comme la prestation effective ou virtuelle de produits ou de services que fournissent, dans les conditions données, un ou plusieurs travailleurs par unité de temps. Cette notion de rendement s'applique donc à un travailleur individuel, une équipe, un service, une usine comme à l'ensemble d'une entreprise, bref, à chacun des cercles concentriques susvisés. De ce fait, on peut fixer la prime en tenant compte à la fois du rendement individuel et du rendement des diverses communautés de travail dont l'intéressé fait partie. Grâce à la structure échelonnée ainsi réalisée, la prime peut par exemple comprendre plusieurs parties, variant en fonction du rendement du travailleur individuel ou du groupe, du rendement du service et - si on le désire - du rendement de l'ensemble de l'entreprise.

La distance qui sépare l'individu d'une communauté de travail embrassant toute l'entreprise peut être franchie en une ou plusieurs étapes. Par le truchement de son rendement individuel, on parvient ainsi à intéresser le travailleur à une entité qui s'inscrit encore dans son horizon et à la vie de laquelle il a encore conscience de participer. On éveille alors progressivement son intérêt pour une collectivité plus vaste.

À la question de savoir si, en cas de rémunération au rendement, les travailleurs doivent être traités comme individu ou comme membre d'un groupe ou d'une collectivité, il convient donc de donner la réponse suivante :

1. Le système doit être choisi suivant la nature du travail.

Celle-ci peut varier sensiblement au sein d'une même entreprise.

La rémunération au rendement doit s'appliquer à des entités organiques : individu, équipe ou service;

2. Il n'est pas nécessaire de poser l'alternative rémunération individuelle ou collective. On peut combiner les 2 systèmes.



FONCTIONS ET CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DE  
LA REMUNERATION AU RENDEMENT

par

Dr Burkart LUTZ

---

Remarque préliminaire

L'exposé ci-après se fonde pour une large part sur les résultats des études sociologiques effectuées depuis 1957, dans l'industrie sidérurgique européenne à la demande de la Haute Autorité de la C.E.C.A. :

- a) en 1957/58, la Haute Autorité a chargé un institut sociologique ou un institut scientifique du travail de chaque pays d'étudier le rapport entre mécanisation et rémunération au rendement. 1)
- b) lorsque ces études ont été terminées, la Haute Autorité a chargé un des collaborateurs ou le directeur des recherches de l'institut allemand et de l'institut français d'établir sur la base de ces rapports nationaux un rapport final de synthèse qui, sous bien des aspects, peut être considéré comme une nouvelle étude au niveau international. 2)

---

1) Il s'agissait des instituts suivants : Allemagne : Institut für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-von Goethe-Universität, Frankfurt sur le Main; Belgique : Institut de sociologie Solvay, Université libre de Bruxelles, Bruxelles; France : Institut des sciences sociales du travail, Université de Paris, Paris; Italie : Istituto di Statistica, Université des études de Florence, Florence; Luxembourg : Institut Emile Metz, Luxembourg; Pays-Bas : Raadgevend Bureau Ir. B. J. Berenschot N.V., Amsterdam.

Les différents rapports nationaux ont été publiés par la Haute Autorité en octobre 1958 sous le titre "Degré de mécanisation et mode de rémunération".

2) Burkart Lutz et Alfred Willener, "Degré de mécanisation et mode de rémunération", rapport de synthèse, Luxembourg, mai 1961, avec une préface de Georges Friedmann.

c) Cette première série d'études, ayant eu un très vif écho, la Haute Autorité a donné aux différents instituts à partir de 1959 la possibilité d'étudier dans leur pays certains aspects des problèmes soulevés par le "degré de mécanisation et le mode de rémunération". La plupart de ces études sont déjà terminées. 1)

Il va de soi qu'il ne peut être question ici de traiter de l'ensemble des résultats de ces travaux, mais seulement d'étudier certains points qui nous semblent particulièrement importants dans le cadre de cette session.

1. Les fonctions de la rémunération au rendement.

Le principe de la rémunération liée au rendement appartient sans aucun doute, aux grandes inventions dans le domaine de l'organisation, qui ont peut-être contribué autant que les découvertes scientifiques et les innovations techniques sur lesquelles débouchent ces dernières, à l'évolution de l'industrie et de la société industrielle.

Un des avantages essentiels de cette forme de rémunération réside dans la pluralité des fonctions qu'elle peut en principe remplir, qu'elle remplit effectivement ou tout au moins qu'elle devrait théoriquement remplir.

Toute analyse des problèmes et des difficultés auxquels se heurte l'introduction d'un système de rémunération au rendement doit donc prendre pour point de départ une étude de ces fonctions, c'est-à-dire de leurs principaux avantages.

---

1) Belgique: Marcel Belle de Bal et Christian Dejean, Evolution des systèmes de liaison des salaires à la production, Luxembourg 1963; République fédérale d'Allemagne: Burkart Lutz: Limites de la stimulation salariale, Luxembourg 1962; France: Jacques Dofny, Jean Duplex, Marc Maurice et Alfred Willener: L'évolution des formes de rémunération, Luxembourg 1962. L'étude italienne est dirigée par le Pr. Pellicci, université de Florence avec la collaboration du Dr. Ettore Massaccesi.



Toutefois, aussi bien historiquement que théoriquement, une de ces fonctions a une importance tout à fait particulière; à tel point qu'elle est souvent utilisée comme synonyme de rémunération au rendement, c'est la fonction de stimulation.

En règle générale, lorsque la direction de l'entreprise a recours au système de rémunération au rendement c'est dans le dessein d'influencer en un sens déterminé le rendement ou, d'une manière plus générale, le comportement général au travail du personnel. L'objectif est le plus souvent une augmentation quantitative de la production, mais - ces derniers temps surtout - on a pu également observer de nombreux cas, dans lesquels diverses primes avaient pour but d'améliorer la qualité de la production, d'améliorer le rendement, d'inciter les ouvriers à se servir avec plus de ménagement de leurs instruments de travail ou, d'une manière tout à fait générale, d'encourager la participation de l'ouvrier à la vie de l'entreprise. Le salaire au rendement remplit cette fonction de stimulation en offrant à l'ouvrier - pris individuellement ou en groupe - la perspective d'avantages financiers calculables à l'avance qui lui seront accordés s'il atteint les normes préétablies, et dont le niveau dépend du nombre de points au-delà d'une valeur minimale ou valeur de départ.

A cette définition générale de la fonction de stimulation correspond également une définition générale de la rémunération au rendement, par laquelle nous entendons toutes les formes de rémunération subordonnant entièrement ou en partie le gain à la réalisation d'objectifs exactement définis.

Toutefois en dehors de l'effet de stimulation, la rémunération au rendement possède, pour la direction de l'entreprise et pour les ouvriers, toute une série d'autres fonctions complémentaires. Un des aspects les plus importants de la seconde étude belge est d'avoir décrit et analysé minutieusement les plus importantes de ces fonctions dont nous ne citerons ici que quelques-unes.

Ainsi, la rémunération au rendement remplit souvent, au profit de la direction de l'entreprise, une fonction extrêmement importante de rationalisation: l'introduction de la rémunération au rendement nécessite,

dans bien des cas, des études préalables du travail, dont le résultat a une grande valeur en soi; en outre, pour toute une série de systèmes de rémunération au rendement, il est possible de calculer a priori ou a posteriori les coûts de fabrication sur la base des taux de tâche ou des taux de primes de manière beaucoup plus précise que pour le travail rémunéré au temps.

Pour les ouvriers, la rémunération au rendement offre avant tout souvent la possibilité d'augmenter leur revenu en fonction de leurs besoins, en déployant de plus grands efforts ou plus d'adresse, par une meilleure collaboration ou une meilleure utilisation des installations - si bien que dans l'esprit de beaucoup, travail rémunéré au rendement (on dit en Allemagne: "Travailler à la tâche" ("Im Akkord arbeiten")) est encore aujourd'hui synonyme de travail plus dur, mais aussi de salaire plus élevé. Cette émulation "intérieure" exercée par le salaire au rendement (ou dont on s'attend tout au moins à ce qu'elle l'exerce), permet à son tour aux chefs de relâcher leur contrôle et leur surveillance et d'accorder aux travailleurs plus de liberté dans l'organisation de leur travail et de leur journée de travail.

A cela s'ajoute que, ces derniers temps précisément, rémunération au rendement est dans bien des cas assimilable à rémunération à un tarif supérieur au tarif conventionnel, c'est-à-dire que cette forme de rémunération donne aux directions des entreprises ainsi qu'aux ouvriers et à leurs délégués la possibilité de se soustraire aux réglementations salariales inter-entreprises considérées comme trop rigides et de mieux adapter les salaires aux conditions du marché du travail (dans une région ou dans une profession déterminées).

L'extension prise par ce système dans le passé et le fait qu'aujourd'hui encore de nombreuses entreprises l'introduisent et hésitent souvent à atténuer ou à supprimer cette relation entre salaire et rendement lors même que des raisons particulières sur lesquelles nous reviendrons par la suite semblent le conseiller, tout cela s'explique notamment par cette combinaison de nombreuses fonctions, par l'association, à cette fonction centrale de stimulation, de tout un faisceau

de fonctions secondaires, mais souvent très importantes.

Le rôle plus ou moins essentiel de ces fonctions, leur interaction ou le déplacement possible du centre d'intérêt d'une combinaison à l'autre, soulèvent d'innombrables questions dont l'étude comblera le sociologue. On pourrait par exemple se demander ce que d'une part les ouvriers et d'autre part les directions d'entreprises entendent réellement par "rendement", lorsqu'ils considèrent comme particulièrement équitable une rémunération d'après le rendement, et si lorsqu'ils utilisent le même mot, ils n'ont pas en tête des réalités toutes différentes. Il serait également extrêmement intéressant d'étudier une fois plus en détail comment les ouvriers réagissent d'une manière générale à une stimulation salariale, quelle est l'influence réelle de cette dernière sur leur comportement au travail et comment cette influence varie suivant la forme du travail et les conditions techniques, suivant le niveau et la manière de vivre des travailleurs ou suivant la situation familiale et professionnelle personnelle du travailleur "à stimuler". On pourrait également se demander - question cruciale dans la sidérurgie - où se trouve le rapport optimal entre faculté de comprendre une formule de prime et précision de cette formule et si, dans les conditions modernes de production, un tel rapport optimal existe dans l'absolu.

Il n'est cependant pas possible de traiter ici ne serait-ce que quelques-unes de ces questions. Je voudrais plutôt me limiter à un problème - à mon avis tout à fait central - dont l'étude me semble particulièrement propre à mettre en lumière la situation de la rémunération au rendement dans la sidérurgie.

A ce propos, il me faut dire quelques mots ici sur un aspect technique de la rémunération au rendement bien que ce problème ait déjà été traité par M. Ydo.

## 2. Les formes idéales et les conditions de rémunération au rendement

Dans le passé et récemment aussi on a élaboré, proposé et expérimenté pratiquement un grand nombre de formes de rémunération au rendement. Parmi celles-ci, une me semble avoir une importance particulière, car elle est supérieure à toutes les autres dans la perspective qui nous intéresse ici et peut par conséquent être considérée comme un système idéal de rémunération au rendement. Il s'agit du système de forfait fondé sur l'étude des temps selon Bedaux, Reza en Allemagne, Berenschot aux Pays-Bas. Ce système moderne se fonde - en principe - sur une distinction absolument nette et tranchée entre rendement humain et rendement matériel. Dans ce système, la rémunération au rendement ne dépend (pas toujours dans la pratique mais en théorie, ce qui pour l'instant nous intéresse ici) que de la mesure dans laquelle le rendement humain, c'est-à-dire la "contribution humaine au résultat", dépasse une valeur normale abstraite, souvent désignée par "rendement normal" (un B chez Bedaux) et déterminée par divers procédés, le plus souvent par une combinaison d'études des temps et d'appréciation du degré de rendement.

La différence fondamentale entre ces forfaits modernes basés sur des études de temps et toutes les autres formes de rémunération au rendement, apparaît dans le cas d'augmentations du rendement matériel dues au développement de la productivité, c'est-à-dire lorsque l'efficacité du travail humain augmente à la suite de modifications, d'améliorations techniques ou structurelles.

Ce n'est que lorsque le rendement humain peut être parfaitement délimité et isolé de tous les autres facteurs que l'on peut construire des systèmes de stimulation parfaitement neutres. Dans tous les autres cas, une augmentation donnée des valeurs du rendement peut aussi bien être le résultat d'un rendement humain plus élevé que d'une plus grande productivité du travail.

Cependant, tandis que le rendement humain ne peut varier que dans des limites données, une des caractéristiques de l'industrialisation

consiste précisément en une progression constante de la productivité. Dans les systèmes de rémunération au rendement correspondant au cas idéal que nous avons esquissé, les gains ne peuvent varier qu'à l'intérieur d'un champ statistiquement bien délimitable, au-delà du montant de la rémunération correspondant à un rendement normal ("salaire normal"), quel que soit le niveau du rendement matériel ou l'augmentation de celui-ci. Cependant, dès qu'il entre un élément de productivité dans la mesure du rendement, l'augmentation des gains basés sur le rendement n'est absolument plus limitée vers le haut, et il faut alors éliminer de temps à autre la part de productivité présumée dans l'augmentation du "rendement", en abaissant les taux des forfaits ou les taux des primes ou en réduisant les temps alloués, ou alors il faut admettre que la rémunération au rendement a sa propre dynamique indépendante de la dynamique de niveau général des salaires ("salaire normal") et se combinant avec celle-ci.

Ce n'est que dans le cas idéal de rémunération au rendement qu'il est possible de séparer nettement appréciation du rendement et détermination du niveau des salaires. Dans tous les autres cas, la question de la rémunération au rendement est également une question de détermination des salaires, c'est-à-dire que les systèmes de rémunération au rendement et leurs bases techniques ne sont pas indépendants mais se trouvent au centre de controverses en matière de politique des salaires et des forces agissant sur la politique des salaires.

On entend dire parfois que l'édification d'un système de rémunération au rendement correspondant au cas idéal n'est qu'une question d'intelligence et de fidélité aux principes du système des hommes qui en ont la responsabilité dans l'entreprise. A la lumière des différentes études sociologiques mentionnées ainsi qu'à la lumière des connaissances nouvellement acquises en dehors de l'industrie sidérurgique, cette manière de voir se révèle erronée : le cas idéal de rémunération en fonction du rendement purement humain - c'est-à-dire dans lequel le niveau des salaires et ses variations, pour un salaire normal donné, ne dépend de rien d'autre que du rapport entre le rendement réellement obtenu et les grandeurs de référence générales du rendement normal -

n'est possible que dans certaines conditions techniques, telles qu'on peut les observer avec le plus de netteté dans les services de fabrication en série rationalisés partiellement mécanisés, où l'ensemble du processus de production est décomposé en une série d'opérations nettement délimitées et à répétition fréquente, et où, dans les opérations elles-mêmes, la contribution humaine domine la contribution mécanique et la conditionne.

Dans toutes les autres conditions techniques, la forme idéale de rémunération au rendement ne peut être réalisée de manière satisfaisante. Cela vaut tout d'abord pour les travaux de nature plus ou moins artisanale, formant un certain tout et dans lesquels chaque tâche diffère de la précédente et de la suivante. Par ailleurs cela s'applique bien entendu également aux travaux sur les complexes hautement mécanisés et automatisés, où l'homme ne participe plus directement à la production, mais n'a plus qu'une fonction de catalyseur, n'agissant plus qu'indirectement sur la machine, et sur la production mesurable, ou n'a plus qu'un rôle de surveillance, de réparation et d'entretien. Cela vaut enfin également pour les formes de travaux et de production sidérurgiques et notamment pour les services spécifiques de production, où la production dépend principalement de processus chimico-physiques, la tâche de l'homme consistant essentiellement à assurer des conditions optimales pour le déroulement de ces processus.

### 3. Rémunération au rendement, politique salariale et forces sociales

Lorsque les conditions techniques de réalisation du système idéal de rémunération au rendement - c'est-à-dire appréciation et rémunération en fonction exclusivement du rendement humain - ne sont pas remplies, la question de la mesure du rendement est toujours aussi, nous l'avons dit, une question de mesure du salaire, c'est-à-dire que la rémunération au rendement n'est pas seulement un problème de connaissance du travail mais également un problème de politique salariale et subordonné aux conditions

de la politique des salaires. De ce fait, des facteurs sociaux et économiques au niveau de l'entreprise ou au niveau inter-entreprise agissent sur la rémunération au rendement et déterminent la latitude laissée aux directeurs d'entreprises pour le choix de stimulants salariaux.

Il convient tout d'abord de considérer le rapport social des forces en présence dans l'entreprise. Si la direction de l'entreprise a une position très forte, elle peut dans une très large mesure manipuler le niveau des salaires sans avoir à tenir compte des besoins et des revendications des ouvriers. Lorsque la détermination du rendement n'est qu'imprécise, cela n'a que peu d'importance pour la direction: en cas de diminution des gains qui - en fait ou de l'avis des ouvriers - ne sont pas imputables à une baisse du rendement humain, les ouvriers n'ont guère de possibilités de se défendre; dans le cas contraire, c'est-à-dire en cas d'augmentation des gains dont les causes ne sont pas absolument évidentes, la direction d'entreprise peut toujours "dans le doute" abaisser les taux des salaires au rendement.

Cette situation a partout prévalu au cours des premières décennies, et vraisemblablement au cours de tout le premier siècle du développement industriel. Elle prévaut aujourd'hui encore dans un grand nombre d'entreprises ayant une main-d'oeuvre peu qualifiée, socialement peu évoluée et peu organisée, par exemple dans les petites entreprises de confection ou dans les entreprises isolées de régions industriellement peu développées. Toutefois on ne la rencontre plus dans les grandes entreprises, riches en tradition, ayant un personnel relativement qualifié, avec une très grande majorité d'hommes, comme par exemple dans la sidérurgie.

Il y a dans ces entreprises un certain équilibre des forces qui, sans ôter naturellement à la direction toute liberté de décision, lui interdit cependant de prendre des décisions violant délibérément les idées de justice des ouvriers, le "contrat social" basé sur le

rapport de travail en général et sur le système de rémunération au rendement en particulier. La direction n'est plus en mesure de répercuter simplement sur les ouvriers les conséquences d'une détermination imprécise du rendement sur la politique salariale.

La mise en oeuvre de stimulants salariaux dépend - ainsi que nous l'avons dit, toujours lorsque les conditions techniques d'application d'un système idéal de rémunération au rendement ne sont pas remplies, c'est-à-dire dans la sidérurgie par exemple - de l'attitude du travailleur vis-à-vis de la rémunération au rendement, et des possibilités dont dispose la direction d'offrir des avantages salariaux plus ou moins continus pour compenser l'insécurité de gain liée aux stimulants salariaux.

L'attitude très fréquente par le passé des travailleurs tendant à considérer l'incertitude des gains due au manque de précision dans la détermination du rendement comme un fait naturel et inévitable, est de plus en plus rare. Il reste sans aucun doute quelque chose de ces temps anciens où les rapports de forces sociales étaient précisément autres, c'est-à-dire que les ouvriers n'ont pas encore compris jusqu'ici de quelles possibilités ils disposent en principe pour combattre l'incertitude des gains.

Dans la plupart des cas où subsistent encore actuellement dans les services proprement techniques de la sidérurgie des stimulants au rendement encore efficaces, c'est grâce à une tendance générale plus ou moins marquée à l'augmentation des primes.

Ici, le principal problème est celui des augmentations inattendues des grandeurs de mesure du rendement qui peut se poser de deux manières : soit lors du montage d'installations entièrement nouvelles dont la capacité finale effective n'est pratiquement jamais connue, pour lesquelles il est par conséquent extrêmement difficile de fixer des primes de rendement si l'on ne veut pas courir le risque de voir les grandeurs de mesure de ces primes et par conséquent les gains basés sur le rendement augmenter bien au-delà des valeurs prévues;



ou bien, en cas d'installations existantes, sous la forme d'améliorations "furtives" qui, à long terme, font augmenter de manière presque imperceptible les grandeurs de mesures du rendement et les gains basés sur le rendement.

4) La situation dans la sidérurgie européenne et son évolution

Dans le plupart des usines de la sidérurgie européenne, les rapports sont caractérisés, pour l'étude qui nous intéresse ici, par trois traits essentiels :

1) Dans la majorité des services - et notamment dans les plus importants et les plus spécifiquement liés à la production, des cokeries aux laminoirs en passant par les hauts fourneaux et les aciéries - on rencontre des conditions techniques qui diffèrent très fortement des conditions idéales, esquissées plus haut, des forfaits fondés sur l'étude des temps, si bien que la mise en place de stimulants salariaux dépend de la politique salariale et de l'état d'esprit du personnel (1).

2) La majorité des ouvriers est en principe - en raison de l'incertitude qui en résulte - opposée aux systèmes de rémunération liés au rendement (2); toutefois, cette disposition fondamentale n'est que latente et n'atteint un stade aigu, c'est-à-dire n'aboutit à une opposition déclarée contre le système de rémunération au rendement, ses formes et ses conséquences, que lorsque:

---

1) cf. notre analyse détaillée sur : Limites de la stimulation salariale op cit, 2ème partie.

2) Cela résulte de toutes les études effectuées jusqu'ici; suivant les différents pays, le pourcentage d'ouvriers qui se prononcent contre le principe des revenus liés au rendement oscille entre 57 % (Belgique) et 79 % (Allemagne). Parmi les délégués des syndicats d'entreprise interrogés en Belgique et en France, il se dégage également une nette majorité contre la rémunération au rendement.

- les primes de production n'entraînent pas partout (et pas seulement dans certains services isolés) par suite de l'augmentation de la production ou de la productivité des hausses de salaires plus ou moins automatiques si évidentes qu'en regard, des pertes de salaire limitées sont insignifiantes.
- les ouvriers ne sont pas persuadés eux-mêmes de la nécessité de maintenir le rendement de leur entreprise au niveau actuel à l'aide d'un système de primes. 1)

3) Une usine sidérurgique normale est constituée de différents services de production ayant chacun un degré différent de mécanisation et souvent de modernisation, ainsi que d'importants services d'entretien, de services auxiliaires et secondaires. Il en résulte entre autres une structure salariale très complexe; le maintien de l'équilibre des rapports de salaires entre ces différents services constitue une des tâches essentielles de la politique salariale de l'entreprise.

Dans ces conditions, la mise en place de stimulants salariaux dépend en premier lieu de l'autonomie plus ou moins grande dont disposent les différentes usines en matière de politique des salaires. Cette autonomie est déterminée par des données extérieures à l'entreprise (la situation du marché en particulier et ses conséquences sur la rentabilité, ainsi que le rythme de l'évolution générale des salaires tel qu'il résulte de la situation du marché du travail et de la politique salariale en général) et par des facteurs propres à l'entreprise (nature de la modernisation et structure de l'augmentation de la productivité notamment ainsi que degré de rigidité des rapports salariaux dans l'entreprise, celui-ci semblant à son tour

- 
- 1) Ces deux rapports apparaissent déjà dans la plupart des rapports nationaux sur le "degré de mécanisation" et le "mode de rémunération". Ils ont été confirmés de manière tout à fait frappante dans notre seconde étude "Limites de la stimulation salariale", qui a fait apparaître de fortes différences dans les différents services étudiés, différences imputables aux conditions techniques de ces services et à l'évolution des systèmes de prime.

influencé par l'attitude du personnel vis-à-vis de la rémunération au rendement).

A cela s'ajoutent des influences secondaires qui peuvent venir atténuer ou renforcer le caractère plus ou moins favorable d'une conjonction donnée de facteurs principaux.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, il y a eu, dans la sidérurgie européenne, trois conjonctions de ce genre de facteurs d'influence entre politique salariale et rémunération au rendement, souvent aussi considérées comme étapes d'une évolution donnée :

1. Large autonomie de la politique salariale de l'entreprise; puissants stimulants salariaux avec revenu des primes en forte augmentation.
2. Limitation de l'autonomie de l'entreprise en matière de politique salariale d'où nécessité de stopper ou de ralentir l'augmentation des revenus des primes; cette conjonction est caractérisée par toutes sortes de problèmes et de tensions.
3. Autonomie fortement limitée de l'entreprise en matière de politique salariale avec dans une large mesure renoncement officiel ou tacite aux stimulants salariaux.

Au cours de la période caractérisée par la première conjonction - soit les dix premières années de la période d'après-guerre - l'utilisation de primes de production ayant un fort pouvoir de stimulation a été manifestement facilitée parfois même rendue possible en tout état de cause par la conjonction d'une série de circonstances très favorables :

- a) les salaires étaient bas; les ouvriers avaient tout intérêt à augmenter aussi rapidement et durablement que possible leur revenu - éventuellement au prix même de la sécurité. Ouvriers et cadres étaient manifestement persuadés que les stimulants salariaux étaient nécessaires à l'expansion de l'entreprise.

b) La politique salariale au niveau inter-entreprise était caractérisée soit par une certaine retenue des syndicats, soit par des tentatives gouvernementales pour faire obstacle à l'augmentation des salaires, si bien qu'elle n'exerçait pas de forte pression sur les salaires des ouvriers sidérurgistes; on ne se trouvait pas encore non plus dans des conditions nettement caractérisées de plein emploi.

c) Les installations des usines étaient en assez mauvais état et leur capacité pouvait être élevée façon plus ou moins continue grâce à de petites réparations, à l'élimination de goulots d'étranglement ainsi qu'à l'accroissement du rendement humain du travail.

d) Pendant la période de reprise économique, la demande d'acier a été importante et en augmentation constante, assurant ainsi aux usines le plein emploi et l'écoulement de leur production croissante.

Dans quelques pays, en Allemagne principalement ainsi qu'en France on voit apparaître vers le milieu des années 50, un changement conjoncturel, conséquence de conditions nouvelles caractéristiques de la seconde conjonction:

a) Du point de vue technique et du point de vue de l'économie de l'entreprise, la structure des usines s'est modifiée dans le sens d'une concentration des progrès de la productivité sur des installations nouvelles bien déterminées ayant d'importantes possibilités de développement.

b) De puissants stimulants salariaux ont également fait naître le risque de voir les salaires de certains groupes de personnes augmenter beaucoup plus rapidement que ceux du reste du personnel, tandis que par ailleurs, à l'intérieur de l'entreprise, la structure salariale devient elle-même plus rigide et plus sensible, si bien que désormais, en cas "de brusque expansion" d'un service les directions d'entreprise se trouvent placées devant le choix suivant:

soit réduire au niveau voulu les salaires de ce service en diminuant les taux de prime et déclencher ainsi un conflit local dans les services les plus coûteux et les plus déterminants pour la situation financière de l'entreprise,

soit risquer de déclencher un conflit général si l'équilibre des rapports salariaux est détruit à l'intérieur de l'entreprise,

soit enfin procéder à un alignement général vers le haut.

c) La pression des éléments extérieurs à l'entreprise sur la politique salariale des entreprises s'est renforcée (politique salariale plus active des syndicats, raréfaction de la main-d'oeuvre et augmentation générale du niveau des salaires ainsi que plus grande rigidité des structures salariales régionales et nationales). La correction des rapports des primes par alignement vers le haut devient par conséquent de plus en plus problématique, étant donné qu'elle se combine avec des augmentations de salaires extérieures à l'entreprise.

d) L'expansion qui jusqu'ici a été continue est interrompue par des récessions plus ou moins importantes au cours desquelles les revenus des primes, soit diminuent - ce qui renforce l'opposition latente des ouvriers contre le système de rémunération au rendement - soit se maintiennent à peu près au même niveau malgré la régression de la production afin d'éviter des conflits, ce qui est contraire à l'intérêt des directions des entreprises qui est de disposer de coûts salariaux aussi élastiques que possible et soulève la question de savoir pourquoi alors, lorsque la production augmente, il faudrait laisser les salaires augmenter automatiquement comme on l'a fait jusqu'ici.

Au cours de cette période ou étape conjoncturelle - qui apparaît, à un moment ou à un autre, non seulement dans les différents pays mais aussi dans les différentes entreprises et dont les caractéristiques ne s'appliquent peut-être pas encore à une série d'aciéries - on expérimente le plus souvent de nombreuses formules techniques et méthodes de calcul de la prime dans l'espoir de tenir sous contrôle l'évolution des revenus tirés des primes, sans pour cela supprimer l'effet de stimulation ou sans risquer toujours de faire naître des conflits au sein ou avec le personnel.

Dans un certain nombre de pays ou tout au moins dans différentes entreprises - et là encore le plus souvent dans les plus modernes et les plus grandes - cette étape intermédiaire d'expérimentation, d'incertitude, de tensions et de conflits a fait place ces dernières années à la troisième conjonction dans laquelle on a, soit très fortement atténué - par rapport à la période d'après-guerre ou par rapport à certains forfaits isolés de l'industrie de transformation - soit tout à fait renoncé aux stimulants salariaux. Désormais, les décisions en matière de politique salariale sont le plus souvent prises en dehors des entreprises - au cours de négociations sur les conventions collectives ou par l'intermédiaire du marché du travail qui est caractérisé par une pénurie aiguë de main-d'oeuvre. C'est tout juste si les entreprises disposent encore d'une certaine marge leur permettant - comme prix des stimulants salariaux - d'élever le niveau des salaires au-dessus du niveau fixé à l'échelon inter-entreprises. En même temps, la structure économique et technique - des grandes industries métallurgiques principalement - s'est également transformée. Malgré des réductions de la durée du travail, les besoins de main-d'oeuvre par tonne d'acier ont beaucoup diminué grâce à une accélération de la productivité. De nombreuses tâches qui exigeaient il y a quelques années encore un travail physique pénible, ont été entièrement ou en grande partie mécanisées, si bien que la nécessité d'user de stimulants salariaux diminue; la planification et la coordination de la production n'exigent plus du personnel des rendements aussi élevés que possible mais des rendements aussi réguliers que possible, dont le résultat soit aussi uniforme que possible et exactement conforme aux données du plan. 1)

---

1) Cet état de chose transparait tout particulièrement dans l'étude française où il s'avère que le fait que l'évolution technique rende moins nécessaire le recours aux stimulants salariaux, est très clairement perçu par les représentants de directions. En Allemagne, on a constaté que le rôle de l'évolution technique est parfois surestimé par les représentants des directions, c'est-à-dire que l'on incline à généraliser des phénomènes isolés et à oublier qu'il y a encore de nombreuses situations dans lesquelles les conditions techniques et structurelles n'ont guère changé depuis de nombreuses années, quand ce n'est pas depuis de nombreuses dizaines d'années.

En outre, la structure salariale à l'intérieur de l'entreprise a atteint une très grande rigidité; même des différences de 2 ou 3 % sont immédiatement perçues et déclenchent sur le champ des réactions chez les groupes de travailleurs défavorisés. 1) Bien que l'on n'ait pas pu encore, dans les précédentes études, en apporter la preuve méthodiquement très difficile à faire, il est manifeste que l'attitude des ouvriers vis-à-vis de leur revenu, dont la régularité - au niveau atteint - leur apparaît en tout cas plus importante que la chance de l'augmenter encore sous peu, se modifie également. A cet égard, on notera aussi la forte tendance à l'alignement de la situation des ouvriers sur celle des employés, ce qui donne une nouvelle et très importante dimension aux efforts des salariés pour assurer le niveau de leur gain.

Pour des raisons bien compréhensibles, le passage vers cette troisième étape s'accomplit le plus souvent en une série de phases successives, sans que l'on soit même conscient au début de cette évolution. Dans le rapport de synthèse "Degré de mécanisation et mode de rémunération", nous avons décrit sous le titre "symptômes de crises de la rémunération au rendement" une série de phénomènes qui caractérisent cette évolution et dont on peut augmenter le nombre presque à volonté: extension du groupe intéressé par une prime, prolongation de la période de calcul de la prime ou aplatissement de la courbe des primes (par laquelle l'effet d'une même variation de rendement sur le salaire diminue fortement); "blocage" pendant des années d'une prime à un niveau donné; "rattachement" de services entiers aux revenus de primes d'unités de production voisines ou parallèles (ce qui fait que temporairement tout au moins, le salaire du personnel en question devient tout à fait indépendant du rendement); renonciation totale dans certaines usines sidérurgiques aux primes traditionnelles de production.

- 
- 1) Ce phénomène a également été mis en évidence par toutes les études; en Allemagne, on a même pu montrer qu'entre les différentes usines, les variations dans les relations de salaire sont de plus en plus faibles et qu'il se forme dans l'ensemble de l'industrie une structure salariale toujours plus rigide, ce qui est peut-être dû à l'importante concentration régionale de larges parties de la sidérurgie et a pu également être encouragé par l'excellente information intérieure de l'industrie sur les salaires dans les différentes usines.

Cette évolution a sa loi propre et ne se laisse pas facilement orienter ou renverser. Les ouvriers acceptent ou n'acceptent pas le stimulant salarial et l'insécurité de revenu inhérente à ce système, suivant notamment, ainsi que nous l'avons vu, qu'ils le considèrent ou non nécessaire dans l'intérêt de la production de l'entreprise. Or, nous avons pu prouver très clairement en Allemagne 1) que la conscience que les salaires au rendement sont nécessaires dans l'intérêt de l'entreprise, résiste rarement à une expérience prolongée avec salaire fixe, au cours de laquelle il s'avère le plus souvent que la production ne diminue pas. Par conséquent, dès qu'un certain démantèlement des systèmes de rémunération au rendement sera intervenu, les ouvriers seront beaucoup moins prêts à accepter à nouveau les stimulants salariaux.

En outre, la réduction des variations de salaire entraîne manifestement une plus grande "publicité" des taux des salaires dans les différents services et par conséquent une plus grande sensibilité de la structure salariale dans l'entreprise : lorsqu'il y a dans une aciérie plusieurs primes pour différents groupes d'ouvriers ou pour chaque cage d'un laminoir trois primes pour les différents postes, primes qui varient à leur tour de semaine en semaine, il n'est pas facile pour les ouvriers des services voisins de dire s'ils gagnent plus ou moins que les ouvriers d'aciérie ou que les laminiers et quel est l'écart entre leurs salaires. Par contre, avec une seule prime d'aciérie ou une seule prime de laminoir, qui ne varie que faiblement d'un mois à l'autre, il se forme rapidement des valeurs précises de référence, en fonction desquelles chaque ouvrier de l'usine peut mesurer son salaire et le juger bon ou mauvais.

---

1) cf. "Degré de mécanisation et mode de rémunération", rapport allemand, ainsi qu'en particulier "Limites du stimulant salarial", pages 340 et suivantes.



## 5. L'avenir de la rémunération au rendement

Ainsi se pose la question de savoir si la sidérurgie est sur la voie qui mène au salaire fixe - tout au moins dans les services de production proprement dite -, alors que la situation peut être différente dans les ateliers de transformation, où il existe souvent encore des forfaits et où les ouvriers sont jusqu'à maintenant encore convaincus de la nécessité du stimulant salarial.

Il n'est pas possible de répondre nettement à cette question. On observe actuellement deux tentatives pour essayer de se scustraire à ce dilemme des primes de production. La première consiste à instituer des primes que l'on pourrait qualifier de stimulants partiels, parce qu'elles ne visent plus, comme les primes de production traditionnelles, le résultat d'ensemble du rendement, mais seulement un aspect bien déterminé, tel que la durée des pauses dans les ateliers de laminage en continu, le nombre d'heures de travail effectuées pour une production donnée dans les services de coulée, la qualité ou un aspect particulier de la qualité dans d'autres services. A mon avis, de telles primes partielles posent au fond les mêmes problèmes que les primes générales de production; tout au plus est-on mieux en mesure de contrôler leurs effets sur le salaire, ce qui veut dire le plus souvent que leur effet de stimulation n'est pas particulièrement élevé. Le dilemme proprement dit: c'est-à-dire le fait que les possibilités techniques d'augmenter l'aspect du rendement visé par la prime et par conséquent la prime elle-même, diffèrent d'un service à l'autre, et que, par conséquent, avec chaque prime, on risque de détruire l'équilibre du cadre salarial de l'entreprise, que l'on ne peut jamais déterminer avec certitude si les résultats supérieurs ou inférieurs sont la conséquence de modifications des conditions de production ou de modifications du rendement humain, et que la question de la coordination et de la justification de révisions éventuelles des taux de prime se pose toujours - ce dilemme est, en principe, le même pour les primes partielles que pour les primes de production.

Les primes générales d'entreprise qui ne seraient peut-être plus calculées et payées une fois par mois mais à intervalles plus grands, offrent une autre possibilité. Cette possibilité correspond également en partie aux souhaits des ouvriers, qui attachent manifestement de l'importance à participer dans une mesure limitée et en prenant le moins possible de risques à l'expansion économique de leur entreprise. Je voudrais en outre faire remarquer qu'il est, à mon avis, tout à fait dans l'intérêt de la direction de répondre à ce souhait.

Toutefois, de telles primes générales d'entreprise n'ont plus grand-chose en commun avec la rémunération au rendement au sens classique du terme. Sans doute exercent-elles encore une certaine stimulation en contribuant, dans certaines circonstances à créer une ambiance positive dans l'entreprise et un climat favorable à la production. Leur structure et leur contribution au revenu global dépendent cependant étroitement de la politique salariale générale et en particulier des formes et des objectifs de la politique salariale conventionnelle. Plus en matière de conventions collectives la politique s'efforce d'adapter l'évolution des salaires dans les différentes industries ou même dans les différentes entreprises, à la situation économique respective de chaque branche plus on a recours à de tels systèmes de primes qui - comme c'est déjà le cas dans différents pays - font l'objet de conventions collectives ou sont octroyés en sus des taux minimaux convenus par conventions, sur la base d'accords d'entreprise.

Naturellement, dans la mesure où d'un autre côté, politique salariale et politique conventionnelle doivent tenir compte des rapports supérieurs de l'économie nationale au niveau de laquelle se posent les mêmes problèmes d'équilibre entre structure salariale et structure des revenus que ceux qui se posent dans le microcosme de chaque entreprise, les efforts pour faire participer les travailleurs des différentes usines ou d'industries tout entières à l'évolution de la productivité, ne peuvent s'exercer que dans certaines limites, de plus en plus visibles les derniers temps.

---

## LE SALAIRE AU RENDEMENT DANS LA SIDERURGIE EUROPEENNE

par

M. Emile BOURSIER, Secrétaire général de l'Union des industries  
métallurgiques et minières - Paris

---

Les orateurs qui m'ont précédé ont mis en relief une évolution du salaire au rendement dans la sidérurgie européenne.

Qu'en est-il exactement lorsque le problème de la rémunération au rendement n'est plus examiné sous l'angle du spécialiste ou du sociologue, mais de ceux qui ont la responsabilité de l'industrie ?

Nous ne rencontrons pas évidemment, dans un domaine aussi directement lié à la vie quotidienne de l'usine, une conception doctrinale uniforme mais des points de vue nourris par l'expérience et dont l'adaptation à cette dernière est la marque du praticien.

1 - a) Tout d'abord une constatation s'impose. Le salaire au rendement est généralement appliqué dans la sidérurgie européenne, qu'il s'agisse des services de production, des services annexes ou des services d'entretien, quoique dans ce dernier cas dans une proportion moins importante.

Quels avantages apporte la rémunération au rendement dans notre industrie ?

Ces avantages sont dans une large mesure ceux que présentait l'étude du Bureau international du travail de 1951 sur cette question.

On peut dire que dans son principe même, cette forme de rémunération constitue un stimulant à l'activité du personnel dont la sidérurgie européenne dans sa grande majorité reconnaît la nécessité.

Ce stimulant répond aussi à l'aspiration qu'elle croit ressentir parmi les travailleurs d'une rémunération variant en fonction de la production lorsque le développement de cette dernière exige un effort accru de leur part.

Ainsi l'efficacité et l'équité, qu'il s'agisse de l'entreprise ou du personnel, sont la justification d'un système traditionnellement en vigueur.

b) Sous quelle forme ce système est-il appliqué ?

Nous ne reprendrons pas ce qui a été dit ce matin et qui sera approfondi demain dans l'étude concrète à laquelle il sera procédé.

Constatons simplement que dans la très grande majorité des cas, le salaire au rendement revêt le caractère d'une rémunération de groupe, sous forme d'une prime d'équipe notamment. Le salaire au rendement individuel reçoit une application nettement moins fréquente en raison des données techniques de la production qui permettent rarement d'isoler le travail d'un salarié déterminé.

La modalité la plus généralement utilisée, quoiqu'elle ne soit pas la seule - est celle d'un salaire fixe + une prime collective avec des formules très variables pour lesquelles nous renvoyons aux publications de la C.E.C.A.

On rencontre également des salaires à la tâche dans une certaine proportion, mais plus rarement des salaires avec fixation d'un temps alloué. Enfin, dans les services d'entretien, les primes sont parfois rattachées à celles des services de la production.

2 - Cette application assez générale du salaire au rendement n'implique pas que ses conditions de fonctionnement d'aient pas évolué. Une évolution sensible de ces dernières a été au contraire ressentie dans un certain nombre de cas.

a) Les données techniques de la production se sont modifiées.

Sous l'angle de l'efficacité, le salaire au rendement n'a plus toujours le même rôle.

La mécanisation diminue en effet l'influence de l'ouvrier sur la production. L'organisation du travail permet un contrôle de cette dernière et de l'activité des exécutants sans un besoin aussi nécessaire que dans le passé d'un stimulant salarial.

En sens inverse, d'autres facteurs deviennent décisifs : qualité, responsabilité, importance sur les coûts des incidents de fabrication (arrêts dans le fonctionnement des installations...).

La productivité du travail cesse ainsi d'être liée dans la même mesure que dans le passé à l'effort du personnel. Elle résulte pour la plus large part des investissements et l'on ne peut plus sans conséquences aberrantes lui rattacher la rémunération d'une manière rigide.

.....

b) Quelles conséquences résultent de ces changements qui remettent en cause les considérations d'équité et d'efficacité évoquées précédemment ?

Il devient souvent difficile de prévoir d'une manière suffisamment précise la variation des primes de rendement. Les résultats varient quelquefois d'une manière importante en raison de facteurs indépendants de l'ouvrier (facteurs économiques, incidents techniques, amélioration des méthodes, changement des équipements). Des corrections sont alors nécessaires, qui enlèvent une part de sa valeur technique et psychologique du salaire au rendement.

Des inconvénients parfois plus sérieux apparaissent.

Malgré les précautions, la part variable du salaire peut devenir trop importante par rapport à la partie fixe. Tous n'en sont peut-être pas encore persuadés mais le désir de sécurité des travailleurs n'y trouve pas davantage son compte que l'équité.

Par ailleurs, cet inconvénient se trouve aggravé sérieusement par les distorsions qui peuvent se créer à l'intérieur d'un service ou entre services.

L'incidence des augmentations de primes dans certains services d'une usine sur d'autres travailleurs du même service ou sur d'autres secteurs moins favorisés peut y susciter des difficultés sociales.

Mais ces différents problèmes, plus fréquents sans doute du fait de l'accélération du progrès technique et de la mécanisation, ne sont pas entièrement nouveaux et d'une portée aussi générale que certains veulent bien l'exprimer.

Il vous intéressera peut-être de savoir que des difficultés analogues étaient déjà mentionnées dans une étude faite avant la première guerre mondiale.

3 - Néanmoins, le rythme de l'évolution a appelé la réflexion des milieux professionnels sur la rémunération au rendement et sur d'éventuelles modifications de cette dernière.

a) On doit au départ rappeler la prudence avec laquelle il faut envisager un changement des modes de rémunération traditionnellement appliqués, car on heurte des habitudes et la résistance naturelle au changement particulièrement vive dans ce domaine des rémunérations. Les nouvelles formules ou les corrections peuvent avoir ainsi des incidences défavorables sur le climat social.

.....

En particulier, le salaire fixe, remplaçant dans certains cas les primes, peut parfois conduire à une relativité des salaires qui heurte les situations admises jusqu'alors dans la hiérarchie de fait qu'avait créé le jeu des primes de rendement.

A titre d'exemple, les lamineurs habitués à de fortes primes n'admettront pas toujours facilement que leurs gains soient rattrapés par les fondeurs d'aciérie Martin.

D'autre part, un nombre important d'entreprises craignent les effets sur la production d'une disparition de ce stimulant qu'est le salaire au rendement là où l'organisation du travail n'est pas ou ne peut pas être suffisamment précise pour contrôler effectivement la production des travailleurs.

La rémunération au rendement tend alors moins à servir de stimulant à l'activité du personnel que de stimulant à la régularité du rendement : elle reste un moyen d'empêcher une baisse d'activité en dessous du rendement normal.

Par suite, la grande majorité des entreprises n'estime souhaitable et réalisable qu'une adaptation des formules de rémunérations aux nouvelles conditions techniques, sans en altérer leur nature même, cette adaptation pouvant porter sur le niveau du rendement normal en fonction des changements techniques intervenus.

A côté d'une adaptation imposée par les changements techniques, on doit signaler également les modifications tenant à des raisons psychologiques et notamment au souci de maintenir un équilibre harmonieux entre les différents services.

De l'avis de ceux qui les ont réalisés, ces changements doivent être précédés :

- d'une étude technique basée autant sur les possibilités de production des installations concernées que sur des documents statistiques,
- d'une information du personnel d'encadrement et du personnel d'exécution,
- être enfin appliqués "à blanc" pendant une certaine période en même temps que l'ancienne formule.

.....

Des interventions au niveau des services règlent souvent les anomalies qui surgissent dans l'application des formules de primes. Ces interventions présentent en général un caractère occasionnel.

Dans certains cas, on recherche des solutions plus systématiques.

A cet égard, on met au point dans un pays des systèmes tendant à limiter en tout état de cause la part mobile du salaire quelle que soit la variation de la production à laquelle elle correspond, de manière à ramener le jeu des primes dans les limites techniquement, économiquement et psychologiquement acceptables. Toutefois, la pratique ne permet pas encore de porter un jugement sur la valeur de ces formules.

Dans le même ordre d'idées, certaines usines font varier les primes entre deux niveaux - minimum et maximum - ces niveaux, et la moyenne qui en résulte, le rendement normal en quelque sorte, étant valables pour une situation technique déterminée.

Pour bien montrer l'attachement que, sous réserve des adaptations nécessaires, on garde au salaire au rendement, on se préoccupe dans plusieurs pays de maintenir une rémunération variable même en cas d'automation, en considération des efforts et responsabilités plus grandes du personnel.

b) Des entreprises, en nombre limité, ont cependant révisé, certaines même complètement, le concept de leurs rémunérations : elles s'orientent vers un salaire fixe assorti dans certains cas d'une prime à la productivité du travail de l'usine, ou dans d'autres cas de formules incitant à réduire les incidents de fabrication ou à tenir compte d'autres facteurs tels que la qualité.

Dans ces différentes situations que l'on rencontre également pour quelques services, dans d'autres usines, il est toujours nécessaire d'avoir au préalable une organisation du travail permettant un contrôle précis de ce dernier qu'assurait jusqu'alors la rémunération au rendement.

Mais ces systèmes sont encore assez exceptionnels et en l'état actuel de la situation de la sidérurgie européenne, le salaire au rendement reste d'une application assez générale.

J'ajouterai enfin qu'aux Etats-Unis une récente étude de la Monthly Labor Review (Revue Mensuelle du Travail) signale que dans la sidérurgie américaine 60 % du personnel travaillent au rendement.

LA REMUNERATION AU RENDEMENT CONSIDEREE DU  
POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS

par P. BRUSSEL

Président de la Fédération catholique Saint-Eloi  
des travailleurs de l'industrie métallurgique  
et électrotechnique et des industries annexes

I. Quand on se demande si le système de la rémunération au rendement se justifie encore au stade actuel de l'évolution technique et sociale, il convient à mon sens de rappeler que cette forme de rémunération n'a pris naissance qu'à une époque où le rendement a commencé à présenter un intérêt réel et où l'effort physique du travailleur avait une incidence directe sur la quantité. Le seul but visé, ou presque, consistait à stimuler cet effort en le récompensant par un avantage matériel direct.

Pendant la période où toute la production était artisanale et où la qualité était le facteur essentiel, il n'était pas besoin d'un stimulant spécial pour accroître le rendement.

En effet, les entreprises étaient de petites dimensions et comme les travailleurs étaient peu nombreux et que le maître - le propriétaire - mettait la main à la pâte, il y avait entre employeurs et travailleurs, un lien direct qui, mieux que n'importe quel système, garantissait un rendement convenable du travailleur. C'est à cette époque-là que remonte un vieux proverbe qui dit : "L'oeil du maître engraisse le cheval". Par ailleurs, le travail avait un aspect créateur qui stimulait l'ouvrier et lui apportait une certaine satisfaction.

Les procédés de production mécanique ont distendu le lien :

- 1) entre employeur et travailleur, car l'utilisation de machines conduisit à une production en grande série, réalisée dans des entreprises plus importantes où chaque ouvrier se perdait dans la masse d'un effectif énorme ;
- 2) entre l'ouvrier et son travail, car l'aspect créateur disparut en grande partie et le souci de la quantité l'emporta sur celui de la qualité. Production et travail n'étant plus que des notions matérialistes, on en vint logiquement à une conception axée sur la recherche du bénéfice par le chef d'entreprise et sur l'adoption du prix de tâche comme stimulant pécuniaire pour le travailleur.



II. Depuis, l'évolution sociale a rendu à l'ouvrier sa dignité humaine en tant qu'individu. Les ouvriers qui, en tant qu'individus ne bénéficiaient d'aucune protection et n'avaient aucun droit, se sont groupés en formant une force collective dans le cadre du mouvement syndical, et ont reconquis des droits grâce aux conventions collectives et à la législation sociale. Mais ces droits acquis par la collectivité donnent à chaque travailleur une situation juridique individuelle. De nos jours, le travailleur ne présente plus seulement un intérêt en tant qu'élément de la collectivité. Il a de nouveau une "individualité", une dignité humaine. Il est devenu une "personnalité" qui doit faire l'objet d'un traitement différent de celui qui convenait aux anciens rapports d'autorité. Cette évolution sociale a donc donné naissance à un nouveau type de travailleur, conscient de sa dignité, qui ne peut se résigner à demeurer dans une position à part, fondée sur l'idée qu'il est le seul à ne vouloir faire un effort que sous la pression d'une rémunération variant en fonction de cet effort. A cet égard aussi, il veut, sur un pied d'égalité avec les salariés des autres catégories, occuper une place de collaborateur à part entière dans l'entreprise où il apporte quotidiennement, comme les autres, sa contribution indispensable au résultat commun.

Ajoutons qu'il bénéficie maintenant d'un niveau de vie qui ne l'oblige plus à fournir un effort maximal pour s'assurer un revenu social minimal.

Il peut donc opérer un choix, qui relève sa responsabilité personnelle.

Eh bien, de nombreux ouvriers souhaitent voir cesser une situation qui les contraint à jouer le rôle ignominieux de "forçats du salaire", dont le revenu est directement tributaire de leur rendement, celui-ci étant influencé par de multiples facteurs. Ils préfèrent un revenu stable, même si celui-ci devait être inférieur à la rémunération au rendement dont ils pourraient bénéficier en ce moment.

III. On constate parallèlement que, par suite de la mécanisation et de l'automatisation toujours plus poussées, l'influence directe du travailleur sur la production s'amenuise constamment, et que, tout au moins, son effort physique ne joue plus guère un rôle déterminant à cet égard.

A l'heure actuelle, c'est plutôt le contraire qui est vrai dans bien des cas. En effet, pendant une perturbation du processus de production, la production est précisément faible, l'effort du travailleur - fourni pour éliminer la panne - étant alors au contraire très important. Bien souvent, cet effort est en outre très pénible parce que le travail considéré, qui consiste donc à supprimer la perturbation le plus vite possible, doit s'effectuer dans des conditions particulièrement astreignantes, par exemple une température élevée du matériel encore insuffisamment refroidi. Et comme c'est la production qui constitue le critère du rendement de l'ouvrier, c'est précisément dans ces conditions-là qu'il perçoit une rémunération plus faible.

Ainsi, le système de la rémunération au rendement n'atteint plus l'objectif initialement poursuivi, et il s'est souvent figé en une forme de rémunération qui, tout au plus, maintient encore artificiellement un rapport avec le rendement. Et les travailleurs entrent dans ce jeu aussi longtemps que le résultat leur semble encore satisfaisant. Mais dès ce moment-là, ils se défient d'un tel système, dont leur revenu continue de dépendre. Dans leur for intérieur, les travailleurs n'admettent plus les disparités qui subsistent encore en matière de rémunération, car elles sont déterminées non pas par le rendement, mais par la production, dont le volume n'est pas tributaire de l'effort consenti par les travailleurs.

Dans ces conditions, il apparaît clairement, selon moi, que le système de rémunération au rendement risque en fait de produire des effets opposés à ceux qu'on en attendait. Tout d'abord, le travailleur considère comme injuste toute variation du revenu résultant d'un système auquel il ne se fie plus. Et loin de l'inciter à contribuer au résultat de production, le système le décourage plutôt. Puis, parce que les perfectionnements techniques constamment apportés au processus de production sont de nature à accroître sensiblement le volume de celle-ci sans que le travailleur fournisse un effort proportionnellement plus soutenu. Dans ce cas, la modification des taux d'affûtage, à laquelle il faut alors procéder forcément, risque de provoquer de sérieuses tensions qui, à leur tour, n'ont aucune vertu stimulante.

Et si, par crainte de voir se produire ces tensions qui perturbent la production, on omet d'apporter les corrections nécessaires, le lien entre rendement et rémunération se relâche de plus en plus, et disparaît même totalement, de sorte que le système perd tout son intérêt.

Pour ces raisons, j'estime pour ma part que, du double point de vue économique et social, le système actuel de rémunération au rendement ne se justifie généralement pas dans la sidérurgie, où le processus de production conditionne tout.

Du point de vue économique, parce que, ne stimulant plus du tout la production, il ne présente plus que des inconvénients.

Du point de vue social, parce que le travailleur lui refuse sa confiance, fondement indispensable de tout système, et que son revenu varie en vertu d'un faux critère.

IV. Le refus des travailleurs repose donc souvent sur de nombreux facteurs psychologiques. Par ailleurs, les nombreuses différences qui existent entre la situation sociale des employés et celle des ouvriers n'apparaissent plus justifiées en l'état actuel de l'évolution sociale, d'autant que la mécanisation des travaux administratifs a eu pour effet d'opérer un rapprochement, voire un chevauchement des appréciations qualitatives des fonctions exercées par les ouvriers de production et par des groupes importants d'employés.

Le seul argument -d'ailleurs faible- qui est souvent allégué pour justifier les différences qui subsistent, consiste à rappeler que cet état de choses est le résultat d'une évolution historique.

L'ouvrier a conscience que sa contribution au résultat commun n'est pas moins précieuse que celle de nombreux employés.

Pour cette raison notamment il tient pour une discrimination le stimulant au rendement qui s'applique uniquement aux travailleurs de sa catégorie; on lui refuse la confiance accordée d'emblée aux autres.

Puis, dans un autre domaine, on donne tout de même une responsabilité déjà grande -souvent plus grande- à l'ouvrier, auquel sont confiés des machines et des appareils dont la valeur se chiffre parfois à un million de florins ou un multiple de ce montant. Pourquoi alors, se demande-t-il, cette nette différenciation en ce qui concerne la confiance accordée en matière de rendement ?

Aussi a-t-on tort, selon moi, de croire que la rémunération au rendement soit apte à contribuer à l'intégration tant préconisée de l'ouvrier dans l'entreprise. Il me semble au contraire qu'en le plaçant dans cette situation à part, on fait précisément obstacle à une intégration effective. C'est pourquoi les ouvriers et leurs syndicats réclament la suppression des différences entre ouvriers et employés, que rien ne justifie plus. Dans ce contexte s'insère aussi l'abolition de la rémunération au rendement.

Quel parti convient-il alors de prendre ? Une rétribution fixe, non tributaire du rendement, de la collaboration apportée ou de la production réalisée ?

Je tiens à préciser a priori que, d'après ma conviction intime, l'ouvrier a lui aussi conscience, à l'heure actuelle, de la nécessité d'une productivité aussi forte que possible, sachant que celle-ci détermine sa situation matérielle et assure ses moyens d'existence.

Il ne fera pas la sourde oreille si on fait appel à sa coopération et à son sens des responsabilités, à condition que cet appel ne s'adresse pas à lui seul, mais à tous. On doit donc insister sur la responsabilité personnelle qu'il assume en tant que collaborateur à part entière, ce qui l'encouragera souvent mieux que les moyens traditionnellement utilisés pour stimuler le rendement et qui apparaissent désormais caducs à la lumière des progrès accomplis.

Ainsi, le travailleur retrouvera lui aussi des raisons valables de faire de son mieux afin d'éliminer rapidement les perturbations éventuelles, car il aura une part proportionnelle des fruits de cet effort.

Il semble que diverses formes de rémunération peuvent être adoptées à cet effet. Il ne m'appartient pas d'indiquer des formes concrètes, et cela n'est d'ailleurs pas possible. La nouvelle forme doit être adaptée à la situation propre de l'entreprise, de même que son rythme d'introduction progressive. Etant donné que, ici encore, le succès de la forme de rémunération choisie, quelle qu'elle soit, dépend essentiellement de la confiance qu'elle inspire au travailleur, il y a lieu de consulter régulièrement les travailleurs sur la forme, la fixation de la formule à appliquer et le calcul de la prime à accorder.

Permettez-moi de terminer mon exposé en vous disant que, d'après ma conviction intime, la production et la productivité posent un problème non pas de systèmes, mais d'attitude; il s'agit de savoir si le travailleur est disposé à apporter une contribution raisonnable. Or, on n'obtient pas cette bonne volonté par la contrainte, mais uniquement en traitant le travailleur comme un collaborateur à part entière et en l'intéressant à la marche des affaires.

Une telle politique pose toutefois aux dirigeants des exigences nouvelles et plus sévères. Il faudrait donc substituer le dialogue et la persuasion à l'autoritarisme. Il s'agit dès lors de créer une nouvelle forme de direction, adaptée au nouveau type de travailleur de notre temps.

Je sais qu'à l'heure actuelle cela constitue une tâche difficile, parfois trop difficile, pour de nombreux dirigeants. Ma propre expérience et des déclarations de plusieurs employeurs le confirment.

Mais l'idée mérite d'être approfondie. En l'adoptant, on agit selon moi dans l'intérêt de toutes les personnes engagées dans la production. Et, au stade actuel de l'évolution technique et sociale, une réorientation en ce sens contribuerait peut-être davantage à l'accroissement de la productivité que n'importe quel système, et elle donnerait en outre une nouvelle dimension à l'économie occidentale qui se fonde sur la liberté. Je pense que cet objectif vaut bien un effort supplémentaire.

---

Les dispositions relatives à la rémunération au rendement telles qu'elles figurent dans les conventions collectives et les accords d'établissement

par

J.E.M. Van der KCLK

administrateur principal à la Haute Autorité.

### Introduction

- 1) Après les conférences particulièrement intéressantes et les vives discussions d'hier, le sujet dont il sera question maintenant, à savoir les dispositions principales relatives à la rémunération au rendement telles qu'elles figurent dans les conventions collectives et les accords d'établissement de l'industrie sidérurgique de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, peut paraître fastidieux. Il s'agit en effet d'un bref aperçu de certaines dispositions écrites, qui peuvent sans doute revêtir une grande importance, mais dont l'intérêt n'apparaît pour ainsi dire que lorsqu'il s'agit de les appliquer dans la pratique et, surtout, de les interpréter sur le plan juridique. Mais ceci déborde le cadre de la présente conférence.

On a affirmé hier que l'expression "rémunération au rendement" s'applique à toute rémunération dont le montant est entièrement ou partiellement tributaire du rendement fourni. Cette définition est applicable quelle que soit l'importance de la partie variable de la rémunération ou la périodicité du paiement. Néanmoins, en parlant de salaire au rendement, on pense en premier lieu, et parfois uniquement au salaire horaire ou hebdomadaire variable, ou au salaire mensuel,

et on n'inclut guère dans cette notion les éléments du salaire ou du revenu qui ne sont versés qu'une fois ou quelques fois dans l'année, telles que les gratifications de Noël, les primes de fin d'exercice, les participations aux bénéfices, etc.

Il en va de même pour les conventions collectives, qui arrêtent en premier lieu certains principes concernant la rémunération au rendement au sens restreint.

Aux Pays-Bas et en Italie, certaines dispositions sont consacrées aux régimes de participation aux bénéfices ou aux primes de rendement supplémentaires de caractère général, tandis qu'au Luxembourg, la convention collective règle dans le détail une prime générale de production.

Il a été question au début de dispositions écrites. L'industrie sidérurgique de la Communauté est en effet régie par des conventions collectives qui précisent les conditions principales de travail. Mais cela n'est pas le cas en Belgique, où n'existent que quelques conventions régionales ou nationales, réglant chacune un seul problème touchant les conditions de travail, par exemple l'échelle mobile des salaires, c'est-à-dire le relèvement automatique des salaires en cas de hausse du coût de la vie, la représentation du personnel, la durée du travail, etc.

Dans le domaine des salaires seul le salaire minimum du manoeuvre à plein rendement est fixé, en Belgique, par une convention nationale.

Les autres problèmes relatifs aux salaires sont réglés à l'échelon de l'usine ou de l'entreprise, parfois à l'échelon régional. Néanmoins, on applique souvent en Belgique, d'une manière générale, des principes identiques ou similaires à ceux qui prévalent dans les autres pays. Dans la mesure du possible, nous avons également inclus la Belgique dans notre étude, afin de donner un tableau aussi complet que possible de certains aspects de la rémunération au rendement. N'oublions toutefois pas que, dans le cas de ce pays, il s'agit non pas de dispositions figurant dans les conventions collectives, mais de règles appliquées dans la pratique et qui ne sont pas partout parfaitement identiques.

Par ailleurs, dans les autres pays, certains aspects de la rémunération au rendement sont tantôt fixés par la convention collective, tantôt au niveau de l'entreprise.

En outre, il existe en Allemagne et en France plusieurs conventions collectives s'appliquant aux diverses régions; l'Italie en connaît deux : l'une pour les entreprises sidérurgiques avec participation de l'Etat, l'autre pour les entreprises privées. Dans chaque pays, les dispositions des conventions collectives sont fréquemment identiques ou de même tendance. Dès lors, les conventions collectives d'un seul et même pays ne présentent donc que de faibles différences; aussi ne nous étendrons-nous guère sur ce sujet.

2) Dispositions concernant la rémunération au rendement au sens étroit  
du terme

Certaines conventions collectives françaises donnent du travail au rendement la définition suivante : "Le travail au rendement, qui comprend également les travaux aux pièces, à la prime, à la chaîne,



est celui effectué par le travailleur lorsqu'il est fait référence à des normes préalablement définies et portées à sa connaissance avant le début du travail". Cette définition ne dit encore rien du salaire; le rapport avec le mode de rémunération ne ressort que de la suite du texte.

Dans les conventions collectives italiennes figure une disposition qu'on pourrait considérer comme une définition du travail au rendement : "Si, pour augmenter la production, la prestation de l'ouvrier ou d'une équipe d'ouvriers s'évalue en fonction des temps de travail mesurés ou estimés, ou si la prestation implique l'observation d'un rythme de production déterminé, imposé par l'organisation du travail, ou s'il est demandé un résultat fixé à l'avance et supérieur à celui qui peut être réalisé par le travail au temps, l'ouvrier ou l'équipe d'ouvriers devra être rétribué à la tâche ou suivant un autre mode de rémunération au rendement (comme pour le travail à la chaîne ou le travail continu), assujetti à la réglementation du travail à la tâche, pour autant que c'est techniquement possible".

Hiér, divers créateurs ont déjà mis l'accent sur deux aspects du travail au rendement : l'imposition d'une tâche et la rémunération. Les définitions française et italienne vont même jusqu'à séparer totalement ces deux aspects, et considèrent le travail à la tâche et la rémunération au rendement comme deux notions entre lesquelles n'existe aucun lien. Cela à juste titre, car, suivant ces définitions, le travail à la tâche pourrait fort bien être rétribué au moyen d'un salaire fixe.

Dans les autres pays, les conventions collectives ne donnent elles-mêmes aucune définition du travail à la tâche, ni de la rémunération

au rendement. En revanche, elles indiquent parfois diverses formes de travail à la tâche ou de rémunération au rendement.

En Allemagne, par exemple, on établit une distinction entre le prix de tâche et le salaire à la prime. Si la première notion est apparemment censée connue, le salaire à la prime est défini comme suit :

"Le salaire à la prime est une rétribution particulière, versée en sus du salaire conventionnel pour l'obtention d'un résultat déterminé".

La convention collective luxembourgeoise se borne à "disposer que "le salaire proprement dit d'un ouvrier se compose ou bien d'un salaire de base horaire plus une prime de rendement, ou bien d'un salaire de base horaire plus une prime de production, ou consiste en un salaire à la tâche". Dans ce pays, la convention collective tout au moins établit encore une distinction entre prime de rendement et prime de production.

En Italie, la convention collective stipule que les ouvriers perçoivent soit un salaire au temps, soit un prix de tâche individuel ou collectif ou une autre forme de rémunération au rendement. A ce salaire proprement dit viennent évidemment s'ajouter des suppléments éventuels pour heures supplémentaires, travail de nuit, travail par équipes, etc. et, le cas échéant, des primes de production de caractère général, accordées à l'ensemble du personnel de l'usine.

En Allemagne, en France et en Italie, les conventions collectives contiennent une disposition relative à la base de fixation des salaires au rendement, selon laquelle les taux de ces rémunérations doivent être

fixés de manière à permettre à l'ouvrier dont la prestation ou la production est normale de gagner un sursalaire représentant un pourcentage déterminé du salaire conventionnel de sa catégorie professionnelle ou de salaire.

Ce pourcentage, qui varie d'un pays à l'autre, s'élève pour l'Allemagne à 15 % et pour l'Italie à 12 %. Certaines conventions collectives françaises omettent d'indiquer un pourcentage déterminé, mais parlent d'un "salaire nettement supérieur au salaire minimum de sa catégorie"; dans d'autres cas, le taux est de 10 ou de 20 %.

En Belgique, il atteint dans la pratique l'ordre de grandeur de 25 % du salaire de base ou de fonction.

Au Luxembourg, les listes des salaires dus aux ouvriers de métier - ces listes sont annexées aux conventions collectives dont elles font partie intégrante - donnent des pourcentages compris entre 25 et 30.

Aux Pays-Bas, la convention collective ne contient aucune disposition sur ce point.

En liaison avec la disposition précitée, les conventions collectives allemandes et certaines conventions collectives françaises définissent la prestation ou la production normales. Ainsi, en Allemagne :

"Est considérée comme une prestation normale celle que réalise habituellement dans la profession un ouvrier familiarisé avec cette activité et parfaitement exercé, qui, dans des conditions d'exploitation existantes et avec le matériel disponible, fournit un travail irréprochable, et qui observe pour ses besoins personnels et éventuellement pour se reposer les temps dont il a été tenu compte pour la fixation du temps alloué".

Les conventions collectives françaises précisent que "sera considérée comme normale la production effectuée dans le temps prévu pour un ouvrier d'habileté moyenne, dans la classification requise pour effectuer le travail en cause".

En Italie, on admet en outre, selon le texte de la convention collective, que la condition d'un sursalaire de 12 % au moins est remplie dès que la majorité des travailleurs à la tâche - au moins les 2/3, précise la convention collective - effectuant au même tarif un seul et même poste ont obtenu ces 12 %. Cela n'empêche - poursuit cette disposition - que les tarifs peuvent être révisés s'il a été reconnu que l'habileté et l'activité de ces ouvriers sont supérieures à la normale. On retrouve une disposition du même genre dans une convention collective française.

- 3) Les conventions collectives établissent certaines garanties en matière de salaire. Il convient à ce sujet d'établir une distinction entre, d'une part, les garanties s'appliquant au temps intégral du travail accompli à la tâche ou aux divers prix de tâche pris isolément, d'autre part, les garanties particulières concernant certains temps d'attente et, enfin, les garanties pour les cas où l'ouvrier à la tâche doit temporairement travailler au temps, encore que les garanties données dans un pays déterminé semblent parfois s'appliquer à plusieurs des situations susvisées. Le temps intégral travaillé à la tâche fait l'objet des garanties exposées ci-dessous.

On pourrait affirmer qu'il existe en Allemagne une garantie de sursalaire de 15 % - de la base de calcul du prix de tâche (Akkordrichtsatz) - en vertu de la disposition selon laquelle un ouvrier dont le rendement anormalement faible lui est imputable n'a pas droit à ce sursalaire de 15 %.

En Belgique, le salaire horaire minimum du manoeuvre, fixé par une convention collective nationale, est garanti pour chaque période de paiement et dès lors aussi quand il s'agit d'un travail à la tâche.

En France, le salaire garanti est en règle générale le salaire horaire minimum de la catégorie à laquelle appartient le travailleur, ce salaire minimum étant majoré de 10 % dans une région déterminée.

En Italie, le sursalaire, qui se chiffre à 12 %, est garanti si la non-exécution de la tâche n'est pas imputable au travailleur même. Cette dernière condition figure également dans les conventions collectives françaises.

Au Luxembourg, le salaire horaire garanti est le salaire de base dans la mesure où celui-ci existe. En effet, ce n'est pas le cas pour le prix de tâche proprement dit, le salaire aux pièces.

Aux Pays-Bas enfin, le salaire garanti est le salaire horaire personnel, le salaire fonctionnel. Il reste à rappeler une disposition intéressante qui figure dans certaines conventions collectives françaises ainsi que dans les conventions collectives néerlandaises, disposition aux termes de laquelle les primes ou les prix de tâche se rapportant à une tâche déterminée ne sont pas compensés par les déficits ou le prix de tâche trop bas résultant de l'exécution d'autres

tâches. Les garanties susvisées s'appliquent donc en l'espèce à chaque tâche prise isolément.

Nous dirons maintenant un mot des garanties pour les temps d'attente, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas été pris en compte pour la fixation des prix de tâche.

A ce sujet, on paie en Allemagne la moyenne des dernières rémunérations. Lorsqu'il s'agit d'un salaire majoré d'une prime de production, le travailleur perçoit pendant une durée maximale de 15 jours un montant représentant 80 % du salaire perçu en dernier lieu.

En Belgique, le travailleur perçoit alors dans certaines entreprises le salaire fonctionnel prévu pour le travail qu'il doit effectuer durant le temps d'attente, ou, dans d'autres entreprises, la prime inhérente à ce travail de remplacement, cette prime étant toutefois versée en sus de l'ancien salaire de base normal. Si toutefois la durée de la perturbation égale ou dépasse celle d'un poste, les prescriptions légales concernant le salaire hebdomadaire garanti accordent au travailleur intéressé le salaire au rendement qu'il aurait pu gagner.

En France, le travailleur perçoit généralement en pareil cas soit le salaire horaire minimum de sa catégorie, soit le salaire dû pour le travail de remplacement, s'il est plus élevé. Une convention collective dispose que le paiement de ces temps d'attente peut être réglé dans le détail par des accords d'établissement. D'autres conventions collectives autorisent la direction à décider le cas échéant

de renvoyer les travailleurs chez eux durant la période nécessaire pour la remise en état de marche d'une installation, et d'essayer de rattraper ultérieurement le temps perdu.

Par ailleurs, des dispositions particulières s'appliquent aux travailleurs qui, travaillant normalement à la tâche, sont provisoirement rémunérés au temps.

En Allemagne, l'ouvrier à la tâche perçoit pendant trois jours au maximum la moyenne des derniers prix de tâche gagnés, puis, durant une période maximale de deux semaines, la base de calcul du prix de tâche (Akkordrichtsatz), et enfin le salaire fonctionnel prévu pour le travail effectué.

En Italie, l'ouvrier rémunéré au temps pour l'exécution de travaux antérieurement rétribués à la tâche conserve le droit au prix de tâche si ni les conditions de travail, ni son rendement n'ont subi aucun changement.

On relève en outre ici et là des dispositions de garantie concernant les périodes de démarrage pour l'exécution d'autres travaux, ou pour la mise en application de nouveaux prix de tâche.

Toutes les conventions collectives précisent les conditions dans lesquelles les prix de tâche peuvent être modifiés; ces modifications sont d'ordre technique ou organisationnel, ou visent à corriger une erreur manifeste dans la fixation des prix de tâche.

Au Luxembourg, soit la délégation des ouvriers, soit la commission syndicale pour la convention collective doit alors être entendue au préalable dans tous les cas.

Aux Pays-Bas, la convention collective exige la réalisation d'un accord entre syndicats des employeurs et des travailleurs, ou, à défaut, l'autorisation du conseil professionnel paritaire pour l'industrie métallurgique.

Toutes les conventions collectives stipulent que les prix de tâche doivent être au préalable communiqués aux travailleurs, soit par la remise d'une copie du règlement à chacun d'eux, soit par affichage sur place dudit règlement.



Les conventions collectives italiennes disposent en outre que l'entreprise communiquera aux fédérations syndicales provinciales les critères généraux retenus pour l'établissement des barèmes de rémunération à la tâche en ce qui concerne la fixation des temps alloués, la méthode de chronométrage, etc. ainsi que la fixation des prix de tâche.

Seules les conventions collectives allemandes et italiennes prévoient un système particulier de règlement des conflits au sujet de l'application de ces dispositions relatives à la rémunération au rendement ou de l'application d'un système de rémunération à la tâche. En Allemagne, l'employeur, assisté d'un membre expert du comité d'entreprise ou d'une commission d'entreprise ad hoc, contrôle alors le prix de tâche, et fixe éventuellement un nouveau prix de tâche. En Italie, il appartient à la commission interne d'entreprise des représentants des travailleurs de régler les différends de ce genre; si aucun accord n'intervient, le litige est soumis aux organisations professionnelles territoriales des employeurs et des travailleurs. Aux Pays-Bas, la convention collective prévoit des consultations d'un caractère plus général sur l'application du système des prix de tâche et, pour les grandes entreprises, la création d'une commission ad hoc, qui est notamment chargée d'une tâche conciliatrice si le travail à la tâche donne lieu à des réclamations.

Dans les autres pays, où n'existe donc aucune disposition particulière en ce qui concerne le règlement des conflits liés au travail à la tâche, ceux-ci tombent évidemment sous le coup des dispositions générales traitant des litiges.

Je reviens maintenant quelques instants aux dispositions qui, en Italie, au Luxembourg et aux Pays-Bas, s'appliquent aux primes et gratifications globales.

Comme nous l'avons déjà vu, c'est la convention collective qui, au Luxembourg, fixe toutes les règles applicables à une prime de production générale. Aux Pays-Bas, la convention collective dispose que la modification d'un régime de participation aux bénéfices en vigueur doit se faire en consultation avec les organisations syndicales. Cette consultation est également requise lorsqu'il s'agit d'adopter un tel régime comportant des éléments de rémunération au rendement. En Italie, les conventions collectives comprennent un article prescrivant des négociations - à l'échelon de l'entreprise si celle-ci est du secteur privé - quand il s'agit d'instituer des primes collectives, fondées sur des critères objectifs, ou de transformer en de telles primes certaines primes ou gratifications existantes.

En ce qui concerne l'industrie privée - qui pratique une prime de production - les conventions collectives précisent que, selon la dimension de l'entreprise, le montant de la prime correspond obligatoirement à un pourcentage, compris entre deux limites déterminées, du montant total des salaires minimaux, par exemple entre 2 % et 5 % pour les entreprises occupant de 201 à 1 000 personnes.

#### Dispositions figurant dans les accords d'établissement

Les dispositions principales des conventions collectives ont été exposés plus haut. Restent les dispositions qui figurent dans les accords d'établissement. Certes, cette manière est notablement plus

riches, mais en même temps sensiblement moins homogène et moins claire. Elle ne peut être évoquée que très sommairement.

Souvent, les règles applicables à la rémunération au rendement au sens étroit du terme sont fixées par des accords d'établissement présentent un caractère officiel ou officieux. C'est notamment le cas en Allemagne et aux Pays-Bas, souvent en Belgique, parfois en France, tandis qu'au Luxembourg, ces accords feront partie intégrante de la convention collective.

Ces accords précisent tous les détails du système considéré de rémunération à la prime ou à la tâche, tels que le prix de tâche ou la prime par unité, par tonne par exemple, la quote-part de chaque ouvrier en cas de tâche ou de prime d'équipe, les garanties particulières, le délai de résiliation, etc. Les montants des primes ou gratifications globales sont eux aussi fréquemment fixés par un accord d'établissement, et parfois, en Belgique, par des accords régionaux. Ces accords indiquent également tous les détails de la réglementation ainsi que les conditions à remplir, telles que l'ancienneté, l'état-civil et la situation de famille, la formule de calcul de la gratification et, parfois, toute une table donnant par exemple pour chaque rendement ou production la prime correspondante, cela bien entendu dans la mesure où ces facteurs interviennent.

PRIMES DE RENDEMENT DANS LES ACIERIES MARTIN DE  
L'AUGUST THYSSSEN-HÜTTE

par

M. Heinz ISSELHORST

fondé de pouvoirs

à

L'August Thyssen-Hütte AG

---

Introduction

Depuis la remise en marche de ses usines, l'August Thyssen-Hütte, après de nombreuses consultations auxquelles ont participé sur une base paritaire les économistes de l'entreprise, les directions des divers secteurs, le comité d'entreprise et notre service des salaires et conventions, a dégagé, en ce qui concerne le mode de rémunération, le principe suivant :

Il n'existe pas de forme de salaire à la prime ou de salaire au forfait qui puisse être appliquée de façon identique dans toutes les conditions.

Ce point étant admis, nous avons adapté les primes appliquées chez nous aux conditions spécifiques de tel ou tel atelier.

Nous savons fort bien que nos systèmes de salaire à la prime ou au forfait ne constituent aucunement la solution idéale, et que les expériences que nous avons faites avec les systèmes de rémunération au rendement pratiqués à l'August Thyssen-Hütte ne sont pas exclusivement positives.

C'est pourquoi ces modes de rémunération ne sont pas toujours appréciés de la même manière, mais il est permis de dire que spécialement notre système de primes, dans la mesure où celles-ci sont calculées entièrement ou en partie en fonction du nombre d'heures de travail par tonne de production, a fait ses preuves. C'est d'ailleurs ce système de primes qui constitue l'objet de mon bref exposé. Nous avons choisi comme exemple pratique l'évolution de la prime dans nos aciéries Martin, parce que nous avons appliqué pour la première fois ce système dans notre vieille aciérie Martin II, qui a été construite avant la guerre, et qui fonctionnait de nouveau à plein en octobre 1954.

Aussi est-ce sur la base de cette prime qu'a été calculée celle encore appliquée aujourd'hui pour notre aciérie Martin moderne I.

A) Données concernant la structure technique de l'ATH

Pour mieux vous faire comprendre l'évolution, je tiens à vous donner tout d'abord un aperçu de la structure de l'August Thyssen-Hütte. Les premières installations de cette entreprise ont été implantées, à la fin du siècle dernier, à proximité du Rhin et sur le charbon; il s'est agi dès le début d'une entreprise sidérurgique mixte, structure qui a été conservée jusqu'aujourd'hui.

À l'heure actuelle, l'entreprise se compose des unités de production suivantes :

- I. Une usine de 9 hauts fourneaux, le plus grand ayant un diamètre de creuset de 9,5 m;
- II. Quatre aciéries, à savoir
  1. une aciérie Thomas à 7 convertisseurs,
  2. deux aciéries Martin à 4 et 6 fours respectivement,
  3. une aciérie à l'oxygène à 2 convertisseurs;
- III. Un laminoir à lingots et à profilés, qui comprend
  1. un blooming-slabbing laminant principalement des lingots (avant-produits pour les trains à profilés), mais pouvant aussi laminier des brames (matière première pour nos trains à larges bandes);
  2. deux trains à brames, qui laminent exclusivement des avant-produits pour les trains à larges bandes;
  3. trois trains à profilés qui permettent de réaliser un vaste programme en descendant jusqu'aux profilés moyens;
- IV. Deux trains à larges bandes, dont le plus récent en est encore à la période de démarrage.

Les produits finals sont des tôles à chaud et à froid d'une largeur maximum de 2 m.

V. Les services d'entretien et les services auxiliaires sont autonomes soit au point de vue de l'organisation, comme le service électrotechnique et le service mécanique, soit au point de vue juridique, comme les services de transport, étant donné qu'ils travaillent également pour d'autres entreprises.

La direction de notre cokerie à quatre batteries, en raison des liens qui la rattachent à la Hamborner Bergbau AG, est assurée par cette société. De même, les salaires y étant établis suivant les principes appliqués dans les mines, nous n'exerçons aucune influence dans ce domaine.

En considérant la situation globale, on note qu'environ 15 000 travailleurs ont produit environ 330 000 tonnes d'acier brut, en moyenne mensuelle, d'octobre 1963 à avril 1964.

## B) Méthodes de fixation des salaires

### I. Types de salaires

L'ensemble de notre personnel n'est pas rémunéré seulement suivant les systèmes de rémunération mentionnés au début, mais aussi par un salaire fixe.

Sur la totalité de notre personnel salarié,

1. 1 200 travailleurs des services annexes, c'est-à-dire 10 % de l'effectif total, touchent en principe des salaires fixes, basés sur l'heure de travail;
2. environ 700 ouvriers de nos ateliers de parachèvement 1 et 3 (laminoir à profilés), soit 6 %, sont rémunérés d'après un forfait basé sur l'étude des temps, alors que
3. la grande majorité de notre personnel - environ 10 100 ouvriers - 84 % sont rémunérés suivant le système du salaire à la prime.

## II. Modalités de calcul de la prime dans les divers secteurs

Sur ce point, je résumerai la situation comme suit :

### 1. Usine de hauts fourneaux

La base de calcul de la prime est la production de fonte par tonne/heure de marche.

### 2. Acieries (à l'exception de l'aciérie à l'oxygène, où nous n'avons pas encore suffisamment d'expérience)

La base de calcul de la prime est constituée par les heures de travail par tonne d'acier brut.

### 3. Laminoirs à lingots et à profilés

Dans ce secteur, on applique une combinaison des systèmes en vigueur pour les hauts fourneaux et pour les aciéries. Une partie de la prime (50 %) est déterminée en fonction de la production par heure de marche, l'autre partie (50 %) en fonction du nombre d'heures de travail par tonne de production.

### 4. Laminoirs à larges bandes

a) Pour le personnel du train à chaud I, la prime est calculée sur la base du pourcentage des temps d'arrêt (pannes) par rapport au temps de travail productif.

b) Au personnel du train à froid I, nous ne payons jusqu'ici qu'une prime fixe. Une prime en fonction du rendement n'a pas pu être appliquée jusqu'à présent, parce que nous n'avons pas encore fait dans cet atelier toutes les expériences nécessaires.

c) Quant au personnel de l'atelier de décriquage, après plusieurs essais n'ayant pas donné entière satisfaction, une prime combinée, calculée d'une part sur la base de la surface décriquée en  $m^2$ /heure ouvriers et d'autre part sur la base de la profondeur de décriquage. Mais ce système de prime, lui aussi, laisse encore à désirer.

d) A l'atelier de parachèvement des tôles, la prime est calculée en fonction du nombre d'heures de travail par tonne de production (production théorique).

#### 5. Services d'entretien

Les ouvriers d'entretien (ouvriers qualifiés) et les autres membres du personnel de ces services touchent une prime calculée sur la base des résultats obtenus par les principaux services de production.

### III. Raisons militent en faveur d'une prime

Si je dois énumérer maintenant les motifs qui nous ont incités à instituer, sur une base aussi large que possible, des primes de rendement, il convient de considérer ces motifs du point de vue des employeurs et des travailleurs. Les primes ne pourront s'imposer que si elles répondent à l'intérêt des deux partenaires dans l'entreprise. C'est sous cet aspect qu'il y a lieu de voir l'évolution qui s'est produite dans notre entreprise, et il est intéressant de constater que c'est le personnel lui-même, par l'intermédiaire du comité d'entreprise, qui a proposé à la direction de l'entreprise d'instituer un salaire à la prime. Le personnel visait à obtenir ainsi une amélioration des salaires.

D'autre part, l'employeur cherche à accroître par un stimulant le rendement individuel ou le rendement de tout un groupe de collaborateurs.

Il en résulte les deux facteurs décisifs, qui certes peuvent être calculés de diverses façons, mais constituent toujours la base, à savoir :

1. le désir qu'a le personnel d'être rémunéré en fonction du rendement et
2. l'intérêt qu'a l'employeur à développer le rendement dans des limites raisonnablement exigibles.



Quant aux méthodes permettant d'aboutir à ce résultat, les avis divergent. De même, la question de savoir s'il existe dans le processus de production de l'industrie sidérurgique d'autres facteurs susceptibles d'être influencés par le travailleur est très controversée. Nous estimons quant à nous que ces facteurs existent effectivement. Nous pensons que la façon d'exploiter cette possibilité dépend des possibilités des divers services.

Dans la plupart des cas, nous avons choisi comme facteur unique ou essentiel d'appréciation le nombre d'heures de travail pour une production déterminée. Les expériences que nous avons recueillies en procédant de la sorte constitueront le corps de mon exposé, que je développerai d'après l'exemple de nos aciéries Martin II et I, l'évolution ayant commencé dans notre ancienne aciérie Martin II pour s'étendre ensuite à l'aciérie Martin ultra-moderne I.

### C) Evolution du système de prime dans nos aciéries Martin

#### I. Premier essai en 1955

Notre vieille aciérie Martin II avait été épargnée au cours de la guerre et après. Le dernier des six fours a pu être mis en service en octobre 1954. C'est dans cet atelier qu'un système de prime a été appliqué pour la première fois, à partir du 1er février 1955. Il ne s'agissait que d'un essai, qui devait permettre de faire certaines expériences. Mais ce système a également servi de modèle pour d'autres régimes de primes.

Le facteur temps a été déterminé par notre service technique d'économie d'entreprise en collaboration avec la direction de l'aciérie, tandis que le facteur argent a été négocié par le service des salaires et conventions avec le comité d'entreprise.

Dans ce premier système de prime de l'après-guerre, la partie fixe et la partie mobile du salaire à la prime étaient disproportionnées l'une par rapport à l'autre.

Jusqu'au 31-1-1955, un chef fondeur touchait un salaire horaire fixe de

2,62 DM

Ce salaire fixe est devenu le salaire de base du salaire à la prime; si bien que toute prime s'est traduite par une réelle augmentation du salaire. Par conséquent, les taux de prime devaient être relativement bas. Il fallait néanmoins essayer de créer un stimulant en dépit de la faible marge disponible.

Des chronométrages révélèrent que, dans les conditions qui existaient alors, le meilleur rendement était atteint lorsque la production d'une tonne d'acier brut demandait deux heures de travail, alors que dans les conditions les plus défavorables, le temps spécifique était de trois heures.

On a donc pris ces valeurs comme limites pour le calcul de la prime. Quand la tonne d'acier était élaborée en trois heures, aucune prime n'était payée, mais lorsque l'élaboration d'une tonne ne demandait que deux heures, une prime de 0,15 DM devait être versée conformément à ce qui avait été convenu avec le comité d'entreprise. Ce système de prime constituait une honnête solution initiale, car le travailleur se voyait garantir son salaire fixe comme salaire minimum et l'employeur n'encourait pas un trop grand risque.

Au sujet des conditions de détail, il convient de faire les remarques suivantes :

1. Les pourcentages de matières enfournées devaient en principe être d'environ 60 % pour la fonte liquide et de 40 % pour le ferraille, environ 10 % de la fonte liquide pouvant être préaffinés dans l'aciérie Thomas.
2. Pour le calcul des heures de travail, on prenait en considération le total des heures ouvriers des services suivants de l'aciérie Martin :

Parc à ferrailles,

Fours,

Générateurs,  
Maçonnage et poches,  
Garnissage,  
Fonderie et ébarbage des lingots,  
Découpage et  
Expédition.

Pour des raisons d'organisation, les heures de travail des services annexes ou auxiliaires (ouvriers réparateurs et poutonniers) - comme on l'a déjà signalé, ce personnel ne relève pas des services de production - n'ont pas été prises en considération.

3. Pour calculer la production, on s'est fondé sur le nombre total de lingots et de brames utilisables. Des services neutres contrôlaient si la qualité de l'acier était bonne.

Sur cette base, la prime pour le mois de février 1955 a été calculée comme suit :

$$\frac{\text{Total des heures}}{\text{production}} = \frac{93338 \text{ h}}{33891 \text{ t}} = \underline{\underline{2,45 \text{ h/t d'acier brut}}}$$

Par rapport au rendement minimum, qui avait été fixé à 3 h/t, le rendement supplémentaire a été de 0,55 h/t. La possibilité globale d'augmentation a permis d'accorder 0,15 DM/h, si bien que la prime pour le premier fondeur a été de :

$$\underline{\underline{0,55 \times 0,15 = 0,08 \text{ DM/h}}}$$

Le salaire global d'un premier fondeur s'est donc monté à :

salaire de base	2,62 DM/h
prime	0,08 DM/h
<hr/>	
salaire global	2,70 DM/h
<hr/>	

Les autres membres du personnel de l'aciérie Martin ont touché leur part conformément à la clé de répartition adoptée. Il en a été de même pour les ouvriers réparateurs et les pontonniers.

On peut dès lors se demander si la partie variable conditionnée par le rendement constituait encore un réel stimulant. A ce sujet, je me permettrai de citer les chiffres suivants :

1. Lorsque le premier fondeur touché la prime maximum de 0,15 DM/h, cette prime représente 5,7 % du salaire de base, soit 5,4 % du salaire global.

2. Pour le premier fondeur, la prime de février de 0,08 DM/h représentait par conséquent

3,1 % du salaire de base, soit

2,9 % du salaire global.

La limite à laquelle la prime constitue encore un stimulant ne peut être fixée avec précision. Toujours est-il que les 0,08 DM/h représentaient à l'époque, pour environ 220 heures de travail par mois, un supplément de salaire de 17,60 DM.

Il n'a vraiment pas été facile à la direction de l'entreprise de vérifier si le système de prime avait permis d'atteindre le but visé, c'est-à-dire d'économiser des heures de travail.

Voici à ce sujet les chiffres suivants :

Mois	Nombre d'heures total	Production totale	h/t
Février 1955	83 338	33 891	2,45
Mars	92 845	37 051	2,51
Avril	83 931	33 938	2,47
Mai	81 936	31 748	2,58
Juin	84 867	34 979	2,43
Juillet	87 004	37 622	2,31
Août	79 246	38 171	2,08
Septembre	87 457	38 816	2,25
Octobre	91 155	39 056	2,33
Novembre	88 037	35 821	2,46
Décembre	78 084	33 639	2,32
Janvier 1956	79 516	35 382	2,25
Février	80 905	39 382	2,05
Mars	86 989	41 203	2,11
Avril	75 438	35 665	2,12
Mai	79 628	34 844	2,29

Les chiffres font apparaître

1. des fluctuations assez considérables et
2. la tendance à l'économie d'heures de travail. Par conséquent, l'employeur a lui aussi atteint le but fixé.

## II. Perfectionnement sur la base de l'expérience acquise

Le succès de la première phase et les améliorations techniques intervenues nous ont encouragés à développer le système adopté. Ce régime élargi est entré en vigueur le 1-6-1956. On s'est

proposé de récompenser surtout le rendement de pointe afin de renforcer le stimulant pour le personnel. Grâce aux améliorations techniques déjà mentionnées, le temps de production a semblé pouvoir être ramené à 1,5 h/t. Pour exploiter cette possibilité, on a d'abord relevé de 1,5 à 2 Pf la prime de base prévue pour une économie de temps de 1/10 d'heure à partir de 3 h/t. Pour des temps de production se situant entre 2,5 et 2 h/t, on est convenu de 4 Pf par 1/10 d'heure économisé, et pour les temps se situant entre 2 h/t et 1,5 h/t, 8 Pf par 1/10 d'heure économisé.

Ce régime comportait pour le personnel une nette amélioration. Le premier fondeur pouvait arriver à une prime de 70 Pf/h, tandis que le régime initial ne prévoyait qu'une prime maximum de 15 Pf/h.

Dans le cas de la prime maximum, et compte tenu des augmentations de salaire conventionnelles survenues dans l'intervalle, la part de la prime représentait

25,4 % du salaire de base, soit  
20,2 % du salaire global.

Ce régime de prime a été maintenu jusqu'au 31-3-1961. L'évolution du temps passé par tonne ainsi que de la prime ressort du tableau ci-après (à l'exception des modifications dues à des augmentations de salaire conventionnelles).

	h/t		prime en DM
Avril 1955	2,47		0,08
Avril 1956	2,12		0,13
Avril 1957	1,90		0,38
Avril 1958	1,40		0,70
<hr/>			
Avril 1959	1,20	fixe	0,70
Avril 1960	1,20	fixe	0,70

Ce tableau montre que des temps inférieurs au temps maximum de 1,5 heure d'ouvriers/t d'acier brut, sur lequel se fonde ce régime de prime, ont été réalisés dès avril 1958. Ce qui prouvait que, du fait de modifications techniques, la base de notre système de prime devait être modifiée. Il est certain que cette évolution était due en partie à une économie effective de main-d'œuvre. Mais d'autre part, la réduction du nombre d'heures de travail résultait de modifications effectives des données qui, toutefois, ne se sont fait sentir que progressivement, au cours des années, et non pas à un moment déterminé.

Or, lorsque deux facteurs interviennent dans cette diminution, dont on ne peut que se réjouir, du nombre d'heures d'ouvriers par unité de produit, on ne saurait prétendre que ce succès est dû exclusivement à l'un des deux facteurs.

Les principales modifications qui se sont produites ont été les suivantes :

- 1) transformation progressive de l'approvisionnement en énergie, à partir de 1957,
- 2) programme de production plus favorable,
- 3) adoption de la coulée en source,
- 4) suppression de l'ébarbage des lingots.

Ayant pu, depuis avril, maintenir le nombre d'heures de travail inférieur à 1,5 h/t, il a été convenu avec le comité d'entreprise de bloquer la prime jusqu'à l'achèvement des transformations techniques dans l'aciérie Martin II.

### III. Nouveau régime des primes pour les deux aciéries Martin

Dans le nouveau régime d'avril 1961, nous nous en sommes tenus au principe de base du nombre d'heures par tonne de production. Cependant, il a fallu augmenter le nombre d'échelons pour le calcul de la prime. Mais nous avons renoncé une fois de plus à surélever la courbe dans la partie correspondant aux rendements supérieurs. Comme dans le régime initial, la croissance de l'échelle des primes est donc linéaire et inversement proportionnelle à la diminution du nombre d'heures par unité de produit.

#### 1. Aciérie Martin II (ancienne)

Tenant compte de l'évolution intervenue entre-temps, nous avons admis par ailleurs que le nombre d'heures par unité de produit pouvait être ramené jusqu'à 0,86 h/t dans l'aciérie Martin II. Aucune prime ne devait plus être payée pour un rendement de 2,50 h/t, tandis que la prime maximum, prévue pour 0,86 h/t, devait s'élever à 0,85 DM/h.

D'après ce système en vigueur depuis le 1-4-1961, et compte tenu de l'évolution des salaires conventionnels, la part de la prime dans le salaire du premier fondeur, en avril 1961, représentait

20,9 % du salaire de base et  
17,7 % du salaire global.

En avril 1964, la part de la prime représentait



21,6 % du salaire de base  
et  
17,8 % du salaire global.

L'échelonnement plus serré qui s'imposait a certes provoqué une diminution des fluctuations, mais il subsiste néanmoins un mouvement effectif dans l'évolution de la prime, le tableau ci-dessous faisant apparaître très nettement la tendance à l'économie de temps, d'autant qu'aucune amélioration technique essentielle n'est intervenue depuis le 1-4-1961.

	<u>h/t</u>	<u>prime en DM</u>
Avril 1961	1,09	0,73
Avril 1962	1,07	0,74
Avril 1963	1,02	0,77
Avril 1964	0,95	0,80

## 2. Régime des primes dans l'aciérie Martin I

J'exposerai maintenant brièvement le régime des primes dans notre nouvelle aciérie Martin I, qui a atteint sa pleine capacité de production depuis la mise à feu du quatrième four en octobre 1957.

A défaut d'expérience et compte tenu de ce que le personnel de cette aciérie provenait de l'ancienne aciérie Martin II, la prime payée a été la même dans les deux aciéries Martin pendant la période de démarrage de la nouvelle aciérie.

Depuis le 1-4-1961, la prime au personnel de la nouvelle aciérie est calculée séparément, suivant le même principe. Il est évidemment tenu compte, pour la fixation des temps d'exécution, de l'influence des conditions techniques, qui sont totalement différentes de celles qui règnent dans l'aciérie Martin II.

Pour un travail de 1,73 h/t, il n'est pas payé de prime. La prime maximum de 0,85 DM/h correspond à un rendement de 0,39 h/t.

La part de la prime dans le salaire du premier fondeur, en avril 1961, s'élevait à

scit                    21,4 % du salaire de base  
                          17,6 % du salaire global.

Pour avril 1964, on obtient les chiffres suivants :

22,9 % du salaire de base,  
18,7 % du salaire global.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du nombre d'heures de travail par tonne et du montant de la prime dans l'aciérie Martin I :

	<u>h/t</u>	<u>Prime</u> <u>en DM</u>
Avril 1961	0,54	0,75
Avril 1962	0,57	0,76
Avril 1963	0,57	0,73
Avril 1964	0,38	0,85

Ce tableau confirme également l'exactitude des conclusions que nous avons tirées des résultats obtenus dans l'aciérie Martin II.

**D) Conclusion**

=====

- I. Il est certain que le nombre d'heures de travail par tonne d'acier brut a considérablement diminué depuis que nous appliquons le principe décrit, la prime - ainsi que nous l'avons déjà signalé - ne pouvant pas être considérée comme seule cause de cette évolution. Toutefois, depuis 1961, la diminution du nombre d'heures de travail par unité de produit est due en majeure partie au système de primes.
- II. Pendant la première phase, c'est-à-dire à partir de 1955, ainsi que pendant sa deuxième phase, la prime a constitué une augmentation réelle du salaire. Une légère amélioration des salaires a aussi été possible en 1961.
- III. Le personnel, le comité d'entreprise et la direction sont satisfaits du résultat obtenu avec le système des primes.
- IV. Nous n'avons nullement l'intention de modifier ou d'abandonner les formes décrites de la rémunération au rendement tant que nous n'y serons pas contraints par des modifications effectives des données.
- V. Cela ne nous empêchera pas de pratiquer de nouveaux modes de rémunération au rendement le jour où ceux-ci s'avèraient meilleurs.

Le rémunération au rendement dans la N.V. Nederlandsche Kabelfabriek,  
Alblasserdam

par A.J. Bruggink

Christelijke Bedrijfsbond voor de Metaalnijverheid en  
Elektrotechnische Industrie te Utrecht

A. Cette entreprise produit diverses qualités de feuillards et de fil-machine laminés à chaud et à froid. Comme elle n'a pas de hauts fourneaux, l'acier est élaboré, à partir de ferrailles, et non pas à partir d'un mélange de ferrailles et de charges liquides, dans plusieurs fours Martin et fours électriques :

Les principaux départements de production sont l'aciérie, le train à chaud et le finissage à froid. Parmi ces trois départements, seuls l'aciérie et le train à chaud relèvent du traité C.E.C.A.

L'organigramme de l'entreprise, reproduit à l'annexe A, répond aux conceptions courantes en la matière aux Pays-Bas où l'on adopte généralement une combinaison de l'organisation horizontale et verticale.

L'entreprise n'a pas de département de vente, les ventes étant assurées, dans le cadre du groupe, par le bureau principal de Delft.

Au total, l'entreprise occupe à l'heure actuelle 2 000 travailleurs environ, dont à peu près 500 employés. Les 1 500 ouvriers sont répartis comme suit dans les divers départements :

aciérie	:	22 %
laminoir à chaud	:	24 %
finissage à froid	:	16 %
services annexes	:	38 %
		<u>100 %</u>

b. Durant les premières années postérieures à la deuxième guerre mondiale, l'entreprise a appliqué le système des salaires à la tâche basée sur l'expérience. En moyenne, comparée aux gains réalisés par les travailleurs des entreprises environnantes, ces salaires correspondraient à un bon revenu du travail. Les grandes différences de rémunération entre

les divers départements ont toutefois posé un sérieux problème et provoqué de nombreuses réclamations.

La grille des salaires horaires faisait une distinction entre trois catégories professionnelles, à savoir :

- catégorie 1 : ouvriers qualifiés,
- catégorie 2 : ouvriers spécialisés,
- catégorie 3 : manoeuvres.

A la fin de 1949 il a été décidé, après accord entre la direction et les syndicats, d'introduire un nouveau système de rémunération dans lequel le salaire horaire de base serait fondé sur la qualification du travail, et les suppléments, autant que possible, sur les résultats du calcul des prix de tâche basés sur la mesure des temps. Le bureau d'ingénieur-conseil B.W. Berenschot N.V. a été consulté en la matière.

Le nouveau système de rémunération a été introduit en 1953. Au cours des années précédentes, les études nécessaires avaient été effectuées en vue d'arriver à la fixation de critères judicieux, tandis que la direction et les syndicats s'étaient réunis souvent en vue de régler la question des nouvelles conditions de travail, de l'information des intéressés, etc.

Parmi les problèmes posés par l'introduction du nouveau système de rémunération, il faut citer le cas de certains travailleurs qui percevaient un salaire supérieur à celui auquel ils avaient légalement droit. Pour d'autres l'introduction de ce nouveau régime représentait en revanche une augmentation de salaire. En moyenne, les revenus ont légèrement diminué.

N.B. Comme on le sait, les salaires, appointements et autres conditions de travail étaient liés, aux Pays-Bas, à certains maxima dont le dépassement était interdit aux parties intéressées. Ainsi, par exemple, le niveau des salaires horaires de base s'inscrivait dans un barème assez rigoureux, dit barème des salaires du Collège des Consiliateurs d'Etat. Dans ce barème, un niveau salarial déterminé correspondait à un certain nombre de points de la méthode

normalisée de la qualification du travail. Les indices retenus étaient respectivement 20 et 85 points. Pour déterminer les autres salaires horaires, on relie ces deux indices par une droite. A partir de l'indice "85 points" la pente de cette droite pourrait être un peu plus raide. L'indice 20 points représente la moyenne des fonctions des ouvriers qualifiés, tandis que l'indice 85 points est celui des fonctions exercées par l'ouvrier métallurgiste, moyennement qualifié (homo metallicus).

Au début, les suppléments autorisés en cas d'application du système de salaires à la tâche basés sur l'expérience ne pouvaient pas dépasser en moyenne 11 % environ du salaire horaire autorisé. En cas d'application du système de salaires basés sur la mesure des temps, un supplément de salaire de 20 % était autorisé pour un rendement normal (par exemple 100 % selon Berenschot, 72 B/heure), tandis qu'un supplément plus élevé pouvait être versé pour un rendement plus élevé. Dans la pratique, cela donnait un supplément moyen de 25 à 30 %, du moins en cas de rémunération directement proportionnelle et d'application de prix de tâche correctement calculés. Les ouvriers qui ne travaillaient pas à la tâche dans une entreprise appliquant le système du travail à la tâche (prix de tâche basés sur la mesure des temps) devaient percevoir en moyenne une prime compensatrice inférieure au supplément moyen des ouvriers travaillant à la tâche. Dans la pratique, les ouvriers non rémunérés à la tâche percevaient en général un supplément compris entre les 2/3 et les 3/4 du supplément moyen.

Les conditions suivantes ont été convenues en ce qui concerne le nouveau système de rémunération :

- Un rendement de 100 % donne droit à un supplément de 20 %;

N.B. La notion de rendement a été définie comme suit :

$$\text{rendement} = \frac{\text{production} \times \text{prix de tâche par tonne ou} \\ \text{par nombre d'unités}}{\text{temps de fonctionnement de l'installation}} \times 100 \%$$

- Les pannes de faible durée - les prix de tâche sont calculés compte tenu des arrêts d'une 1/2 heure au maximum, sauf dans l'aciérie - donnent droit à un supplément représentant les 3/4 de la moyenne des suppléments. Les arrêts plus longs donnent droit aux suppléments moyens, de même que les temps perdus inévitables par exemple à la fin de la semaine de travail, lorsqu'il n'est plus possible de mener à terme le processus de fusion d'une nouvelle charge;

- La rémunération est collective; l'aciérie, par exemple, constitue un seul groupe tandis qu'il y en a plusieurs dans les laminoirs. Dans le département finissage à froid, la rémunération de certains travailleurs est individuelle (notamment celle des tréfileurs);
- Les rendements supérieurs et inférieurs à 100 % sont rémunérés suivant un niveau étale, notamment - compte tenu de la situation - suivant Halsey-0,37, Halsey-0,10 ou Halsey-0;

N.B. On cherche ainsi :

- a) à limiter les fluctuations du revenu;
  - b) à éviter les petites et périodiques modifications des prix de tâche.
- Les ouvriers qui ne travaillent pas à la tâche (c'est-à-dire ceux qui sont toujours rémunérés au temps) perçoivent le supplément moyen du département ou de l'usine, diminué de 5, s'ils n'ont pas d'influence directe sur les ouvriers travaillant à la tâche. Dans le cas contraire, ils perçoivent le supplément moyen (par exemple les monteurs-dépanneurs et les monteurs d'entretien);
  - Un système transitoire à longue échéance a été mis au point pour les travailleurs dont le revenu a diminué à la suite de l'introduction du nouveau système de rémunération; ce système permet la réduction très progressive de leur revenu.

N.B. Dans le cadre de la politique salariale esquissée, une régression des revenus était inévitable pour un certain nombre de salariés. Mais aucun d'entre eux n'a vu diminuer son salaire horaire de base, tandis que d'autres l'ont vu augmenter. Les suppléments ont diminué pour presque tous les travailleurs.

Résumons : le nouveau système de rémunération a été introduit en premier lieu pour mieux proportionner les salaires. Par ailleurs, la politique salariale néerlandaise a également joué un rôle certain, car les prix de tâche basés sur la mesure des temps permettent des salaires plus élevés que les prix de tâche basés sur l'expérience; enfin, l'entreprise s'est réjouie de l'accroissement de production dû notamment à l'application des prix de tâche basés sur la mesure des temps.

Cependant, le but essentiel était de mieux proportionner les revenus.

Tels étaient donc les principaux accords valables pour tous les départements. Nous décrivons maintenant un certain nombre de situations concrètes telles qu'elles se présentent à l'aciérie et au département du laminage à chaud des feuillards.

Voyons d'abord l'aciérie.

L'aciérie comprend les services suivants : parc à ferraille, fusion, coulée et hangars à lingots.

Pour l'essentiel, le supplément est déterminé en fonction des éléments de calcul fournis par le service fusion; le personnel des autres services de l'aciérie perçoit le même supplément.

Dans le service fusion, des taux de tâche ont été établis par nuance d'acier et par four; ces taux sont fondés sur les résultats statistiques de mesures globales, de données fondées sur l'expérience, etc.

L'effectif type a été déterminé pour tous les services lorsque l'effectif réel est inférieur à l'effectif type, le supplément est multiplié par le facteur :  $\frac{\text{effectif type}}{\text{effectif réel}}$ . Lorsque l'effectif réel est supérieur à l'effectif <sup>effectif réel</sup> type, le supplément n'est pas diminué. En fait, l'effectif réel n'est supérieur à l'effectif type qu'en cas de mise au courant de nouveaux venus.

Les fours fonctionnent au maximum  $6 \times 24 = 144$  heures par semaine, car trois équipes travaillent 6 jours par semaine en régime continu.

On trouvera des précisions sur ce qui précède dans l'exemple fictif reproduit à l'annexe B.

Prenons maintenant un autre cas, celui du laminage à chaud des feuillards. Dans ce service, les taux de tâche sont fonction du diamètre et du poids des couronnes. La relation entre le diamètre et le taux de tâche a été fixé graphiquement pour les couronnes lourdes et pour les couronnes légères. Différents points de cette courbe ont été déterminés à l'aide de chronométrages. Les taux de



tâche sont exprimés en minutes - processus/tonne (y compris la prime de perturbation). Des taux de tâche ont été arrêtés pour le changement de cylindres ainsi que pour le montage et les réglages pendant le temps de production.

Dans ce service, la rémunération ne fait pas l'objet de corrections lorsque l'effectif réel diffère de l'effectif type. Le principe retenu s'énonce ainsi :

salaire horaire = rendement 0,57 + 63. Un exemple fictif figure à l'annexe C.

C. D'une façon générale, la nouvelle méthode de calcul de la rémunération a donné satisfaction, encore que les travailleurs qui ont subi une diminution de revenu n'aient pas beaucoup apprécié cette diminution. On peut les comprendre.

Par suite du niveau étale des salaires, le supplément moyen est resté inférieur à celui qui est alloué par d'autres entreprises. Cela résulte notamment du fait que le rendement moyen dans une entreprise est en général supérieur à 100 %. Etant donné la politique salariale suivie aux Pays-Bas, les différents niveaux de salaire se coupent en un point correspondant à un rendement de 100 % et un supplément de 20 %.

La différence du supplément par rapport à celui qui est alloué par d'autres entreprises s'est encore accentuée du fait qu'un certain nombre d'entreprises des environs avaient manipulé les prix de tâche ou forfaits de façon à pouvoir verser des suppléments élevés.

D. Une solution a été recherchée par la voie de consultations entre la direction et les syndicats. Etant donné que, à cause du niveau étale des salaires, les possibilités en ce qui concerne les suppléments étaient pratiquement les mêmes pour tous les services, la direction a voulu maintenir ces niveaux de salaire. En effet, l'application dans tous les services de la rémunération directement proportionnelle aurait eu pour conséquence de faire augmenter davantage le supplément alloué aux ouvriers d'un service déterminé que celui qui était versé dans un autre (il aurait augmenté le plus dans les services où le niveau des salaires était le plus étale), raison pour laquelle on craignait une perturbation dans la proportionnalité des salaires.

Sur proposition de la direction, il a donc été convenu de calculer, pour toute l'entreprise, la différence entre les suppléments afférents aux rémunérations directement proportionnelles et la moyenne des suppléments sur la base des niveaux étales de salaire, et de verser cette différence, en sus du supplément, à tout personnel rémunéré à l'heure (ouvriers travaillant à la tâche et ouvriers rémunérés au temps). Ce système est entré en vigueur le 1er janvier 1964. Le calcul est effectué tous les six mois, et le résultat donne le complément au supplément à verser pour les 6 mois à venir.

Comme on considère que, dans une entreprise comme celle-ci, il n'est pas possible de dépasser normalement en moyenne un rendement de + 106 % la limite supérieure du complément a été fixée à 5 %.

Afin d'éviter de longs calculs, les niveaux étales de rémunération, pondérés en fonction du nombre de travailleurs, sont convertis en une seule courbe de rémunération qui permet de déterminer, par lecture directe, la valeur du complément.

E. L'introduction du nouveau système de rémunération a donné les résultats suivants :

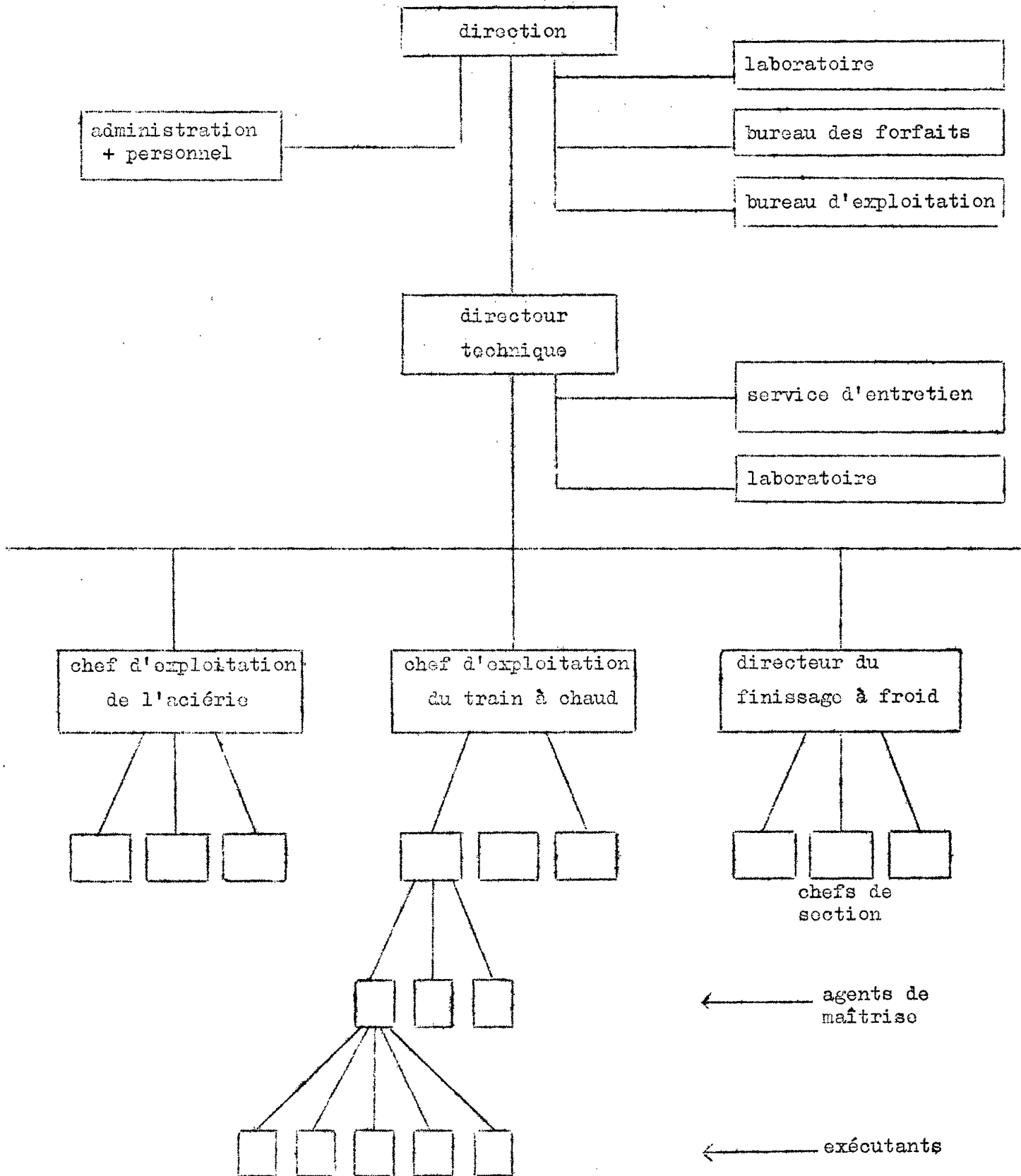
- a) proportionnalité plus équitable des salaires;
- b) accroissement de la production;
- c) revenus assez stables.

ad a. Grâce au complément, les suppléments atteignent maintenant le même niveau que dans les autres entreprises;

ad b. Dans les entreprises comme celle-ci, il est toujours difficile de calculer l'influence directe du facteur "travail" sur la production. Ce qu'on peut affirmer avec certitude, c'est que la production dans le département de finissage à froid a augmenté de 15 à 20 % après l'introduction de ce nouveau système de rémunération.

ad c. Dans la période du 29-12-1963 au 28-3-1964, les suppléments suivants (y compris le complément) ont été versés au personnel de l'aciérie : 4 x 27 % et 9 x 28 %; pour la même période, dans un des services du laminage de feuillards : 1 x 25 %, 5 x 26 %, 4 x 27 %, 1 x 28 % et 2 x 29 %.

Dans quelle mesure ce système de rémunération stimule-t-il la production? Il n'est évidemment pas si facile de donner une réponse définitive à cette question. Il est fort possible qu'on puisse maintenir le niveau de production en maintenant les taux de tâche et en publiant chaque semaine les rendements, sans toutefois admettre que le revenu fluctue en fonction du rendement mais en le stabilisant à un niveau moyen.



Supposons que le travail d'une semaine déterminée donne les résultats suivants :

<u>production</u>	<u>taux de tâche en heures/tonne</u>	<u>productions x taux</u>
Four A. 150 t d'acier X	0,20	30
300 t d'acier Y	0,15	45
450 t d'acier Z	0,18	81
		<hr/>
		156

• Durée de fonctionnement du four A : 144 heures - 1 heure d'arrêt = 143 heures.

Rendement à la production :  $\frac{156}{143} \times 100 \% = 109,1 \%$ , ce qui représente 22,9 % de supplément.

Rémunération du temps perdu :  $\frac{3}{4} \times 22,9 \% = 17,2 \%$ .

Supplément pour le temps ouvré :  $\frac{143 \times 22,9 + 1 \times 17,2}{144} = 22,9 \%$ .

Pour calculer le supplément sur la base du rendement à la production, on utilise la courbe de Halsey : supplément = rendement 0,21 + 100, ou la courbe de Halsey - 0 qui passe par le point : rendement 100 %, supplément 21 %. Si l'on retient le chiffre 21 au lieu de 20, c'est qu'un nombre assez élevé de pannes se sont produites dans le passé, raison pour laquelle - eu égard au fait que les temps d'arrêt ne donnent droit qu'aux  $\frac{3}{4}$  du supplément - le personnel de ce département percevrait un supplément inférieur à celui dont bénéficie le personnel des autres départements.

N.B. Une autre méthode consisterait à rémunérer le temps correspondant aux pannes sur la base du supplément moyen, mais la direction technique estime que cette méthode constituerait une erreur psychologique.

Le résultat des autres fours est calculé de la même façon : on détermine ensuite, pour le personnel de tous les fours, le supplément moyen qui constitue le taux du supplément pour la semaine, sauf

si l'effectif a été inférieur à l'effectif type. Dans ce cas, on apporte des corrections par service. Supposons, par exemple, que l'effectif type du service fusion ait été de 53 travailleurs, et l'effectif réel de 50. Le supplément pour ce service devient alors :  $\frac{53}{50}$  x le supplément tel qu'il a été calculé pour le personnel du service fusion.

On obtiendra donc  $\frac{53}{50}$  x 22,9 % = 24,3 %.

N.B. Le supplément versé est toujours arrondi à 1 % près, les valeurs de 0,5 et plus étant arrondies vers le haut, les valeurs inférieures à 0,5 vers le bas.

<u>Feuillard</u>	<u>Type de couronnes</u>	<u>Production en t</u>	<u>Taux de tâche en min./t</u>	<u>Production x taux de tâche</u>
type X	léger	40	3,50	140
type Y	léger	65	4,-	260
				<u>400 min.</u>

Temps à ajouter :

changement de cylindres

changer 2 x 1 cylindre : 8 min.

changer 1 x 2 cylindres : 5 min.

changer 1 x 5 cylindres : 10 min.

23 min.

montage :

monter 1 x 1 cylindre

20 min.

réglage :

1 x

5 min.

total

448 min.

Sur les 460 min. ouvrées (480 - 20 min. d'interruption pour le casse-croûte), il y a eu 25 min. d'arrêt pour panne, rémunérées à 75 %.

Le temps ouvré net est donc de 460 - 25 = 435 min.

Le rendement est de  $\frac{448}{435} \times 100 \% = 103,0 \%$ .

Le salaire horaire devient alors 0,57 x 103,0 + 63 = 121,7 %, ce qui représente un supplément de 21,7 %.

Le supplément moyen du jour considéré s'élève à :

$$\frac{435 \times 21,7 + 25 \times \frac{3}{4} \times 21,7}{435 + 25} = 21,4 \%$$

MODIFICATION DE LA REMUNERATION AU RENDEMENT ENTRAINEE PAR  
L'INTRODUCTION DE LA JOB EVALUATION A L'ITALSIDER

par Me Mario EINAUDI, Directeur de la Direction  
"Relations intérieures et extérieures" de l'Italsider

---

1. Description de l'entreprise et du service

L'Italsider est la plus grande entreprise sidérurgique italienne. Elle est née en 1961 de la fusion des sociétés Ilva et Cornigliano. Elle gère 12 établissements dont 5 à cycle intégral (dont un en construction) répartis sur toute la péninsule. Elle compte 38 000 salariés. En 1963, elle a produit 3 382 000 t de fonte et 4 156 000 t d'acier, soit respectivement 90 % et 40 % de la production nationale.

Le cas pratique examiné concerne l'établissement à cycle intégral de Piombino, situé en Italie centrale et comprenant 4 975 salariés. L'établissement produit des rails, des barres, des profilés et du matériel de voie.



En 1963, cet établissement a produit 1 165 000 t de fonte et 1 125 000 t d'acier, soit respectivement 34 % et 27 % de la production de la société et 31 % et 11 % de la production nationale.

Le service choisi pour l'examen de la nouvelle technique de primes est l'aciérie.

L'aciérie est composée de 5 fours Martin-Siemens et des installations de chargement et de coulée. Deux fours ont une capacité de 180 t et trois une capacité de 210 t : ils sont tous dotés de lances pour soufflage d'oxygène par la voûte.

L'effectif technologique des ouvriers présents dans le service est composé de 403 unités dont 94 remplaçants. Les ouvriers travaillant par poste sur trois postes 7 jours sur 7 sont au nombre de 269.

En 1960/1962, des études ont été entreprises pour l'introduction dans l'établissement de Piombino et donc également dans l'aire de l'aciérie de la job evaluation et d'un nouveau système de primes en remplacement de celui appliqué auparavant.

## 2. Système de primes précédent

Le système de primes précédent était représenté par un ensemble de formules différentes pour chaque service et la pente des courbes de primes était souvent déterminée par le chef de service lui-même qui agissait sur ces dernières pour augmenter ou réduire chaque fois l'encouragement à une production accrue.

Dans le service aciérie, les formules en vigueur étaient les suivantes (accord du 24 mars 1961 avec la commission interne) :

Fours Demag :  $i = 30 + 3 p$  (pour  $p \leq 15$  t/h) en LIT/h pour le manoeuvre spécialisé (position pilote)

Fours Loftus :  $i = 27,5 + 2,5 p$  (pour  $p \leq 19$  t/h) en LIT/h pour le manoeuvre spécialisé (position pilote);

dans laquelle :  $i$  = prime en LIT/h

$p$  = production en t/h.

Les montants de la rémunération avec primes avaient pris une valeur importante par rapport au salaire de base (environ 46 %).

Les principaux inconvénients du système qui ont conduit à son remplacement par le système actuellement en vigueur étaient qu'il :

- entraînait des disparités dans la rémunération liée aux primes,
- liait la rémunération avec prime non au rendement mais à la production,
- entraînait à l'intérieur de l'établissement une série d'accords différents sur les tarifs des primes,
- basait la rémunération avec primes sur des relevés empiriques.

### 3. Système de primes en vigueur

Le système de primes en vigueur a fait l'objet d'un accord avec les syndicats en mai 1963 et il a été appliqué avec effet rétroactif depuis le mois de janvier de la même année. Il avait toutefois été pratiquement appliqué dès le mois de janvier 1962 en tant que complément indispensable à l'introduction de la job evaluation qui a eu lieu à cette date.

Les deux systèmes dérivent de techniques analogues employées par la société dans l'établissement de Cornigliano antérieurement à cette période et étendues à l'établissement examiné à la suite de la fondation d'Italsider.

Le nouveau système de primes se traduit dans une formule unique et son introduction a donc permis de péréquer les rémunérations avec primes jusqu'alors d'origine et de nature différentes dans les diverses unités de production d'un même établissement. En outre, par ce système et par l'introduction combinée de la job evaluation, on a opéré une restructuration complète de la rémunération.

Le nouveau système représente un instrument valable sur le plan de l'organisation étant donné qu'il a un caractère analytique, c'est-à-dire basé sur une analyse précise des temps de travail, analyse qui sert également pour l'organisation de la production et l'établissement des effectifs.

Cette caractéristique d'analyse a toutefois un effet négatif sur le plan de la stimulation parce qu'elle ne permet

pas à l'ouvrier de saisir immédiatement les résultats des efforts déployés.

Le nouveau système de primes prévoit une valeur maximum fixée d'avance à 33,3 % du salaire de la catégorie.

Le pourcentage de prime est calculé au moyen d'un rapport qui est fonction du rendement ou "rythme" réalisé par l'ouvrier ou l'équipe pendant la période de travail au rendement.

<u>Rythme</u>	<u>Prime</u>
60	13 %
80	33,3 %

Le rythme P est calculé comme rapport entre le total des unités de travail (UL) attribuées et le total des heures d'ouvrier effectuées au rendement (Ti)

$$P = \frac{UL}{Ti} \quad (\text{ou } UL/HU)$$

où :

UL = déterminants produits x valeurs standards

Ti = heures effectives de présence des ouvriers compris dans la zone du travail au rendement

Déterminant = synonyme de l'unité de production.

Cette formule a quelques variantes selon que l'on doit ou non considérer dans le cycle de production les attentes et les arrêts forcés. Si ces dernières, ne pouvant être rapportées à l'unité de production, sont déterminées à la fin de la période de calcul, on applique les deux formules suivantes :

$$P = 60 R + 0,25 L \text{ appliquée à l'aciérie}$$

$$P = 60 + 0,25 L$$

où

P = rythme

R = rendement de l'installation =

Valeurs standards de l'installation x déterminants produits  
heures de fonctionnement

L = travail efficace =

Valeurs standards main-d'oeuvre x déterminants produits  
heures d'ouvrier employé

Déterminant = synonyme de l'unité de production

#### 4. Difficultés rencontrées dans l'application

L'application du nouveau système a entraîné des difficultés d'adaptation pour quelques groupes d'ouvriers qui, à rendement égal, percevaient des salaires au rendement sensiblement diminués par rapport aux précédents salaires pour compléter les différences des salaires de base fixés suivant le nouveau système de "job evaluation".

Pour surmonter cet obstacle, la direction et la commission interne ont conclu un accord sur des compléments échelonnés à partir de 3 % du salaire de la catégorie pendant tout le temps nécessaire à la fixation des nouveaux critères de calcul. Les compléments ont intéressé toute l'année 1962.

#### 5. Modifications apportées au système

Aucune modification n'a été apportée au système depuis que son introduction a été décidée en accord avec les organisations syndicales.

## 6. Résultats obtenus

L'instauration de ces deux nouveaux systèmes a amené une transformation radicale de la structure des rémunérations, car elle a eu pour conséquence de réduire fortement l'importance de la partie du salaire liée au rendement.

Par cette opération, la société a pu expérimenter les conséquences d'une moindre incidence des primes sur la rémunération et a pu constater que la fonction de la prime en tant qu'instrument d'économie de l'entreprise a perdu une grande partie de son importance face aux progrès des procédés de mécanisation des installations.

Mais la diminution de l'efficacité des primes n'est pas seulement justifiée par les progrès techniques, elle doit être attribuée en grande partie à l'application de la job evaluation qui a introduit dans le système de rémunération de plus larges différenciations des salaires qui étaient auparavant laissées au libre jeu des primes.

Si l'on se réfère à l'aciérie de Piombino, qui ne peut être considérée d'ailleurs comme un cas limite, on constate que l'incidence de la prime sur le salaire de base a diminué de près de 40 %, en passant de 46 % à 28 %.

En ce qui concerne également le total de la rémunération, l'incidence de la prime a diminué d'environ un tiers, tombant de 29 % à 21 %.

En outre, la production mensuelle moyenne d'acier a augmenté de 32 % entre les derniers mois de 1961 et les derniers mois de 1963. Cette augmentation, bien qu'il faille considérer qu'elle résulte de fortes variations d'équipements et du procédé de fabrication, a confirmé à la société que la nouvelle structure de rémunération a mieux su résoudre que la structure précédente le problème de l'insertion du facteur travail dans l'économie de l'entreprise en réalisant une fonction stimulante qui, tout en se détachant du critère traditionnel des taux élevés de primes, doit être considérée comme étant certainement plus efficace. Les succès liés à cette première phase ont conduit la société à penser sérieusement à réaliser une politique de révision du rôle des primes, non seulement par un travail d'affinement du nouveau système pour éliminer quelques incompréhensions dues à sa nature analytique particulière, mais également et surtout par une réduction toujours plus grande de son incidence, sauvegardant par des systèmes plus appropriés les valeurs stimulatrices de la rémunération.

Répartition en pourcentages des taux composant la rémunération

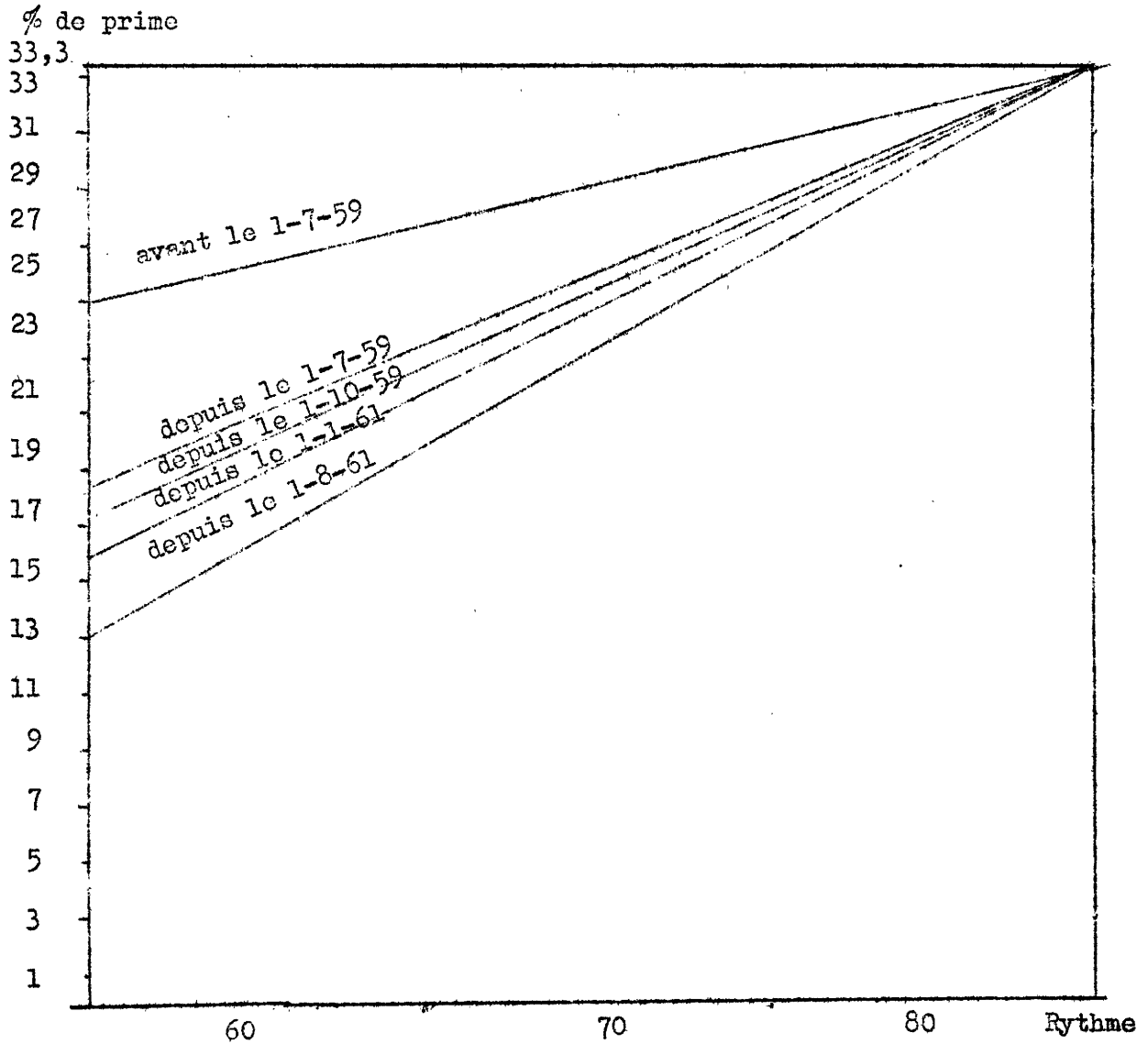
Date	Salaire de base	Indemnité de vie chère	Prime	Autres éléments	Total
1-1957	63	5	29	3	100
1-1959	61	9	28	2	100
1-1961 (*)	50	9	23	18	100
1-1962 (**)	78	2	20	-	100
11-1962	75	5	20	-	100
9-1963	70	9	21	-	100

(\*) Début de l'introduction de la job evaluation et nouvelle prime.

(\*\*) Introduction définitive.



Appendice : Variation de la courbe des primes liée au système  
actuel



## LES CHANGEMENTS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION AU RENDEMENT

par

Roger SCHILD

Fédération de la Métallurgie  
C.F.T.C.

---

L'objet de cet exposé est d'illustrer les changements intervenus dans l'application d'un système de rémunération au rendement dans les services d'entretien et notamment dans les ateliers centraux d'une usine sidérurgique.

Ce système n'est pas particulier à cette usine puisqu'il est ou a été appliqué dans bien d'autres entreprises sidérurgiques.

Le rôle du service entretien est, vous le savez, d'abord de dépanner lorsqu'un incident se produit sur une installation de l'usine.

Le dépannage consistant, à intervenir le plus rapidement possible pour réduire au minimum les pertes que provoque l'arrêt de l'installation.

Mais les installations s'usent et doivent subir des réparations systématiques, c'est là qu'interviennent les ateliers centraux avec la fabrication de pièces de rechange et parfois même d'ensembles importants.

Tout ceci nécessite un personnel d'entretien relativement important et qualifié.

Ce personnel, quoique peu mentionné dans les rapports officiels, joue un rôle primordial dans la marche des usines et, par conséquent, les problèmes qui le concernent sont d'une importance non négligeable. D'autant plus que le personnel d'entretien est plus important que les installations sont anciennes; c'est le cas de la plupart de nos vieilles usines malgré la modernisation progressive de ces installations.

Le problème le plus important parmi d'autres est bien sûr, la rémunération qui, normalement, doit être fonction et de la quantité et de la qualité du travail fourni.

C'est là que se pose le vrai problème des services d'entretien, du moins sur le plan technique : la variété des travaux qui leur sont demandés : en quantité, en qualité et en dimensions.

En quantité : Les travaux peuvent varier de la pièce unique aux petites et moyennes séries. Les séries importantes sont pratiquement inexistantes. L'entretien préventif appliqué depuis un certain nombre d'années, les problèmes de stockage, limitent dans une certaine mesure la fabrication de pièces de rechange, sinon à des pièces unitaires, au moins à des quantités très limitées.

En qualité : Suivant l'organe de machine ou d'ensemble, la précision peut varier d'une tolérance très large à une précision de quelques centièmes de millimètres. Les caractéristiques mécaniques des matières employées sont d'autre part fonction pratiquement de chaque travail particulier, ceci, malgré une normalisation de plus en plus poussée.

En dimensions : La diversité des ensembles sidérurgiques fait que les pièces fabriquées peuvent varier du petit boulon jusqu'à des pièces de plusieurs tonnes.

Par suite du manque d'industries de transformation, ces travaux incombent presque entièrement aux services d'entretien.

Les fonctions de dépannage de ceux-ci les obligent à être prêts à tout moment à une demande urgente, ce qui s'oppose évidemment à une planification rationnelle des travaux.

L'équipement en machines-outils est bien entendu fonction de tout cela, ceci implique une variété de machines en capacité aussi bien qu'en puissance.

Toutes ces difficultés particulières aux services d'entretien rendent très difficile l'introduction d'un système de rémunération au rendement qui, malgré tout, a été appliqué avec plus ou moins de réussite.

Pour situer le contexte, il faut considérer la situation avec un certain recul, autrement dit à partir de l'époque qui a précédé la dernière guerre.

Avant 1940, le travail au rendement était limité à quelques unités, toute l'organisation reposait sur l'encadrement qui avait, par ailleurs, des prérogatives très étendues.

Avec la situation créée pendant la période 1940-1945, naissait petit à petit un système de rémunération au rendement, qui, par ailleurs, a quelque ressemblance avec le système pratiqué jusqu'ici. Il existait au point de vue salaire de base 8 groupes, échelonnage dont la base était l'ouvrier professionnel à 100 %, le plancher, le manoeuvre à 75 %, le plafond, le chef d'équipe à 133 % (ces échelons correspondent à peu près à nos catégories professionnelles actuelles).

La rémunération au rendement était pratiquée de la manière suivante : dans chaque échelon l'ouvrier percevait son salaire de base majoré de 15 %, auquel s'ajoutait le taux de la prime obtenue ; le salaire de base servait de plancher alors qu'aucun plafond n'existait théoriquement. Néanmoins, si la prime dépassait notablement et pendant un certain temps le taux fixé, les temps alloués étaient révisés, étant supposés ne plus correspondre aux conditions matérielles du moment.

Il faut noter qu'à ce moment et devant les difficultés rencontrées, un comité inter-usines a été créé, chargé de l'étude d'une méthode qui aurait permis d'harmoniser et d'appliquer le système aux services d'entretien des différentes usines. Les travaux de ce comité sont restés à l'état embryonnaire.

J'en arrive au fait, c'est-à-dire à l'introduction effective d'un système de rémunération au rendement en 1945. Pour cela il faut également situer le contexte sur le plan matériel autant que sur le plan humain et social.

Sur le plan matériel, les ateliers étaient alors équipés de machines-outils ayant comme moyenne d'âge 25 à 30 ans, ces machines ont fonctionné pendant toute la période des hostilités à une cadence très élevée, elles étaient vieilles, démodées et demandaient un entretien intensif. Les approvisionnements des matières étaient encore très difficiles, ce qui amenait à choisir des matériaux qui ne correspondaient pas aux caractéristiques mécaniques demandées.

Par ailleurs, les installations des usines avaient également souffert des cadences imposées par l'effort demandé, nécessitant un entretien très suivi. Sur le plan encadrement, les changements étaient fréquents et dus à la situation du moment.

Socialement, le personnel en principe âgé est souvent bouleversé (retour de prisonniers, main-d'oeuvre étrangère, etc.).

C'est alors que l'on reprit l'idée de l'introduction d'un système de travail au rendement dont les buts étaient bien sûr, l'amélioration du rendement en essayant de trouver un système de rémunération adéquat.

C'est le système dit "Rowan" qui a été choisi, il avait une ressemblance certaine avec celui pratiqué pendant la guerre.

L'introduction de ce système impliquait l'étude de trois aspects particuliers du problème :

- l'organisation des ateliers,
- la préparation du travail,
- l'étude des salaires.

En ce qui concerne l'organisation des ateliers, il a fallu, dans la mesure du possible, regrouper ou implanter les machines d'une manière rationnelle, condition indispensable à la bonne marche du système. Il a été nécessaire, d'autre part, de créer des dossiers machines, donnant les possibilités de chacune, qui alors théoriquement, pouvait être désignée nominativement.

Première difficulté, il existait pratiquement peu de machines présentant les mêmes caractéristiques ; on a pu, néanmoins, les grouper par similitude.

Pour la préparation du travail, tout restait à faire, étude des barèmes (toujours en fonction des machines-outils existantes), etc.

Parallèlement à la préparation du travail, il a fallu organiser une planification des travaux qui, bien entendu, dans de telles conditions ne pouvait fonctionner avec l'efficacité désirée.

Les salaires sont alors calculés de la manière suivante :

Dans les 8 catégories professionnelles, du manoeuvre au chef d'équipe il existait des échelles de salaire de base dont l'une chevauchait l'autre, de manière à ce que le maximum d'une catégorie corresponde à peu près à la moyenne de la catégorie supérieure.

Dans le système appliqué, le salaire de base est le même dans chaque catégorie à condition de travailler effectivement au rendement.

Première constatation : suppression du salaire personnel.

Dans les faits, 3 possibilités peuvent se présenter :

1°) Le temps alloué est respecté, sans gain de temps, l'ouvrier bénéficie dans ce cas de ce qu'on appelle le taux d'affûtage qui s'ajoute au salaire de base de la catégorie, on dit encore qu'il a travaillé à 0 %.

2°) Le temps mis est inférieur au temps alloué, dans ce cas vient s'ajouter au salaire de la catégorie, le taux d'affûtage plus le pourcentage gagné dont la formule est la suivante :

$$\% \text{ gagné} : = \frac{\text{Temps alloué} - \text{temps mis} \times 100}{\text{Temps alloué}}$$

soit par exemple, pour un temps alloué de 10 heures et un temps mis de 8 heures le pourcentage gagné est de 20 %, on paie alors à l'ouvrier 8 heures + 20 % soit au total 9 h 50'.

3°) Le temps alloué est dépassé. Sauf dans le cas d'un incident technique (ébauche ne correspondant pas à celle prévue par le préparateur, par exemple) l'ouvrier est payé au salaire en régie, c'est-à-dire à son salaire de base et non pas au salaire de catégorie.

Mais le système "Rowan" n'était qu'une partie du salaire au rendement, il venait s'ajouter en plus, différentes primes dites de productivité : d'usine d'une part, cette prime en moyenne de 17 à 19 % qui concernait l'ensemble du personnel ; de secteur, d'autre part, qui elle, ne concernait strictement que l'atelier en question et qui était en moyenne de 7 à 9 %. Ces chiffres n'ont rien d'absolu et variaient d'un mois à l'autre.

En considérant tous ces éléments, on constate que le salaire réel que percevait l'ouvrier était de 1,6 fois son salaire de base, la partie variable du salaire était donc très importante et évidemment l'ouvrier subissait ou pouvait subir directement et d'une manière importante, toutes les fluctuations de la production.

Mais dans les services entretien, comme ailleurs, bien que lentement, le progrès technique s'imposait ; et tout au long des années, on assistait à une évolution due d'une part aux machines-outils, aux outils de coupe et d'autre part à l'apparition de nouvelles techniques telles que le soudage sous atmosphère neutre par exemple.

Dans le domaine des machines-outils modernes, l'équipement se fit petit à petit. Les caractéristiques de ces machines de beaucoup supérieures à celles en place, produisirent une disparité encore plus grande entre les diverses machines. L'on trouvait fréquemment un tour ultra-moderne à côté d'un autre datant de 1920. Le résultat fut, que les temps appliqués sur les vieilles machines, ne correspondaient plus du tout à ceux pouvant être réalisés sur les machines modernes. Mais comme ces dernières sont achetées parcimonieusement, il aurait fallu calculer en fait pour un même travail, un temps pour chaque machine, qui théoriquement avait les mêmes capacités, ce qui, bien entendu, n'ajoutait qu'une difficulté de plus à celles déjà existantes.

Le prix de revient d'une pièce réalisée sur une vieille machine était évidemment de beaucoup supérieur à celui d'une même pièce réalisée sur une machine moderne.

Le seul remède en l'occurrence paraissait donc une planification rigoureuse de chaque travail, ce qui se heurtait aux conditions imposées à l'entretien.

Vers les années 1949-1950, un nouveau phénomène d'importance se présentait dans les ateliers d'entretien des usines sidérurgiques, c'est l'apparition des outils de coupe moderne, notamment les outils carbure qui, avec les vitesses de coupe qu'ils permettaient, bousculaient les barèmes existants.

Sur le plan technique, il a fallu modifier les vieilles machines existantes (et elles étaient encore nombreuses) de manière à leur donner la puissance que nécessitait l'augmentation des vitesses de coupe.

La mise en service, plus tard, des outils céramiques ne simplifiait pas le problème.

Au cours des années, les vieilles machines ont tendance à disparaître, mais l'évolution dans la construction des machines-outils et celles des techniques rend le problème toujours d'actualité.

Tous ces éléments techniques, avec en plus la tendance justifiée des travailleurs à un salaire garanti, rendaient absolument nécessaire une révision de l'ensemble du système, cette révision se fit lentement au départ, pour finir par une modification fondamentale.

En février 1963 un premier changement intervient : le blocage de la prime de productivité usine à 20 % pour un temps indéterminé, suivi un peu plus tard, de l'intégration dans le salaire de base d'une partie de cette prime soit 9,5 %. Ceci diminuait bien sûr la partie variable du salaire, mais celui-ci était encore de l'ordre de 1,5 fois le salaire de base.

Une modification du système fut mis à l'étude et a abouti finalement à l'intégration de la plus grande partie de la prime au rendement (Rowan) dans le salaire de base. Cette prime variait entre 25 et 30 % pour un ouvrier moyen, en intégrant 25 % la partie variable se limitait entre 0 et 5 %.

La prime secteur qui se limitait à l'atelier a été étendue à l'ensemble du service entretien, ce qui la rendait plus harmonieuse.

Avec l'intégration de la prime "Rowan" apparaissait à nouveau le salaire personnel.

La nouvelle formule du salaire est donc maintenant : le salaire personnel (dans lequel sont compris la partie de prime "Rowan" intégrée, les 9,50 % de la prime usine et l'ancien taux d'affûtage), le salaire personnel donc, auquel vient s'ajouter la partie fixe de la prime usine. Ces éléments sont invariables, la partie variable ne concernant que la prime entretien plus l'excédent de la prime "Rowan". Ceci a comme résultat en prenant des cas extrêmes que le salaire réel est au maximum de 1,24 fois le salaire de base. En fait, la prime entretien varie en général de plus ou moins 2 % et l'excédent de la prime "Rowan" est en moyenne de l'ordre de 3 %.

Dans le système précédemment en vigueur, les bons de travaux étaient repris un à un et le taux de la prime calculé sur chaque bon. Autrement dit l'on calculait la prime obtenue avec chaque travail, ce qui avait comme résultat que, même si un ou plusieurs bons étaient "coulés" (c'est-à-dire que le temps alloué était dépassé) cela n'avait aucune influence sur les autres bons.

Dans le nouveau système, tous les temps alloués sont additionnés dans le mois, ainsi que les temps passés et le taux de la prime est calculé avec ces totaux. 25 % de la prime étant effectivement intégrés le rendement ne joue que sur la partie excédant ces 25 %, mais l'influence d'un bon coulé intervient sur l'ensemble de la prime gagnés.

Il semble que la pénalisation soit plus sévère dans le deuxième cas, il faudrait une étude comparative plus complète qui puisse définir d'une manière exacte cet aspect du problème.

De toute manière l'application du système est trop récente pour mesurer exactement ses influences sur le rendement.

L'aspect positif est, sans doute, une certaine garantie de salaire qui résulte de la réduction de la partie variable de celui-ci.

En conclusion, il est maintenant certain que l'application intégrale d'une rémunération au rendement dans les services d'entretien est problématique à tout point de vue. L'expérience du système "Rowan" a prouvé qu'une adaptation permanente est nécessaire au fur et à mesure de l'évolution technique et sociale.

-----



Evolution de l'importance relative de la partie fixe et de la partie variable dans le salaire horaire des ouvriers sidérurgistes luxembourgeois et problèmes s'y rattachant

par

Marcel WAGNER, Ingénieur, Chef de service du Personnel de l'ARBED

-----

Le système de rémunération appliqué aux ouvriers de l'industrie sidérurgique luxembourgeoise comporte en principe les trois cas fondamentaux que voici :

- un salaire de base + une prime de production
- un salaire de base + une prime dite de rendement
- un salaire à la tâche ou un salaire au forfait.

Si on peut faire abstraction, pour les besoins de la présente étude, d'autres éléments accessoires entrant, le cas échéant, dans la structure du salaire horaire - telles que primes pour travaux salissants ou pénibles, prime de ménage et autres - il importe, en revanche, de signaler l'existence d'une prime dite de forte production, fonction de la production journalière moyenne d'acier brut des trois sociétés sidérurgiques du pays et allouée à l'ensemble des ouvriers adultes pour toutes les heures de travail effectuées les jours ouvrables. L'importance de cette prime horaire est actuellement de l'ordre de 10 % du salaire horaire moyen global.

Les salaires de base attribués aux différents postes de travail sont différenciés suivant la nature du travail à fournir, compte tenu de la qualification professionnelle exigée des titulaires de ces postes.

Les primes de production constituent des suppléments aux salaires de base, liés généralement à la production réalisée par une grande équipe d'ouvriers dans un département de production d'une usine : hauts fourneaux, aciérie, laminoir. Ce sont tout particulièrement ces primes qui font l'objet de mon exposé, bien qu'il existe en sidérurgie également des primes de production liées à la production d'un petit groupe de travailleurs ou même d'un individu.

En ce qui concerne les primes dites de rendement, il s'agit de suppléments aux salaires de base, qui devaient initialement tenir compte du rendement et de la qualité du travail ainsi que des efforts fournis par les ouvriers, pour lesquels une corrélation nette entre la production et leur activité ne peut pas être dégagée.

Toutefois, en raison de la difficulté d'apprécier d'une façon suffisamment précise les différents facteurs que je viens d'énumérer, la plupart des primes dites de rendement sont en fait devenues invariables, et leur niveau est fixé une fois pour toutes en fonction des seules caractéristiques générales du poste de travail. Exception n'est faite que pour les ouvriers qualifiés des ateliers d'entretien (ajusteurs, électriciens, tuyauteurs, etc.), dont les ingénieurs et contremaîtres préposés fixent tous les mois le niveau des primes dites de rendement individuelles, la seule condition devant être respectée étant celle que la moyenne de toutes ces primes doit atteindre une valeur fixe déterminée d'avance.

Pour ce qui est du salaire à la tâche et du salaire au forfait, ceux-ci sont d'une application relativement réduite en sidérurgie.

Les différents modes de rémunération sont représentés à peu près moyennant les proportions suivantes :

primes de production :	60 % des ouvriers
primes dites de rendement :	35 % des ouvriers
salaire à la tâche ou au forfait :	5 % des ouvriers.

Avant d'en arriver à l'importance relative des primes de production par rapport au salaire de base, il est utile de préciser le mode de liaison de ces primes à la production du département en cause.

Dans le cas le plus fréquent, la prime du 1er homme est obtenue par multiplication du taux de prime attaché à son poste de travail par la production journalière moyenne réalisée le mois en question dans le département considéré. Dans certains cas on considère non pas la production moyenne, mais celle de chaque jour ouvrable ou même la production de chaque tournée séparément. Les primes des autres ouvriers du département sont fixées en pour-cent de celle du 1er homme, compte tenu de la mesure dans laquelle les ouvriers aux différents postes de travail contribuent normalement à la réalisation de la production du département.

Parfois, les bases de référence des primes de production sont plus complexes : c'est ainsi que dans les services des hauts fourneaux la prime peut dépendre à la fois du nombre des charges et du rendement par charge.

Généralement, le mécanisme de formation de la prime de production est facile à comprendre et à contrôler par les ouvriers intéressés.

En présence du mode de liaison ainsi exposé des primes à la production, on conçoit fort bien que dans le courant des années, en raison des améliorations et modernisations successives apportées aux installations en vue d'en accroître la capacité, les primes de production aient pu prendre une importance de plus en plus grande par rapport aux salaires de base. En effet, une correction des taux de prime - possibilité prévue en principe par les conventions collectives pour le cas de changement d'ordre technique ou de modification des conditions de travail - était d'autant plus difficile à réaliser que l'évolution était dans la plupart des cas très progressive, ce qui compliquait le problème du choix du moment le plus opportun pour l'engagement des pourparlers afférents, nécessairement difficiles et faisant intervenir des considérations relatives aux efforts à fournir par les ouvriers et à la hiérarchie générale des salaires de l'entreprise, d'une part, et au partage des fruits de l'expansion technique et économique, d'autre part.

C'est ainsi qu'en 1955 déjà les primes de production avaient atteint des proportions impressionnantes par rapport aux salaires de base.

Je citerai d'abord des pourcentages de prime d'ouvriers très qualifiés des services de production, tels qu'ils se présentaient vers l'année 1955 :

Hauts fourneaux :

conducteur de poches	30 à	36 %	du salaire de base
1er fondeur	28 à	34 %	" " " "
gazeur	27 à	32 %	" " " "

Aciérie :

opérateur de réserve	70 à	80 %	du salaire de base
1er homme au convertisseur	60 à	75 %	" " " "
homme au piano	60 à	70 %	" " " "

Laminoir :

chef laminour	70 à	100 %	du salaire de base
1er laminour-finiisseur	60 à	95 %	" " " "
1er cisailleur	60 à	70 %	" " " "

Pour les ouvriers spécialisés, les primes avaient également un poids considérable par rapport aux salaires de base :

Hauts fourneaux :

machiniste monte-charge	environ 25 % du salaire de base
machiniste locomotive	" 25 % " " " "

Aciérie :

1er homme au mélangeur	environ 55 % du salaire de base
machiniste chariot de coulée	" 55 % " " " "

Laminoirs :

machiniste refroidissoir	environ 60 % du salaire de base
1er doubleur au train à fil	" 60 % " " " "

Enfin, pour les manoeuvres à la production les primes se situaient entre 7 % et 40 % du salaire de base.

On notera, en passant, que l'importance de la prime de production par rapport au salaire de base dépend largement de l'influence qu'exerce sur l'activité de l'ouvrier la cadence de l'appareil de production, et vice versa, influence qui est la plus grande dans les laminoirs.

Du point de vue des sociétés, le système des primes de production ainsi décrit avait des avantages certains, en ce qu'il exerçait manifestement une fonction de stimulation non négligeable, même en présence d'installations de plus en plus mécanisées. Il semble, d'ailleurs, que, dans l'industrie sidérurgique, la mécanisation dans les services de production laisse toujours une certaine place à l'initiative personnelle, soit que l'ouvrier, par une attention et une concentration soutenues, influence directement la cadence des opérations de production qu'il commande à partir de son poste de travail, soit qu'il veille à une prompte élimination des pannes.

Cette fonction de stimulation a paru tellement importante aux entreprises, qu'elles estimaient ne pouvoir y renoncer, alors même que le système comportait pour elles des inconvénients certains : nécessité d'adapter périodiquement les primes dites de rendement, restées en retard, et de corriger parfois des évolutions divergentes de primes de production dans le sens d'un redressement de primes de départements à capacité stationnaire et d'un freinage de primes risquant de dépasser toute mesure acceptable. D'ailleurs, en présence des objections considérables des travailleurs à l'égard

d'une réduction de taux de primes, on conçoit fort bien que les entreprises ne recouraient à ce dernier moyen que dans une mesure très réduite, tant et si bien que les corrections et adaptations successives des primes se sont soldées en définitive par un relèvement général progressif des salaires moyens. On peut même voir dans ce mécanisme un des facteurs ayant porté les salaires des ouvriers sidérurgistes luxembourgeois au niveau élevé qu'on connaît.

Ces faits expliquent également pourquoi le principe de la rémunération au rendement dans la forme décrite n'a jamais rencontré d'objections majeures et sérieuses de la part des travailleurs et de leurs syndicats. En effet, bien que les syndicats ne fussent pas directement à la source de nombreuses augmentations de salaires, ils pouvaient néanmoins se prévaloir du mérite de celles-ci, alors qu'ils avaient eu leur part dans la mise sur pied de ce système de rémunération - l'ensemble des salaires de base et primes est d'ailleurs à considérer comme formant annexe à la convention collective - et qu'en outre, ils étaient souvent appelés à intervenir directement lorsqu'il s'agissait d'un différend relatif à des adaptations et des corrections de primes qui ne pouvait être résolu au niveau de l'usine en cause.

Toutefois, certains aspects de ce système de rémunération ne manquaient pas de préoccuper de plus en plus et les syndicats des travailleurs et les responsables des entreprises sidérurgiques.

En effet, en raison de l'importance qu'avaient atteint finalement les primes de production, qui avaient en même temps tendance à se différencier de plus en plus d'un département à l'autre, les frictions dans les usines, imputables notamment à la rupture de l'équilibre interdépartemental des salaires, devenaient de plus en plus nombreuses, à tel point que tant les syndicats que les employeurs commençaient à éprouver le besoin d'une modification de la structure des salaires, pour échapper ainsi aux inconvénients des interventions trop fréquentes dans la hiérarchie des salaires.

En outre, les syndicats avaient de fortes appréhensions quant aux effets d'une éventuelle régression de la production sur les salaires d'une grande partie des ouvriers, et préconisaient une plus grande stabilité de la rémunération.

Dès 1955, les entreprises tenaient compte, du moins dans une certaine mesure, de ces préoccupations, en acceptant d'introduire, au profit des ouvriers des services de production, un salaire journalier garanti égal à 115 % du salaire de base d'une journée de 8 heures. Ce salaire garanti était dû en cas d'arrêt ou de forte réduction de la production, dont la cause était indépendante de la volonté des ouvriers.

Il en résultait que, si la prime de production valait 100 %, 80 %, 60 %, 40 % ou 20 % du salaire de base, le salaire garanti correspondant s'établissait à 57,5 %, 63,9 %, 71,9 %, 82,1 % et 95,8 % du salaire journalier (salaire de base + prime de production). Les ouvriers les plus qualifiés des services de production bénéficiaient ainsi de la garantie relativement la plus faible.

Cet état de chose a immédiatement fait l'objet de vives critiques de la part des milieux syndicaux. Aussi, les pourparlers en vue du renouvellement de la convention collective ont-ils abouti, au début de l'année 1957, à une amélioration du régime des salaires garantis :

Ceux-ci ont été transformés d'abord en salaires garantis horaires.

Ensuite, la garantie de salaire a été fixée, en principe, à 60 % - 70 % (en moyenne 65 %) du salaire horaire moyen (salaire de base + prime de production) gagné par l'ouvrier au cours de la période de référence constituée par les mois d'octobre à décembre 1956. En aucun cas, la garantie ne pouvait toutefois être inférieure à 115 % du salaire de base.

Le nouveau salaire garanti était dû si, en cas de réduction de la production indépendante de la volonté des ouvriers, la somme du salaire de base et de la prime était inférieure au montant du salaire garanti prévu pour le poste de travail en cause, ainsi que les dimanches et jours fériés ne donnant pas droit à une prime de production. Le salaire garanti était alloué en outre pour certaines heures d'arrêt, notamment dans les laminoirs et si, en cas de mutation à un poste moins bien rémunéré, le salaire prévu par les dispositions régissant les mutations n'atteignaient pas le niveau du salaire garanti.

Il est à noter qu'une grande partie des nouveaux salaires garantis fixés dans le courant de l'année 1957, en exécution de la convention collective du 24 avril 1957, ne dépassaient pas 115 % du salaire de base, alors qu'il fallait que l'importance de la prime dépassât 64,3 % du salaire de base, pour que l'ancien salaire garanti - 115 % du salaire de base - devienne inférieur à 70 % du salaire horaire (salaire de base + prime de production).

Abstraction faite de leur portée assez réduite, les nouvelles mesures ne pouvaient pas être considérées comme particulièrement réussies, et ce notamment pour la raison suivante :

A la base de la fixation des salaires horaires garantis se trouvaient introduites deux idées directrices différentes, l'une procédant de considérations relatives à la seule échelle des salaires de base, l'autre faisant intervenir la notion de salaire horaire dans le but d'aboutir notamment à une revalorisation des salaires garantis des ouvriers à qualification professionnelle élevée. Or, si la seule échelle des salaires de base ne correspondait pas exactement à la hiérarchie des qualifications, l'éventail des salaires totaux était encore moins représentatif de la répartition des qualifications professionnelles, alors qu'un certain nombre d'ouvriers peu qualifiés pouvaient gagner des salaires élevés, grâce à de fortes primes individuelles récompensant un rendement personnel élevé.

Aussi, les syndicats sont-ils revenus, dès l'année 1959, sur leur revendication initiale visant à voir modifier fondamentalement le rapport de la partie variable du salaire des ouvriers des départements de production au salaire de base fixe, dans le sens d'un accroissement relatif de ce dernier, l'éventail des salaires de base étant en même temps à élargir et les différents postes de travail étant à reclasser dans l'échelle des salaires de base, compte tenu de leur importance relative.

Entre-temps, la part des primes de production dans le salaire horaire était devenue encore plus impressionnante qu'en 1955.

C'est ainsi qu'on pouvait relever, pour les services qualifiés des départements de production, les pourcentages suivants des primes par rapport aux salaires de base :

Hauts fourneaux	:	40 - 45 %
Aciéries	:	75 - 100 %
Laminoirs	:	75 - 125 %.

Pour les manoeuvres, ces pourcentages se situaient :

entre 15 % et 20 % dans les services des hauts fourneaux,  
entre 20 % et 40 % dans les aciéries, et  
entre 20 % et 50 % dans les laminoirs.

Pour la juste appréciation de ces pourcentages, il faut tenir compte du fait que l'ensemble des ouvriers des départements de production bénéficiaient d'un salaire garanti au moins égal à 115 % du salaire de base. En fait, une partie des primes de production était donc garantie et pouvait être considérée comme étant fixe au même titre que le salaire de base.

La partie réellement variable du salaire horaire en devenait évidemment plus faible.

Ainsi, à une prime de 100 % du salaire de base correspondait une partie réellement variable de tout au plus 74 % du salaire fixe; si la prime était 50 % du salaire de base, la partie réellement variable s'élevait à 30,5 %.

Il n'y a lieu toutefois de tenir compte de ces corrections que si l'on veut mesurer l'incidence de la seule réforme de 1961 que je décrirai maintenant. Or, cette dernière représente simplement l'aboutissement des efforts commencés en 1955 en vue de rendre la rémunération des ouvriers des départements de production plus stable, tant et si bien que la vraie extension de la réforme amorcée en 1955 et terminée en 1961 ne se dégage que si on prend comme point de départ les pourcentages non corrigés des primes de production par rapport aux salaires de base.

L'année 1961 a donc vu la conclusion d'un accord entre les partenaires sociaux de la sidérurgie, en vertu duquel il a non seulement été introduit une garantie de salaire plus élevée allant de pair avec un aplatissage des pentes des courbes de prime, mais il a encore été procédé à une révision générale du classement hiérarchique des salaires horaires en vue tant d'une harmonisation sur le plan interdépartemental que d'une adaptation de l'échelle des salaires de chaque département aux conditions techniques et aux données nouvelles du milieu.

Cette réforme comportait les opérations suivantes :

- introduction d'une nouvelle échelle de salaires de base, comprenant le même nombre d'échelons que l'ancienne, le salaire le plus bas étant porté à 17,54 F par heure à 21 F par heure, pour l'indice 100 du coût de la vie, et l'écart entre deux échelons étant fixé à 0,50 F au lieu de 0,27 F. De cette façon, les salaires de base successifs subissaient des augmentations progressivement croissantes, allant de presque 20 % à plus de 30 %.

Les montants absolus ajoutés ainsi aux différents salaires de base devaient être déduits d'autres éléments du salaire horaire, ce qui fut réalisé par l'incorporation dans le salaire de base du supplément de salaire de 0,77 F/heure (indice 100) introduit par l'arbitrage du 31 décembre 1959, d'une part, et par une réduction adéquate des taux des primes de production, d'autre part.

Cette dernière opération était très délicate à réaliser. Il fallait d'abord tomber d'accord, pour chaque département de production, sur une production de référence, pour laquelle



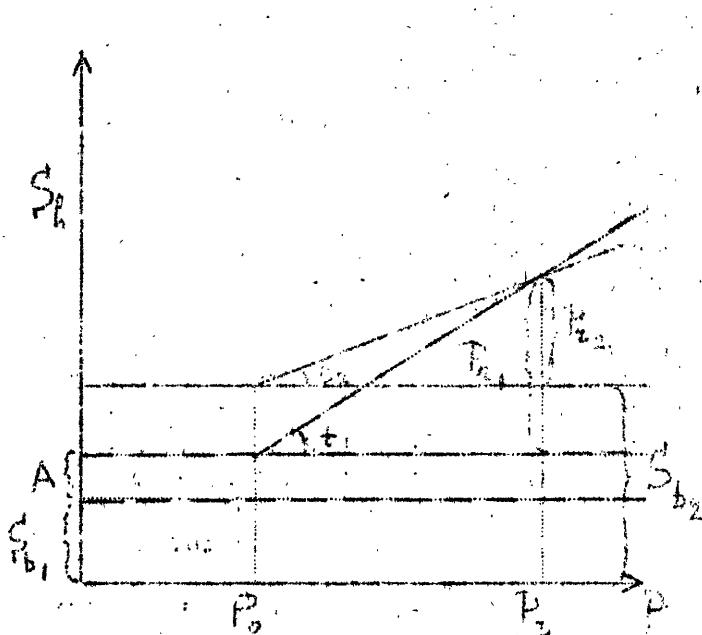
la somme de l'ancien salaire de base, de l'ancienne prime et du supplément d'arbitrage serait égale au nouveau salaire de base augmenté de la nouvelle prime. La production choisie a été finalement celle atteinte en moyenne dans des circonstances normales au cours de l'année 1960.

Le recalcul des primes était ensuite singulièrement compliqué par le fait que les augmentations des différents salaires de base n'étaient pas uniformes, mais allaient du simple au double. Les montants à retrancher des différentes primes en devenaient très différents. Aussi a-t-on souvent dû avoir recours au moyen d'une correspondance non horizontale des salaires de base, c'est-à-dire qu'on attribuait à certains postes de travail des salaires de base nouveaux ayant un autre numéro d'ordre dans l'échelle hiérarchique que les anciens salaires de base. De cette façon, on pouvait rétablir une hiérarchie convenable des taux de prime dans les différents départements. Il fallait, bien entendu, veiller à ce que ces reclassements non horizontaux ne détruisent pas l'équilibre interne de la hiérarchie des salaires de base. Si tel risquait être le cas et si ce moyen ne suffisait pas pour rétablir une classification équitable des taux de prime, on procédait aux corrections et adaptations nécessaires moyennant augmentation réelle des taux en question. Les entreprises avaient d'ailleurs accepté, en outre, dans un souci d'harmonisation des salaires sur le plan interdépartemental, de réviser les salaires horaires de départements de production entiers.

L'aplatissement de la pente des courbes de prime avait pour effet de rendre le salaire des ouvriers des services de production moins sensible aux variations conjoncturelles de la production; c'est ainsi que pour toutes les productions inférieures à la production de référence - production moyenne réalisée dans des circonstances normales en 1960 - le salaire horaire total de l'ouvrier était dorénavant plus élevé qu'avant la réforme, tandis qu'il augmentait plus lentement qu'auparavant lorsque la production dépassait le niveau de référence. Ce dernier fait était de nature à favoriser le maintien de l'équilibre interdépartemental des salaires horaires, alors que des évolutions inégales de capacités de production de différents départements avaient des répercussions moins sensibles sur les salaires des ouvriers en cause.

Représentation graphique

—— Situation antérieure à la réforme (indice 1).  
 = Situation postérieure à la réforme (indice 2).



- $S_h$  = salaire horaire
- $P$  = production
- $P_r$  = production de référence
- $P_o$  = production non primée
- $S_b$  = salaire de base
- $A$  = supplément d'arbitrage
- $P$  = prime de production
- $P_r$  = prime de production pour la production de référence (moyenne 1960)
- $t$  = taux de prime

On a, pour  $P = P_r$  :

$$P_{r2} = S_{b1} + A + P_{r1} - S_{b2}$$

ou

$$P_{r2} = P_{r1} - (\Delta S_b - A)$$

et

$$t_2 = t_1 - \frac{\Delta S_b - A}{P_r - P_o}$$

pour  $P < P_r$  :  $P_2 > P_1$

pour  $P > P_r$  :  $P_2 < P_1$

Quelques exemples illustreront la portée de la réforme :

Un premier fondeur de haut fourneau touchait avant la réforme un salaire de base journalier de 208 F, un supplément de 8 F par tournée, et une prime de 85 F, soit 41 % du salaire de base.

Après la réforme et compte tenu d'une augmentation non négligeable de son salaire horaire en vue de l'adapter à celui des ouvriers qualifiés d'autres départements de production, il touchait un salaire de base de 260 F par jour et une prime de production de 56 F, soit 21,5 % de ce dernier.

Pour un premier homme au convertisseur d'une aciérie, les valeurs correspondantes étaient les suivantes :

<u>avant</u> :	Base	202 F
	Prime	186 F, soit 92 %
	Supplément d'arbitrage	8 F
<u>après</u> :	Base	260 F
	Prime	136 F, soit 52 %

Afin de permettre de juger du degré d'aplatissement de la pente de la courbe de prime, j'indiquerai qu'avant la réforme la prime était déterminée par multiplication du tonnage journalier moyen d'acier produit par le facteur 0,33 et qu'après la réforme ce dernier taux était ramené à 0,228, ce qui correspond à une diminution de 31 %.

Dans un laminoir un premier lamineur finisseur touchait au début de 1961 un salaire de base de 210,50 F par jour, une prime de 198,50 F, soit 94 %, et un supplément d'arbitrage de 8 F. Après la réforme, le salaire de base était fixé à 275,50 F et la prime à 141,50 F, soit 51 %.

Pour un accrocheur de wagons du service des transports, la situation se présentait comme suit :

<u>avant</u> :	Base	202 F
	Prime	80 F, soit 40 %
	Supplément d'arbitrage	8 F
<u>après</u> :	Base	255 F
	Prime	35 F, soit 14 %

On constate que, si l'importance de la partie fixe du salaire a été fortement relevée au détriment de la partie variable liée à la production, la prime variable n'en a pas moins gardé un poids considérable.

Ce résultat semble répondre aux vues que tant les ouvriers directement intéressés et leurs syndicats que les employeurs avaient et ont en la matière.

En effet, les ouvriers dans leur ensemble restent favorables à ce mode de rémunération, alors qu'ils en saisissent l'effet stimulateur direct ou indirect sur l'évolution du niveau général des rémunérations.

En outre - ce qui est plus important - les ouvriers auxquels ce système s'applique ont la satisfaction de constater que leur apport personnel, c'est-à-dire l'effort physique et nerveux qu'ils doivent fournir et qui va en croissant avec l'augmentation de la production de leur département, est adéquatement rétribué. Ceci a toute son importance, même et surtout si le rythme du travail est davantage imposé au travailleur par la cadence de l'appareil de production que tel n'était le cas à un stade moins évolué de la mécanisation, où l'ouvrier était davantage maître de l'effort à fournir par lui.

Les employeurs apprécient ce facteur psychologique à sa juste valeur, tout en continuant à attribuer une certaine importance à la fonction de stimulation du salaire au rendement qui, à leur avis, est réelle même en présence d'installations largement mécanisées.

C'est pourquoi ils restent également favorables à un système de primes de production, même si, en raison d'évolutions inégales du progrès technique dans les différents départements, ils ne peuvent pas toujours éviter de devoir donner leur consentement à des adaptations de prime même pendant la durée de validité de la convention collective.

Les syndicats, même s'ils n'interviennent pas toujours dans ces négociations au niveau de l'usine, ne voient guère d'inconvénient à une telle évolution modérée des salaires en dehors des négociations collectives proprement dites, alors qu'ils considèrent qu'en définitive le mérite leur en est attribué de toute façon dans une large mesure par leurs adhérents.

En outre, les syndicats ont bien saisi l'importance de la fonction de compromis inhérente au système de rémunération au rendement, grâce auquel ils peuvent, au cours des négociations collectives, obtenir des avantages impossibles à conquérir autrement.

C'est ainsi qu'il apparaît finalement que le système de rémunération au rendement actuellement en vigueur dans l'industrie sidérurgique luxembourgeoise rencontre une adhésion pratiquement générale.

Il est vrai que dans les milieux syndicaux on considère l'importance de certaines primes de production par rapport aux salaires de base, notamment dans les laminoirs, comme étant encore trop grande. On peut d'ores et déjà escompter que ce problème sera soulevé lors des prochains pourparlers entre les partenaires sociaux compétents pour la sidérurgie.

Mon exposé serait incomplet, si je passais sous silence l'évolution particulièrement spectaculaire de la prime de forte production allouée à tous les ouvriers de la sidérurgie luxembourgeoise et fonction de la production journalière moyenne d'acier.

Cette prime qui en 1955 dépassait légèrement 20 % de la prime de production moyenne, atteint à présent 35 % de cette dernière.

Toutefois, on doit considérer comme purement fortuit le fait que le développement de cette prime est allé de pair avec une diminution de l'importance relative des primes de production.

Je crois pouvoir affirmer que l'attitude des partenaires sociaux à l'égard du système de rémunération au rendement, tel que je l'ai décrit, ne sera que très faiblement influencée par l'évolution de la prime de forte production, laquelle ne représente ni une participation au résultat de l'entreprise - alors qu'à une production élevée ne correspondent pas nécessairement des prix favorables - ni un moyen de stimulation à l'égard des travailleurs. Introduite en 1948 à titre d'augmentation générale des salaires des ouvriers de la sidérurgie, cette prime traduit plutôt, par son mode de liaison à la production d'acier globale du pays, l'intention des entreprises de faire prendre conscience aux ouvriers de l'intérêt qu'il y a pour l'ensemble des parties à favoriser l'expansion technique dans l'industrie-clef du Grand-Duché.

---

L'INFLUENCE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION AU RENDEMENT SUR  
LE DEMARRAGE D'UNE INSTALLATION NOUVELLE

par

W. de JONGH

Koninklijke DEMKA Staalfabrieken N.V.

---

L'ancien laminoir a cessé de fonctionner en mars 1962 et c'est alors que l'on a entrepris la construction du nouveau laminoir automatique à barres et fils.

Il en est résulté des problèmes en matière de rémunération. La production de l'ancien laminoir à main était en grande partie déterminée par l'effort et l'habileté professionnelle des lamineurs.

La longue expérience acquise avec ce procédé de laminage avait permis la mise au point d'un système de rémunération entièrement fondé sur des études de temps; ce système donnait toute satisfaction.

Des lamineurs qualifiés étaient affectés aux postes importants au point de vue de la production. Les ouvriers percevaient des primes de rendement élevées (de 23,5 à 25 % en moyenne).

Il a fallu arrêter la production, car le nouveau laminoir était à construire dans les halls où se trouvait l'ancien laminoir.

La nouvelle installation a pu être mise en service au bout de 3 mois environ.

Dans le programme de fabrication de ce laminoir figurent les ronds de 5,3 à 45 mm dont les diamètres s'échelonnent avec un intervalle d'un quart de millimètre, les plats et les profilés de mêmes dimensions.

Les produits doivent satisfaire à de sévères normes de qualité et de tolérance.

Par suite du caractère complètement différent du nouveau procédé de laminage, le système de rémunération au rendement appliqué dans l'ancien laminoir n'a pu être reconduit. De plus, les données sur les facteurs déterminant la production ne suffisaient pas pour servir de base à un nouveau système de rémunération.

D'accord avec les travailleurs, on a donc commencé par appliquer une prime de tâche dite bloquée de 23 %; les intéressés percevaient donc une prime de 23 % en sus de leur salaire de base.

Au cours des pourparlers, les travailleurs ont reçu l'assurance qu'au bout d'une période de démarrage on adopterait un système de rémunération permettant l'octroi d'une prime plus élevée à ceux qui justifieraient d'un bon rendement.

La gamme des produits étant très large, la détermination de l'accroissement de la productivité durant la période de démarrage s'avéra difficile.

Les responsables ont arrêté diverses normes théoriques fondées sur des facteurs tantôt calculés, tantôt évalués.

A cette fin, le programme de fabrication a été subdivisé en un certain nombre de groupes comportant chacun certaines dimensions, la composition de ces groupes étant fonction du procédé de laminage adopté. On a fixé ensuite pour chacun de ces groupes une production théorique, compte tenu du programme moyen de laminage.

Le pourcentage de la production réelle par rapport à la production théorique donne une idée de la productivité.

Les pourcentages ainsi obtenus ont été représentés graphiquement afin que l'on puisse suivre l'évolution de la productivité (voir annexe).

Durant la période initiale, on a constaté que les difficultés de démarrage variaient fortement d'un groupe de dimensions à l'autre.

Afin de pouvoir se faire néanmoins une idée précise des progrès réalisés, on a pris pour base une moyenne progressive dont la période est identique au cycle des dimensions.

De la sorte, chaque point du graphique correspond à l'ensemble des dimensions.

Le graphique permet de suivre l'évolution de la productivité. On a porté en abscisse la période comprise entre juillet 1962 et mai 1964, chaque point représentant la moyenne de 10 semaines, et en ordonnée les taux de productivité, c'est-à-dire la production réelle exprimée en pourcentage de la production théorique.

Si la hauteur absolue de la courbe n'est pas entièrement exacte, on peut néanmoins considérer que son allure correspond à la réalité.

Cette méthode de calcul de la productivité a rendu de bons services.

Par suite de l'extrême variété des produits, il était très difficile de se faire une idée valable des progrès en mettant en oeuvre des moyens simples.

Avant la réalisation du graphique, les avis sur l'importance des progrès réalisés étaient très partagés.

Une étude globale du graphique permet de constater que la productivité a augmenté assez régulièrement durant trois périodes et qu'elle n'a pratiquement pas varié durant deux périodes.

L'examen détaillé de la courbe nous permet de relever ce qui suit :

Au bout d'une période expérimentale de trois semaines environ, qui ne figure pas sur le graphique, la productivité s'est établie à 30 % de la norme théorique.

Durant 15 semaines, ce taux s'est accru assez régulièrement et est passé de 30 % à 46 %.

Mais des observations effectuées dans la pratique par des techniciens du laminage ainsi que l'exploitation statistique des chiffres de production ont montré qu'à moins de prendre des mesures radicales, la production théorique était irréalisable, ou ne pouvait être atteinte qu'à la longue. L'installation de laminage se trouvait présenter certaines imperfections techniques qui s'opposaient à la réalisation de la production théorique fixée.

Au bout de cette période de 15 semaines, on a entrepris d'apporter plusieurs perfectionnements techniques à l'installation, en veillant à perturber le moins possible la production. Néanmoins, la productivité ne s'est pratiquement pas accrue de ce fait durant neuf semaines.

Après l'achèvement des modifications principales, on a enregistré une hausse très sensible de la productivité, celle-ci étant passée de 47 % à 71 %, en l'espace de 15 semaines. Les modifications apportées ont donc donné de bons résultats.

Mais, durant la période suivante, l'augmentation n'a plus guère été sensible.



Une analyse des données de production a montré que l'organisation défectueuse de la liaison entre les groupes de production coopérants constituait un sérieux obstacle à l'amélioration des résultats.

Les efforts occasionnels visant à l'amélioration de l'organisation n'ont guère été concluants.

C'est précisément au cours de cette phase que les travailleurs ont demandé le relèvement de la prime de 23 %.

Après que la prime eut été provisoirement portée à 24 % pour tenir compte de l'accroissement de la productivité, on a pu croire au commencement d'une nouvelle phase ascensionnelle.

Or, à la suite de certains progrès enregistrés dans d'autres services de production, il avait été décidé de porter de 26 à 27 % la prime de rendement accordée aux ouvriers de ces services.

Cette mesure a mécontenté le personnel du laminoir à barres et à fils, qui a réclamé le relèvement de la prime de 24 %.

Il ne paraissait pas possible de dépasser durablement le niveau de 70 %.

Après quelques discussions, on a alors arrêté un système provisoire de rémunération.

Celui-ci comporte un stimulant tendant à réduire au minimum les temps d'arrêt. Les ouvriers perçoivent une prime fixe pour les temps d'arrêt, pannes techniques, modifications techniques et changements de réglage.

A condition que le rythme de laminage réponde aux conditions imposées, les temps de laminage donnent droit à une prime sensiblement plus élevée, si bien que les salariés intéressés peuvent bénéficier d'une prime de tâche de l'ordre de 26 % en moyenne.

Après avoir surmonté quelques difficultés de début, dues à la diversité du programme de fabrication et à la nécessité de déterminer constamment le rythme de laminage approprié, on a enregistré une hausse sensible de la productivité.

Le taux de celle-ci est passé en l'espace de 17 semaines de 70 % à 91 %; les intéressés ont alors perçu une prime de tâche de 27,5 % en moyenne, ce qui a semblé être un bon stimulant.

En dépit de l'accroissement satisfaisant de la productivité, on s'est rendu compte que le système présente encore des défauts.

Il subsiste de trop nombreux facteurs sur lesquels les travailleurs n'ont aucune prise et qui exercent une trop grande influence sur le montant de la prime.

Comme les problèmes à résoudre étaient surtout de nature technique, ce sont principalement les cadres et le personnel spécialisé qui, au cours de la période précédente, avaient été consultés.

L'adoption du système de rémunération a eu comme conséquence d'améliorer automatiquement la communication verticale.

Les contacts ainsi établis et l'étude approfondie des temps d'arrêt ont permis de constater que le travail en équipe exerce une très grande influence sur la productivité.

A cette occasion, on a découvert dans l'organisation des lacunes qui font obstacle au bon fonctionnement du système de travail en équipe. Dans le domaine de la communication, la présence de nombreux ouvriers étrangers de nationalités très diverses constitue une difficulté supplémentaire.

A l'heure actuelle, on s'emploie énergiquement à améliorer l'organisation.

On s'efforcera de réformer à bref délai le système de rémunération, afin que les perfectionnements apportés à l'organisation se traduisent par un accroissement de la productivité.

Il s'agit de mettre au point un système de rémunération à facteurs multiples qui tiendrait compte d'un certain nombre de normes et de facteurs.

Le montant de la prime doit alors varier selon que le travail en équipe fonctionne plus ou moins bien.

On pense que le maintien de l'actuel système de rémunération ne saurait plus permettre qu'un faible accroissement de la productivité.

Après l'adoption du système de rémunération à facteurs multiples, la production théorique imposée pourra se réaliser régulièrement, sous réserve de chercher constamment à perfectionner l'organisation.

Les résultats obtenus après l'introduction d'un système de rémunération au rendement ont fait apparaître que celui-ci n'exerce pas seulement une influence directe mais qu'il comporte aussi un certain nombre de facteurs positifs indirects.

Il est clairement apparu que l'entreprise considérée, qui a de tout temps pratiqué le système des salaires à la tâche, est organisée en fonction de ce système.

La communication verticale, combien indispensable au bon fonctionnement de l'organisation, n'a été convenablement rétablie qu'après l'introduction d'un système de rémunération au rendement.

On a en outre constaté que ce système a déchargé le personnel de direction et de surveillance d'une partie de sa tâche.

Lorsque la production théorique imposée sera régulièrement atteinte, on sera certainement amené à se demander s'il y a lieu d'adopter le système des salaires fixes.

L'expérience a montré que cela serait irréalisable, à moins de procéder à une réorganisation et de faire bénéficier le personnel d'une formation.

Il ne fait pas de doute que l'adoption d'un tel système serait préjudiciable à la production.

Il faudrait instituer un contrôle de la production théorique. Si celle-ci ne devait pas être atteinte, il faudrait analyser et déterminer les causes de cette carence, et prendre des mesures pour y remédier.

On devrait réexaminer la tâche qui incombe aux cadres et leur donner une formation propre à la hauteur de leurs nouvelles responsabilités.

Il faudrait réviser les attributions de la commission des tâches composée de travailleurs.

On devrait s'attacher à ne pas perdre les grands avantages que procure à l'entreprise une commission des tâches s'acquittant bien de sa mission.

#### Récapitulation :

L'évolution a permis de constater qu'il a fallu traverser plusieurs phases avant d'atteindre un niveau de production acceptable.

#### Phase I

Rodage de l'installation, période de mise au courant du personnel. Constatation de défauts techniques dans l'installation. Résultat : accroissement progressif de la productivité, mais accroissement insuffisant pour permettre d'atteindre l'objectif. Décision d'apporter un certain nombre de perfectionnements techniques.

Phase II

Modifications d'ordre technique, entraînant un arrêt temporaire de l'accroissement de la productivité.

Phase III

Hausse sensible de la productivité, due aux perfectionnements techniques et au fait que le personnel s'est mieux familiarisé avec sa tâche.

Phase IV

Période durant laquelle la productivité ne varie pratiquement pas. Il ne paraît pas possible de poursuivre inlassablement certains efforts tentés occasionnellement en vue de relever le niveau de productivité. Problèmes posés par la rémunération, mécontentement à ce sujet chez les travailleurs.

Début d'une différenciation dans la manière d'attaquer le problème.

Phase V

Différenciation plus poussée.

Introduction du système de rémunération au rendement.

Hausse sensible de la productivité.

Amélioration de la communication verticale.

Lacunes dans l'organisation.

Phase VI (à partir de cette phase, il s'agit de prévisions)

La productivité ne s'accroît plus guère.

Etude des problèmes d'organisation.

Phase VII

Amélioration de l'organisation.

Introduction d'un système de rémunération à facteurs multiples.

Accroissement progressif de la productivité qui tend ainsi vers un niveau convenable.

Réalisation régulière de la production théorique.

Formation du personnel, réorganisation de la gestion.

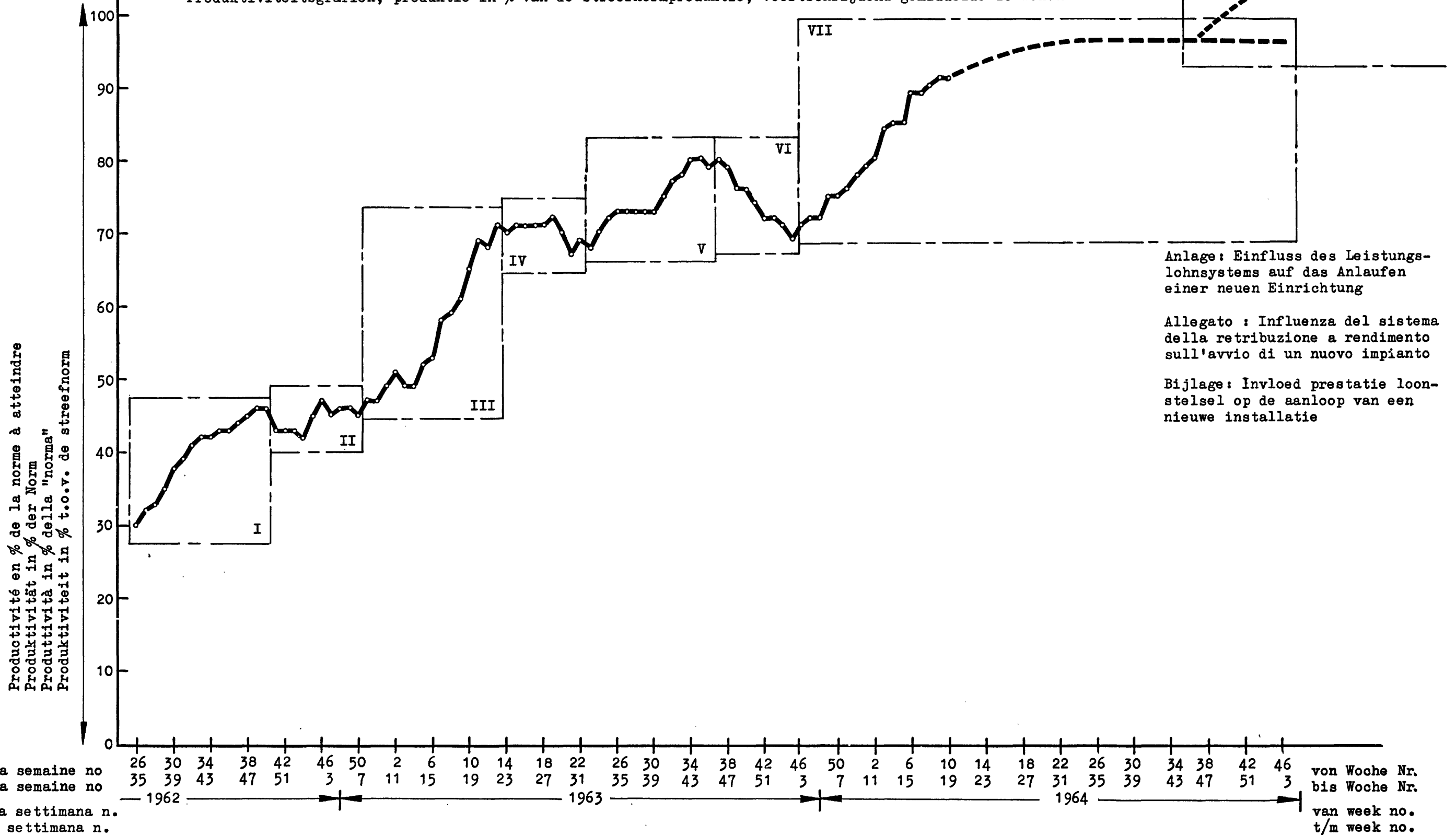
Phase VIII

Augmentation des responsabilités individuelles.

DEMKA UTRECHT

Annexe : Influence du système de rémunération au rendement sur la mise en marche d'une nouvelle installation

Graphique de la productivité  
Graphische Darstellung der Produktivität  
Grafico della produttività  
Productiviteitsgrafiek, produktie in % van de streefnormproductie, voortschrijdend gemiddelde 10 weken





LES SYSTEMES DE REMUNERATION AU RENDEMENT  
APPLIQUES A LA NAZIONALE COGNE S.p.A.

par Dr Giuseppe MORELLI

Federazione Italiana  
Metalmeccanici

La Nazionale Cogne S.p.A., entreprise ayant son siège social à Turin, exerce son activité dans divers secteurs de production : mines, sidérurgie, électricité, mécanique et produits réfractaires.

Cette société occupe dans l'ensemble plus de 7 500 travailleurs dans ses établissements et départements de la vallée d'Aoste (activité minière, électrique et sidérurgique), d'Inola dans la province de Bologne (activité mécanique) et de Castellamonte dans la province de Turin (réfractaires).

Cependant, l'activité principale est l'activité sidérurgique consacrée à la production d'aciers spéciaux de haute qualité.

Le complexe des installations sidérurgiques implanté à Aoste et occupant 5 000 employés environ, a été conçu et aménagé en vue de la réalisation d'un cycle intégral de transformation du minerai extrait des mines de Cogne (magnétite) en produit fini.

On trouve en premier lieu les installations de traitement du minerai (parmi lesquelles un établissement pour la pelletisation du minerai) destiné aux hauts fourneaux.

Le minerai est ensuite traité dans deux hauts fourneaux exploités alternativement : la fonte ainsi obtenue, base de la production de nuances nombreuses et diverses d'aciers, est travaillée et transformée par un groupe de convertisseurs Bessemer et un ensemble de fours à arc.

Les fours électriques à arc ainsi que les fours à induction dont sont respectivement dotées les deux aciéries de la société Cogne, constituent un élément essentiel pour la fabrication de ces aciers spéciaux qui sont la caractéristique principale de la sidérurgie Cogne, puisqu'ils assurent à la production des critères de précision particulière.

Les lingots d'acier sont ensuite travaillés et transformés en produits finis grâce à un ensemble d'installations qui comprend différents trains de laminage à chaud et unités de forge. Parmi ceux-ci, signalons en particulier un laminoir automatique extrêmement moderne dont la marche est contrôlée électroniquement.

Au cours de ces transformations, le produit subit différents conditionnements exigés par le type de production demandé : compte tenu des productions particulières de l'entreprise, les installations de traitement thermique sont particulièrement développées.

Le cycle est complété par certains produits de transformation à froid ou par des transformations mécaniques de finissage.

Pour contrôler les processus de transformation et les produits finis, les établissements d'Aoste sont dotés de laboratoires d'étude et de contrôle extrêmement bien équipés ainsi que de services spéciaux pour essais intermédiaires et finals.

Afin de souligner les caractères particuliers de cette production sidérurgique, nous indiquerons les principaux produits fabriqués.

Aciers spéciaux : aciers de construction (cémentation, trempe, nitruration), aciers pour ustensiles résistant à la corrosion et à la chaleur, aciers laminés, forgés, travaillés à froid (ébavurés, tréfilés, rectifiés).

Fontes spéciales pour fonderie : (fontes hématites, fontes à bas manganèse, fontes sphéroïdales, fontes affinées).

Ferro-alliages : pour aciéries.

Après cette brève description de l'entreprise et du cycle sidérurgique, nous porterons notre attention sur certains départements fondamentaux de l'établissement sidérurgique dans lesquels sont appliqués des systèmes de rémunération au rendement, systèmes qui existent par ailleurs également dans les autres départements de l'entreprise :

HAUT FOURNEAU EN EXPLOITATION : de 400 tonnes, pour la production de fontes hématites en vue de la transformation en acier et de fontes spéciales pour fonderie.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 100 environ.

FERRO-ALLIAGES : ensemble de 4 fours à réduction pour la fabrication d'alliages de fer comme Fe-Si.

Fe-Si-Mn, Fe-Cr, Fe-Si-Al.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 90 environ.

ACIERIE BESSEMER ET ACIERIE A ARC :

- ensemble de trois convertisseurs pour la conversion de fonte

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 50 environ

- ensemble de 4 fours à arc de 65, 50, 30 et 12 tonnes (destinés à la production d'une gamme étendue d'aciers spéciaux) marchant en



partie avec charge de ferraille et en partie avec charge liquide de conversion Bessemer.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 200 environ.

ACIERIE A INDUCTION : ensemble de 4 fours de 10, 8 et 6 tonnes destinés à la fabrication d'aciers spéciaux moyennement et fortement alliés.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 50

TRAIN BLOOMING-SLABBING : composé d'une première cage duo-réversible avec cylindres de 950 x 2950 mm, et une seconde cage duo-réversible avec cylindres de 650 x 1900 mm (en montage).

L'installation permet la transformation de lingots d'un poids moyen de 3000 kg en billettes ou slabs de section minimale de 60 X 60 mm.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 50 environ.

TRAIN A FIL : train automatique pour la production de fil et de ronds en bobines de 5 à 25 mm, en aciers spéciaux, articulé sur un train ébaucheur en ligne, avec 3 cages trio de 500 mm;

Train intermédiaire composé de 3 cages trio de 400 mm;

Premier train finisseur composé de 4 couples de cages duo-alternées, avec cylindres de 340 mm de diamètre;

Second train finisseur composé de 6 cages en continu avec cylindres à axes horizontaux et axes verticaux alternés.

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 80 environ.

TRAINS FINISSEURS : ensemble de trains pour le laminage d'aciers alliés, en barres pour profilés, ronds et plats essentiellement, composé d'un premier train pour profilés grossiers et moyens, articulé sur un avant-train (2 cages trio de 600 mm) et un train finisseur (5 cages trio de 400 mm).

Un train pour profilés moyens, composé d'un avant-train (une cage trio de 450 mm) et un train finisseur (6 cages double duo de 300 mm).

Un train pour petits profilés en aciers hautement alliés, composé d'un avant-train (2 cages trio de 280 mm) et un train finisseur (5 cages trio de 230 mm).

Nombre de salariés intéressés (catégorie ouvriers) : 320 environ.

- FORGE : - presses hydrauliques : ensemble comprenant une presse verticale à poinçonner de 2500 tonnes et une presse horizontale à tréfiler de 1500 tonnes.
- marteaux-pilons : ensemble comprenant deux marteaux-pilons atmosphériques de 3000 kg pour l'ébauchage de lingots d'acier hautement et moyennement alliés ; trois marteaux-pilon atmosphériques de 1500 kg, un de 1000 kg et deux de 700 kg pour la fabrication de profilés de moyenne et faible section.
  - estampage : comprend une matrice à contre-coup de 35 000 kg pour l'estampage de pièces d'automobiles en particulier (arbres coudés, bielles, etc.).

Nombre d'employés intéressés (catégorie ouvriers) : 110 environ.

Dans chaque service de production de l'établissement - et en particulier dans ceux que nous venons de citer - il est accordé en plus des éléments fixes de la rémunération (salaire de base, indemnité de vie chère, indemnités diverses), une prime de production dont le mécanisme, s'il varie d'un service à l'autre, se base sur le principe commun exposé ci-après.

La production mensuelle est calculée à l'aide de coefficients en rapport avec le type de produits fabriqués.

Par exemple, en prenant 1 pour le type ayant la plus grande incidence sur l'ensemble de la production, un second type pourra avoir le coefficient 1,05, un troisième type 1,12 et ainsi de suite.

Le produit de la quantité totale de chaque type par le coefficient dont il est affecté fournit la production corrigée.

De cette production corrigée, il faut déduire le "rebut", éventuellement multiplié par 2 ou par 3 suivant le service; il faut également déduire le matériel "déclassé" multiplié par un coefficient inférieur à celui du rebut.

On obtiendra ainsi la production corrigée servant de base au calcul de la prime mensuelle.

Cette production est divisée par le nombre d'heures de main-d'oeuvre du mois correspondant devant être rémunéré avec la prime en question.

Un tableau élaboré sur la base de la productivité moyenne au cours d'une période d'études suffisamment longue, donne pour chaque rapport de production prise comme base pour le calcul de la prime un indice de nombre d'heures

productivité valable pour l'ensemble du service.

Tableau et coefficient de correction par type de production sont susceptibles d'être modifiés en cas de changements importants des installations, de l'organisation, de l'emploi des matériaux et du cycle de production.

Chaque poste de travail du premier groupe sidérurgique a son propre "coefficient de prime" établi à l'avance et variant de poste à poste.

Le produit de l'indice de productivité, fourni par le tableau indiqué ci-dessus par le coefficient de prime, donne en lires le montant de la prime horaire due.

Pour le service "train à fil" - où le système d'intéressement a été introduit en 1962 lors de la mise en service de cette nouvelle installation - on applique les mêmes critères que ceux décrits plus haut, à l'exception du calcul des rebuts qui est effectué sur un tableau spécial distinct de celui de la productivité et qui agit comme facteur correctif autonome de la productivité elle-même.

Actuellement, le montant des primes à la production oscille entre 40 et 50 % des salaires de base, suivant les services et les postes de travail.

Il convient de préciser que le système, tel qu'il est actuellement appliqué, est dans ses lignes essentielles, le résultat d'une réorganisation intervenue en 1952-1953, réorganisation par rapport aux expériences fragmentaires introduites tout de suite après la guerre.

Ce sont les organisations syndicales des travailleurs qui ont pris l'initiative de cette réorganisation.

L'ensemble de ce secteur a, par conséquent, été réglementé par des accords syndicaux et la mise en oeuvre a été assurée grâce au dialogue syndical.

Toutefois, étant donné que les accords ont été conclus épisodiquement chaque fois que des problèmes particuliers de modifications se sont présentés dans certains secteurs ou pour certains types d'opérations, il en est résulté une réglementation qui n'est pas entièrement homogène sur le plan général de l'établissement et qui comporte dans certains cas des augmentations différentes de primes pour des niveaux analogues de productivité, d'un service à l'autre.

Cette origine conventionnelle caractérise également les objectifs du système qui peuvent être définis comme la création d'un élément de rémunération qui s'ajoute à la rémunération normale, en faisant participer les travailleurs, dans une mesure plus ou moins grande, à la marche des différents secteurs de production, en rapport avec le rendement du travail évalué par groupes plus ou moins importants de travailleurs.

Par conséquent, le système d'intéressement adopté n'a, que dans une mesure limitée ou atténuée, une action stimulante immédiate sur les travailleurs. En définitive, l'objectif premier de ce système n'est pas (contrairement à ce qui se passe pour les tâches individuelles ou d'équipe de type traditionnel par exemple) de provoquer une nette augmentation de la productivité, et cela précisément aussi bien en raison de l'origine syndicale du système que de la nature particulière de l'activité de l'entreprise qui demande que soit accordé le maximum d'attention à l'aspect qualitatif (plutôt que quantitatif) du produit.

Pour la mise au point du système, il a fallu bien entendu surmonter de nombreuses difficultés techniques. Il suffit de penser à la gamme extrêmement étendue d'aciers et de produits finis à prendre en considération en vue de l'homogénéisation de la production, grâce à des coefficients appropriés ainsi qu'à la nécessité de trouver des rapports appropriés entre les différents régimes et modalités de marche des installations.

De ce point de vue, on a réussi à atteindre une objectivité suffisante dans la détermination des données, grâce à la fixation de critères généraux

de base, au cours des négociations syndicales. Ces critères permettent désormais, dans la pratique, de résoudre les problèmes qui se présentent chaque fois que l'on doit considérer de nouvelles productions s'ajoutant ou se substituant aux anciennes.

Les critères généraux et les normes spécifiques fixés dans les accords permettent également de résoudre les problèmes que posent les innovations en matière d'organisation et d'installation, si bien que le système peut être adapté à tout moment au développement technologique.

A côté des différentes modifications techniques apportées au système au cours des années sur la base de ce que nous venons d'indiquer, il faut également tenir compte du fait que l'ensemble du système, faisant l'objet, ainsi que nous l'avons déjà dit, d'un dialogue constant avec les représentants des travailleurs, a subi des modifications du point de vue plus proprement salarial : ainsi, en diverses occasions, certains accords syndicaux n'ont considéré la prime que comme un élément de rétribution, compte tenu de la réglementation fixée par les conventions collectives nationales, suivant les époques.

Il n'est donc pas facile de tirer des conclusions sur les résultats de l'application du système, car les différentes périodes d'application ne sont pas homogènes quant aux hypothèses de départ. On peut cependant donner quelques indications de principe.

En ce qui concerne la production, son développement est dû à la modernisation technique des installations plutôt qu'à une amélioration du rendement effectif, en ce qui concerne le facteur travail.

La productivité résultant de l'application de la formule d'intéressement, même considérée avec un certain recul par rapport à la date d'introduction, a conservé une certaine amplitude d'oscillation en fonction des différents facteurs (parmi lesquels on trouve en premier lieu l'utilisation de main-d'oeuvre) ayant une incidence sur la formule elle-même : en 1963, par exemple, on a pu constater dans certains services des pointes mensuelles dans l'évolution de la productivité, pouvant atteindre 10 % par rapport à la moyenne.

Du point de vue de la rémunération, l'introduction du système d'intéressement, comme son évolution ultérieure, ont entraîné d'importantes variations dans la structure des rémunérations des travailleurs. A ce propos, il suffira de considérer qu'au moment de l'introduction du système (1946), le montant de la prime représentait 30/35 % du salaire de poste, tandis qu'il

représente actuellement 40-50 % de ce salaire (compte tenu de ce que les salaires de poste actuels ont augmenté de 12 à 13 fois par rapport à ceux appliqués au moment de l'introduction du système).

En conclusion, vu les considérations précédentes et surtout le fait que le dialogue syndical a pu être constamment poursuivi, on peut dire que le système actuel est satisfaisant, tant pour l'entreprise que pour les travailleurs.

Les représentants des travailleurs cherchent continuellement à améliorer la prime et à l'adapter aux réalités nouvelles de l'entreprise. A l'heure actuelle, par exemple, ils proposent de niveler les gains de prime entre les différents services, à parité d'augmentation de la productivité, à diminuer l'incidence des rebuts sur la prime et à opérer, dans toute la mesure du possible, une simplification de la méthode de liquidation.

Un élément enfin, qu'il nous semble important de considérer, c'est que le système, tout en étant fondé, ainsi que nous l'avons dit, sur une base collective et non individuelle - a éveillé l'intérêt des travailleurs vis-à-vis du fonctionnement pratique de la formule et, par conséquent, de la marche en général du service auquel il appartient.

---

EXEMPLE DE SUPPRESSION DE LA REMUNERATION AU RENDEMENT  
par

M. DUCHESNE Ets J.J. Carnaud et Forges de Basse-Indre

1 - INTRODUCTION

=====

L'expérience que nous avons l'intention de vous rapporter concerne, plus spécialement, la tentative de rémunération, sans aucun lien avec le rendement, du personnel assurant le fonctionnement d'une ligne d'étamage électrolytique. Installation récente réalisée aux Forges de Basse-Indre.

Afin de placer cette expérience dans son contexte, je me permettrai de commencer par un rapide historique destiné à vous préciser l'évolution de notre entreprise depuis une quinzaine d'années.

2 - HISTORIQUE

=====

21 - STRUCTURE

-----

Jusqu'en 1950, notre usine assurait par ses propres moyens la production de l'acier destiné à la fabrication du fer blanc produit par notre société.

Notre usine comportait alors :

- . Aciérie - train trio à largets - train Lauth à tôles
- . Laminoirs à chaud en paquets
- . Laminoirs à froid - dressage
- . Etamerie à chaud

plus quelques ateliers non sidérurgiques :

- . Fonderies fonte et acier
- . Ateliers de notre département boîtes
- . Fabrique de fonds
- . Imprimerie sur métaux.

La production était de 50 000 t/an.

L'effectif de ..... 3 300.

## 22 - SALAIRES - ANCIENNE FORME DE REMUNERATION

A cette époque, les modalités de salaires étaient les suivantes :

- . Aciérie : salaire fixe + prime à la production
- . Trio : salaire fixe + prime au nombre de lingots
- . Laminoirs : salaire aux pièces à tarif progressif (avec correctif mise au mille)
- . Etamerie à chaud : prime au rendement.

Il n'y avait pas d'harmonisation des salaires sur l'ensemble de l'usine et, dans chaque cas, la solution appliquée était une solution d'opportunité dont la forme était fonction du problème du moment et des conceptions du chef de service.

## 3 - NOUVELLE SITUATION

### 31 - STRUCTURE

En 1949, notre direction générale prit la décision de substituer à l'ancien procédé, le laminage à froid en bande en abandonnant toutes les étapes de fabrication en amont.

Nous avons connu alors successivement :

- En 1952 : mise en route du département laminoir à froid.
- En 1955-56 : arrêt de l'aciérie  
arrêt du trio  
du laminage à chaud  
du dressage  
arrêt des fonderies.

La production est aujourd'hui de 200 000 t/an.

L'effectif de ..... 2 800 personnes.

### 32 - EVOLUTION DU PROBLEME DES SALAIRES

Depuis 1950, nous avons recherché l'obtention de salaires homogènes sur l'ensemble de l'usine.

Concrètement, cela a entraîné :

- . une centralisation des études de rémunération,
- . une harmonisation des formules de salaire,
- . un contrôle des résultats.



Cependant, à la mise en route du département laminoir à froid, de nouveaux "salaires à la production" furent instaurés pour certains engins :

- salaires basés sur la production horaire avec des correctifs tenant compte de la mise au mille.

A l'usage, nous avons dû constater que ces formules ont conduit à des anomalies parfois importantes par rapport à la tendance moyenne de l'usine, ceci par suite de l'accroissement progressif de la production, dû :

- à l'expérience des années,
- à l'amélioration des engins,
- aux changements de caractéristiques des matières premières.

#### 4 - POLITIQUE DES SALAIRES

=====

##### 41 - EVALUATION DES FONCTIONS

Dès 1954, nous avons décidé la mise en place d'un système d'évaluation des fonctions. Les syndicats ouvriers ont participé à l'étude mais, à défaut d'application conventionnelle.

Ce système est utilisé de façon unilatérale et sert de base à toutes les études de rémunération.

##### 42 - INFLUENCE DE LA MECANISATION

La mécanisation poussée de notre usine depuis 1950 a entraîné une réduction considérable du nombre des travaux nécessitant un travail physique pénible et nous a amenés aux réflexions et conclusions suivantes :

- 1) Il est difficile, dès la mise en route d'une installation, de prendre en considération tous les facteurs pouvant avoir une influence sur l'établissement d'une prime au rendement ou à la production et de prévoir leur évolution dans le temps.

Il est difficile de tenir compte des améliorations techniques successives qui permettront l'accroissement de la production.

Ces améliorations conduiront nécessairement à des distorsions dans le système des salaires, l'évolution n'étant pas rigoureusement la même pour toutes les installations.

- 2) Sur une installation fortement mécanisée, la production et par suite, les rendements sont essentiellement fonction des programmes de marche.
- 3) Après une certaine période d'adaptation, la production d'un engin reste stable, ainsi que les salaires, jusqu'à ce que des modifications techniques concernant le matériel ou le produit viennent rendre possible une nouvelle progression.
- 4) Une analyse chronométrique des capacités de production des engins permet d'en définir les possibilités théoriques à un moment donné. Par expérience, nous avons constaté qu'après exécution des études, les productions réelles se rapprochent très rapidement des données théoriques quels que soient les modes de rémunération du personnel.
- 5) D'autre part, nous devons constater que l'activité proprement dite du personnel assurant la marche d'un engin très mécanisé est, le plus souvent, inversement proportionnelle au rendement de cet engin :
  - . lorsque tout marche bien, il y a peu de travail,
  - . lors des incidents de fabrication entraînant des arrêts, le travail effectif du personnel est beaucoup plus important.

#### 43 - POLITIQUE D'ACTION

En conséquence, nous pensons aujourd'hui :

- 1) que la rémunération du personnel doit être basée d'abord sur une évaluation des fonctions.
- 2) Que la rémunération doit être d'autant moins liée au rendement que la mécanisation est plus poussée.

Dans l'exemple que nous allons vous présenter, vous trouverez la solution que nous avons adoptée pour un engin très mécanisé.

A l'opposé, s'il s'agit, par exemple, d'ouvriers d'entretien travaillant sur machines-outils, nous voudrions tendre vers des salaires fixes individuels assortis d'un contrôle du rendement.

5 - NOTRE EXPERIENCE - LIGNE D'ETAMAGE ELECTROLYTIQUE  
=====

51 - CE QUI CARACTERISE L'INSTALLATION

L'expérience dont nous voulons vous entretenir est relative à la rémunération du personnel de notre ligne d'étamage électrolytique.

Une telle installation assure l'étamage de bandes d'une façon continue.

Les bobines sont soudées bout à bout sans arrêt de la ligne, la marche étant simplement ralentie. Ceci est rendu possible par l'existence d'une fosse à boucle dans laquelle une certaine longueur de bande qui s'était accumulée, se résorbe en permettant, pendant ce temps, le changement de bobine.

La vitesse de marche de l'installation est définie par des impératifs techniques, elle est précisée ordre par ordre sur les programmes journaliers de la ligne.

La bande préalablement cisailée de rives sur une ligne de préparation a normalement été contrôlée et est, en principe, apte à subir l'opération d'étamage.

Nous sommes donc en face d'un engin pour lequel une variation de vitesse, donc une variation de production, n'est pas fonction directement de l'activité du personnel.

52 - MODALITES D'APPLICATION

Pratiquement, voici comment nous avons résolu le problème de la rémunération du personnel assurant la marche de cette installation.

- 1) Partant de la description d'installations semblables, à partir des notices techniques et après de nombreux échanges avec les ingénieurs responsables de la mise en route.

Nous avons procédé à une première évaluation des postes durant la période d'installation.

- 2) Le choix du personnel a été effectué compte tenu de ces évaluations.
- 3) Le personnel a été mis en place en conservant individuellement son ancien salaire, ceci pendant la période de démarrage.
- 4) Au cours de cette période, nous avons procédé à une seconde réévaluation des postes, le salaire global de chacun a alors été fixé en le plaçant dans la hiérarchie recherchée sur l'ensemble de l'usine.

5) Pour les deux principaux postes :

- chef de ligne et cisailleur -

nous avons défini deux salaires différents selon que la ligne est

en MARCHÉ

ou à l'ARRÊT.

Pour tous les autres postes, un salaire fixe a été défini correspondant, pour chaque poste, à son évaluation.

Notons, cependant, que la différence de salaire est assez importante pour le chef de ligne entre la marche et l'arrêt.

A l'ARRÊT, son salaire est voisin de celui d'un professionnel 3e échelon de l'entretien qui effectuerait des tâches comparables à celles qu'il est alors amené à accomplir.

EN MARCHÉ, son salaire est majoré de l'ordre de 22 %.

En fait, son salaire est calculé mensuellement à partir du coefficient de marche égal à :

$$\frac{\text{temps de marche}}{\text{temps de mobilisation}}$$

Pour le cisailleur, le principe est le même avec une majoration moindre 14 % entre arrêt et marche.

Il faut noter que la vitesse de la ligne est imposée par le programme et contrôlée par les agents de maîtrise.

- 6) Depuis la mise en route de la ligne, le service des "Etudes industrielles" chargé de la mesure des capacités de production des engins a, à deux reprises, effectué une analyse chronométrique poussée, qui lui a permis de fournir aux responsables de la fabrication, les chiffres optimum de production qu'il lui paraissait possible d'atteindre, compte tenu des impératifs techniques et des programmes de production.

52 - RESULTATS

Démarrée au cours du 2e semestre 1960, la ligne atteignait, un an après, une production de 17 t/h et le coefficient de marche était de 0,80.

La production actuelle de la ligne est de 20 t/h. Le coefficient de marche est maintenant de 0,90.

Pour cette augmentation de production de 17,6 %, le salaire du chef de ligne n'a varié que de 9 centimes, soit moins de 2 %.

D'autre part, nous devons noter que, dans les conditions actuelles d'équipement, la ligne a atteint une production qui est voisine de l'optimum déterminé par les mesures du service des études industrielles.

## 6 - C O N C L U S I O N

=====

Quelle sera notre conclusion ?

Nous ne pensons pas et nous n'affirmons pas que le système mis en place ait été la cause de l'augmentation de production, mais ce dont nous sommes certains, c'est qu'il n'a, à aucun moment, été un frein.

Notons d'ailleurs qu'il n'a jamais été mis en cause par le personnel.

Nous pensons donc que l'expérience que nous nous devons de vous exposer trace une voie à suivre lorsqu'il s'agit d'engins très mécanisés dont les vitesses sont définies par des impératifs techniques et pour lesquels le rendement et la production ne sont pas directement proportionnels à l'activité du personnel mais l'application d'une telle solution sousentend deux conditions que nous voulons rappeler :

- 1) Faire précéder la fixation des salaires d'une évaluation des postes, ce qui demande :
  - . une politique d'ensemble des salaires,
  - . l'existence d'un système d'évaluation des fonctions.
- 2) Faire procéder, périodiquement, par un service approprié et spécialisé, indépendant de la fabrication, à des mesures chronométriques ayant pour but d'établir les capacités de production des engins, ceci en vue de remettre aux responsables de la production, des valeurs leur permettant l'établissement de normes rendant possible le contrôle des résultats.

LA SUPPRESSION DES SYSTEMES DE REMUNERATION AU RENDEMENT

DANS LES USINES DE LA SOCIÉTÉ USINOR  
(Union Sidérurgique du Nord de la France)

par

L. KUSS, directeur du personnel et des oeuvres sociales

A. DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société USINOR, qui a produit en 1963 près de 3 300 000 tonnes d'acier, emploie 23 000 personnes environ. Elle comporte un siège social très réduit à Paris et des services centraux à Valenciennes, mais ces deux organismes, dont l'effectif atteint environ 500 personnes, sont composés presque exclusivement d'employés et n'entrent donc pas dans le cadre des questions étudiées au cours des présentes journées.

Le personnel des six usines de la société se répartit comme suit :

- 1° Le groupe d'usines A, dont l'activité essentielle consiste à fabriquer des produits plats, et dont la direction est à Denain, comporte deux usines :
  - l'usine de DENAIN, la plus importante de la société avec 9 700 personnes dont 7 800 ouvriers, qui comprend des hauts fourneaux, une aciérie Thomas et à l'oxygène, des aciéries Martin, des slabblings, des anciens trains de laminage à grosses tôles, un train continu à chaud et divers ateliers annexes tels que fonderies, atelier de produits réfractaires, moulin à scories;
  - l'usine de MONTATAIRE, qui a un effectif de 2 000 personnes dont 1 500 ouvriers, et comporte des trains de laminage à froid avec toutes les installations nécessaires en amont et en aval de laminage (décapage, recuit, parachèvement).
- 2° Le groupe d'usines B, orienté vers la fabrication de barres et de laminés marchands, et dont la direction est à Valenciennes, se compose de trois usines :
  - l'usine de VALENCIENNES, qui occupe 4 500 personnes, dont 3 700 ouvriers, et comprend des hauts fourneaux, une aciérie Thomas, une aciérie Martin, un blooming, des laminoirs, ainsi que des ateliers de fabrication d'essieux et de roues monobloc, une fonderie, un moulin à scories;
  - l'usine de LOUVROIL, qui occupe 2 300 personnes, dont 1 800 ouvriers, et comprend des hauts fourneaux, une aciérie Thomas, un blooming et des laminoirs,

- l'usine d'ANZIN, dont l'effectif est de 300 personnes, dont 260 ouvriers et qui comporte un laminoir à barres.

3° L'usine de DUNKERQUE, récemment créée et qui commence à peine à entrer dans sa phase de production normale, a un effectif de 3 500 personnes, dont 2 400 ouvriers. Elle possède des hauts fourneaux, une aciérie à l'oxygène, un slabbing, un train de laminoir à grosses tôles et un train continu à chaud.

x

Les chiffres d'effectifs que nous venons de citer, sont approximatifs et actuels. Depuis 1959, date à laquelle a commencé la "mise au salaire fixe" de notre personnel ouvrier, ces effectifs n'ont pas varié dans des proportions très sensibles en ce qui concerne les cinq usines anciennes : à cette époque, la construction de l'usine de Dunkerque commençait à peine et son effectif était pratiquement nul.

En gros, l'effectif total de la société est passé, entre 1959 et 1964, de 19 000 à 23 000 personnes essentiellement en raison de la mise en route de l'usine de Dunkerque, et l'effectif des ouvriers de 15 000 à 17 500.

Les différentes usines comprennent encore des installations anciennes, à côté d'autres installations plus modernes, telles que les trains continus à chaud de Denain et à froid de Montataire, et encore plus récentes, comme un des hauts fourneaux de Louvroil et surtout l'ensemble de l'usine de Dunkerque.

Malgré cette diversité, nous avons jugé bon de substituer progressivement dans l'ensemble de la société un système de rémunération sans primes de rendement, au système antérieur (comportant des primes de rendement) qui ne se justifiait plus dans les ateliers modernes plus ou moins automatisés, et qui avait également des défauts dans d'autres ateliers moins modernes.

x

x

x

B. SYSTEMES DE REMUNERATION AVANT 1959

En 1959, la construction de l'usine de Dunkerque était à peine amorcée. Le personnel employé à cette construction appartenait presque entièrement à des entreprises extérieures. Seuls quelques pontonniers et quelques conducteurs de locotracteurs furent embauchés par USINOR dans les débuts.

Comme il ne pouvait pas être question de mesurer un rendement pour ce personnel et que, par ailleurs, la décision venait d'être prise pour l'ensemble de la société de supprimer progressivement la rémunération au rendement, il a été décidé que tout le personnel de l'usine de Dunkerque, au fur et à mesure de son recrutement, serait rémunéré sans prime de rendement.

Pour cela des études de poste ont été faites, non sans certaines difficultés puisqu'il s'agissait d'étudier des postes qui, en général, n'existaient pas encore. Nous avons eu recours, pour mener à bien cette étude, à un organisme spécialisé, extérieur à notre société. On est arrivé, par comparaison avec les postes analogues existant dans les anciennes usines et compte tenu des transformations éventuelles de ces postes en fonction des techniques nouvelles mises en oeuvre, à établir un classement satisfaisant des différents postes. Nous en avons déduit une échelle de salaires s'insérant dans les mêmes limites que les salaires des autres usines.

Nous avons, en somme, appliqué à Dunkerque la méthode du "job evaluation", largement pratiquée dans divers pays étrangers.

Cette méthode nous a d'ailleurs donné satisfaction, et, si une équipe, appartenant maintenant à notre société, suit la question des études de postes en vue de redresser les erreurs éventuelles, d'étudier les postes nouveaux qui viendraient à être créés, ou ceux qui viendraient à être modifiés, cette équipe n'a pas eu à faire de rectifications importantes au travail initial, alors que maintenant l'usine est en marche presque normale.

x

Avant 1959, le personnel de nos cinq autres usines était payé dans son ensemble avec une prime de rendement.

Mis à part certains ouvriers (comme par exemple le personnel de nettoyage) payés au temps, quelques autres très rares payés aux pièces et enfin quelques ouvriers sur machines outils dont la rémunération était établie en fonction de bons de travail (méthode ROWAN ou similaire), la grande majorité du personnel ouvrier recevait un salaire de base majoré d'une prime de rendement, collective par équipe ou par atelier.



Les barèmes de prime étaient, en général, établis pour que les primes varient proportionnellement à la production de l'atelier, à partir d'une production minima correspondant au salaire de base. La plupart des ouvriers des services annexes (entretien, service de l'énergie, chemins de fer, etc...) étaient payés également de cette façon, la partie principale de leur prime étant fonction de la production de l'atelier auquel ils étaient rattachés, avec parfois un terme correctif, variable suivant l'activité propre de leur équipe.

Ce système de rémunération était en vigueur depuis de longues années.

La rémunération totale était composée, en moyenne, du salaire de base pour les  $\frac{2}{3}$  et de la prime de rendement pour  $\frac{1}{3}$ . Mais cette proportion entre salaire de base et prime pouvait s'écarter très sensiblement de cette moyenne suivant les usines ou suivant les divers ateliers à l'intérieur d'une même usine.

En effet, USINOR provient de la fusion, en 1948, de deux autres sociétés dont les habitudes n'étaient pas les mêmes et une normalisation des méthodes de rémunération n'avait pas pu être établie entre les diverses usines.

Enfin, à l'intérieur des usines il était admis que le personnel de fabrication avait un travail plus pénible que le personnel d'entretien et si le salaire de base de ces deux catégories de personnel étaient sensiblement les mêmes, les primes étaient plus importantes pour le personnel de fabrication.

x

Les salaires horaires, tels qu'ils ont été définis ci-dessus, étaient établis de manière à ce que le salaire total soit supérieur au salaire réglementaire, c'est-à-dire supérieur aux minima fixés, pour chaque catégorie professionnelle, par les barèmes légaux ou conventionnels.

Malgré cela, il a été décidé, en 1952, d'instituer une prime de productivité, dite "prime de bonne marche", s'ajoutant à ces salaires.

Cette prime, qui a été maintenue sans modification lorsque la structure des salaires a été changée, majore le gain total du personnel d'un certain pourcentage, établi par usine, en fonction du rapport des expéditions aux heures de travail.

Elle est payée à tout le personnel de l'usine, ouvriers, employés, maîtrise et techniciens, ingénieurs et cadres supérieurs, au mois de juin, en majorant du pourcentage calculé les gains annuels acquis du 1er mai d'une année au 30 avril de l'année suivante. Il est prévu cependant des acomptes à chaque paie et également un acompte semestriel payé en décembre.

Le personnel de chacune des directions des groupes A et B perçoit la prime moyenne des usines du groupe, pondérée en fonction des effectifs des usines dudit groupe. Le personnel des services centraux et de la direction générale perçoit la prime moyenne pondérée des groupes A et B.

Quant à l'usine de DUNKERQUE, sa période de mise en route actuelle n'a pas encore permis de lui établir une prime particulière et son personnel touche provisoirement la prime moyenne générale.

x

x            x

### C. FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE REMUNERATION AVEC PRIME DE RENDEMENT

Les primes de rendement ont pour but, comme leur nom l'indique, de faire augmenter le rendement, c'est-à-dire pratiquement la production.

Si le résultat peut être atteint sans doute dans une usine de mécanique où chaque ouvrier a un travail indépendant, c'est déjà moins certain lorsque le travail a lieu le long d'une chaîne où chacun doit suivre le rythme de la chaîne sans pouvoir aller ni plus vite, ni plus lentement.

Dans nos usines sidérurgiques, le travail des équipes, souvent nombreuses, ne peut guère être influencé par l'ardeur au travail, ou au contraire l'inertie d'un individu isolé. Et cela tend à être de plus en plus vrai au fur et à mesure de la transformation des installations, où petit à petit s'installe un automatisme de plus en plus important.

En face de l'avantage, plus ou moins problématique par conséquent de la rémunération au rendement, quels en sont les inconvénients ?

Pour le personnel d'abord, une instabilité du salaire, variable d'une paie à l'autre, même lorsque le nombre d'heures effectuées est le même. De plus, les ouvriers ont souvent l'impression, d'ailleurs justifiée, que leur rémunération est inversement proportionnelle au travail fourni.

Bien souvent, en effet, lorsque tout va bien dans un atelier et que le travail fourni est en conséquence normal, la production est bonne et la prime monte. Si, au contraire, un incident survient, il faut déployer des efforts supplémentaires pour y remédier, et pendant ce temps la production baisse et la prime également. Il en est ainsi, tant pour le personnel de fabrication que pour le personnel d'entretien.

Une autre comparaison, faite souvent aussi par les ouvriers, est celle établie entre leur propre atelier et les ateliers voisins où, bien entendu, la prime varie d'une façon différente. Et il est souvent difficile de justifier cette différence de prime et, par conséquent, de rémunération entre des ateliers où le travail fourni est sensiblement équivalent.

De plus, même en l'absence de modifications radicales des installations, il est normal que de petites améliorations y soient apportées et, pour aussi minimes qu'elles soient, elles peuvent permettre d'augmenter la production sans que le travail du personnel soit augmenté; parfois même, ce travail est, au contraire, rendu moins pénible. Dans ce cas, la prime monte sans que ce soit une récompense du travail fourni.

Bien sûr, il serait normal, en cas de modification du matériel, de faire subir également des modifications au barème des primes, mais cela ne peut pas être fait souvent, et apparaît aux yeux des ouvriers comme une manipulation arbitraire de leurs salaires, alors qu'en réalité, ces modifications laissent en général le personnel bénéficier d'une partie du gain apporté par les modifications matérielles.

X

X X

#### D. CHANGEMENTS APPORTÉS AU SYSTÈME

Pour éviter tous les inconvénients ainsi reconnus, il arrivait que l'on soit obligé de donner des "coups de pouce" aux primes, ce qui tendait à minimiser l'influence de ces primes.

Il nous est alors apparu que, dans nos usines, il serait plus logique de supprimer les primes de rendement et de payer chacun suivant le travail normal que sa fonction lui imposait de fournir, étant entendu qu'un surcroît temporaire de travail n'augmenterait pas la rémunération de l'ouvrier, mais qu'en compensation une baisse du rythme de travail, quelle qu'en soit la cause (en dehors des arrêts et ralentissements volontaires et concertés, bien entendu), ne diminuerait pas cette rémunération.

Nous avons été confirmés dans notre idée par une étude effectuée en 1958 par des sociologues de l'Institut des sciences sociales du travail de l'Université de Paris. Cette recherche sociologique, effectuée à la demande de la Haute Autorité de la C.E.C.A., a porté essentiellement sur la comparaison d'un train de laminoirs à main, d'un train mécanisé et d'un train continu. L'usine choisie pour l'étude d'un train continu ayant été précisément notre usine de DENAIN, nous avons pu conclure du résultat de l'étude, que ce qui était consigné dans le rapport très important et très documenté des sociologues, était tout particulièrement valable pour notre société.

On peut dire, dans ce rapport, qu'à la question "Quel est le genre de salaire que vous préférez ?" des réponses variables ont été apportées par les ouvriers interrogés suivant les trois genres de trains. Toutefois, on retrouve partout des critiques contre un salaire trop variable, en raison des inconvénients que nous avons énumérés précédemment.

En ce qui concerne notre train continu, on lit : "La majorité des ouvriers (59 %) préférant un salaire complètement fixe", avec les appréciations suivantes : "Le salaire serait toujours assuré". "Si on a un arrêt d'une journée (panne), ça influe trop sur la prime". En contrepartie, il est écrit dans le rapport : "Toutefois, 28 % préfèrent le salaire avec la prime de rendement car elle peut monter". Enfin, 13 % du personnel interrogé n'a pas répondu à cette question.

x

Nous voulons également signaler ici une expérience américaine, qui n'a évidemment eu aucun poids dans notre décision, puisqu'elle lui est postérieure.

Il s'agit du "Plan KAISER" institué au début de 1963 dans la grande société sidérurgique américaine KAISER STEEL. Ce plan est un système d'intéressement du personnel à la marche de l'entreprise et son étude n'entre pas dans le cadre des présentes journées.

Toutefois, un document publié par l'Union des industries métallurgiques et minières françaises (U.I.M.M.) nous apprend que "l'un des objectifs de la direction de KAISER, en élaborant le plan, était l'élimination de ses salaires au rendement qui, entraînant des inégalités excessives, perturbaient complètement la structure des salaires de la société et provoquaient de nombreux litiges."

La méthode la meilleure pour donner à chacun un salaire correspondant à son travail est de faire une étude des postes et d'appliquer les principes du "job evaluation". Si cela a pu être fait, comme nous l'avons dit plus haut, dans notre usine entièrement nouvelle de Dunkerque, c'était beaucoup plus difficile à réaliser dans nos anciennes usines.

En effet, il était impossible d'apporter du jour au lendemain des modifications trop importantes à la hiérarchie empirique existante, même si une étude de postes en avait montré le bien-fondé. Par ailleurs, une étude de postes aurait été longue à établir, alors que nous étions décidés à profiter d'une occasion favorable pour amorcer la transformation de notre système de rémunération, en procédant à ce que nous avons appelé la "mise au salaire fixe".

Cette occasion est née au moment d'une grève du personnel des hauts fourneaux de l'usine de Denain au printemps 1959. Nous avons alors proposé au personnel de ce secteur la mise au salaire fixe dans les conditions suivantes :

le nouveau salaire fixe afférent à chaque fonction serait celui obtenu en majorant le taux de base d'une quantité égale à la valeur moyenne des primes obtenues par les différentes équipes pendant les six derniers mois augmentée de 2 à 3 %. Etant donné que la prime représentait environ 1/3 du salaire total, cela représentait une augmentation du salaire total de 0,6 à 1 % environ.

Le personnel ayant accepté, tout ce secteur a été mis au salaire fixe en juin 1959.

Comme nous estimions peu souhaitable de maintenir un double système de rémunération à l'intérieur d'une même usine, nous avons progressivement, avec l'accord du personnel, et suivant la même méthode qu'aux hauts fourneaux, mis tout le personnel de l'usine de Denain au salaire fixe dans les dix-huit mois qui ont suivi, c'est-à-dire pendant la fin de l'année 1959 et le courant de l'année 1960.

Pendant le même temps, nous avons incité les directeurs de nos quatre autres usines à entrer dans la même voie. Toutefois, pour réaliser une telle opération dans une usine donnée, il faut arriver à convaincre d'une part la direction de l'usine, d'autre part le personnel, et souvent aussi les chefs de service, qui ont tendance à craindre qu'on leur fasse grief d'une baisse de rendement de leur service dont la cause, indépendante de leur volonté, serait imputable à la suppression des primes de rendement et qui, parfois aussi, avaient introduit dans leurs barèmes de prime des clauses permettant

de sanctionner certaines fautes, telles que l'inassiduité par exemple, et voyaient d'un mauvais oeil la suppression de cette faculté de sanction.

C'est pourquoi, après cinq années écoulées depuis la mise au salaire fixe du premier service, les hauts fourneaux de DENAIN, nous n'avons pas encore réalisé intégralement notre modification du système de rémunération dans toutes les usines.

Toutefois, outre les ouvriers des usines de DUNKERQUE et de DENAIN, sont actuellement entièrement au salaire fixe ceux des usines de MONTATAIRE et d'ANZEN. A LOUVROIL, la grande majorité du personnel est au salaire fixe et il est à penser que tout le personnel sera payé sans prime de rendement dans peu de temps.

Seule l'usine de VALENCIENNES est en retard, car il n'y a que le service des hauts fourneaux qui a été passé au salaire fixe. Nous espérons cependant réaliser dans cette usine la transformation souhaitée le plus tôt possible.

x

Comme nous l'avons expliqué plus haut, nous effectués le changement du système de rémunération en cristallisant, avec un léger avantage pour le personnel, une situation existante.

Nous avons cependant pu, à cette occasion, faire quelques corrections d'ensemble en augmentant un peu l'avantage consenti pour les secteurs les plus défavorisés, et en le réduisant au minimum dans les secteurs plus avantagés précédemment.

Par ailleurs, nous avons tenté d'inclure dans le salaire fixe certaines primes diverses existant antérieurement (par exemple : prime de changement de tuyère aux hauts fourneaux). Nous avons cependant dû maintenir l'existence de certaines autres, telles que : prime de feux continus, prime de panier, prime d'assiduité, prime de chaleur dans certains cas particuliers, etc.

Le fait d'avoir opéré empiriquement, cette modification du système de rémunération ne nous a pas empêchés d'entreprendre, dans toutes nos usines, une étude approfondie des postes de travail afin de pouvoir corriger ensuite progressivement, et au fur et à mesure des possibilités, les anomalies que ne manquent pas de faire apparaître ces études de postes.

x

Il nous faut indiquer aussi que les agents de maîtrise dont le traitement comportait une prime de rendement, ont été également mis au "traitement fixe" parallèlement aux ouvriers sous leurs ordres.

x

#### E. RESULTATS OBTENUS

La transformation du système de rémunération n'a pas été sans soulever certaines difficultés, soit pour convaincre les uns et les autres de l'intérêt de cette transformation, soit pour résoudre des cas particuliers; par exemple celui d'un atelier fonctionnant à trois équipes par jour où l'une des équipes avait habituellement une prime nettement différente des autres; là aussi, il a fallu d'abord maintenir une différence entre le salaire payé pour une même fonction selon l'équipe, pour pouvoir ensuite progressivement unifier les salaires afférents au même emploi.

Mais ces difficultés ont toujours été secondaires et aucune difficulté majeure n'a été rencontrée au cours de la transformation.

La production n'en a absolument pas été affectée : il est bon cependant de rappeler qu'une "prime de bonne marche" établie par usine dans les conditions qui ont été indiquées précédemment, permet de récompenser la productivité, en s'ajoutant au salaire proprement dit.

Notre expérience est encore de courte durée; toutefois, son début remonte maintenant à cinq ans et nous sommes persuadés que le fait de payer le personnel au salaire fixe satisfait tout le monde, aussi bien les ouvriers que leurs chefs et a supprimé la cause de nombreux différends, et cela non seulement pour des raisons matérielles, mais aussi en raison du climat de confiance réciproque qui s'est institué, la direction faisant confiance au personnel pour qu'il travaille normalement sans l'aiguillon d'une prime de rendement, et les ouvriers faisant confiance à la direction pour que les salaires soient établis avec le plus de justice possible.

x

x x

L.K.

Suppression de la rémunération au rendement  
dans les hauts fourneaux de la Hütte Haspe  
appartenant à la Klöckner AG

par Karl Sporbeck

IG Metall, Betriebsrat à la Klöckner Hüttenwerke Haspe

J'ai l'honneur de vous présenter, à l'occasion de cette réunion d'étude, un exposé sur un système de rémunération au rendement du personnel d'une installation de hauts fourneaux, système appliqué pendant quelques années puis transformé en une convention salariale avec salaires fixes.

Dans cet exposé sur l'introduction, la modification et la suppression de ces formes de rémunération, je m'en tiendrai au schéma proposé par la direction générale des problèmes du travail.

L'installation de hauts fourneaux en question est un des services de la Hüttenwerke Haspe à Hagen-Haspe, usine faisant partie de l'entreprise Klöckner et ayant pour raison sociale :

Klöckner - Werke AG  
Hütte Haspe

En tant qu'aciérie mixte, l'usine dispose à côté des hauts fourneaux, d'une aciérie S.M. et d'une aciérie Thomas avec moulin à scories comme installation auxiliaire. Le laminoir est constitué de deux trains à demi-produits et de quatre trains finisseurs ainsi que d'un train à tôles pour tôles fortes et tôles moyennes, avec les installations auxiliaires et annexes appropriées.

L'usine emploie 5 400 ouvriers et 800 employés, soit au total 6 200 personnes.

Le statut juridique de l'usine a été plusieurs fois modifié après la guerre.

Après la déconcentration de l'industrie sidérurgique allemande, l'usine s'est trouvée séparée du groupe Klöckner et transformée en société par actions indépendante sous le nom de :

Hüttenwerk Haspe AG

Les conditions de propriété ont été à nouveau modifiées en 1954 et l'usine est devenue une filiale de la Norddeutsche Hütten und Bergwerk AG.



Après l'adoption de la "Loi sur la transformation des sociétés de capitaux", la forme juridique de l'usine a subi une nouvelle modification; l'usine est devenue une division de la société Klöckner-Werke AG Duisburg.

L'installation des hauts fourneaux comprend :

4 hauts fourneaux d'un diamètre de creuset de 5,4 et de 6,5 m,  
1 installation d'agglomération avec 2 bandes d'agglomération,  
1 installation de concassage-criblage des minerais  
ainsi que les ateliers d'entretien nécessaires.

L'installation de hauts fourneaux, c'est-à-dire services principaux et services auxiliaires, est dirigée par un chef d'exploitation.

Pour l'exploitation des trois hauts fourneaux qui, en moyenne, sont en service, il faut 326 hommes environ.

Le service d'entretien avec les ajusteurs, les électriciens, les pontonniers et les machinistes nécessaires est dirigé par un chef de service et ne relève pas du chef de la section des hauts fourneaux mais du directeur des machines de l'usine.

Le service d'entretien emploie 191 personnes.

Le personnel effectue, conformément aux dispositions des conventions collectives, 42 heures par semaine, y compris le dimanche.

Durée du travail et temps libre sont réglementés suivant un plan fixe établi sur quatre postes. La durée du travail de 42 heures est respectée sur une moyenne de plusieurs semaines. Un accord approprié a été conclu entre la direction de l'entreprise et le comité d'entreprise.

#### Introduction du système de rémunération au rendement

Lorsqu'en 1945, après la guerre, l'industrie a dû être remise en route, de nombreuses difficultés de toutes sortes se sont posées dans la République fédérale.

Il était très difficile de trouver la main-d'oeuvre nécessaire à la production. La situation du ravitaillement était si mauvaise que chacun s'employait plus à trouver pour lui-même et pour sa famille les aliments nécessaires et à remettre sa maison en état qu'à rechercher un emploi régulier.

Il faut souligner ici que le travail aux hauts fourneaux est parmi les plus durs de la sidérurgie et que par conséquent, étant donné les

mauvaises conditions d'alimentation, personne n'était très tenté d'effectuer en plus un travail pénible.

Malgré toutes ces difficultés, l'exploitation a pu être reprise avec un haut fourneau et on a pu trouver les 80 personnes nécessaires.

Afin d'obtenir du personnel un rendement régulier, on s'est demandé si, à long terme, une rémunération adéquate ne permettrait pas d'atteindre ce but.

Il a été alors convenu entre la direction de l'entreprise et le comité d'entreprise que l'accord de 1941 sur la rémunération au rendement serait réintroduit.

Il s'agissait d'un système de rémunération mixte se composant d'un salaire de base et d'une prime de rendement et se calculant comme suit :

$$\text{salaire de base} + \frac{\text{nombre de charges} \times \text{rémunération}}{\text{heures de service}} \times \text{coefficient de} = \text{salaire de référence}$$

Le salaire de base était un salaire fixe convenu et s'élevait à 79 Rpf/h. Le coefficient de rémunération était de 2 Rpf.

Par nombre de charges, on entend les charges amenées jusqu'au gueulard à l'aide du monte-charge à plan incliné pour le chargement du haut fourneau.

Par heures de service, il faut entendre la période de marche ininterrompue du haut fourneau (normalement 24 heures).

Les heures de pause ou les arrêts dus à des perturbations étaient soustraits des heures de service.

Le salaire de référence (100 %) sert de base pour la rémunération de tous les postes de travail.

Lors de l'introduction de l'accord sur les salaires, on a choisi comme salaire de référence, le salaire du 3e fondeur.

Aux autres postes de travail, les salaires s'échelonnaient entre 75 et 120 % de ce salaire de référence, suivant les pourcentages convenus.

Pour un salaire fixe de 79 pf/h et une prime moyenne de 56 pf/h, le salaire de référence (100 %) était de 1,35 RM.

Aux hauts fourneaux, les salaires s'échelonnaient entre 1 et 1,62 RM/h, suivant le pourcentage affecté au poste de travail.

Au début, le personnel des services d'entretien n'a pas été rémunéré suivant le système de prime au rendement du haut fourneau, mais il a, par la suite, été rattaché à ce système.

Nous l'avons dit, les conditions de travail n'étaient pas particulièrement bonnes.

Ce qui rendait la situation particulièrement difficile c'est que l'on ne disposait pas de suffisamment de combustibles et de matières premières, si bien qu'il y avait très souvent des interruptions du processus de production et des arrêts. D'où de constantes réclamations.

Le personnel était naturellement très mécontent puisqu'il lui fallait subir d'importantes pertes de salaires.

Il faut ajouter que le Reichsmark n'avait à cette époque aucune valeur, mais la plupart des gens devaient cependant travailler pour pouvoir au moins s'acheter les denrées rationnées. Etant donné le montant de leur salaire, les ouvriers aux hauts fourneaux n'avaient pas la possibilité d'améliorer leur situation en achetant au marché noir. Ils n'avaient pas non plus la possibilité de faire du troc si bien qu'il leur fallait se contenter de ce qu'ils avaient.

Encore une remarque à ce sujet, s'il y a réellement un miracle économique en Allemagne, le miracle c'est que les travailleurs d'alors aient remis sur pied l'économie, en se nourrissant de pain sec.

Telle était la situation en Allemagne, et il est probable qu'il en allait de même dans tous les pays touchés par la guerre.

Ainsi que nous l'avons dit, les travailleurs subissaient d'importantes pertes de salaire par suite des perturbations et des arrêts.

Or, personnel et comité d'entreprise n'étaient pas disposés à assumer les risques d'exploitation et exigeaient que les salaires soient garantis. Il fallait par conséquent améliorer les accords salariaux existants.

Les améliorations, ou mieux les augmentations de salaires, consistaient à modifier le pourcentage par rapport au salaire de référence et à augmenter le coefficient de rémunération.

Cependant, on ne procédait pas alors à des augmentations de salaires aussi simplement qu'actuellement. Toute modification devait être soumise à l'approbation du ministre du travail et des affaires sociales de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie.

Par la suite, la production ayant de plus en plus augmenté, l'accord existant a été réexaminé en 1947 et remanié.

Cette nouvelle version fut déjà élaborée sur la base d'une exploitation à trois hauts fourneaux.

La formule salariale :

$$\frac{\text{nombre de charges} \times \text{coefficient de rémunération}}{\text{heures de service}}$$

ne fut pas modifiée. Le montant du salaire de base de 0,79 RM resta le même mais on augmenta le coefficient de rémunération qui passa de 2 à 3,5 pf.

Ainsi que nous l'avons déjà dit, cet accord était fondé sur une exploitation à trois hauts fourneaux comportant 207 charges. Le salaire n'était donc pas calculé en fonction du rendement par haut fourneau et par poste, mais en fonction de la moyenne des trois hauts fourneaux et des postes.

Lorsqu'il n'y avait qu'un haut fourneau en service, le nombre de charges réellement effectuées par jour était multiplié par 3, avec deux hauts fourneaux, ce nombre était multiplié par 1,5.

Mais un autre facteur de sécurité fut incorporé. Si au cours de la période salariale (mois), un haut fourneau se trouvait arrêté pendant plus de 3 jours, la prime correspondant aux jours chômés était augmentée de 50 %. En outre, le pourcentage correspondant à certains postes de travail fut relevé, si bien que le pourcentage le plus bas n'était plus de 75 % mais de 80 %.

Pour tenir équitablement compte des conditions propres à certains postes de travail, quelques primes supplémentaires furent introduites et payées.

a) Prime pour le basculage des scories

Pour le basculage des scories, il est versé aux préposés au culbuteur une prime de 3,5 pf par poche.

b) Prime pour collecte de fer

Les préposés aux basculeurs reçoivent 1 mark par tonne de fer collecté.

c) Prime de wagon

Les déchargeurs préposés aux grues à portique reçoivent une prime de 3 pf par wagon déchargé.

Pour éviter les frais de stationnement, les wagons devaient être déchargés aussi rapidement que possible. C'est pourquoi un forfait spécial fut conclu pour les déchargeurs sur le pont à minerai.

Les taux de tâche ci-après ont été fixés :

Chargement de minerai	10 t	RM 1,08
Entreposage de coke sur le parc	10 t	RM 1,65
Chargement de coke sur le pont	10 t	RM 1,17
Déchargement de charbon	10 t	RM 1,89
	10 t	RM 1,81
Déchargement d'acier et de fonte	10 t	RM 3,99
Déchargement de sable	10 t	RM 1,61
Déchargement de poussières de gueulard	10 t	RM 2,89

Les conducteurs de pont roulant recevaient une prime de déchargement des wagons dont le montant était calculé, cas par cas, par le service d'entretien des hauts fourneaux.

Les absences de la main-d'oeuvre étaient à chaque instant source de nouvelles difficultés. Les présents devaient travailler plus pour tenir la place des absents.

Lorsque par suite de congé, de maladie ou pour tout autre motif valable, les effectifs ne sont pas garantis et que le travail continue à la même cadence, c'est le personnel lui-même qui finance les jours de congé ainsi que les autres jours d'absence.

Cette situation n'était naturellement pas du goût du personnel. C'est pourquoi le comité d'entreprise exigea que le salaire épargné soit redistribué entre les personnes du groupe ayant effectué le travail de l'absent.

Il fut convenu que le personnel en fonction recevrait 75 % du salaire des absents, à titre de compensation pour le travail supplémentaire fourni.

Cette convention eut les effets suivants : d'une part, la direction de l'entreprise se donna plus de mal pour remplacer les absents et, d'autre part, le personnel fut mieux payé lorsqu'il n'était pas possible de compléter les effectifs.

Cette manière de procéder ne devait cependant pas devenir la règle afin que les travailleurs ne soient pas exposés à un surmenage permanent.

Cependant il y avait encore d'autres difficultés.

La tension dans l'approvisionnement en combustibles et en matières premières provoquait des arrêts prolongés d'exploitation.

En Allemagne, les usines sidérurgiques étaient obligées de ne traiter presque exclusivement que des "minerais locaux pauvres en fer". Les affectations de coke n'étaient pas non plus suffisantes si bien que cette pénurie et la diminution de production qui en résultait se traduisaient pour le personnel par d'importantes réductions de salaire.

Le personnel n'étant pas satisfait de cette réduction des revenus, le comité d'entreprise exigea un salaire garanti afin que ce ne soit pas le travailleur qui ait à supporter le risque d'exploitation.

Un accord salarial donna aux ouvriers l'assurance suivante :

"En cas de perturbations et d'arrêts, le calcul de la prime sera effectué sur la base de 18 chargements par poste et par haut fourneau".

Ainsi se trouvait garanti un niveau déterminé de prime, fixé pour le salaire de référence (3e fondeur) à 1,02<sup>6</sup> RM. Salaire fixe et prime donnaient au total une garantie de 1,81<sup>6</sup> RM.

C'était dans les conditions d'alors, un succès considérable.

Il n'y avait aucune autre prime de pénibilité car le pourcentage par rapport au salaire de référence tenait compte de toutes les conditions propres à chaque poste de travail et tenait lieu d'indemnisation.

Cet accord n'était valable que pour la transformation de "minerais locaux pauvres en fer" et pouvait être dénoncé à la fin de chaque mois avec un préavis de 14 jours.

Cet accord salarial est resté en vigueur plusieurs années, au cours desquelles il n'a cessé d'être modifié sur différents points.

Lors de la mise en service du 3e haut fourneau en 1951, les effectifs du service de production s'élevaient à 214 personnes.

Plus la production se normalisait plus l'approvisionnement en matières premières s'améliorait du fait de l'utilisation de minerais étrangers de qualité supérieure et plus les livraisons de coke devenaient suffisantes, plus les revendications en ce qui concerne l'accord salarial se précisaient.

Chez le personnel, l'insatisfaction grandissait.

Pour assurer le niveau de la production, on a alors introduit provisoirement un salaire fixe. Le montant de ce salaire fixe était fondé sur le salaire moyen obtenu en cas de processus normal de production.

Plusieurs années d'expérience avaient prouvé que l'accord sur la rémunération au rendement, dans son ancienne version, ne pourrait jamais aboutir à une rémunération équitable dans le service des hauts fourneaux.

Les tentatives les plus diverses furent faites à ce sujet et, entre autres, celle d'évaluer "le rendement en fonction de la production de fonte".

La demande du comité d'entreprise allant dans ce sens fut rejetée par la direction de l'entreprise avec la motivation suivante :

"La production dépend en premier lieu du lit de fusion, de la charge de creuset et des pressions. La situation de notre usine dans une vallée limite à tel point l'installation de stockage du haut fourneau qu'il n'est pas possible de travailler avec un lit de fusion standard. Le personnel doit donc opérer suivant les directives données et ne peut donc pas agir sur la production de fonte".

De ce fait, un accord ne put être réalisé sur la base de la production de fonte et l'ancien accord sur le rendement fut remis provisoirement en application.

Il fut définitivement supprimé en 1956 et remplacé par des salaires fixes.

Il faut admettre que la production de fonte ne peut pas être influencée par le personnel. De même le nombre de charges est également fixé à l'avance et ne peut donc pas non plus servir de base pour une rémunération au rendement.

Pour gagner plus d'argent, les ouvriers chargeaient trop les hauts fourneaux avant la fin du poste et réduisaient la quantité de coke de chaque berline afin qu'il leur soit compté un plus grand nombre de charges.

On n'ignore pas que dans les autres usines du Rhin et de la Ruhr, on n'a pas non plus encore trouvé de base pour une véritable rémunération au rendement. Dans un cas, le salaire est calculé en fonction des tonnes de référence résultant de la combinaison entre lit de fusion standard et charges, dans d'autres il est calculé en fonction du haut fourneau, du lit de fusion et des charges.

Pour remédier à toutes ces difficultés, on a introduit en 1956, ainsi que nous l'avons déjà dit, un salaire fixe dans le service des hauts

fourneaux. Mais la mise en application de ces salaires fixes a elle aussi suscité de grandes difficultés.

Au cours des négociations salariales, les membres du personnel faisaient sans cesse état des salaires horaires perçus par les ouvriers d'autres services.

Ces comparaisons faisaient toujours apparaître que les salaires horaires étaient nettement plus élevés dans les aciéries et dans les laminoirs.

Lorsque cet argument revenait au cours des négociations, la direction d'entreprise rétorquait que la situation du personnel du haut fourneau ne devait pas être jugée en fonction du seul salaire horaire mais en fonction du revenu global.



On revenait sans cesse au calcul suivant :

En règle générale, jusqu'à l'introduction de la première étape de la réduction de la durée du travail, le personnel du haut fourneau travaillait deux dimanches de suite, en effectuant un poste de 12 ou 16 heures et n'avait qu'un dimanche sur trois de libre. Il travaillait également les jours fériés, si bien qu'en dehors du grand nombre d'heures effectuées, les suppléments pour travail du dimanche et des jours fériés contribuaient à augmenter les revenus.

Or dans les comparaisons de salaire horaire, on ne peut pas tenir compte du travail du dimanche et des jours fériés. On ne peut s'empêcher d'avoir l'impression que le personnel du haut fourneau, tout comme le personnel des services d'entretien et des services auxiliaires, est considéré comme un "mal nécessaire".

Ce mal semble très répandu dans la sidérurgie.

Etant donné qu'un travail corporel astreignant et un salaire peu élevé n'offraient guère d'attrait pour un travailleur, il y avait toujours insuffisance de personnel.

La durée prolongée du travail (même les jours fériés et les dimanches) sans temps libre réglementé, jouait un rôle particulier dans cette pénurie de main-d'oeuvre.

C'est pourquoi les ouvriers ont favorablement accueilli d'une manière générale la conclusion entre l'IG-Metall et l'Association des employeurs de la sidérurgie en mars 1956, d'un accord sur la durée du travail.

Cet accord prévoyait pour l'essentiel :

Dans les installations de hauts fourneaux, la durée du travail ne doit pas dépasser 48 heures par semaine, y compris les dimanches.

C'était, spécialement pour le personnel du haut fourneau, un progrès important.

Quelques difficultés, en ce qui concerne notamment la rémunération, se sont naturellement présentées lors des négociations.

En effet, si le personnel du haut fourneau arrivait à gagner sa vie grâce au poste dominical de 12 ou de 16 heures, il fallait également tenir compte de cette circonstance en procédant à la réduction de la durée du travail.

C'est pourquoi lors des négociations sur les conventions collectives, le travail du dimanche a joué un rôle important.

Il fallait trouver une réglementation pour cette perte de salaire.

Aussi, dans la convention collective sur la "durée du travail dans les services de hauts fourneaux" du 26-3-1956, l'alinéa 5 stipule ce qui suit :

Pour les postes du dimanche effectués à tour de rôle, il est accordé en plus du supplément pour travail du dimanche, une "indemnité compensatoire" :

- a) s'élevant à 75 % de la rémunération non majorée du poste du dimanche, pour les exploitations où la durée hebdomadaire du travail est de 56 heures;
- b) à 68,75 % de la rémunération non majorée du poste du dimanche, pour les exploitations où la durée hebdomadaire du travail est de 53 h 1/3.

Notre installation de hauts fourneaux tombait sous le coup de la réglementation "b" et les ouvriers ont perçu pour le travail du dimanche, 5 h 1/2 de salaire à titre de compensation pour les heures de travail supprimées au-delà de 48 h.

L'alinéa 6 de la convention stipule en outre :

L'intéressé ne perçoit cette indemnité compensatoire que si le plan de travail de l'entreprise prévoit un jour chômé en semaine et si l'intéressé s'est présenté normalement à son travail les autres jours de la semaine.

Le travailleur en question ne doit pas non plus profiter de son jour de liberté pour effectuer une autre activité contre rémunération.

Trois points importants ont été ainsi réglés par convention :

- 1) Durée du travail réglementée à 48 h par semaine, y compris les dimanches. (C'était un progrès important et une amélioration des conditions très pénibles de travail).
- 2) La perte de salaire a été très largement compensée.
- 3) Garantie contre les tire-au-flanc et les travailleurs "noirs".

Il y a eu également plusieurs augmentations de salaire à l'intérieur de l'entreprise. Mais ce sont les augmentations salariales conventionnelles de l'IG-Metall, qui ont été effectivement appliquées chez nous, qui ont le plus contribué à l'amélioration des salaires.

Il convient encore de mentionner en particulier l'accord sur la durée du travail du 29-12-1958 qui a réduit la durée de travail du personnel au haut fourneau à 42 h par semaine, y compris le dimanche.

Grâce à cet accord, les membres du personnel ont enfin obtenu une réglementation des temps libres. Temps de travail et temps libre ont été réglementés suivant un plan fixe et les ouvriers ont été enfin mis en mesure de disposer pleinement de leur temps libre.

Cette réglementation a nécessité une augmentation des effectifs aux hauts fourneaux et il a fallu introduire un rythme fixe de 4 postes.

La compensation salariale convenue pour la réduction de la durée du travail ainsi que la compensation spéciale, dont il est question ci-dessus, ont été incorporées dans la convention salariale de l'entreprise.

Les conditions de travail des ouvriers aux hauts fourneaux ont été nettement améliorées par la réduction de la durée du travail et par les augmentations de salaires en application de conventions ou d'accords d'entreprise.

La technique a cependant encore un très vaste champ d'activité dans ce domaine et peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

En raison de la nature particulière des installations des hauts fourneaux, les primes de rendement et les salaires à la tâche ne fournissent pas une solution rationnelle, si bien que les salaires fixes semblent mieux appropriés.

Même si le rendement n'est pas mesurable en tonnes et en charges, il convient de chercher sans cesse à élever les salaires du personnel des hauts fourneaux, afin qu'ils soient mieux en rapport avec ceux des autres services.

Dans mon service, les salaires fixes ont sans aucun doute augmenté. Le salaire de référence, qui correspond à celui du 3e fondeur, est actuellement de 4,43 DM.

Le personnel participe également au salaire fixe suivant son poste de travail, grâce à différents pourcentages.

Les salaires s'échelonnent entre 88,1 % et 107,9 %.

Si nous avons réussi, grâce à des accords d'entreprise et à des accords conventionnels, à ce que le salaire de référence passe de 1,35 RM à 4,43 DM, la question des salaires dans le service des hauts fourneaux n'en est pas pour autant résolue.

Le travail au haut fourneau compte toujours parmi les plus pénibles de toute la sidérurgie et il convient d'en tenir compte dans les salaires.

Dans la situation de tension qui règne actuellement sur le marché du travail, on se rend compte à nouveau clairement que le travail aux hauts fourneaux ne jouit pas d'une grande estime et que la pénurie des effectifs sévit à l'état chronique.

Il faut en chercher la raison dans le niveau des salaires ainsi que dans la durée du travail, qui malgré la semaine de 42 h, n'attire que peu de gens.

En effet, étant donné que c'est toujours à la fin de la semaine que la vie familiale et culturelle est le plus intense, les travailleurs veulent être libres le samedi et le dimanche ainsi que les jours fériés.

Ils préfèrent les postes de travail où les 42 h par semaine sont réparties sur 5 jours ouvrables (du lundi au vendredi). Ils préfèrent ces postes de travail même lorsque pendant ces 5 jours il leur faut travailler plus de 8 h par jour.

Par conséquent, si à long terme, la sidérurgie veut pouvoir disposer de la main-d'oeuvre nécessaire, il lui faut rendre les postes de travail plus attrayants, c'est-à-dire entre autres les mieux payer.

Il est également très important de garantir le plein emploi dans les usines sidérurgiques. Lorsque la situation de l'emploi est incertaine, les ouvriers préfèrent alors changer de poste de travail.

Qu'il me soit encore permis de souligner pour terminer que les conditions de travail, la durée du travail et le niveau des salaires restent les problèmes essentiels et qu'il convient dans la sidérurgie et en particulier dans les services de hauts fourneaux de les résoudre à la satisfaction des travailleurs.

Monsieur le Président, Messieurs,

J'ai essayé d'esquisser les problèmes posés par la rémunération au rendement dans une installation de haut fourneau et j'espère m'être exprimé avec suffisamment de clarté.

Je vous remercie.

## CONCLUSIONS

par  
Emile BOURSIER, secrétaire général de l'Union des industries  
métallurgiques et minières de la construction mécanique,  
électrique et métallique

---

L'heure est maintenant venue de tirer les conclusions de ces trois journées d'études particulièrement riches et denses.

1 - Si l'on considère le déroulement de ces journées, nous serons unanimes à les estimer bien construites.

La première journée a été une journée d'introduction qui a permis d'éclaircir les données actuelles du problème du salaire au rendement de façon très intéressante.

Un exposé technique devait introduire le sujet. L'aspect sociologique était particulièrement mis en relief avec l'évolution des attitudes des directions et du personnel en raison des changements techniques et psychologiques intervenus.

Le point de vue des employeurs, celui des travailleurs, étaient évoqués sous un angle concret et se teintaient davantage, comme il se doit, pour les travailleurs, de certaines considérations théoriques.

La discussion intéressante, certes, le premier jour, devait s'animer considérablement les jours suivants.

La deuxième journée et la matinée du troisième jour nous ont permis en effet d'entrer dans le vif du sujet par l'exposé d'un nombre considérable de cas concrets précédés par un rappel des dispositions des conventions collectives en ce domaine. L'objet de cette session n'était pas à proprement parler d'étudier ce dernier problème, mais il était intéressant d'en mentionner la portée générale. De cet aperçu des conventions collectives, il ressort une assez grande similitude entre les différents pays des dispositions concernant définition, garanties, rapport avec les salaires contractuels.

Les cas concrets ont été choisis avec discernement de manière à permettre l'alternance des divers pays, des partenaires sociaux (patrons et travailleurs) et ont présenté une gradation ordonnée dans les solutions adoptées.

Il serait trop long de citer tous les orateurs, qu'ils m'en excusent.

Tous ont parlé très franchement, les uns mettent l'accent sur l'enseignement quelquefois philosophique de leur expérience, les autres sur le côté technique, le développement historique, mais également riche d'enseignement indirect.

Par les multiples questions posées aux orateurs, les participants ont témoigné de leur grand intérêt, certaines de ces questions multiplièrent même le nombre des exposés indépendamment de ceux intervenant le troisième jour lors de la discussion générale qui précédait la clôture de nos travaux.

Ce que je vais essayer de dégager c'est la leçon de ces exposés et des débats qui les ont accompagnés.

2 - Beaucoup plus qu'on ne le pensait au départ, une tendance dominante, marquée par le maintien de l'esprit de la rémunération au rendement. s'est manifestée tout au long de ces études, tendance dominante autant (au moins de mon point de vue) du côté salarié que du côté employeur. Aussi peut-on recentrer les exposés introductifs qui avaient parfois laissé l'impression d'une disparité des situations et d'une divergence des opinions beaucoup plus grande que dans la réalité.

Cette tendance dominante trouve sans aucun doute son origine dans le long passé de l'industrie sidérurgique, industrie qui se révèle par ailleurs à tant de titres une industrie jeune.

Si la tradition du salaire au rendement joue ainsi un grand rôle des deux côtés, employeur et salarié, de quelle tradition s'agit-il ?

D'une tradition vivante, à la mesure de la vitalité de l'industrie, une tradition qui s'adapte donc aux problèmes d'une industrie en évolution et qui se sont multipliés du fait :

- de l'évolution technique dont tous ont parlé (mécanisation, automation...)
- de l'évolution psychologique non moins importante, même si l'on en parle moins (mais que la sidérurgie n'est pas seule à connaître et tenant à l'ambiance sociale générale comme à la meilleure formation générale du personnel d'exécution).

Je résumerai donc la situation de notre industrie en cette matière par une formule : on pense, on agit.

Quels sont ces problèmes ? Ce sont ceux qui ont été largement discutés dans les exposés introductifs - notamment dans l'exposé sociologique - et commentés à l'occasion de chaque cas concret.

La discussion permet de résumer ainsi les effets de l'évolution en cours sur la rémunération au rendement :

- a) variation souvent incontrôlée, quelquefois excessive, parfois aberrante des primes; partie variable du salaire souvent trop forte.
- b) d'où il résulte :
  - . l'insécurité du revenu,
  - . des distorsions entre services,
  - . des hausses de primes ne correspondant plus à la productivité réelle de l'usine, même si elles se mesurent d'après celle d'une installation nouvelle.
- c) la volonté - disons souvent la bonne volonté - l'étude technique et en même temps ou à défaut la pratique ont permis de trouver des solutions.

Ces solutions sont nombreuses, diverses au premier abord, mais d'où l'on peut dégager un ou plusieurs dénominateurs communs :  
dans les buts visés,  
dans les moyens utilisés,  
dans les résultats obtenus.

3 - Les buts des aménagements apportés aux systèmes de rémunération sont précisément ceux qui répondent aux inconvénients qui s'étaient révélés tant sur le plan technique que psychologique, c'est-à-dire :

- a) viser : une plus grande stabilité du revenu,  
une régularité des primes avec une stabilité en hausse légère (ce qui ne va pas aussi loin que la formule suggérée par le dernier exposé de ce matin)
- b) maîtriser ainsi - ce qui est essentiel à tous points de vue - la variation des primes en sauvegardant la double notion :
  - de l'équité souhaitée par les travailleurs,
  - de l'efficacité par le maintien d'un encouragement à un rendement régulier.

Je reproduis ce que nous disions avec force lors de l'exposé introductif :

La rémunération au rendement tend alors moins à servir de stimulant à l'activité du personnel que de stimulant à la régularité du rendement : elle reste un moyen d'empêcher une baisse d'activité en-dessous du rendement normal.

Il y a là une évolution importante. A l'origine, la rémunération au rendement est partie de la notion de stimulant à l'activité en quelque sorte physique, matérielle des travailleurs; elle en vient maintenant à un encouragement au fonctionnement optimum des installations des engins, conforme aux études et aux normes techniques.

4 - Dans le choix des moyens se retrouvent également des tendances communes. Ces moyens sont multiples en apparence, chaque exposé différant du précédent sur ce point.

Mais en réalité, ils permettent d'obtenir la régularité des primes en élargissant les bases de calcul, soit dans le temps, soit en recourant à un groupe plus nombreux allant même dans certains cas jusqu'à l'usine, quoique cette dernière extension du groupe apparaisse encore assez exceptionnelle.

La diminution de la partie variable de la rémunération qui s'ensuit normalement est éventuellement renforcée par la fixation d'un plancher et d'un plafond des primes dépendant des données techniques du moment.

Nous avons entendu ce matin sur ce point un intéressant exposé du professeur Euler qui s'efforce de systématiser dans un cadre théorique ce que la pratique de nombreuses usines avait, par des moyens plus empiriques, plus ou moins bien obtenu.

Sans doute s'écarte-t-on ainsi de la théorie de l'étude des temps (telle que le prévoit par exemple en Allemagne la REFA ou des organismes analogues dans d'autres pays) quoique dans notre industrie cette théorie n'ait pu être rarement appliquée d'une manière rigoureuse.

Mais l'essentiel était de concilier le maintien d'un certain esprit de rendement, c'est-à-dire d'efficacité, avec les nouvelles données techniques et psychologiques de l'industrie. N'est-ce pas finalement tenir compte du facteur humain auquel à juste titre nous rendit attentif un éminent représentant de l'industrie belge ?

Un certain nombre d'exposés ont mis en relief l'intérêt d'une information du personnel intéressé et d'une participation constructive de sa part dans la mise en place de ces divers aménagements.

Mais dans tous les différents cas évoqués et après les transformations auxquelles ils ont conduit, on retrouvera l'attachement à la tradition du salaire au rendement, mais à une tradition vivante, animée.

Certaines entreprises ont poussé plus loin les changements de leur système de rémunération. C'est la question controversée du salaire fixe. Il faut la démystifier car on retiendra des exposés de ceux qui en tentent aujourd'hui l'expérience - ainsi que disait l'un d'eux ce matin - que c'est plus une différence de degré que de nature avec les autres modifications intervenues dans ce domaine.

L'introduction de ces formules de salaire fixe s'accompagne en effet toujours :



- soit d'un intéressement plus général à l'échelon de l'usine, ce qui somme toute n'est qu'une généralisation de la prime de groupe à toute l'usine,
- soit de mesures et de contrôles plus stricts du rendement avec substitution de nouveaux stimulants mieux appropriés chaque fois que c'est nécessaire ou possible tels que ceux fonction des durées d'arrêt des installations. Ainsi se maintient, en s'affirmant même, l'esprit du rendement, de l'efficacité.

Dans le même ordre d'idées et quoiqu'une large discussion ne se soit pas ouverte sur ce point, plusieurs exposés, et notamment celui du représentant de l'industrie luxembourgeoise, ont fait état de formules de rendement individuel, estimé, dont l'esprit procède toujours d'une appréciation - a posteriori et non automatique - du rendement individuel.

5 - Quels sont les résultats de cet effort, en quelque sorte permanent, d'adaptation des formules de rémunération au rendement, effort souvent déployé en commun ?

C'est, d'un avis quasi unanime, une satisfaction relative, valable dans les circonstances où elle s'opère et naturellement susceptible d'être remise en cause. Mais c'est précisément la marque de la vie que d'exiger une permanente adaptation et de faire naître, comme l'a rappelé notre sociologue, de nouveaux problèmes dès que certains sont à peine réglés.

Quelques voix se sont fait entendre pour supprimer le salaire au rendement pour des raisons de principe plus que d'application. La comparaison faite à cette fin entre la situation des ouvriers et celle des employés n'a pas paru aussi convaincante; pour les employés également, d'une manière individuelle, l'appréciation du rendement intervient en effet dans la fixation des appointements ainsi que l'a fait ressortir M. Wagner.

On peut penser de l'évolution actuelle - et de l'avis quasi général - que ceux qui demandent un changement radical de statut vont

trop vite : les esprits ne sont pas mûrs pour une telle réforme, des étapes techniques ne peuvent être franchies aussi simplement,

trop loin : dans la mesure où ils méconnaissent la force et la valeur de l'idée de rendement et d'efficacité et le sentiment d'équité qui s'y rattache chez beaucoup de travailleurs. Les questions jaillies de la salle à plusieurs moments ont attesté de l'attachement que les uns et les autres lui portent.

## 6 - Conclusions

Les solutions envisagées qui tout en gardant la nature de la rémunération au rendement en modifient, quelquefois très profondément, les modalités d'application pour les adapter à la réalité de notre vie industrielle sont la marque de l'expérience.

C'est en cela que l'intérêt de ces journées s'est trouvé renforcé, si ces journées ont précisément permis une meilleure connaissance des solutions adoptées dans les différents pays, si elles ont permis une meilleure compréhension des points de vue dans les deux sens : meilleure compréhension de ceux certainement excessifs dans leur jugement de condamnation des systèmes appliqués, meilleure compréhension également de ceux qui restent rigide-ment attachés au passé.

Dès lors peut-on féliciter la Haute Autorité, M. Finet, la direction générale "problèmes du travail, assainissement et recon-version" et plus particulièrement M. Vinck, M. Savouillan et M. de Boer qui ont animé ces réunions et tous leurs collaborateurs qui ont organisé ces journées.

Je n'oublierai pas de remercier l'interprétation de la lourde tâche qu'elle a dû assumer et naturellement tous les participants à ces journées.

C O N C L U S I O N S

par

Willi HENNE, syndicat de la métallurgie, Düsseldorf

---

Dans la tâche qui m'incombe de faire le bilan de ces journées d'études, je ne puis malheureusement faire mienne la devise "Deine Rede sei ja, ja oder nein, nein, alles andere ist von Uebel".

Cette conférence n'a pas permis de répondre nettement à la question de savoir si, dans la situation actuelle de la sidérurgie, le salaire au rendement a tendance à céder la place au salaire fixe.

Il se peut qu'une des principales raisons de cet échec soit l'inexistence d'une définition absolument certaine du salaire au rendement. Si nous prenons la notion de salaire au rendement au sens restreint du forfait proportionnel classique la discussion de ces journées d'études aurait sans aucun doute mené à la conclusion que le salaire au rendement dans la sidérurgie traverse une crise.

Mais toutes les personnes qui ont pris la parole au cours des débats étaient d'accord pour considérer que le terme de salaire au rendement doit être pris dans son sens le plus large, c'est-à-dire qu'il faut prendre en considération pour le calcul du salaire toutes les influences de l'homme sur les résultats de la production.

Si toutefois cette acception du terme dans son sens le plus large doit se généraliser, il est temps de choisir une autre définition pour le salaire au rendement.

Or, même dans ce cas, on ne pourra départager nettement le salaire au rendement et le salaire fixe, car il n'est pas possible de considérer le salaire au rendement dans l'abstrait, mais seulement en rapport avec la situation concrète existant dans l'entreprise et avec les tâches spécifiques auxquelles il répond.

L'industrie sidérurgique comporte des structures de production très diverses, depuis les entreprises qui n'ont que des hauts fourneaux jusqu'aux entreprises dont l'activité va du traitement métallurgique au produit fini, en passant par les usines mixtes dont les fabrications s'étendent jusqu'aux demi-produits.

Cette différence de structure des entreprises exerce une très forte influence sur les systèmes de rémunération au rendement. Sans doute peut-on appliquer différentes techniques salariales selon les services d'une entreprise, mais, dans le cadre d'une même entreprise, le jeu des principes de rémunération est limité.

Les modalités du salaire au rendement dépendent en outre du degré de développement technique. Or le niveau de ce développement est très variable d'une entreprise à une autre, et même d'un service à un autre à l'intérieur d'une même entreprise.

C'est ainsi que coexistent les trains de laminoirs de type ancien où les opérations se font à la main et les trains modernes entièrement continus. Ces conditions extrêmement différentes de la rémunération au rendement ne permettent pas de faire des constatations de portée générale.

La situation de l'emploi dans la sidérurgie à un moment donné n'est pas non plus sans influencer sur les possibilités d'appliquer la rémunération au rendement, encore que cette situation elle-même se présente très différemment selon les périodes et les divers secteurs de production de la sidérurgie.

Ces tout derniers temps, en particulier, nous avons pu constater que les influences du marché ont créé de l'extérieur, dans l'entreprise, une situation qui n'a pas permis aux travailleurs de développer toute leur capacité de rendement, car le niveau de la production était déterminé par des facteurs économiques et non par le rendement humain.

Dans la pratique, il en est résulté que dans tel secteur de production où la situation du marché était favorable, le système de salaire au rendement fournissait un stimulant salarial pour permettre de profiter de la conjoncture, tandis que dans tel autre secteur frappé par la mévente, la production était freinée et qu'un salaire fixe garanti était payé aux ouvriers.

Les possibilités du salaire au rendement dépendront donc aussi à l'avenir de la mesure dans laquelle la sidérurgie réussira à stabiliser l'emploi pendant des périodes plus longues que par le passé.

Or cela ne sera possible que si la politique de l'emploi est orientée vers les débouchés à long terme et non d'après la situation présente des carnets de commandes.

Sous ce rapport, on ne peut négliger la fluctuation de la main-d'oeuvre dans la sidérurgie. Cette fluctuation croissante a un effet négatif sur la stabilité des équipes de travail. Du fait de ces changements incessants, ces équipes se voient imposer des efforts dont il n'est tenu compte dans aucun système de rémunération au rendement.

Il en va de même de l'emploi de travailleurs étrangers qui, en raison des difficultés de compréhension et autres obstacles, constituant tout d'abord un handicap pour l'équipe.

Toutes ces tendances ont abouti à une certaine hésitation dans le jugement porté sur la rémunération au rendement.

A mon sentiment, il existe un critère objectif pour juger du fonctionnement des systèmes existants. Il s'agit du pourcentage d'heures de travail effectuées qui ne sont pas rémunérées selon les modalités du système de salaire au rendement en vigueur, mais qui sont payées au tarif du salaire moyen.

Si dans une équipe 50 % des heures travaillées sont rémunérées au tarif du salaire moyen, c'est une preuve manifeste que le système existant de salaire au rendement ne permet plus de faire face à la situation et, par conséquent, qu'il n'est plus en état de fonctionner.

Des journées d'études ne sauraient être consacrées uniquement à l'analyse de la situation du moment. Elles doivent aussi permettre d'établir quelles sont les tendances de l'évolution à prévoir en ce qui concerne la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique.

Au cours de la discussion, quelques-unes de ces tendances se sont nettement dégagées :

- 1) Les chiffres de production dans la sidérurgie sont influencés de plus en plus par la situation du marché et par des considérations techniques, et de moins en moins par les travailleurs.
- 2) Par rapport aux prix de revient de la sidérurgie, la part des salaires diminue tandis que s'accroît le service du capital.
- 3) Les investissements dans la sidérurgie visent, notamment, à rendre l'écoulement des matériaux de plus en plus continu. Cette évolution conduit à former des équipes de plus en plus importantes et limite la marge d'influence de l'ouvrier pris individuellement.
- 4) La structure de l'emploi dans la sidérurgie se modifie sans cesse en faveur des ouvriers des services d'entretien et de réparation, ainsi qu'en faveur des cadres.

Si déjà les effets de l'influence humaine dans le secteur productif deviennent de plus en plus difficilement discernables, il sera encore plus malaisé de les reconnaître dans les travaux de réparation et d'entretien.

- 5) Les moyens de production confiés aux ouvriers sont toujours plus coûteux et la responsabilité de ces derniers en ce qui concerne ce matériel ne cesse de croître.
- 6) L'influence de nombreuses opérations sur la sécurité collective du travail augmente avec le niveau de développement technique.

Ces réalités futures ne seront pas sans influencer les systèmes de rémunération au rendement.

Mais quelle que soit la forme que prendront les futurs systèmes de rémunération, ils devraient rester clairs et pouvoir être compris par chacun des intéressés.

Le choix et le nombre des facteurs à prendre en considération pour la rémunération du rendement a également été discuté. Je suis personnellement d'avis que, dans un système, on devrait tenir compte de trois facteurs au maximum.

Les différents facteurs, eux aussi, doivent pouvoir être discernés et surtout contrôlés par les travailleurs.

Si l'entreprise revendique le droit de contrôler le rendement des travailleurs par un système de rémunération, les travailleurs ont le droit de contrôler les données économiques de l'entreprise qui entrent en ligne de compte dans un système de rémunération.

On ne doit prendre en considération aucun facteur qui ferait supporter aux travailleurs le risque inhérent à l'entreprise.

La politique de l'emploi dans la sidérurgie doit garantir aux travailleurs qu'ils pourront utiliser pleinement les installations de production et, par conséquent, profiter des chances offertes par la rémunération au rendement.

Il est nécessaire que la prime maximale fixée dans le système puisse être atteinte et qu'il y ait donc une chance de gain correspondante.

Il m'apparaît encore important qu'il soit suffisamment tenu compte, dans la recherche des systèmes de rémunération, du problème de la sécurité et de la médecine du travail. Il importe surtout que les systèmes de rémunération et les techniques salariales soient débattus entre employeurs et travailleurs sur un pied d'égalité.

Un système de rémunération au rendement ne peut fonctionner que s'il inspire confiance aux travailleurs.

Pour terminer, je voudrais remercier la Haute Autorité de nous avoir permis de discuter des problèmes de la rémunération des travailleurs dans la sidérurgie, en créant les conditions nécessaires à cet échange de vues sur le plan de l'organisation et du financement.

ALLOCATION DE CLOTURE

par

Charles SAVOUILLAN

Directeur à la direction générale "problèmes  
du travail, assainissement et reconversion"

Mesdames, Messieurs,

Permettez-moi tout d'abord d'excuser l'absence de M. FINET  
qui devait prononcer l'allocution de clôture de ces journées  
d'étude et qui ne peut le faire.

Il m'a chargé de vous dire ses regrets de ne pouvoir être  
parmi vous et m'a demandé de le remplacer.

Je n'ai pas l'intention de vous faire un long discours.

Vous venez de passer trois journées bien remplies à  
Luxembourg et peut-être certains nous reprocheront sans doute  
d'avoir élaboré un programme un peu trop lourd. Notre seule  
excuse est que, considérant l'importance du problème, nous souhai-  
tions l'aborder le plus complètement possible.

Vous venez, de plus, d'entendre M. BOURSIER pour les  
employeurs et M. HEINE pour les travailleurs faire le bilan de  
ces trois journées.

L'ensemble des informations recueillies est riche d'ensei-  
gnement et aussi comprendrez-vous qu'il est difficile de pouvoir  
dès à présent tirer des conclusions.

Nous devons réfléchir encore à tout ce qui a été dit, à  
tout ce qui a été proposé. Nous devons en discuter avec les



membres de la commission "rémunération" afin de déterminer dans quel sens devra à l'avenir s'orienter l'activité de la Haute Autorité dans le domaine des systèmes de rémunération.

J'ai vivement regretté, pour ma part, de ne pouvoir suivre régulièrement vos travaux. Aussi, est-ce avec beaucoup de plaisir que je vous retrouve cet après-midi.

Au cours des séances que j'ai eu le plaisir de présider, j'ai constaté que le problème étudié était vraiment au centre des préoccupations de tous. J'ai constaté également que vous répondiez à l'appel de M. FINET qui, en insistant sur le caractère de ces journées d'étude, vous demandait de ne pas les transformer en terrain de négociations, mais d'exposer avec calme et sérénité vos points de vue, vos jugements, vos expériences.

J'ai dit tout à l'heure que je n'avais pas l'intention de tirer de conclusions. Je dois cependant constater que la rémunération au rendement n'est pas une matière figée et que dans tous nos pays on modifie les systèmes, on les adapte, on les transforme; qu'elle est au centre des préoccupations des employeurs et des travailleurs.

Dans l'évolution des systèmes de rémunération au rendement, il m'apparaît que des directions communes se manifestent :

- aplatissement des courbes de primes qui apporte une limite à la variation de celles-ci;
- réduction du pourcentage de la prime par rapport au salaire total;
- souci pour l'employeur de réaliser et de conserver un certain équilibre des gains entre les départements de production;

- souci pour les travailleurs de rechercher une stabilité de leur rémunération;
- l'importance de l'organisation de l'entreprise.

Ces remarques ne visent pas à dire que la situation est la même dans tous les pays. L'exposé de M. WAGNER de Luxembourg nous a montré que dans des entreprises il existe encore des primes très importantes, alors que dans certaines entreprises on s'oriente vers leur suppression.

Ces journées n'ont pas tout résolu, tant s'en faut, et nous avons, par exemple, été particulièrement frappés par le fait que la définition de salaire au rendement n'est pas la même pour tous. Nous y voyons là une difficulté qui aboutit souvent dans les discussions ou les controverses à des dialogues de sourds, les uns et les autres ne parlant pas de la même chose.

C'est le but que s'était fixé la Haute Autorité en les organisant, but que nous a d'ailleurs rappelé M. FINET dans son allocution d'ouverture.

En tant que directeur à la direction générale qui a la responsabilité du secteur rémunération, donc des problèmes de rémunération au rendement, je suis heureux que ces journées aient abouti aux résultats que nous souhaitions en les organisant et que vous souhaitiez en y participant.

Certes, il y aurait encore beaucoup à dire et beaucoup à faire, mais, comme le souhaitait M. FINET, ces journées marqueront, j'en suis persuadé, dans l'activité de la Haute Autorité, une étape importante.

Je remercie M. BOURSIER et M. BEMME de ces mots aimables mais, en fait, nous n'avons été que des réalisateurs, mais les inspirateurs sont les représentants des organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs qui participent à la commission "rémunération, sécurité sociale et conditions de travail", puisque ce sont eux qui nous ont conseillé dans notre action dans le domaine de la rémunération au rendement. Je tiens ici à les remercier.

Si ces journées ont été un succès, nous le devons en grande partie aux représentants des organisations professionnelles qui ont exprimé les positions, les points de vue de celles-ci, mais aussi aux rapporteurs qui nous ont exposé des exemples concrets d'application de la rémunération au rendement.

Je ne sais si vous vous en rendez compte, mais, de plus en plus, à côté des idées générales, des principes qui sont le moteur de toute action, nous tenons à nous intéresser à ce qui se passe réellement dans les entreprises, aux expériences vécues.

Durant ces trois journées, nous avons vu des exemples touchant la rémunération au rendement.

Il y a quelques jours, et certains participaient à la réunion, nous avons discuté d'exemples touchant la formation professionnelle.

Cette nouvelle façon d'approcher les problèmes m'apparaît pleine d'intérêt et je pense que vous êtes d'accord avec moi pour que nous continuions dans cette voie.

C'est pourquoi, je tiens à remercier particulièrement les experts d'employeurs ou travailleurs qui nous ont apporté ces exemples d'entreprise.

Je voudrais aussi noter qu'au cours de ces réunions nous avons expérimenté une nouvelle formule.

Effectivement, nous avons entendu non seulement des exposés sur la situation, sur les cas, mais des représentants des organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs ont, au début de la réunion, défini leur position face à la rémunération au rendement et, en fin de réunion, dressé le bilan des journées.

Je vous avoue que nous avons eu quelques hésitations à utiliser cette formule, qui nous avait d'ailleurs été proposée par le groupe de travail chargé de la préparation des journées, craignant que des polémiques puissent s'engager à propos de ces prises de position; il n'en a rien été.

Nous sommes heureux de ce résultat qui est fort encourageant pour l'avenir, car cette méthode rend nos réunions plus vivantes et permet d'aller au-delà de l'exposé des problèmes et de voir comment en face d'eux réagissent les employeurs et les travailleurs.

Telles sont, Mesdames et Messieurs, les quelques observations que je voulais formuler pour clôturer votre réunion.

Je dois dire que pour nous des journées comme celles-ci sont un stimulant car, indépendamment des exposés et des discussions de séance, elles nous permettent des contacts infiniment utiles, elles nous permettent aussi de retrouver ce que j'appellerai des amis de vieille date.

C'est donc à tous les participants que j'adresse mes remerciements.

Quelle sera demain l'action de la Haute Autorité dans le domaine de la rémunération au rendement ? Je ne sais. Mais si je considère le niveau des rapports présentés et des discussions qui ont eu lieu, si je considère aussi l'esprit avec lequel les uns et les autres vous avez abordé ces débats souvent délicats, je souhaite que cette réunion ne soit pas la dernière et que nous nous retrouvions pour approfondir les questions que nous avons abordées.

Je vous souhaite à tous un bon retour.

---

SERVICES DES PUBLICATIONS DES COMMUNAUTES EUROPEENNES

.11774/2/68/1