

**L'évolution
des modes de rémunération
dans les entreprises sidérurgiques**

Rapport de synthèse sur les enquêtes sociologiques
effectuées dans quatre pays de la Communauté européenne
Belgique, Allemagne, France et Italie

L'évolution des modes de rémunération dans les entreprises sidérurgiques

**Rapport de synthèse sur les enquêtes sociologiques
effectuées dans quatre pays de la Communauté européenne
Belgique, Allemagne, France et Italie**

L'EVOLUTION
DES MODES DE REMUNERATION
DANS LES ENTREPRISES SIDERURGIQUES

(Rapport de synthèse sur les enquêtes sociologiques
effectuées dans quatre pays appartenant à la
Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier :
Belgique, Allemagne, Italie et France)

Le rapport de synthèse a été
rédigé pour le compte de la
Haute Autorité de la Communauté
Européenne du Charbon et de
l'Acier par

ETTORE MASSACESI,

avec la collaboration de Gian
Luigi Morini et d'Ada Collicà

P r é f a c e

La question d'une rémunération correspondant au rendement et qui tiennent compte des besoins de tous les intéressés est l'un des grands problèmes de la société industrielle. Le progrès social et technique dans le secteur des Communautés européennes exige en l'espèce que les intéressés développent et appliquent des idées et des solutions nouvelles.

Les systèmes liant les salaires à la production, au rendement ou à la productivité sont particulièrement répandus dans la sidérurgie. Il était donc naturel que la Haute Autorité s'intéressât à ces problèmes. Dans ses efforts pour fournir aux intéressés des données qui leur permettent de s'orienter, la Haute Autorité, en coopération avec les partenaires sociaux et les instituts de recherche, a effectué un certain nombre d'enquêtes sur les systèmes de rémunération. C'est ainsi qu'elle a fait procéder en 1957 et 1958, dans la sidérurgie de tous les pays de la Communauté, à une enquête ayant pour objet la liaison entre le degré de mécanisation et la forme de rémunération.

Elle a ensuite fait procéder en Belgique, en Allemagne, en France et en Italie à des études ayant pour objet de déterminer ce que pensent du salaire au rendement les chefs d'entreprise, les syndicats et les travailleurs de la sidérurgie concernés par ce système de rémunération. Les résultats obtenus à cette occasion sont résumés dans le présent rapport.

Nous tenons à remercier ici M. Massacesi et ses collaborateurs qui ont élaboré ce rapport de synthèse après avoir pris contact avec les responsables des rapports établis à l'échelon national. Grâce à cette harmonisation avec les auteurs des enquêtes effectuées dans chaque pays, le présent rapport constitue à la fois une récapitulation des résultats nationaux et une véritable synthèse des points de vues qui semblent en partie contradictoire.

La Commission des Communautés Européennes, qui publie ce rapport de synthèse en tant que successeur de la Haute Autorité, espère que ledit rapport permettra aux milieux intéressés par les problèmes de salaires de mieux comprendre la position des partenaires sociaux sur les divers systèmes de salaires appliqués dans les quatre pays ci-dessus mentionnés.

A v a n t - p r o p o s

Le présent document constitue la synthèse des rapports élaborés par quatre groupes de travail chargés, pour le compte de la Haute Autorité de la C.E.C.A. (Communauté européenne du charbon et de l'acier), d'effectuer une recherche respectivement en Belgique, France, Allemagne et Italie, sur l'évolution des systèmes de rémunération dans les entreprises sidérurgiques.

Ce rapport a été rédigé par Ettore MASSACESI et par Gian Luigi MORINI avec la collaboration de Ada Collidà et de Federic^o Usai.

Le choix des sujets exposés dans le document, l'angle sous lequel ils ont été traités et les considérations finales sont de Ettore MASSACESI, qui assume par conséquent la responsabilité de l'interprétation et de la présentation des différents rapports nationaux.

<u>Introduction</u>	<u>Page</u>
La recherche mise en oeuvre par la Haute Autorité en 1957	1
Les résultats de la recherche de 1957	6
Les limites de la recherche de 1957	13
Les problèmes non résolus	16
<u>OBJECTIFS ET MISE EN OEUVRE DE LA RECHERCHE</u>	18
Les objectifs	18
La mise en oeuvre de la recherche	19
- Le rapport belge :	21
- l'hypothèse de l'évolution de la rémunération au rendement	21
- l'hypothèse de l'ambiguïté des forces sociales	22
- l'hypothèse de l'usure des systèmes de rémunération	23
- l'hypothèse de l'influence de la variable "entreprise"	24
- Le rapport français :	24
- l'hypothèse de la résistance patronale et de l'aspiration syndicale au changement des modes de rémunération	27
- l'hypothèse de la perception différenciée de l'évolution industrielle	28
- l'hypothèse de la stratégie d'influence et de l'autorité	30
- Le rapport italien :	34
- l'homme	35
- la production	36
- la rémunération	36
- Le rapport allemand :	37
- les observations préliminaires	37
- les secteurs de la recherche	39
- le thème fondamental : la crise du salaire au rendement	40
<u>L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE</u>	43
En Belgique	43

	<u>Page</u>
En Allemagne	48
En France	52
En Italie	55
<u>RESULTATS DE LA RECHERCHE</u>	59
Difficulté de trouver un "plus petit dénominateur commun"	59
Les aspirations et les résistances au changement	60
L'évolution des "politiques de rendement"	63
La théorie générale du salaire au rendement selon Lutz	67
<u>L'ANALYSE DES OPINIONS</u>	73
1. L'orientation des responsables patronaux	73
a) aspirations au changement	73
en Belgique	73
en Allemagne	75
en France	78
en Italie	87
b) résistance au changement	91
en Belgique	91
en Allemagne	97
en France	103
en Italie	110
c) Conclusions	114
2. L'orientation des responsables syndicaux	118
a) aspirations au changement	118
en Belgique	118
en Allemagne	121
en France	124
en Italie	129
b) résistance au changement	131
en Belgique	131
en Allemagne	133
en France	136
en Italie	140
c) Conclusions	143

	<u>Page</u>
3. L'orientation des ouvriers	146
a) en Belgique	147
- les aspirations des ouvriers	147
- les attitudes des ouvriers	154
- les opinions des ouvriers	157
b) en Allemagne	161
- aspiration à la stabilité des revenus	161
- les conditions propres à l'entreprise	164
c) en France	173
- l'aspiration au salaire mensuel	177
- la vision de l'entreprise	179
- les opinions des ouvriers les plus évolués	182
d) en Italie	188
- opinions sur la rémunération	188
- opinions sur la production	193
- relation entre rémunération et production	195
- les rapports entre la tâche et les préférences en matière de type de rémunération	198
e) Conclusions	207
<u>LE DEBAT APRES LA RECHERCHE</u>	211
Considérations finales	222

1. INTRODUCTION

La recherche mise en oeuvre par la Haute Autorité en 1957

En 1957, la Haute Autorité de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier avait chargé certains Instituts de Recherche (1) des pays membres de procéder à une étude visant à déterminer quelle était, à des niveaux différents de mécanisation, l'influence de l'ouvrier sur la production et quels étaient, en conséquence, les modes de rémunération effectivement pratiqués à ces mêmes niveaux.

Plus exactement, le problème que la Haute Autorité avait soumis aux instituts, consistait à établir dans quelle mesure la mécanisation et la modernisation d'une installation de production modifie les conditions en matière d'application de la rémunération au rendement.

L'étude, effectuée dans les principales usines sidérurgiques des divers pays, comportait une analyse :

- des caractéristiques techniques et d'organisation des diverses unités de production;
- de la nature du travail et du degré d'influence de l'ouvrier sur la production;
- des modes de rémunération en vigueur;
- des attitudes des ouvriers, des syndicalistes, des cadres et de la direction à l'égard de ce problème.

(1) Les instituts et les auteurs des enquêtes nationales ont été :

Belgique - Institut de Sociologie Solvay, Université Libre Bruxelles - Bruxelles (MM. Bolle de Bal, P. Boon, L. Chaperon du Harret, A. Liebmann-Waysblatt).

France - Institut des Sciences Sociales du Travail, Université de Paris - Paris (C. Durand, C. Prestat, A. Willener).

Allemagne - Institut für Sozialforschung an der J.W. Goethe Universität - Frankfurt a/M. (B. Lutz, avec la collaboration de L. von Friedeburg, M. Teschner, R. Welteke, F. Weltz).

Italie - Istituto di Statistica, Università degli Studi di Firenze - Firenze (G. Parenti, avec la collaboration de Dr. Cecanti, de l'Ing. Riccardi et de Dr. Serra)

Luxembourg - Institut Emile Metz - Luxembourg (M.A. Robert, Directeur Honoraire)

Pays-Bas - Raadgevend Bureau Ir B.W. Berenschot N.V. - Amsterdam (H.F.A. Van Donselaar, J.J. Doren, J.R. Jong, L.E. Pierik, D.J. Prins, P. Silberer).

Chaque institut a rédigé un rapport, et l'ensemble des rapports "nationaux" a fait l'objet d'une synthèse confiée à Burkart Lutz et à Alfred Willener, qui a été publiée en 1960 avec une introduction de Georges Friedmann (1).

La diversité des installations analysées au cours des enquêtes, importantes tant du point de vue des technologies que de celui de l'organisation a, toutefois, mis en lumière une tendance commune, du point de vue de l'évolution, à la disparition des usines fortement conditionnées par l'initiative de l'ouvrier pour arriver, en passant aussi par des positions intermédiaires, à des usines à peu près automatisées.

A côté de ces conclusions afférentes à la technologie et à l'organisation, l'examen des modes de rémunération en vigueur dans les diverses unités de production avait mis en évidence la permanence, plus ou moins répandue, de politiques salariales qui laissaient une certaine influence aux salaires au rendement proprements dits.

Par exemple, l'enquête menée en France par l'Institut des Sciences Sociales du Travail dans trois entreprises sidérurgiques très différentes du point de vue technique avait établi que, même dans l'établissement qui occupait des positions d'avant-garde quant à la technologie et à l'organisation, plus d'un tiers du salaire touché par l'ouvrier était "variable" (2).

(1) B. Lutz et A. Willener, "Niveau de mécanisation et mode de rémunération" C.E.C.A. - Haute Autorité, Luxembourg, mai 1960. Sera cité comme suit : "Lutz-Willener "Niveau de mécanisation"

(2) Le degré de variabilité du salaire ouvrier dans les divers pays peut se résumer comme suit :

Allemagne - de 15% à 36%, avec quelques cas de pourcentage bloqué;

Belgique - de 0 à 40%, en excluant une forme particulière de prime; (la prime record, qui augmente considérablement la partie variable du salaire);

France - de 40 à 100%;

Italie - 25 % en moyenne;

Luxembourg- 28 %

Pays-Bas - de 0 à 25 %;

(Lutz-Willener "Niveau de mécanisation" p. 53)

Il est bien vrai, soulignait-on, que la partie des salaires proportionnelle au rendement va diminuant, mais dans son ensemble, la "logique" du mode de rémunération n'a pas changé, car aujourd'hui encore, la notion d'"encouragement direct à la production" se maintient, malgré les changements intervenus dans les modalités d'exécution des tâches et dans le rapport ouvrier-machine.

Ces changements, dans une vision synthétique mais aussi, cependant, significative, pouvaient se décrire de la manière suivante :

1. aux trains de laminoir les plus arriérés, la tâche, clé, à savoir celle du lamineur, domine tant l'équipe d'ouvriers producteurs que la machine, en décidant de la cadence et de la qualité. De même, l'équipe exerce une influence directe sur la cadence, qui n'est pas entièrement déterminée par le lamineur.
2. aux trains de laminoirs les plus modernes, au contraire, c'est la "machine" (la technologie, l'organisation) qui domine le rythme d'activité tant des équipes ouvrières que de ce que l'on appelle les "postes clés". L'influence humaine s'exerce surtout dans la possibilité d'éviter les arrêts et les avaries à l'outillage, qui devient de plus en plus important. On peut donc dire que, d'une situation dans laquelle l'intervention des ouvriers avait un caractère d'initiative (décisions sur la cadence, sur la qualité, intervention sur l'une ou sur l'autre), on passe à un stade dans lequel elle prend un caractère de prévention (responsabilité pour les arrêts, pour les machines, etc.).

Ces changements dans l'organisation du travail expliquent donc l'atténuation de l'importance de l'élément variable du salaire, du fait des modifications intervenues dans les caractéristiques de l'apport de l'ouvrier à la production.

Elle se traduit par un profil différent des courbes de prime, qui passent d'allures proportionnelles à des allures qui correspondent moins à une proportionnalité directe.

En effet, il ressort du Rapport de synthèse (1) que, sur 21 unités de production dont le mode de rémunération a été étudié, deux seulement accusent une proportionnalité directe entre l'allure du rendement et celle de la prime, tandis que, dans les autres cas (à l'exception de deux dans lesquels la prime a été bloquée à un certain niveau de rendement atteint), la corrélation est en général telle qu'elle exige d'importantes augmentations d'efficacité pour faire varier la prime dans une certaine mesure.

On a aussi pu constater la diminution de sensibilité de la partie variable du salaire, toujours dans la première enquête effectuée, par l'évolution des secteurs d'application et de la périodicité de calcul de la prime. En effet, les oscillations de la prime sont "d'autant plus fortes, toutes choses égales par ailleurs, que les groupes dont on calcule le rendement sont moins étendus et la périodicité de ce calcul plus courte" (2). Du point de vue du secteur d'application, il appert, par ailleurs, que dans la plupart des unités de production étudiées, la prime est fixée globalement pour toutes les tournées que comporte l'organisation des dites unités, tandis que, du point de vue de la périodicité de calcul, la tendance quasi-générale est d'embrasser une période de temps assez longue (d'une semaine à un mois) qui, pratiquement, finit par neutraliser une bonne partie des oscillations journalières des rendements.

Enfin, la diminution de l'oscillation de la partie variable des rémunérations résulte aussi de l'inclusion dans le calcul des rendements du rôle des temps dits non productifs (temps d'arrêt, de réparation, de transformation, etc.), qui, dans une situation de mécanisation quelque peu poussée, pouvaient représenter, en présence de stimulants de type traditionnel, un élément favorable aux oscillations salariales. Les résultats qui ressortent du rapport de synthèse (3) permettent de conclure que, dans presque tous les cas, les temps non productifs sont comptés à part, rémunérés à un taux égal, ou presque, au salaire au rendement et exercent donc de faibles effets sur les variations de la prime.

(1) Lutz-Willener - "Niveau de mécanisation", cit., pag. 51

(2) cfr. Lutz-Willener "Niveau de mécanisation", cit., p. 57

(3) cfr. Lutz-Willener "Niveau de mécanisation", cit., pp. 54/60.

La tendance générale qui émerge de ces considérations est, en substance, celle d'une désensibilisation de la rémunération à l'égard des variations des rendements.

La comparaison entre trains de laminoirs anciens et trains plus modernes a fait apparaître, toujours dans la première enquête, que cette tendance à la "diminution de l'amplitude des oscillations du salaire consécutives à des variations de la production ou du degré d'exploitation de l'installation" est nette surtout aux trains de laminoirs anciens.

Une étude des salaires appliqués dans deux trains de laminoirs d'une usine allemande (Train tôles moyennes et train tôles fortes trio) (1) permettait de conclure que l'évolution de la rémunération au rendement restait caractérisée par deux facteurs : tout d'abord, les temps de non-production sont de plus en plus décomptés dans le calcul du rendement; ensuite la courbe de prime tend de plus en plus vers l'horizontale. A cet égard, on peut observer que, tandis qu'entre 1948 et 1952, des variations des salaires mensuels de plus ou moins 10 % étaient parfaitement courantes, l'amplitude de ces oscillations est tombée, au cours des dernières années, à un pourcentage extrêmement faible (2).

D'une manière générale, on peut affirmer que la comparaison des trains de laminoirs anciens et nouveaux et plus encore l'évolution du salaire au rendement appliqué à des trains déjà anciens ont fait apparaître une tendance (à peu près commune) à une plus grande stabilité des salaires, à une diminution de l'amplitude de leurs oscillations consécutives à des variations de la production ou du degré d'exploitation du laminoir.

(1) Cfr. Lutz-Willener "Niveau de mécanisation, cit., pp. 63 et suivantes.

(2) Au train tôles moyennes (manuel), entre 1948 et 1951, la corrélation entre le salaire et le rendement est à peu près intégrale, similairement à celle existant au train tôles fortes (semi-mécanisé). Ensuite, cette corrélation change, en élevant notablement le rendement nécessaire pour maintenir le même niveau de salaire (cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 68, tabl. 8).

Même pur ce qui est de la réglementation des temps morts, il est manifeste que les systèmes qui s'imposent de plus en plus protègent le personnel contre leurs conséquences, à l'encontre de toute stricte logique de stimulation salariale. Il importe peu, à cet égard, d'établir jusqu'à quel point cette évolution doit être attribuée à l'action des syndicats ouvriers ou répond à une optique nouvelle des directions d'usines, plus disposées à poser la question des temps morts en termes de programmation de la production, en la soustrayant progressivement à l'influence du personnel des trains.

Bien qu'encore à titre d'hypothèse, le rapport de synthèse sur la première recherche a démontré assez clairement, par une série de données significatives, que le salaire au rendement n'atteint pas effectivement les objectifs auxquels il vise en principe.

Dans cette optique, le terme de "crise" du salaire au rendement est issu de cette constatation qu'il n'y a toujours pas correspondance entre les présuppositions logiques et la pratique des modes de rémunération.

Les résultats de la recherche de 1957

En résumé, les rédacteurs du rapport de synthèse ont estimé pouvoir déceler, dans les situations révélées par les enquêtes, des motifs suffisants pour affirmer que la baisse constatée de la sensibilité de la rémunération variable était attribuable pour une bonne part à la disparition des motifs qui en avaient justifié l'adoption, c'est-à-dire à la disparition de la fonction, consistant à stimuler l'ouvrier à atteindre des rendements plus élevés, qui était intrinsèquement liée à la grande influence que l'ouvrier pouvait jadis exercer sur la cadence de production. Mais la survivance de mécanismes de liaison du salaire à la production aurait pu s'expliquer, alors, par la substitution progressive à la fonction traditionnelle de stimulation de nouvelles fonctions, et en particulier de celle que l'on a définie comme "fonction de régulation" du rendement de l'ouvrier (1).

(1) Dans l'enquête portant sur deux trains anciens d'une usine allemande, le stimulant salarial avait eu une influence déterminante pour atteindre les capacités maximales de production. A ce point, le seul problème qui se posait était le maintien de la production au niveau ainsi atteint (cf. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 71).

Cette interprétation (comme nous le verrons plus loin) suscita une polémique animée entre les auteurs du Rapport de synthèse - Lutz-Willener, d'une part, et les chercheurs belges, d'autre part (1). On ne saurait, en tout cas, la sous-estimer quand on constate qu'aux trains de laminoir les plus mécanisés, la cadence de production dépend, en amont et en aval, d'une organisation détaillée, ce qui fait que, surtout aux trains continus, toute accélération de la cadence devient un problème d'organisation. Dans ce sens, la fonction du salaire au rendement consisterait à stimuler les ouvriers à soutenir la cadence prévue par le planning de l'entreprise.

En effet, l'ouvrier est à la fois inséré dans un certain système technique et chargé de fonction que lui assigne l'organisation. Du point de vue de l'insertion dans le système technique, on peut distinguer trois types principaux de "présence ouvrière". Un premier type de présence est donné par l'ouvrier qui "domine" le processus (les installations sont de simples outils qui demandent à être conduits, le travail est manuel et artisanal). Un deuxième type de présence est donné par l'ouvrier qui "collabore" au processus (l'installation fonctionne d'une manière relativement autonome, l'ouvrier exerce une fonction de régulation, de manoeuvre).

Le troisième type de présence est constitué par la machine qui domine le processus et par l'ouvrier qui "est dominé" par le processus mécanisé, ce qui fait que son travail est essentiellement de surveillance. L'évolution tend donc à une intégration progressive de l'apport de l'homme dans "un système technique de plus en plus complexe et complet" (2).

(1) Dès la première enquête, les sociologues belges assignaient au salaire au rendement deux fonctions, dites respectivement "de régulation" et "de stimulation". Dans cette perspective, reprise pour la seconde enquête, et que nous analyserons plus loin, la tendance à la baisse de sensibilité s'expliquerait par la dégradation de la seconde fonction et par l'accroissement de la première, (cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 71).

(2) cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 84

Du point de vue de l'intégration de l'ouvrier dans le système d'organisation, on peut observer que, dans un système ancien, non nécessairement assorti d'une technique arriérée, l'organisation du travail relève de la compétence d'un petit nombre d'hommes (chefs d'atelier, ingénieur)." Les ouvriers de fabrication suivent les règles tacites de leur métier d'hommes des trains, métier acquis au cours d'une longue expérience professionnelle. Le chef d'atelier est le plus souvent un ancien lamineur et puise lui aussi dans ce réservoir de connaissances lentement acquises. Sa surveillance s'exerce de loin ... A ce stade, l'organisation est exempte de toute formalisation, que ce soit au niveau des consignes de travail, des programmes de laminage ou au niveau du contrôle (des dimensions, de la qualité ou des quantités produites). Les aspects bureaucratiques et l'étude rationnelle de l'organisation du travail qui seront caractéristiques de stades ultérieurs sont ici à l'état embryonnaire" (1)

Dans un atelier moderne, au contraire, comme celui d'un laminoire continu, il arrive que plusieurs bureaux spécialisés s'occupent des divers aspects de l'organisation du travail." Dans l'atelier même, un ingénieur polytechnicien est à la tête de toute une équipe d'ingénieurs de fabrication, située dans des bureaux au coeur même de l'atelier, le train étant visible à travers les vitres des bureaux. Un service des temps et méthodes procède à des études scientifiques de divers problèmes de travail, comme par exemple des sources d'erreur et d'incident ou encore des taux de serrage des cylindres et des vitesses de laminage. Un autre service, le service "métallurgique", traite des problèmes de qualité des métaux et de dimensions des produits et intervient lui aussi - après tests scientifiques et contrôle des poids et dimensions - par des consignes précises et par des règlements de fabrication. Ce service agit d'ailleurs, en partie, par l'envoi de surveillants spécialisés qui, dans le cas de certains types de production, se placent aux postes-clefs de l'atelier pour veiller à l'application stricte des consignes. Quant au programme de laminage, un autre bureau encore - travaillant même pendant les tournées de nuit - est chargé d'éditer en permanence les "feuilles de laminage" distribuées à tous les ouvriers de fabrication et aux divers services de l'usine"(2).

(1) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 87

(2) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., pp. 87-88

Des considérations exposées jusqu'ici, on peut conclure que le rôle de l'ouvrier tend à être de plus en plus rigoureusement défini par l'organisation du travail." De postes de travail où il garde une grande marge discrétionnaire d'auto-organisation, l'ouvrier est obligé de plus en plus de s'insérer dans un système complet et contraignant. Il doit se conformer à des consignes précises; soumis à une organisation sévère de contrôle, il est conscient de la nécessité d'exercer ce qui lui reste d'influence "à l'intérieur" des limites définies par l'organisation : il devient progressivement plus important, pour lui, de se conformer strictement aux limites fixées par l'organisation que d'exercer la part de liberté qui lui est laissée. Il importe davantage, pour un lamineur moderne, d'éviter scrupuleusement de se tromper dans l'application des consignes de serrage que de gagner quelques tonnes en réduisant de petites pertes de temps. De même pour un défourneur moderne : celui-ci peut avoir la possibilité d'accélérer ou de ralentir un peu la cadence, parce qu'il a une certaine marge d'influence directe, mais il est préférable de beaucoup qu'il évite de se tromper dans l'interprétation des consignes de la feuille de laminage plutôt que d'augmenter légèrement la production (1).

Une des conséquences les plus importantes de la mécanisation de l'industrie, considérée du point de vue de la technologie et sous l'angle de l'organisation, est sans aucun doute à rechercher dans la transformation de la nature du travail demandé à l'homme. Cette évolution finit d'ailleurs par avoir des répercussions considérables sur les conditions d'application et sur la nécessité même du "principe" du salaire au rendement.

"Même dans nos sociétés modernes, une certaine espèce de "pression" est indispensable pour qu'un travail se fasse, pour qu'il soit bien fait et pour qu'il soit suffisant, quantitativement parlant. Cette pression peut revêtir diverses formes; pour une part importante elle est de nature financière.

"La rémunération au rendement est une forme de pression économique sur le rendement de l'homme au travail. Dans certaines circonstances, elle est manifestement très efficace : au contraire du traitement ou du salaire au temps, son montant dépend en effet directement de l'effort que l'homme entend fournir.

(1) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 88

" Bien entendu, la pression extérieure nécessaire pour déterminer un ouvrier ou un groupe d'ouvriers à réaliser un certain rendement ne sera pas toujours également forte; elle dépendra dans une large mesure du mal qu'aura l'ouvrier, des difficultés qu'il devra vaincre pour soutenir un certain rythme de production, pour accomplir un certain nombre de manipulations dans un temps donné, pour fournir sans interruption un effort d'intensité plus ou moins grande. Plus l'ouvrier devra prendre sur lui pour réaliser un certain rendement et plus la pression nécessaire pour l'y déterminer devra être puissante et directe, plus il faudra qu'il se rende compte des avantages sensibles qui récompenseront son effort ou des désavantages et désagréments que cet effort pourra lui épargner"(1).

Ici, il ne faut pas perdre de vue que "les facteurs d'ordre économique, la stimulation au moyen d'avantages financiers, l'intimidation par la peur devant les baisses de salaire ou le chômage, n'ont jamais été, dans l'histoire de l'industrialisation, les seuls motifs à déterminer un ouvrier à un rendement convenable. Le plaisir au travail ou devant le fonctionnement impeccable du système de production, le désir d'être "bien vu" des camarades des postes de travail voisins, des autres équipes ou des autres tournées, tous les facteurs enfin que l'on fait habituellement rentrer sous le concept de "conscience professionnelle" ont eu une influence parallèle à la pression extérieure exercée par la rémunération au rendement ou par la surveillance.

" Ces mobiles intérieurs, la psychologie sociale et la sociologie modernes les groupent sous le terme de "motivation au travail". Au même titre que le caractère pénible du travail, ils ont été transformés par la mécanisation et ses conséquences.

(1) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 102.

" De ce point de vue, on peut parfaitement considérer que le salaire au rendement a pris la relève de la contrainte physique au travail qui était monnaie courante dans la société préindustrielle. Cette contrainte physique n'est plus conciliable avec les principes démocratiques de notre société et moins encore avec les formes spécifiques de rendement exigées par la grande industrie. Aussi la voyons-nous dès le début de l'industrialisation, remplacée par une contrainte d'ordre économique et financier. "

"Le salaire au rendement sera donc nécessaire dans la mesure où les efforts exigés, à un certain niveau de rendement, susciteront chez l'ouvrier des réactions spontanées de défense et des résistances que les motivations sociales et psychologiques ne suffiront pas à surmonter (1).

"Le remplacement du travail manuel par la conduite de machines et le travail de surveillance d'installations techniques complexes, l'autonomie croissante que prennent l'un vis-à-vis de l'autre les cycles de production et d'intervention, restreignent de plus en plus la nécessité de maintenir une pression sur les ouvriers pour obtenir une production suffisante. A en juger d'après les équipes des trains nouveaux et déjà même d'après les machinistes d'anciennes installations, les motivations au travail deviennent souvent si positives que la rémunération au rendement ne joue plus qu'un rôle très secondaire dans la détermination du comportement au travail.

"Cela éclaire d'un jour nouveau les tendances et problèmes de la rémunération au rendement; la diminution progressive de la fonction de stimulation et de régulation du salaire au rendement va de pair avec cet amenuisement, cette disparition même, de la nécessité de formes spéciales de rémunération destinées à garantir un niveau minimum de rendement.

"Plus encore que l'évolution de l'influence de l'ouvrier sur la production, ce sont donc les modifications intervenues dans le travail, la charge de travail et les motivations du travail qui expliquent l'évolution de la rémunération au rendement et les symptômes de crise qu'elle présente. A elles seules, toutefois, elles ne sauraient rendre compte intégralement de la situation de tous les laminoirs ni du fait que certains symptômes de crise ont pu apparaître quasi simultanément, semble-t-il, dans les ateliers appartenant

(1) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 103

à des pays différents et présentant des traditions et des relations industrielles différentes (1).

"Il semble bien que le phénomène de la mécanisation et ses répercussions sur l'influence et sur le travail de l'ouvrier ne constituent qu'un arrière-plan général : les conséquences qu'elles entraînent pour la rémunération au rendement, son évolution et son avenir, semblent beaucoup moins directes qu'on ne l'avait imaginé au début de la (première) enquête.

"Aux trains nouveaux, la marge d'influence ouvrière a été réduite, certaines résistances physiologiques aux variations de la cadence de production ont disparu et des motivations nouvelles (et positives) du travail ont fait leur apparition : tout ceci constitue, à notre avis, un élément essentiel de réponse au problème que pose aujourd'hui la rémunération au rendement; mais le problème n'en est pas épuisé pour autant.

"Pour que cette crise ait pu atteindre le stade où nous l'avons trouvée, il a fallu la présence d'autres facteurs. Les décisions d'une direction d'usine, par exemple, peuvent tout autant s'inspirer de considérations générales sur les conséquences du progrès technique que des expériences particulières à tel ou tel des trains que nous avons étudiés; ainsi s'explique une certaine tendance à sous-estimer la marge d'influence qui peut subsister jusque dans une installation relativement moderne, et, par suite, à tenir pour justifiée la suppression de la rémunération au rendement"(2).

(1) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation - pp. 115-116

"Voilà pourquoi l'évolution des formes et des motivations du travail ne saurait expliquer pourquoi, à plusieurs trains anciens, on a abandonné complètement ou partiellement le stimulant salarial et pourquoi cet abandon, dans un cas comme celui du train tôles moyennes allemand, n'a eu aucune répercussion sur le rendement; ou encore, pourquoi une sorte d'accumulation de symptômes de crise de la rémunération au rendement se rencontre précisément à un train ancien (au train le plus ancien de l'enquête française). Elle n'explique pas non plus pourquoi, dans quelques trains nouveaux, tel le train belge à bandes larges, des stimulants salariaux se révèlent encore utilisables et efficaces (au moins sous la forme, nécessairement provisoire, de primes record)".

(2) Niveau de mécanisation, cit., p. 117

Les limites de la recherche de 1957

En définitive, la première enquête, à laquelle nous nous sommes référés jusqu'ici, mettait en évidence que la mécanisation, tant du point de vue technologique que de celui de l'organisation (au sens précisé plus haut), expliquait assez clairement la diminution de l'importance de la stimulation directe (mais non son élimination) consécutive à l'importance de plus en plus réduite de l'influence de l'ouvrier sur le niveau de la production.

Toutefois, une enquête de ce genre, tendant à expliquer la crise de la rémunération au rendement comme résultant uniquement du niveau de mécanisation, devait laisser à découvert certains aspects importants de la question, qui, d'ailleurs, sont apparus aussi au cours de ladite enquête. Des anomalies constatées, on avait déduit qu'il fallait vérifier l'hypothèse d'une crise de la rémunération au rendement en tenant compte également de facteurs d'ordre sociologique et psychologique. Autrement dit, il s'agissait de sonder "la conception que se font aujourd'hui ouvriers et dirigeants de la rémunération au rendement, les résultats qu'ils en attendent, les perspectives de leur politique en matière de salaires et les possibilités qu'a la rétribution au rendement de coïncider avec leurs intérêts respectifs" (1).

Les opinions exprimées à ce sujet par les ouvriers ont permis de conclure, non définitivement toutefois, que la plupart des ouvriers désirent pouvoir disposer "d'un revenu fixe, calculable d'avance, d'un revenu insensible aux variations des conditions de production et aux oscillations du rendement. Ils se prononcent nettement en faveur du salaire fixe, même si le salaire au rendement devait leur valoir, à l'occasion, un revenu plus élevé. Pour eux, le salaire au rendement a perdu son attrait (s'il arrive que son utilité soit encore reconnue, c'est uniquement par ceux qui le croient indispensable à la bonne marche de l'atelier)" (2).

(1) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 117

(2) Cfr. Lutz-Willener - niveau de mécanisation, cit., p. 138.
Pour un examen détaillé, concernant la première enquête, voir les pages 121 à 129.

Il y a lieu de préciser que Lutz et Millener ont été très prudents dans leurs conclusions : cependant, nous pourrions constater au vu des résultats de la seconde recherche, qui plus que la première, s'est effectuée selon une méthode sociologique, que l'attitude de l'ouvrier est dualiste, ou pour le moins ambivalente; il aspire en même temps à la stabilité des rémunérations et à la possession d'un "instrument" lui permettant d'obtenir des augmentations salariales pour ainsi dire extra contractuelles.

L'analyse de l'opinion des directions, au contraire, est plus nuancée et moins homogène. En effet, presque tous les représentants d'entreprise se sont déclarés partisans de la rémunération au rendement. Pour ceux-ci, le salaire au rendement reste un levier important pour maintenir le niveau de rendement optimum que permettent la technique et l'organisation. Mais tous ne sont pas convaincus que l'ouvrier ne travaille que sous la menace d'une diminution de salaire (1); toutefois, le stimulant d'une augmentation de salaire liée à une augmentation de rendement n'en reste pas moins, à leurs yeux, un élément important pour inciter l'ouvrier au travail et à la production.

Les employeurs eux-mêmes soulignent le fait que le salaire au rendement offre en outre l'avantage de permettre aux ouvriers des gains plus élevés que le salaire fixe (2).

(1) Dans une hypothèse de ce genre, le salaire au rendement aurait une fonction "contraignante", différente de sa fonction traditionnelle, mais tout aussi justifiée.

(2) Voir Lutz-Millener - Niveau de mécanisation, page 130
Dans certains cas, le salaire au rendement a été établi ou rétabli au lendemain de la deuxième guerre mondiale, à la fin de la période de stabilisation des gains, en raison de la reprise des aspirations à des gains plus élevés. "Si les gars voulaient plus d'argent, il leur fallait aussi y mettre du leur. Le fait même que le contrat de travail est fondé sur le rendement signifie que les hommes devaient gagner davantage".

Toutefois, si l'on étudiait la question d'une manière plus approfondie, dirigeants et employeurs montraient certains doutes et certaines résistances au salaire au rendement, surtout sur le plan du fonctionnement. Par exemple, une des objections formulées à l'encontre de ce système de rémunération était l'impossibilité, ou du moins la difficulté de permettre au plus grand nombre possible d'ouvriers de toucher un salaire proportionnel à leur rendement. Cela finirait, en fait, par modifier la hiérarchie salariale, qui fait l'objet, initialement du moins, d'un accord, tacite ou explicite.

"Il semblerait donc que l'attitude des (...) responsables de la politique des salaires n'aille pas sans une certaine ambiguïté. Tant qu'on en reste au niveau des principes, leurs déclarations s'en tiennent aux positions "officielles" sur le salaire au rendement. Mais, lorsque la pratique quotidienne vient remettre en question certains points essentiels de la théorie traditionnelle, il arrive que les décisions prises ne coïncident pas nécessairement avec les principes"(1).

Il s'agit là de la simple constatation d'un état de fait : l'enquête entendait simplement souligner que l'ambiguïté de l'attitude des représentants de la direction à l'égard de la rémunération au rendement se fondait, en fait, sur une évolution d'ensemble, dont elle a essayé de préciser les causes et dont cette ambiguïté ne constitue qu'un symptôme." Ainsi qu'on peut le lire dans une des conclusions du rapport allemand, un des éléments de la crise du salaire au rendement, c'est qu'on n'ait trouvé jusqu'à présent aucune formule de remplacement pour ce résidu des premiers temps de l'industrialisation; si on en laisse survivre les formes extérieures, en les rendant anodines, inoffensives, et en les entourant de toute espèce de garanties et de précautions, c'est pour la simple raison qu'on ne veut pas créer de vide"(2).

(1) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 134

(2) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., pp. 134-135

En effet, "actuellement, une usine d'une certaine taille ne peut plus se permettre d'utiliser des stimulants salariaux, même justifiables économiquement et techniquement, lorsque ces stimulants risquent de donner au personnel d'un train ou d'une aciérie l'occasion de dépasser d'une fraction tant soit peu importante un certain niveau de salaire.

"Il semble qu'à bien des endroits, la vague de troubles et de revendications qui s'empareraient de tous les autres départements soit envisagée avec davantage d'appréhension que l'éventualité d'un rendement un peu inférieur à la moyenne dans un des départements.

"De ce point de vue, les installations neuves ou modernisées posent un problème particulièrement délicat. On n'en connaît, en général, que très approximativement les capacités maxima; il est donc difficile, si l'on utilise un salaire à fort coefficient de stimulation, de parer à l'avance à d'imprévisibles oscillations de la prime; en même temps c'est précisément grâce à un tel salaire comportant un stimulant puissant qu'on pense pouvoir obtenir un rendement maximum de l'installation.

"Ainsi à l'analyse des résultats des recherches, on s'aperçoit que l'hypothèse de départ, se référant uniquement à la mécanisation et à l'influence de l'ouvrier sur la production, s'est révélée insuffisante. D'autres enquêtes seront nécessaires pour que les thèses établies puissent être généralisées sans restrictions"(1).

Les problèmes non résolus

Le premier ensemble de recherches mises en oeuvre par la Haute Autorité montre donc que le niveau de mécanisation est un élément déterminant dans l'évolution des salaires au rendement : il l'est dans ce sens qu'à l'accroissement de la mécanisation correspond une réduction parallèle de la marge d'initiative de l'ouvrier.

(1) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de mécanisation, cit., p. 139

Si l'objectif du salaire au rendement était d'avoir une incidence indirecte sur cette marge d'initiative par le stimulant salarial, il est évident que l'on pouvait en déduire que le pouvoir d'influence du salaire au rendement était atténué sinon même devenu inexistant.

Comment justifier alors la survivance du salaire au rendement en dépit de la disparition de cet objectif ? Les rapports nationaux et le rapport de synthèse de Lutz et Willener avaient déjà commencé à mettre en relief tous les éléments non techniques (c'est-à-dire non liés à la mécanisation), mais économiques, sociaux et afférents à l'organisation, qui pouvaient expliquer pourquoi les salaires au rendement demeurent.

OBJECTIFS ET MISE EN OEUVRE DE LA RECHERCHE

Objectifs

La Haute Autorité a décidé ensuite de procéder à un nouveau groupe de recherches limitées à quatre pays (1), et elle a défini le nouvel objectif de l'enquête en ces termes :

" 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.
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.
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 groupes de recherche chargés de procéder à cette seconde enquête furent respectivement :

- Belgique - Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles (M. Bolle de Bal et C. Dejean).
- France - Institut des Sciences Sociales du Travail de l'Université de Paris (J. Dofay, J. Duplex, M. Maurice, A. Willener et J.P. Worms).
- Allemagne - Institut für Sozial und Arbeitswissenschaften der J.W. Goeth Universität Frankfurt/Main (B. Lutz, G. Brandt, M. Teschner, R. Welteke, F. Weltz).
- Italie - Centro di Studi Sociali sui Problemi del Lavoro di Firenze (C. Pellizzi, G. Poggi, G. Sani, E. Massacesi, A. Gollidà)

"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 atténués 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." (1)

La mise en oeuvre de la recherche

Si au cours de la première recherche, la Haute Autorité avait cherché dans la mesure du possible, à maintenir une unité de fil conducteur dans le déroulement des enquêtes, elle a laissé une liberté d'initiative plus grande aux différentes équipes pour procéder à la seconde. En fait, les rapports nationaux avaient montré que les équipes de chercheurs travaillaient non seulement sur des réalités différentes, mais dans des perspectives et sous des angles également divers. Ce n'est pas tout. Comme le montrait

(1) "La rémunération au rendement" - Exposés présentés au cours des journées d'étude sur la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique de la C.E.C.A. Luxembourg 1954 - (Avant-Propos, pages I - II - III)

aussi le rapport de synthèse, deux positions fondamentales s'étaient dégagées : celle de Lutz et Willener qui se définissait comme la thèse de la "crise de la rémunération au rendement", et celle de Bolle de Bal qui s'affirmait comme la thèse de "l'évolution de la rémunération au rendement".

A les examiner de près - ce que nous chercherons justement à faire dans les conclusions - ces thèses n'étaient pas si radicalement opposées l'une de l'autre comme les auteurs, consciemment ou inconsciemment, l'avaient fait apparaître; si l'on s'affranchit de la terminologie et du ton polémique utilisés on s'aperçoit que le point de convergence n'est pas éloigné, mais puisque les mots ("crise" et "évolution") et les polémiques (1) ont joué un rôle dans le débat qui a précédé, accompagné et suivi la seconde recherche, nous nous appliquerons à éviter de fausses interprétations dans les hypothèses de départ, en nous reportant directement aux paroles avec lesquelles les différents auteurs ont présenté ces thèses dans leurs rapports respectifs.

Avant tout, il y a lieu de souligner que le rapport de l'équipe allemande, dirigée par B. Lutz, se distingue nettement dans les hypothèses et dans la méthode de recherche, des rapports belge, français et italien. Etant donné que ces derniers restent davantage que le premier dans la projection, dans la ligne de la première recherche, nous nous référerons surtout à ceux-ci, et ce n'est qu'ensuite que nous préciserons le fil conducteur de la recherche allemande, afin de mieux montrer les éléments distinctifs dans un diagnostic différentiel.

./.

(1) Un épisode important de ce débat se retrouve dans la série d'essais publiés dans le n° 2 de 1964 de la Revue de Sociologie du Travail, rédigée justement par les auteurs des recherches commandées par la Haute Autorité (A. Bolle de Bal, C. Dejean, B. Lutz, M. Maurice, A. Willener, Claude Durand); ces essais ont déjà été publiés avant que ne fussent terminées les recherches du second groupe.

Pour effectuer cette revue des hypothèses de départ, ou de la méthode fondamentale des différentes recherches, nous nous reporterons textuellement aux différents rapports nationaux, en n'éliminant que les observations sur le sujet qui, indispensables dans le texte original, nous semble d'une importance marginale dans cette synthèse :

Le rapport belge (1)

Implicitement ou explicitement, quatre grandes hypothèses inspirées par l'expérience acquise au cours des recherches antérieures constituaient le point de départ théorique de la présente étude :

- l'hypothèse de l'évolution de la rémunération au rendement,
- l'hypothèse de l'ambiguïté des forces sociales,
- l'hypothèse de l'usure des systèmes de rémunération,
- l'hypothèse de l'influence de la variable "entreprise".

Hypothèse de l'évolution de la rémunération au rendement

L'idée sous-tendant cette hypothèse est que, contrairement à la thèse défendue dans le rapport final de la recherche "Niveau de mécanisation et mode de rémunération", la rémunération au rendement ne serait pas en crise, mais en évolution, que cette évolution se développerait parallèlement et complémentai-
rement sur deux plans, celui des fonctions et celui des formes (ou modalités) de ce système de rémunération.

"Sur le premier plan, on constaterait une évolution des diverses fonctions de la rémunération au rendement et notamment

- une évolution des fonctions psychologiques : de la rémunération de l'effort à la rémunération de la responsabilité, de la stimulation à la régulation ;
- une évolution des fonctions économiques : de la liaison des salaires au rendement à la liaison à la productivité, de la réalisation de la production maximum à la réalisation de la production optimum;

(1) cf. Université Libre de Bruxelles - Institut de Sociologie : Evolution des modes de liaison des salaires à la production pages 55 à 60 - Luxembourg 1963.

- une évolution des fonctions psycho-sociologiques : de la stimulation individuelle à l'intéressement collectif, de l'intérêt au travail à l'intérêt pour l'entreprise;
- une évolution des fonctions socio-économiques : du niveau du revenu à la stabilité du revenu;
- une évolution des fonctions sociologiques de la négociation individuelle à la négociation collective au niveau de l'entreprise, de la lutte contre syndicat au contrôle de la gestion patronale.

"Sur le second plan, et pour répondre à ces fonctions nouvelles ou modifiées, on décèlerait une évolution des formules de prime, des formes et des modalités de la rémunération au rendement, et notamment :

- un élargissement du champ d'application des primes,
- un allongement de la périodicité des paiements,
- un aplatissement des pentes de primes,
- une neutralisation, conventionnelle ou non, des temps d'arrêt non imputables aux travailleurs pour le calcul des primes,
- un passage de formules de liaison au rendement à des formules de liaison à la productivité.

"C'est précisément dans la mesure où cette évolution des formules correspond à l'évolution des fonctions, où les formules nouvelles répondent en théorie et en pratique aux nouvelles fonctions de la rémunération au rendement, que l'on peut supposer qu'il ne s'agit pas d'une crise mais bien d'une évolution de ce mode de rémunération.

L'hypothèse de l'ambiguïté des forces sociales

"Cette évolution peut être conçue comme la résultante de forces sociales aux tendances divergentes ou de facteurs multiples aux actions complexes, elle peut être appréciée en termes de stratégie de la lutte sociale ou de déterminants techniques et psycho-

sociaux des modes de rémunération.

"En termes de stratégie de la lutte sociale ou de tactique de la négociation collective, cette évolution peut être envisagée comme la résultante de forces accélératrices et de forces retardatrices. Mais la ligne de démarcation entre les unes et les autres ne coïnciderait pas avec la séparation entre le groupe patronal et groupe syndical : les motivations, les attitudes et les politiques de ces groupes seraient fondamentalement ambiguës.

"Ou, en d'autres termes, il existerait, au sein du groupe patronal comme au sein du groupe syndical, à la fois une aspiration et une résistance à l'abandon du principe de la rémunération à la production, aspirations et résistances dont la rencontre se traduirait par une évolution progressive de la rémunération au rendement, sans abandon du principe de la liaison entre les salaires et la production.

Hypothèse de l'usure des systèmes de rémunération

"En termes non plus de stratégie sociale, mais de déterminants techniques et psycho-sociaux des modes de rémunération, l'évolution de la rémunération au rendement - ou du moins des modes de liaison des salaires à la production - peut apparaître comme la résultante d'au moins deux courbes d'évolution :

- l'une linéaire, qui pousserait à l'abandon de ce mode de rémunération,
- l'autre cyclique, qui tantôt inciterait à l'abandon de ce mode de rémunération, tantôt au contraire jouerait en faveur du maintien de ce mode.

"Toutefois, on peut supposer qu'en sudérurgie, où la liaison entre les salaires et la production est la règle (sauf pour certains postes d'entretien), le facteur retardateur que constitue

l'"usure" des systèmes fixes ne jouera qu'un rôle minime, voire insignifiant : il est peu probable que les cas soient nombreux de retour à un salaire stimulant après expérience d'un salaire fixe, étant donné la rareté du recours à ce dernier mode de rémunération.

Hypothèse de l'influence de la variable "entreprise"

"Brochant sur cet ensemble de forces et de facteurs, il y a la dialectique entre les individus et les structures au niveau de l'entreprise, le dynamisme des individus se répercute dans les structures (techniques, économiques, psychologiques, sociologiques), ces structures, par un choc en retour, influencent les attitudes et les actions des individus."

L'entreprise sous toutes ses formes - prise au sens très large comme ensemble des structures individuelles complexes au sein de cette unité technique, juridique et économique - semble donc constituer un élément important dont il conviendra de tenir compte dans l'étude de l'évolution des modes de rémunération.

Le rapport français (1)

"Etudier l'évolution des modes de rémunération sociologiquement, plus précisément, analyser le blocage de cette évolution, la résistance et aussi l'aspiration au changement, voilà donc quel est notre problème.

"Devant l'importance des transformations techniques et la constatation d'une sorte de crise de fonctionnement de la rémunération c'est bien dans ce sens que la question se pose. Si les modes de rémunération évoluaient rapidement et facilement il n'y aurait guère de problèmes. Mais il est peut-être utile, dans cette ./.
./.

(1) Université de Paris - Institut des sciences sociales du travail - "Evolution des modes de rémunération" - Luxembourg 1962
p. 12 à 24.

introduction, de spécifier que pour notre part nous refusons de baser ce problème sur un jugement de valeur, nécessairement trop absolu. Ce n'est pas parce que nous étudions la résistance au changement que le changement serait nécessairement souhaitable. Il appartient aux hommes d'action, dirigeants patronaux et syndicaux, d'apprécier quels sont, pour eux, les éléments stratégiquement décisifs dans la situation actuelle, quels sont les avantages et les inconvénients d'un tel changement.

"Si le but principal et sociologique de cette étude est de faire apparaître, dans une certaine mesure du moins, les mécanismes sociaux, les intentions sociales de freinage et d'accélération de l'évolution des modes de rémunération, elle a également un but sociographique.

"Les praticiens de divers milieux industriels peuvent attendre simplement un apport d'information. C'est l'aspect "appliqué" de cette étude.

"La traditionnelle "théorie" de la rémunération, tout d'abord, n'était d'aucun secours. Nous ne pouvions avancer d'un pas en étudiant les différentes formes de rémunération dans leur fonctionnement de principe.

"Devions-nous chercher à étudier le fonctionnement réel et non plus théorique (au sens péjoratif que prend ce mot chez le praticien) des modes de rémunération ?

"Depuis un certain temps, des études empiriques s'attachent en effet à étudier sociologiquement comment fonctionnent les systèmes de rémunération, à les situer dans la réalité de l'entreprise. Le sociologue apporte à l'ingénieur classique ses méthodes et une perspective englobant hommes et machines. Sa perspective renvoie dos-à-dos le technicisme négligeant les "impondérables humains" et les relations humaines qui négligent les "impératifs de la production".

"Mais le problème de cette étude demande clairement une perspective différente, de sociologie de l'industrie plus que de sociologie de l'entreprise. Ce n'est que dans une perspective extensive que nous pouvons espérer le traiter, tant dans son aspect sociologique que sociographique.

"Le champ d'analyse devenait la situation industrielle en évolution, et non l'entreprise, l'objet d'analyse devenait la stratégie patronale et syndicale. Il ne pouvait s'agir d'approfondir les cas de trois ou quatre usines, de retracer leur histoire, mais on devait se tourner vers l'étude de l'actualité industrielle, aussi large que possible, dans une approche synchronique.

"Or, s'il est vrai qu'un problème comme celui du rendement d'un travailleur dans un atelier met en cause tous les facteurs techniques, psychologiques, physiologiques, sociaux, économiques, qui conditionnent son travail, agissant sur celui-ci en même temps qu'ils réagissent les uns sur les autres" l'étude de l'évolution des modes de rémunération doit également être placée dans le cadre complexe et global :

- de l'évolution technique
- de l'évolution économique
- de l'évolution psycho-sociologique
(au sens de psychologie du personnel au travail)
- de l'évolution sociologique
(au sens de sociologie de la classe ouvrière).

"Ceci dit, le problème du freinage et de l'accélération de l'évolution, posé dans ce cadre, pouvait donner lieu à des hypothèses multiples. Nous avons formulé les principales hypothèses de départ de cette étude à partir des résultats antérieurs et de notre revue préliminaire de l'opinion industrielle

"Trois sortes d'hypothèses, nous ne limiterons pas cette notion à son sens théorique restreint, étaient à l'origine de cette étude.

L'hypothèse de la résistance patronale et de l'aspiration syndi-
cale au changement des modes de rémunération

a) bien que les recherches antérieures aient montré une tendance, chez les dirigeants patronaux, à s'opposer au changement des modes de rémunération, qu'au contraire on constatait une tendance syndicale assez marquée à y aspirer, c'était une des tâches de cette étude de montrer si et jusqu'à quel point il en est effectivement ainsi dans les branches industrielles étudiées.

b) comme les dirigeants syndicaux et patronaux ne peuvent pas ne pas se référer aux ouvriers, une interprétation opposée de l'aspiration au changement des modes de rémunération est à concevoir : ou bien ce sont les syndicats qui ont l'idée de ce changement, les ouvriers n'y pensent guère - ou bien le syndicat transmet le désir des ouvriers. L'hypothèse ci-dessus comporte donc un complément.

c) Les ouvriers aspirent au changement des modes de rémunération

"Simple hypothèse empirique générale, on conçoit que ce n'est là qu'un point de départ et qu'entre autres choses l'analyse devra montrer ce que signifie cette résistance et cette aspiration pour les uns et les autres.

"Afin de lui donner un sens, cette hypothèse doit être placée dans le contexte sociologique général de la réalité industrielle actuelle.

"Nous ne pouvons étudier la genèse de cette résistance et de cette aspiration. Notre étude est centrée sur l'état actuel de la situation. Comme il s'agit, toutefois, de l'étude d'un frein et d'une poussée face à l'évolution de cette réalité, nous sommes conduits à nous occuper de la représentation que dirigeants patronaux et délégués ouvriers ont de cet état actuel de la situation et de son évolution. De nature subjective, cette représentation des dirigeants et des délégués devient pour l'observateur

sociologue une donnée objective, élément essentiel pour comprendre le phénomène étudié.

"Il nous a semblé qu'un second type d'hypothèse devait partir de l'idée qu'au double retard d'adaptation de modes de rémunération - dont nous avons parlé plus haut - correspond un retard perceptif ; les dirigeants patronaux seraient plus prompts à accepter et donc à saisir l'évolution dans certains domaines que dans d'autres, ou encore, ce qui revient au même, ils auraient tendance à surestimer l'évolution de la réalité dans les domaines où ils l'acceptent et à la sous-estimer dans les domaines où ils ne le souhaitent guère ou moins.

"Pour une étude nécessairement extensive, puisqu'elle doit toucher un large choix de dirigeants, eux seuls ayant pouvoir de décision en matière de modes de rémunération, l'étude du décalage rémunération-situation passe donc forcément à travers l'étude de leur perception (ou représentation). Logiquement nous traduisons donc ce décalage au niveau perceptif, ce qui nous amène à la seule technique opératoire utilisable dans une telle étude. La seconde hypothèse (ou série d'hypothèses) se situe de ce fait à un niveau à la fois descriptif et méthodologique. Elle se comprend à la fois par rapport à ce décalage rémunération-situation et à l'instrument, notre schéma d'interview qui est censé le traduire au niveau perceptif.

"L'hypothèse de la perception différenciée de l'évolution comprend plusieurs parties. Elle admet que la réalité industrielle, selon différents "angles de prise de vue" (G. Friedmann), est perçue comme plus ou moins avancée. Si nous formulons des questions définissant schématiquement quelques aspects de l'état de choses "anciens" et "nouveau" et que ces questions touchent aux domaines de l'évolution

- I technique (processus technique de production)
- II économique (conditions du marché des produits et de la main-d'oeuvre)
- III psycho-sociologique (mentalité et comportement de l'individu dans l'entreprise)
- IV sociologique (mentalité et comportement du groupe ouvrier et des syndicats).

./.

Il y a différentes manières de prévoir une différenciation des réponses ; les hypothèses qui s'imposaient nous paraissaient être les suivantes :

- "a) Retard progressif de perception. Cette hypothèse a été faite pour les "résistants" au changement, les dirigeants patronaux.
- "b) Différenciation par domaines. Cette une variante moins exigeante que l'hypothèse précédente.

"L'homme de la pratique et le spécialiste pensent volontiers que les "facteurs" branche industrielle et "habitudes" (culturelles) régionales jouent un rôle déterminant dans les décisions patronales et le comportement des syndicats. C'est la raison pour laquelle nous avons construit le plan d'enquête de manière à pouvoir établir, dans les limites de cette étude, s'il est possible d'attribuer une importance déterminante à ces variables.

"L'hypothèse est donc plus exactement celle de la prédominance de la branche industrielle et de la région.

"Mais il reste évidemment une autre différenciation dont il faut chercher à montrer l'importance, c'est la division de l'opinion syndicale :

- c) Différenciation par syndicat,

"Il faut ajouter enfin que nous pourrions différencier les opinions exprimées par les dirigeants patronaux et syndicalistes de manière à voir jusqu'à quel point l'évolution de la réalité industrielle est perçue autrement selon le système de rémunération pratiqué et souhaité ;

- d) Différenciation par mode de rémunération

"Cette dernière hypothèse prévoit en effet que la perception de l'évolution dans les 4 domaines sera significativement différente selon les modes de rémunération pratiqués, autrement dit

expliquera ceux-ci, dans une certaine mesure du moins. La "signification" des différences résultera d'une interprétation des alternatives de notre schéma, comportant un sens par rapport à la rémunération et son évolution.

L'hypothèse de la stratégie d'influence et de l'autorité

"Si dans un sens restreint "une entreprise peut (...) être décrite comme un ensemble cohérent de moyens matériels permettant de passer d'une intention économique à une réalisation technique", pourquoi un dirigeant patronal cherche-t-il à éviter le remplacement d'un des "moyens" (organisationnels), de mode de rémunération?

"L'explication la plus simple serait qu'il en est satisfait, qu'il ne sent pas la nécessité du remplacement ; elle est cependant éliminée, comme les recherches antérieures l'ont laissé prévoir et les entretiens avec les dirigeants l'ont ensuite confirmé.

"Pour comprendre ce que l'on peut dès lors appeler résistance patronale au changement nous faisons l'hypothèse que le phénomène à expliquer est de la nature des rapports sociaux, qu'il ne suffisait pas de considérer l'entreprise comme une administration ayant des problèmes techniques à résoudre. Un administrateur simple technicien adapterait les moyens organisationnels à l'évolution des modes de production et ne s'opposerait guère au changement de ce qui ne serait que vulgaire technique de rémunération. Mais le dirigeant industriel, s'il décide seul, n'est pas seul.

"La structure de l'entreprise française, il est vrai, est autocratique, le dirigeant peut agir comme si elle ne pouvait être autre, mais l'existence d'un partenaire qui a le double aspect du syndicat et de l'exécutant ouvrier doit être considérée. D'où la préoccupation plus ou moins consciente, mais essentielle du dirigeant : il s'agit de ne pas perdre de terrain par rapport au partenaire et d'éviter que celui-ci améliore ses positions au point d'être en mesure de menacer celle du dirigeant en tant que tel.

./.

"a) l'hypothèse de la stratégie d'influence suppose donc essentiellement que la résistance au changement des modes de rémunération est motivée par le souci patronal de ne pas perdre de l'influence sur la situation industrielle.

" L'étude antérieure ("Niveau de mécanisation et modes de rémunération") traitait de l'influence de l'ouvrier sur la production, afin de dégager perte ou gain de cette influence ou en tous cas l'évolution de sa nature. L'analyse avait montré jusqu'à quel point, dans la majorité des ateliers mécanisés actuels qui n'atteignent pas le stade de l'automatisme l'apport ouvrier restait central.

" Il est naturel de demander maintenant, si la résistance patronale au changement des modes de rémunération n'est pas une stratégie d'influence face à la stratégie syndicale qui, dans le changement des modes de rémunération ne vise pas seulement l'amélioration matérielle des conditions de travail ou de consommateur de l'ouvrier, mais également le gain général d'influence du groupe ouvrier dans une situation par ailleurs autocratique.

" Pour réaliser "l'intention économique" le dirigeant ne peut pas éviter de se référer à l'action syndicale et à l'ouvrier. "Il prendra sa décision en fonction des pressions auxquelles il a été soumis", même s'il la prend seul, et "il sera déterminé par le jugement qu'il porte sur les conséquences qu'elle aura".

" Dans une étude synchronique et non génétique on ne peut évidemment étudier, mais seulement situer la décision, ou plus précisément la "tendance" patronale à la résistance au changement des modes de rémunération. Les dirigeants patronaux ne peuvent retracer réellement, aujourd'hui, le bilan des raisons de leur adoption d'un certain mode de rémunération. Ils les situent en fait, dans leur représentation actuelle de la situation et "justifient" une décision qui est le plus souvent fort lointaine.

Leur argumentation n'est donc pas un processus de "decision making", mais une esquisse de la signification stratégique du mode pratiqué.

"Notre hypothèse suppose qu'il vaut la peine de suivre cette analyse patronale de la situation et des modes de rémunération à travers les divers aspects de la réalité.

"La seconde partie de notre hypothèse se réfère au fait que les syndicats ne se contentent souvent pas de marchander; ils entendent non seulement, dans la situation autocratique, augmenter leur influence, mais encore réformer ou renverser cette situation d'autorité unilatérale.

"b) l'hypothèse de l'autorité traite ce problème du point de vue patronal. Elle suppose que la résistance est la peur de l'évolution des modes de rémunération, comme étape dangereuse dans l'évolution des structures de l'autorité. Le dirigeant, face à l'évolution des modes de rémunération se sait dans une situation d'autorité unilatérale et contestée. S'il cherche au minimum à perdre le moins possible de pouvoir sur la situation c'est, bien sûr, en vue de maintenir la production, mais à travers elle sa propre position est sauvegardée ou menacée.

"Selon la perception que le dirigeant aura de la situation - et selon la perception que ses partenaires syndicalistes en auront - il cèdera ou résistera en matière de modes de rémunération.

"Cette seconde interprétation de la résistance paraîtra d'autant plus vraisemblable que le phénomène des différents degrés de résistance pourra être mis en parallèle avec la perception syndicaliste de la situation.

"Dans les opérations de recherche, comme nous l'avons signalé plus haut, nous plaçons le conflit de fait entre les partenaires industriels, au niveau de la perception. Plus la percep-

./.

tion patronale diverge de la perception syndicale, dans le sens d'un retard que le dirigeant prendrait dans sa vision de l'évolution, plus il résiste au changement des modes de rémunération par refus d'accepter la mise en cause de son autorité qu'il craint et constate.

"La divergence de perception est alors interprétée comme un indice de tension sociale; elle tend à rendre compte du fait que la résistance au changement des modes de rémunération n'est pas seulement stratégie d'influence, marchandage de la quantité d'influence sur la situation, mais encore stratégie du maintien de l'autorité en tant que telle. La résistance ne dépend pas seulement de l'avis du dirigeant sur une situation en quelque sorte statique où l'ordre actuel serait donné une fois pour toutes, mais sur une situation dans laquelle un partenaire actif et menaçant se manifeste."

Le rapport italien (1)

" Pour avoir une idée aussi exacte que possible de l'importance des hypothèses du rapport italien, il faut tenir compte de sa structure particulière. Il est vrai qu'il a conservé comme canevas, la méthode des rapports belge et français, mais il s'en est éloigné pour les deux raisons suivantes :

- la première est que la recherche a été effectuée dans plusieurs établissements de la même entreprise (l'Italsider);
- la seconde est que l'enquête a été menée par deux équipes différentes, l'une pour la partie sociologique et l'autre pour la partie technique : pour une bonne part, la fusion de ces deux équipes n'a pas été totale. L'impression que deux équipes différentes ont mis "la main à la pâte" demeure. "

Par conséquent, le rapport est avant tout une étude de la plus récente "histoire des rémunérations" de l'Italsider, et les hypothèses techniques et sociologiques ne se sont pas complétées parfaitement. Pour garantir dans toute la mesure du possible le maximum d'homogénéité par rapport aux hypothèses des autres rapports nationaux, nous nous limitons à citer les paragraphes qui concernent précisément les hypothèses de l'enquête sociologique.

Le problème fondamental de l'étude peut être très schématiquement défini comme la recherche d'un rapport triangulaire : homme/production/rémunération. A ce propos, nous nous proposons de donner quelques éclaircissements concernant l'instrument adopté pour jauger les hommes; il s'agit du questionnaire que les chercheurs ont utilisé pour connaître les impressions et les opinions que les ouvriers interviewés avaient du rapport susmentionné. Nous parlons d'impressions et d'opinions bien qu'il soit suffisamment évident que dans les déclarations des personnes interviewées, il n'est pas toujours possible d'apprécier la profondeur de l'impression ressentie par un individu à un phénomène donné, ni, par contre, quand et comment se forme son opinion personnelle sur ce phénomène.

(1) Université de Florence - Centre d'Etudes des problèmes du travail - L'évolution des systèmes de rémunération.

A titre d'exemple, nous parlerons donc des deux points de vue, pour la raison particulière qu'à une situation objective telle qu'elle est ressentie, peut souvent s'opposer une opinion que le même individu se forme du fait. Le problème ainsi posé nous est apparu particulièrement utile à la suite des conclusions auxquelles était parvenue la recherche fondamentale : à savoir qu'en dépit de la transformation des processus technologiques et des systèmes de rémunération, il reste de fortes empreintes de modèles culturels de systèmes précédents, qu'il est particulièrement difficile d'effacer (voyez par exemple, l'attachement au rendement dans l'établissement de Piombino). Le but du questionnaire était d'apprécier ces diverses variables et d'expliquer, à la lumière des éléments qui constituent le milieu des personnes que nous avons interviewées, le comportement de ces variables.

L'interview aurait dû porter sur un domaine beaucoup plus vaste, étant donné l'importance particulière du problème abordé, mais il nous a semblé utile de nous limiter à un nombre de sujets réduit pour ne pas faire intervenir des faisceaux de variables trop denses.

Nous classerons les sujets traités dans le questionnaire d'après les trois éléments du rapport triangulaire susmentionné (homme/production/rémunération) qui sera étudié davantage.

" L'homme (1)

" Il est le centre et un peu la pierre angulaire de tout le problème. Toutefois, il nous a semblé particulièrement important de ne pas nous fier seulement à l'identification et à la mesure des variables qui le concernent dans le milieu de l'ensemble productif où il est inséré, comme son anamnèse de travail, sa qualification, le service, l'établissement, mais de rechercher également quelques éléments de l'histoire de sa vie en dehors du travail : la famille, l'instruction, l'âge. En outre, une variable très importante qui s'intègre en partie dans l'anamnèse de travail, mais qui a des caractéristiques précises, est la "syndicalisation" : adhésion au syndicat, participation à la vie syndicale, etc. Nous pourrions affirmer avec une certaine approximation que ces variables ont été considérées comme variables indépendantes : c'est-à-dire auxquelles on a imputé la cause du comportement des autres variables.

(1) Université de Florence - Centre d'Etudes des problèmes du travail
L'évolution des systèmes de rémunération - p. 223-229

" La production (1)

" Elle reste l'élément qui garantit le travail, et par conséquent, la rémunération. L'efficacité de la production, sa variété, le rapport entre travail individuel, travail d'équipe et production sont des sujets qui touchent de près l'ouvrier, et lui inspire de la sécurité ou de l'appréhension en ce qui concerne son avenir en tant que travailleur.

Ainsi, d'un côté, les machines avec la tension mentale qu'elles exigent, et de l'autre, l'effort physique nécessaire à l'exécution des opérations qui lui sont confiées, sont vus par l'ouvrier comme des éléments positifs ou négatifs aux fins d'une production meilleure ou plus mauvaise.

" La rémunération (1)

" Ceci est le centre de gravité de notre recherche tout en faisant une distinction fondamentale entre rémunération au rendement et rémunération fixe. C'est sur celle-ci que d'une façon plus attentive nous avons cherché d'utiliser les deux éléments "impression" et "opinion" du phénomène, justement pour tenter de distinguer jusqu'où il est possible de mesurer la variation de la paie, et à partir d'où naissent les aspirations vers un type de paie plutôt que vers un autre. Nous verrons ensuite qu'avec ce système, des contradictions apparaîtront qui montreront le peu de transparence existant entre la réalité des faits et la capacité des ouvriers à les percevoir. Ceci est un argument particulièrement important pour expliquer l'évolution imparfaite d'une variable par rapport à une autre. L'ordre d'exposition des résultats est à peu près celui avec lequel ces trois sujets ont été indiqués dans la présente synthèse. En effet, dans le chapitre précédent, nous avons parlé des hommes, de leurs anamnèses de vie et de travail; ensuite, nous parlerons de la rémunération, puis de la production. "

(1) Université de Florence - Centre d'Etudes des problèmes du travail
L'évolution des systèmes de rémunération - pages 228-229.

Le rapport allemand (1)

Observations préliminaires

Nous avons déjà signalé que l'équipe allemande, dirigée par B. Lutz, a pris une voie particulière pour approfondir le problème qui était posé.

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

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

- " - les conditions de travail et d'exploitation de l'entreprise, notamment les formes du travail humain et les relations entre celui-ci et la production obtenue, relations qui sont la résultante des moyens de production utilisés et de l'organisation de l'entreprise et du travail dans le cas d'espèce;
- " - les objectifs et conditions de la politique salariale, à commencer par les relations entre employeurs et travailleurs dans les entreprises, dans les différentes branches d'activité et dans l'ensemble de l'économie, jusqu'au niveau de vie et aux habitudes de consommation du foyer ouvrier, en passant par l'évolution de la conjoncture et ses conséquences sur le niveau général des salaires et de l'emploi;

(1) Université Johann Wolfgang Goethe - Institut d'Etudes Sociales - Francfort-sur-le-Main. "Limites du stimulant salarial - Analyse sociologique des conditions techniques sociales et économiques du salaire au rendement". Edition ronéotypée : p. III à XI.

" - le comportement des ouvriers vis-à-vis du travail et du salaire et la politique du rendement et des salaires dans l'entreprise, qui reflètent en partie les autres facteurs, mais qui, néanmoins, possèdent une part notable d'autonomie de fonctionnement.

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

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

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

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

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

Les secteurs de la recherche

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

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

- " - Rassemblement de la documentation sur l'état et l'évolution de la rémunération au rendement dans tous les services principaux des usines, l'accent étant mis particulièrement sur les services faisant à proprement parler l'objet de l'étude; ces recherches ont été complétées par des observations et des descriptions des installations techniques et du processus de production.
- " - Entretiens poussés avec les spécialistes compétents pour la rémunération au rendement dans les directions des usines et des services et avec les représentants du personnel.
- " - Interrogation de 25 à 60 travailleurs sélectionnés dans chacun des services examinés.

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

Le thème fondamental : la crise du salaire au rendement

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

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

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

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

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

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

Il nous fallait donc tout d'abord établir nous-mêmes clairement ce que peut obtenir une politique rationnelle du rendement dans les entreprises de l'industrie sidérurgique grâce au stimulant du salaire, et ce qu'elle ne peut pas atteindre.

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

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

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

Si, comme nous l'avons vu, la recherche allemande se fonde sur une méthode plus large, elle se caractérise aussi par son insistance particulière sur la "crise du salaire au rendement". En effet, depuis les premières pages, la certitude d'une "crise" fait apparaître ce thème comme quelque chose de plus qu'une hypothèse.

2 L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE

En Belgique

La collecte de renseignements a été effectuée à trois niveaux différents : celui des responsables patronaux, celui des responsables syndicaux et celui des travailleurs (1). Au moment des interviews, des renseignements ont été recueillis au sujet des formules et des modalités de la liaison des salaires à la production dans les diverses entreprises sidérurgiques sur lesquelles a porté l'enquête (2).

La récolte d'informations a permis de faire un tour d'horizon sur les problèmes afférents au domaine des salaires, de leur structure, des relations industrielles, des prestations de travail, de l'organisation et de la situation économique des entreprises.

Sur cette base ont été élaborés deux questionnaires qui allaient être présentés systématiquement aux responsables patronaux et syndicaux au cours des phases suivantes, pour faire apparaître, au sein de chaque entreprise :

- les politiques patronales et syndicales en matière de niveaux et de modes de rémunération, de prestations en heures supplémentaires, de paiement des temps improductifs;
- les avantages et les inconvénients attribués par les chefs d'entreprise et les délégués ouvriers tant au paiement fixe qu'au paiement à la production, que celui-ci s'effectue sous la forme de compléments ou de suppléments de rémunération;
- le fonctionnement pratique des systèmes de liaison des salaires à la production;

(1) Dans l'enquête belge, on avait prévu un quatrième niveau de recherche, celui des ingénieurs de production, projet qui, pour des raisons concrètes (manque de temps, difficulté d'obtenir les autorisations nécessaires et d'organiser des réunions sans perturber la production) n'a pu être réalisé (cf. Rapport belge, Tome I, p. 63).

(2) Ont été étudiées : les 11 entreprises sidérurgiques les plus importantes.

- la nature et la qualité des relations industrielles existant dans l'entreprise et dans la "région" environnante, le rôle des syndicats dans la détermination et l'évolution des modes de rémunération (1).

Les travailleurs interviewés au cours de l'enquête ont été choisis parmi les préposés à la production et à l'entretien des trois secteurs clés des entreprises considérées : hauts fourneaux, aciéries et laminoirs, sur la base de quotas différenciés en fonction de l'importance des entreprises (2). Ce critère, fondé sur l'hypothèse que l'hétérogénéité des comportements des travailleurs est plus forte dans les entreprises de dimension réduite, permettait, par ailleurs, de ne pas accorder une importance excessive aux entreprises de grandes dimensions, ce qui eût risqué de fausser les résultats généraux.

(1) Cf. Rapport belge, Tome I? pp. 65 et suivantes. A signaler que le travail que constituaient les entrevues, l'élaboration des questionnaires et l'enregistrement des réponses, surtout celles des chefs d'entreprise, s'étant effectué sur une période de temps assez longue, a permis de "suivre l'évolution des politiques salariales et des modes de rémunération pendant une période d'environ deux ans".

(2) Les critères sont les suivants :

	quota
Entreprises occupant (pour l'ensemble des secteurs, hauts fourneaux, aciéries, laminoirs)	
plus de 5.000 travailleurs	1,0 %
de 3.000 à 5.000 travailleurs	1,5 %
de 2.000 à 3.000 travailleurs	2,0 %
de 1.500 à 2.000 travailleurs	2,5 %
de 1.000 à 1.500 travailleurs	3,0 %
moins de 1.000 travailleurs	5,0 %

Les entreprises sur lesquelles a porté l'enquête étaient au nombre de onze, caractérisées en fonction de la valeur significative de certains éléments, tels que :

- la nature de l'équipement (hauts fourneaux, convertisseurs, fours Martin);
- la part dans la production nationale d'acier brut;
- les effectifs occupés;
- la partie de la rémunération liée à la production (champ d'application, périodicité des paiements);
- les relations industrielles (caractère des relations entre direction et syndicats, fréquence des contacts).

Ensuite, selon leur importance, mesurée en fonction tant de la part qu'elles ont à la production nationale d'acier brut que de leur effectif ouvrier, les entreprises ont été groupées en trois catégories :

1. La grande entreprise sidérurgique

Dans cette catégorie se rangent quatre entreprises à cycle intégral, c'est-à-dire qui possèdent tous les secteurs clés de la production sidérurgique (hauts fourneaux, aciéries et laminoirs); la part de chacune d'elles dans la production nationale d'acier brut est supérieure à 10 % et leurs effectifs dépassent dans chaque cas 4.000 ouvriers; ces entreprises sont les seules au sein desquelles apparaisse, plus ou moins explicitement, une tendance assez nette à l'élargissement du champ d'application des compléments de rémunération liés à la production (1); elles sont caractérisées par un climat de relations industrielles supérieur à la moyenne, du point de vue tant de la nature des relations que de la fréquence des contacts (2).

(1) Cf. Rapport belge, Tome I, pp. 72-73. Cette tendance est entendue comme "intéressement de tous les travailleurs, ou de la majorité de ceux-ci, à l'activité générale de l'entreprise par le biais d'une prime unique ou d'un élément commun à toutes les primes".

(2) Ibidem. Plus de 85 % des interviewés ont déclaré qu'il existait "de bonnes relations" et que les contacts entre la direction et les syndicats avaient une périodicité égale ou supérieure à deux fois par semaine.

2. L'entreprise sidérurgique moyenne

A ce type appartiennent quatre entreprises, qui possèdent toutes les secteurs clés de la production : hauts fourneaux, aciéries, laminoirs; la part de chacune d'elles dans la production nationale d'acier brut se situe entre 4 et 10 %, leurs effectifs entre 2.000 et 4.000 ouvriers; le champ d'application des primes y est très restreint (1) et le climat de relations professionnelles y est bon.

3. L'entreprise sidérurgique relativement petite

Ce terme s'applique à trois entreprises qui se différencient nettement des deux catégories précédentes.

En effet :

- Elles ne possèdent ni hauts fourneaux, ni convertisseurs;
- elles représentent moins de 4 % de la production nationale d'acier brut;
- elles emploient moins de 2.000 ouvriers;
- elles sont caractérisées par des relations industrielles "assez bonnes".

L'examen rapide qui précède permet déjà de dégager quelques constatations. S'il est naturel d'observer une corrélation entre la production d'acier brut et les effectifs occupés, entre l'importance de l'entreprise et le caractère "complet" de son équipement, il est plus significatif d'observer le parallélisme entre cette importance et l'étendue du champ d'application des primes, mais surtout entre cette importance et la périodicité du paiement des primes (où la relation est inverse: plus l'entreprise est grande, plus le délai de paiement est court); entre cette importance et le climat des relations professionnelles (plus les dimensions de l'entreprise sont importantes, meilleur apparaît le climat); entre cette importance et la fréquence des contacts entre direction et organisations syndicales (qui croissent parallèlement)" (2).

(1) Ibidem. Systèmes particuliers très nombreux.

(2) Cf. Rapport belge, Tome I, pp. 74-75.

"Pour ces deux derniers points, il n'est pas difficile de trouver des explications :

- le climat des relations professionnelles est à la fois cause et effet de la croissance des entreprises, de leur expansion;
- la fréquence des contacts doit croître avec la dimension des unités de production, car les problèmes deviennent plus nombreux et plus complexes.

"En ce qui concerne la périodicité des paiements, il paraît à première vue, étonnant de constater que les petites entreprises sont celles où la périodicité du paiement des primes est la plus longue (mensuelle).

"Parmi les facteurs qui peuvent expliquer cette situation, on peut citer :

- le degré de mécanisation des bureaux de salaires, plus élevé dans les grandes entreprises;
- le désir de conserver, dans les petites entreprises, le pouvoir stimulant des primes, en mettant l'accent non pas sur la rapidité du paiement, mais sur son montant (les différences de revenu sont plus sensibles si la périodicité du paiement de la prime est plus longue) (1).

La récolte et l'élaboration des résultats de l'enquête ont été organisées selon quatre points fondamentaux :

- a) La première partie du rapport, "Les conditions socio-économiques", est consacrée à l'analyse "du cadre économique et sociologique de l'évolution des systèmes qui lient les salaires à la production", en vue de déterminer les postulats de départ;
- b) la deuxième partie du rapport, "L'évolution", est consacrée "à l'analyse des différents aspects de l'évolution proprement dite des modes de liaison des salaires à la production", pour vérifier la première hypothèse de l'enquête, l'hypothèse "de l'évolution de la rémunération au rendement";

(1) Cf. Rapport belge, Tome I, p. 75.

- c) la troisième partie du rapport, "Les forces", est consacrée "à la stratégie de cette évolution, à l'analyse des forces sociales en présence" et vise à vérifier la deuxième hypothèse de l'enquête, celle "de l'ambiguïté des forces sociales";
- d) la quatrième partie du rapport, "Les facteurs", est consacrée "à l'analyse des facteurs de cette évolution" et tente une première vérification des deux dernières hypothèses: celle "de l'usure des systèmes de rémunération" et celle "de l'influence de la variable entreprise" (1).

En Allemagne

"L'étude sur laquelle se fonde le rapport allemand comportait trois parties principales :

1. La récolte de documents d'entreprises sur la rémunération au rendement, ses développements et ses conditions techniques; ces documents ont été complétés par des visites et des observations détaillées dans les usines et les ateliers faisant l'objet de l'enquête, ainsi que par des conversations exploratrices avec des représentants des directions d'usines, des chefs d'atelier, des ouvriers et des membres des comités d'entreprise;
2. des entretiens approfondis avec les "experts" responsables de la rémunération au rendement dans les usines étudiées et surtout dans les ateliers sur lesquels a porté l'enquête;
3. des entretiens standardisés avec des ouvriers choisis à l'intérieur des ateliers étudiés (2).

Pour ce qui est de la première étape de l'enquête (récolte d'informations et de documents sur la situation des entreprises et sur les formes et l'évolution de la rémunération au rendement), elle s'est articulée sur trois points : 1) les modes de rémunération au rendement appliqués au moment de

(1) Cf. Rapport belge, Tome I, pp. 89-90

(2) Cf. Rapport allemand, Tome II, p. 199

l'enquête et leur évolution au cours des dernières années (après 1949-1950); 2) les caractéristiques techniques des secteurs étudiés et les principales modifications techniques, transformations et extensions intervenues au cours des années 50; 3) l'histoire de la rémunération au rendement pendant la période comprise entre les deux guerres mondiales.

Au titre du premier point (modes de rémunération au rendement et leur évolution plus ou moins récente), on a pu calculer, pour toutes les entreprises étudiées, un indice de "sensibilité" (1) correspondant au pourcentage de variation du salaire horaire en présence d'une variation du rendement de 10 %, obtenant ainsi des monographies d'entreprise ou d'atelier qui mettaient en évidence l'évolution passée et les tendances significatives (2).

Au titre du deuxième point (conditions techniques des ateliers étudiés), on a examiné les conditions techniques de fonctionnement, afin d'arriver à la rédaction d'une monographie technique de chaque usine ou atelier étudié, rassemblant les impressions et informations mises en lumière au cours de visites détaillées, ainsi que l'histoire, la situation géographique, l'organisation de la direction d'entreprise et ses liens avec le groupe auquel elle appartient (3).

Un premier dépouillement des résultats de la première phase de l'enquête a fourni les bases de la phase suivante, qui consistait à avoir des interviews intensives avec les

-
- (1) Déjà présent dans le premier rapport de synthèse, "Niveau de mécanisation et modes de rémunération," Luxembourg, 1960
 - (2) Un exemple de ces monographies est contenu dans le Rapport allemand, Tome II, p. 205
 - (3) Un exemple de monographie technique est contenu dans le Rapport allemand, Tome II, pp. 208-209

les experts en matière de salaires à stimulant des usines étudiées (1).

Les entretiens comprenaient une partie générale, avec des questions identiques posées à tous, et une partie spéciale, avec des questions adaptées à la politique et à la situation particulière de l'entreprise (2).

L'élaboration subséquente des résultats des entretiens s'est articulée sur un résumé des opinions exprimées et une mise en évidence des aspects discutés plus à fond (3); sur la compilation d'extraits typiques, problèmes et phénomènes en fonction de thèmes et de problèmes déterminés, et utilisés dans la rédaction du rapport comme documentation générale ou sous forme de citations.

Tout en procédant aux entretiens avec les "experts", on préparait le questionnaire destiné aux interviews des ouvriers; en utilisant en partie celui qui avait déjà servi pour la première enquête (4).

Pour sélectionner le personnel ouvrier, on a procédé à un choix systématique en orientant l'enquête vers les ouvriers hautement qualifiés travaillant directement à la production, c'est-à-dire les ouvriers affectés à certains postes de travail ou faisant partie de certaines équipes. Ce critère de sélection présentait cet avantage que, même aux hauts fourneaux et dans les aciéries, les conditions de travail des ouvriers interrogés pouvaient être précisées par rapport aux descriptions et aux observations provenant de la

(1) Les experts interrogés appartiennent à la direction générale de l'entreprise, au service du personnel, aux bureaux responsables de la politique salariale, aux C.R.P., aux directions d'atelier, aux comités d'entreprise, aux commissions salariales desdits comités, (Cf. Rapport allemand, Tome II, p. 213):

(2) Voir rapport allemand, Tome II, de la page 213 à la page 227

(3) Cf. Rapport allemand, Tome II, p. 228

(4) Voir rapport allemand - Tome II - p. 231

première partie de l'enquête et l'on pouvait ainsi constituer, après le dépouillement des résultats, des groupes d'ouvriers ayant des conditions de travail identiques (1).

D'une manière générale, toutes les réponses ont été dépouillées et analysées sous trois aspects :

- dénombrement des réponses pour les diverses unités de production et, à l'intérieur des unités, pour les divers groupes;
- corrélation entre deux questions ou entre une question et une caractéristique objective (âge et ancienneté de service) pour l'ensemble des questionnaires;
- corrélation entre deux questions à l'intérieur des diverses unités de production.

Pour l'interprétation des réponses, on a procédé à la comparaison entre les unités de production et les groupes d'ouvriers. La différenciation des réponses selon les conditions techniques régnant dans les diverses usines, ainsi que selon les caractéristiques des modes de rémunération en vigueur a souvent suffi pour donner un tableau de l'idée que l'ouvrier se fait de la rémunération au rendement et des facteurs qui déterminent son attitude à l'égard de cette forme de salaire (2).

(1) Le système établi pour le rapport était le suivant :

Hauts fourneaux - Ouvriers à interviewer : 30, dont 15 fondeurs et 15 machinistes cowpers.

Aciérie - Ouvriers à interviewer : 40, dont 20 préposés aux fours ou au convertisseur et 20 à la fosse de coulée. Les interviews ont eu lieu pendant le travail et n'ont pas totalement respecté les critères de répartition prévus plus haut, pour des motifs contingents mais de nature à ne pas modifier la manière de poser le problème. (Rapport allemand, Tome II, pp. 234-236).

(2) Rapport allemand, Tome II, pp. 239 et suivantes

En France

L'enquête sur l'opinion patronale, syndicale et ouvrière a été réalisée en France en trois phases successives.

Phase I - Comme l'hypothèse de base était que les dirigeants détiennent les pouvoirs de décision, l'étude de leur opinion constituait la partie centrale de l'enquête et se fondait sur l'idée d'obtenir un échantillon d'entreprises aussi équilibré que possible. Cela a comporté l'extension de l'enquête à une zone géographique très vaste. Une cinquantaine d'interviews de dirigeants patronaux ont été recueillies au cours d'une série de visites qui a duré un an. En ces occasions, c'était "le chef du personnel qui décrivait assez largement et en détail l'ensemble des problèmes de rémunération dont il assurait le fonctionnement. Au cours d'une deuxième interview, le directeur, responsable du choix et de la définition des modes de rémunération, résumait la situation telle qu'il la voyait, sa position lui permettant une réponse plus significative et politiquement plus qualifiée"(1).

La deuxième phase de l'enquête consiste dans les interviews des syndicalistes, qui n'ont causé aucune difficulté particulière. Après un contact préliminaire avec les responsables syndicaux, régionaux et locaux, on a procédé aux interviews des délégués ouvriers (2).

La troisième phase, les interviews d'ouvriers sélectionnés selon des critères de qualification professionnelle, effectuées à leur domicile, n'a pas causé de difficultés importantes, sinon les difficultés habituelles (personnes absentes, etc...) (3).

(1) Rapport français, page 69

(2) Rapport français, page 69

(3) Rapport français, page 70

Les schémas d'interview pour les dirigeants et les syndicalistes ont été construits le plus parallèlement possible et sont articulés sur quatre points :

1. Evolution technique : Les schémas d'interview s'en sont tenus, à cet égard, aux conclusions de l'enquête précédente pour ce qui a trait au passage du stade de l'influence directe à celui de l'influence indirecte sur la production, au changement des conditions de travail, qui comportent une présence plus grande de fatigue "différée", au détriment d'un effort physique plus immédiat; à l'évolution des conditions technico-productives, plus intéressées à une politique de coordination, de normalisation, qu'à une politique visant à pousser au maximum la production (1).
2. Evolution socio-économique : L'importance de cet aspect de la question est liée au fait que le coût de la main-d'oeuvre, beaucoup plus faible dans une usine fortement mécanisée, déterminera évidemment une attitude différente de la direction à l'égard du coût salarial et des modes de rémunération dont une des fonctions est précisément de limiter l'incidence globale de ce coût.

C'est pourquoi on a tenu compte, en formulant les questions adressées tant aux dirigeants qu'aux délégués syndicaux, des préoccupations éventuelles subsistant de part et d'autre, en tenant compte du fait que le degré d'élasticité des salaires et le degré de mobilité de la main-d'oeuvre sont deux éléments traditionnels de la lutte sociale, rapportables surtout à des motivations économiques (présentes tant dans l'une que dans l'autre catégorie et évidemment opposées) d'ordre conjonctural.

(1) Rapport français, page 77

Quand, à l'aspect conjonctural, se substitue celui de l'évolution à long terme du système économique et social, les qualifications que prennent les questions visant à apprécier les réflexes reliés à une certaine élasticité des salaires ou à une certaine mobilité de la main-d'oeuvre s'altèrent jusqu'à devenir contraires à leur signification originelle (1).

3. Evolution psycho-sociologique : Pour centrer les aspects psychologiques du problème, les interviews ont visé en premier lieu à vérifier l'existence, chez l'ouvrier, d'une "conscience professionnelle" de nature, à la limite, à vérifier l'influence d'une pression salariale. A ce premier thème sont venus ensuite s'en ajouter deux autres, visant à déterminer l'évolution éventuelle de la mentalité des travailleurs, c'est-à-dire s'ils sont à même aujourd'hui d'apprécier les problèmes de l'entreprise d'une manière plus consciente et non plus exclusivement limitée à la marche quantitative de la production.

Cette évolution aurait pu, par hypothèse, comporter un changement dans le comportement des ouvriers, jusqu'à les faire devenir, en perspective du moins, des "collaborateurs", donc jusqu'à exclure une survivance justifiée de toute sanction salariale (2).

4. Evolution sociologique : Les questions formulées sous cet angle visaient à déterminer les préférences pour un mode de rémunération plutôt que pour un autre, dans le contexte plus vaste de l'évolution sociale. Par exemple, le thème de la consommation a été lié à l'idée d'un "budget" ouvrier,

(1) Rapport français, pp. 78-79

(2) Rapport français, pp. 79-80

caractérisé, par hypothèse, à un stade plus ancien, par une variabilité plus ou moins considérable, et actuellement, au contra re, plus lié à des hypothèses de stabilité, en raison aussi des tendances récentes à l'achat à tempérament de biens de consommation de longue durée.

Même du point de vue de l'état des relations industrielles, la rémunération au rendement prend plus ou moins d'importance selon la nature et l'importance de l'opposition d'intérêts entre les groupes. Enfin, du point de vue des tendances vers des formes de plus grande solidarité de groupe, la rémunération au rendement perdrait beaucoup de son caractère significatif, étant donné le caractère foncièrement individualiste qu'elle revêt (1).

En Italie

L'enquête italienne a été effectuée dans trois usines d'une entreprise sidérurgique appartenant au groupe de l'industrie à participation de l'Etat. Bien que les unités étudiées soient relativement peu nombreuses, l'échantillon est suffisamment représentatif, tant du point de vue de la quantité que de celui de la qualité de la production (2).

(1) Rapport français, pp. 80-81

(2) La société gère 12 usines, dont une était en cours de construction à l'époque de l'enquête. Outre les trois usines étudiées, deux autres (y compris celle qui était en construction à l'époque) sont à cycle intégral. En 1962, la société a produit 3.171.184 tonnes de fonte (soit 39,15 % de la production nationale) et 4.079.506 tonnes d'acier (soit 42,9 % de la production nationale). Quant à leur emplacement, les trois usines intéressent des zones géographiquement et sociologiquement diversifiées.

L'usine la plus moderne, du point de vue de la technologie et de l'organisation, produit des tôles plates. Les techniques de gestion y sont modernes et perfectionnées et les ateliers auxquels l'enquête s'est le plus longuement arrêtée sont la cokerie, l'agglomération, la préparation du minerai et les hauts fourneaux.

La deuxième usine est située dans une zone géographique de vieille tradition sidérurgique, à la périphérie d'une petite ville dont la population dépend presque entièrement de l'usine. Celle-ci produit des rails, des barres et des profilés, des matériaux pour infrastructure ferroviaire fixe. Les ateliers choisis pour l'enquête sont la cokerie, les hauts fourneaux, l'aciérie, les laminoirs (train 1100).

La troisième usine, située dans le Sud de l'Italie, constituait, jusqu'à la mise en marche de la première, la plus grande usine sidérurgique italienne.

Elle produit des ronds, des barres, des rubans laminés, des poutres HE à ailes larges, des poutres IPE, des profilés, des câbles, des grillades soudés, des dérivés de la barre. Les sections choisies à l'avance pour l'enquête sont : les hauts fourneaux, l'aciérie et les laminoirs (train à rubans, train 450).

Un élément assez intéressant, qui concerne le champ d'opération de l'enquête italienne, est le fait que les usines considérées ont traversé, ces derniers temps, une période fertile en événements de grande importance : de la fusion, en 1961, des sociétés propriétaires des installations à la réorganisation globale de toute la production par le remplacement progressif d'outillages périmés par de nouveaux outillages et l'introduction ex-novo d'installations de capacité de production élevée, et enfin, à l'application, dans les trois usines, de systèmes modernes de gestion et d'organisation. Le choix de la période sur

laquelle porte l'enquête, limitée aux années 1957 à 1963, a été conditionné par les facteurs mêmes qui ont orienté le choix des divisions. Les principaux changements "techniques et administratifs se concentrent, en effet, sur les années 1961-1963; c'est pourquoi on n'a pas cru devoir remonter dans le temps pour étudier des situations déjà périmées et sur lesquelles, par ailleurs, on ne pourrait souvent même pas obtenir des renseignements précis". (1)

Compte tenu des événements importants intervenus (dont la première enquête n'avait pas encore pu tirer au clair les effets), l'enquête italienne a commencé par esquisser un tableau de la situation technico-rétributive et de l'évolution des structures salariales, en vue de déterminer la nature et le fonctionnement des systèmes de stimulation en vigueur et leur répercussion sur le salaire global, pour passer au cours d'une seconde phase, au sondage d'opinions proprement dit.

L'enquête sociologique a comporté des entretiens avec des dirigeants, des syndicalistes et des ouvriers que concernaient les usines en question.

Les choix des dirigeants a été déterminé "par le principe qu'il s'agissait des responsables, à un certain niveau, des sections prises en considération pour l'enquête pratique." (2) D'autre part, on a aussi étendu les entretiens aux chefs du personnel des trois usines," pour approfondir ce que l'on avait déduit de l'analyse des informations sur le mécanisme qui régit l'évolution des processus de rémunération, sur les frictions et les tensions que cette évolution des processus a provoquées et sur le genre et la nature des rapports entre la direction des établissements et les représentants des confédérations syndicales" (3).

(1) Rapport italien, pp. 49-50

(2) Rapport italien, p. 181

(3) Rapport italien, p. 181

Pour ce qui est de ces derniers, l'enquête a visé, au niveau local, les représentants des syndicats des industries mécaniques experts en matière de sidérurgie et, au niveau central, les représentants généraux desdits syndicats.

Enfin, les ouvriers ont été sélectionnés par un échantillonnage soigné. Le groupe d'ouvriers interviewé dans les trois usines présente quelques caractéristiques d'une certaine importance, que l'on a définies en vue d'expliquer la signification des différences d'attitudes à l'égard de la rémunération au rendement. Ces caractéristiques sont avant tout la "qualification professionnelle", ou, plus simplement, la situation hiérarchique occupée dans l'usine (1); l'ancienneté acquise dans l'usine; le travail exécuté avant l'engagement; la "mobilité interne" plus ou moins élevée qui les a affectés; l'élément prédominant dans l'exécution du travail (s'il est de type musculaire ou psychologique); l'âge et le degré d'instruction; le lieu de naissance (s'il est voisin, ou non, de l'emplacement de l'usine); la "tradition" prédominante dans le milieu familial (si la famille provient ou non d'un milieu d'extraction industrielle); l'état civil et la situation de famille; l'appartenance, ou non, à une organisation syndicale.

Enfin, le groupe ouvrier a été caractérisé par le choix de sujets qui ont des carrières de travail différenciées par la durée, mais s'équivalant plus ou moins pour ce qui est tant des expériences antérieures dans des activités exercées avant l'entrée dans l'usine dans laquelle ils se trouvent que du passage d'un poste de travail à un autre dans le cadre de ladite usine et de l'attitude, généralement positive, à l'égard des changements subis; d'autre part, ce n'est plus tant un effort physique qu'exige l'exécution de la tâche de l'ouvrier qu'un effort mental (ardeur et attention).

(1) Les usines étudiées appliquent un système de "Job Evaluation" qui a comporté la fixation d'une série de classes salariales plus large que les classes dites "professionnelles" proprement dites.

Pour ce qui est des brefs renseignements sur les histoires de vie, nous trouvons des individus équitablement répartis sur des niveaux d'âge divers, ayant une situation sociale relativement stable, faisant partie de noyaux familiaux restreints et sans contribution d'autres éléments de la famille pour le soutien des économies domestiques. Le niveau d'instruction est en général élémentaire et la formation professionnelle peu poussée. L'adhésion à un syndicat se situe aux environs de 50 %, mais la participation active est très faible. (1)

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Difficulté de trouver un "plus petit dénominateur commun"

Nous avons reproduit presque intégralement ces hypothèses de travail non seulement parce que nous voulions éviter l'erreur d'une interprétation trop hâtive, ou trop sèche, mais surtout parce qu'elles sont très intéressantes, notamment pour indiquer les voies sur lesquelles se sont engagées les recherches.

Toutefois, à la fin de cet examen, force nous est de constater que, devant les nombreuses hypothèses de travail ou méthodes générales de recherche, il ne s'avérait pas facile - même si l'on pouvait observer par groupes de deux ou trois rapports à la fois, une série de convergences ou de problèmes communs - de définir un "plus petit dénominateur commun" qui pourrait avoir une signification empirique, non strictement scientifique, correspondant toutefois aux exigences d'action des agents économiques et sociaux (dirigeants, délégués syndicaux, ou membres de commission interne et de comité de travailleurs) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (syndicalistes), mais qui se rattachent à l'activité de celle-ci.

(1) Rapport italien, pp. 225-226. Pour les données quantitatives ayant trait au groupe étudié, voir les pages 206-225.

Les aspirations et les résistances au changement

La tentation la plus facile pouvait être de reprendre le débat entre "crises" et "évolution"; bien qu'ayant une incidence pratique, cette tentation nous paraissait guidée par une foi doctrinaire tenace au point de faire oublier les faits essentiels et de leur donner un caractère unilatéral.

"Ce n'est que depuis quelques années, a écrit Lajoinie (1), que l'on a posé - à travers les études sociologiques - la question de l'efficacité des systèmes de rémunération dits stimulants. Du fait même que les études ont été entreprises sur l'initiative d'organismes européens, souvent par des chercheurs universitaires, nous n'avons pas à nous étonner du faible écho de leurs conclusions dans les milieux universitaires.

"Cette faible participation des véritables experts que sont les chefs d'entreprise à un effort de réflexion et de généralisation sur les questions qui, pourtant, les concernent directement, explique en même temps le caractère unilatéral, donc partial, des études effectuées, et l'impossibilité dans laquelle nous nous trouvons de faire progresser le débat, de prendre en considération des références concrètes, statistiques, bref, de sortir de l'académisme abstrait".

(1) Rapport national français au Séminaire des Employeurs organisé par l'O.C.E. - Paris - septembre 1967
G. Lajoinie - Systèmes de rémunération d'après les résultats obtenus.

En vérité, les recherches conduites par les soins de la C.E.C.A. - à laquelle se réfère cette citation - reposent sur des références concrètes de la vie dans les entreprises et sur les opinions des dirigeants d'entreprise, et l'opposition des thèses a aussi, comme nous l'avons déjà souligné, une signification concrète, même si la présentation qui en a été faite peut sembler académique. Nous reviendrons dans les conclusions sur ce qui, au-delà des développements polémiques, nous semble encore valable dans ce débat, mais il nous est apparu opportun d'orienter autrement le choix d'un "point de référence" effectivement utile à la réflexion des agents économiques. A notre avis, ce "point de référence" différent n'est pas tellement un des points centraux des quatre recherches nationales, mais il a l'avantage d'être supérieur à la dialectique "crise ou évolution", parce qu'il cherche de l'expliquer à travers le comportement des intéressés.

En effet, référons-nous à la notion de crise telle que Lutz et Willener la définissent dans leur rapport de synthèse (1) :

- "- une institution se trouve en crise lorsqu'au cours de son évolution elle atteint une phase dans laquelle elle fonctionne moins bien (ou plus mal) qu'auparavant;
- "- on peut également parler de crise lorsqu'il y a décalage entre principe et pratique d'une institution, lorsque les buts qu'un instrument de gestion prétend atteindre et les fonctions qu'il est censé remplir ne se retrouvent pas dans la réalité du fonctionnement de cette institution."

(1) Voir Lutz et Willener. "Niveau de mécanisation" - page 37

Il y a donc une ambiguïté dans les faits : l'institution, pour reprendre l'expression de Lutz et Willener, ne semble pas en mesure de fonctionner, ni d'atteindre les objectifs pour lesquels elle est née. Mais, elle vit ou survit. Elle devrait faire l'objet d'un changement, mais le changement est inexistant ou trop lent. Qu'est-ce qui empêche ou freîne le changement ? Est-il dû à l'objectivité des faits technico-économiques, ou à la suggestivité des positions des protagonistes ?

Nous y sommes : ce sont aujourd'hui les termes fondamentaux du problème de la rémunération au rendement. Certes, une grande partie, ou peut-être dans certains cas, tous les objectifs qui étaient liés à cette forme de rémunération ont disparu à la suite de la mécanisation et de l'automation - si l'on examine l'aspect technique du problème - ou par l'apparition de nouvelles formes d'organisation - si l'on examine les systèmes spécifiques de l'entreprise sous l'angle de la procédure - et de contrôle du fonctionnement des structures d'entreprise non liées aux "machines".

Soit dit en passant, que l'on s'étonne de l'importance insuffisante attribuée aux formes d'organisation, aux procédures, à l'influence des structures dépendant indirectement du fait technico-productif. Et pourtant, ces formes ont une importance sans cesse croissante dans les gestions de l'entreprise et dans le "rendement" global de l'entreprise. Et pourtant, ce sont précisément les structures et les procédures d'organisation, pour ainsi dire non techniques, qui dépendent plus directement et principalement - pour ne pas dire exclusivement - des facteurs "humains" de la production, c'est-à-dire des dirigeants - employeurs et des salariés.

Quoiqu'il en soit, pour revenir au point de départ, si les objectifs premiers du salaire au rendement ne peuvent plus être atteints, il n'en est pas moins vrai que les salaires au rendement subsistent. On ne peut, par trop de simplicité, attribuer uniquement au manque de compréhension, un comportement aussi obstiné : il doit bien y avoir une justification plus profonde. Il est bien vrai que l'on réagit devant la

réalité en fonction de la façon selon laquelle on ressent cette réalité, et non en fonction de la réalité comme elle est. Pour cette raison, sans perdre de vue la réalité telle qu'elle a été amplement définie dans les recherches en question, il y a lieu de se demander quelles sont les aspirations ou les résistances au changement. C'est l'orientation que nous avons choisi de donner à notre rapport de synthèse : elle suppose qu'il y a matière à changement - correspondant à l'évolution subie par les données techniques, économiques et sociales du problème - mais que la ligne et l'ampleur de ce changement ne sont pas encore définies.

L'évolution des "politiques de rendement"

Donc, changement. Mais changement par rapport à quoi ? Nous pourrions donner comme première réponse que ce qui devrait être modifié ou maintenu est le mode d'existence de la "politique de rendement" qui - selon Lutz - est représenté notamment par le stimulant salarial.

"Dans chaque entreprise présentant un minimum d'organisation théorique, ces ordres font partie d'un système plus ou moins homogène de direction de l'entreprise que nous désignerons par politique du rendement, le mot "politique" se définissant comme l'intention d'agir d'une manière systématique et continue sur des phénomènes sociaux ou à caractère social.

"La politique du rendement, en tant que partie essentielle de l'autorité rationnelle dans l'entreprise industrielle, englobe donc tout autant les systèmes rudimentaires d'incitation au travail employés aux premiers temps de l'ère industrielle, que les efforts en vue d'améliorer les conditions physiques du travail ou la tentative de créer, par des prestations sociales bénévoles, par la formation de collaborateurs,

ou par une propagande à l'intérieur de l'entreprise (ou par tous autres instruments des relations humaines), les conditions sociales et psychologiques optimales permettant d'obtenir un rendement élevé.

"Les moyens dont peut user la politique du rendement d'une entreprise industrielle, et parmi lesquels l'entreprise doit choisir si elle veut réaliser au mieux son objectif, sont déterminés par deux groupes de facteurs, à savoir les moyens techniques de production (y compris les conditions économiques de leur emploi) et l'ensemble des conditions sociales dans lesquelles on travaille et on produit. Certaines formes de la politique du rendement, certains de ses instruments, ne sont efficaces, ou même ne peuvent être appliqués sans mettre en cause l'objet de l'entreprise, que dans certaines conditions techniques et sociales"(1)

L'évolution historique de ces politiques du rendement a été soigneusement étudiée par Lutz dans son rapport, et c'est pourquoi il vaut la peine de reprendre cette analyse, dans ses termes essentiels, pour souligner les interactions qui, dans le temps, se sont déterminées et opposées entre facteurs techniques et salaire au rendement - parallèlement à l'effort de rationnalisation des méthodes de production - et entre facteurs sociaux et salaire au rendement - parallèlement à l'effort de légitimation des principes d'autorité qui se sont affirmés ensuite dans la vie de l'entreprise.

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

(1) Rapport allemand - Tome I - p. 5 et 6

une nouvelle légitimité vis-à-vis de la société prise dans son ensemble. Parallèlement, de nouvelles formes d'exercice de l'autorité et de politique du rendement se créent dans l'entreprise, obéissant de leur côté à la nécessité d'amener les ouvriers à accepter le but de l'entreprise et l'ordre instauré pour l'atteindre.

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

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

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

(1) Rapport allemand - Tome I - p. 7 et 8

"C'est ainsi que le patronat industriel est contraint de rechercher une nouvelle justification à ses exigences. Ce nouveau principe de légitimation, surtout (mais pas seulement) à l'intérieur des entreprises, qui ne devait atteindre son plein développement que dans le courant du 20e siècle, s'appelait "parallélisme des intérêts", sinon même coïncidence des intérêts de l'entreprise et du personnel, postulant que la situation des ouvriers ne pouvait être améliorée que dans la mesure où ceux-ci en donnaient la possibilité à l'entreprise par un travail plus intensif ou plus efficace (1).

"Bien que depuis Taylor, les études du travail et les stimulants salariaux soient inséparablement liés, dans l'idée que s'en font de nombreux industriels, il est cependant parfaitement possible, non seulement en théorie mais aussi en pratique, de séparer l'une de l'autre la rationalisation technique et l'action sur le rendement humain. Dans la littérature récente concernant la rémunération au rendement notamment, on trouve souvent cette recommandation pressante "d'user tout d'abord de tous les autres moyens d'accroissement du rendement (moyens sur le plan de la technique, de la technique du travail, de l'organisation, ainsi que moyens psychologiques) avant de recourir au dernier qui est le stimulant salarial, car en agissant autrement, on se ferme beaucoup trop tôt la voie vers le développement de capacités de rendement consistant à abaisser les coûts de fabrication par un mode de travail rationnel".

(1) Rapport allemand - Tome I - p. 10 à 14

"Dans quelques conventions collectives américaines, signées par des syndicats hostiles au principe du salaire au rendement, il est fait une distinction expresse entre les études du travail devant servir à rationaliser la production et celles qui sont destinées à permettre l'établissement de normes de rendement " (1).

La théorie générale du salaire au rendement selon Lutz

Lutz tente ensuite de formuler une théorie générale du salaire au rendement : c'est un effort d'autant plus louable que l'on connaît les difficultés, les incertitudes et les lacunes que comportent encore les tentatives faites par les économistes pour énoncer une théorie générale du salaire ... tout court.

Il nous semble nécessaire, pour compléter notre documentation, de résumer en bref - mais en reprenant directement du texte du rapport allemand - les grandes lignes de cette théorie. Lutz la centre sur une "courbe d'indifférence" ainsi définie :

"Cette courbe correspond, dans un diagramme dont les coordonnées sont représentées par le salaire et le rendement, à la ligne où coïncident pour un travailleur donné, dans des circonstances données et avec un travail donné, le supplément de gain et le surcroît d'effort imposé par une certaine augmentation de rendement, de telle sorte que l'ouvrier reçoit précisément le supplément de salaire qui lui apparaît tout juste comme la compensation adéquate du surcroît d'effort exigé de lui dans son travail" (2) et c'est ainsi qu'il récapitule ses arguments après une longue analyse :

(1) Rapport allemand - Tome I - p. 13-14

(2) idem - p. 61

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

plus intense du type I a déjà perdu sa fonction consistant à obtenir un rendement maximum. Autrement, le salaire au rendement quantitatif (dont il s'agit presque toujours ici) masquera presque entièrement les primes supplémentaires de qualité, d'économie, etc.

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

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

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

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

Il se peut que cette théorie simplifie excessivement la réalité, mais en ce qui concerne la partie valable qu'elle représente, elle confirme que l'équation "effort-salaire" - qui donne naissance à la "courbe d'indifférence" - est avant tout une donnée psychologique (qui dans la réalité de l'entreprise ne peut pas se transformer en une donnée sociologique). Cette analyse justifie l'interprétation que la présence et la profondeur des convictions au niveau individuel et collectif, leur intensité, leur imbrication dans des réactions positives ou négatives, tout ceci donne corps à des phénomènes complexes d'aspiration ou de résistance au changement. Les recherches engagées par la Haute Autorité de la C.E.C.A. nous permettent d'explorer ces phénomènes au niveau de diverses réalités économiques, sociales, culturelles et nationales. C'est pourquoi elles seront plus probantes.

Et c'est l'entreprise à laquelle nous nous attelons.

(1) Rapport allemand - Tome I - p. 91 à 95

L'ANALYSE DES OPINIONS

1. L'orientation des responsables patronaux

Dans une situation du genre de celle qui caractérise presque tous les pays européens, où l'initiative principale en matière de rémunérations et de modalités d'application appartient à la direction de l'entreprise, il est de toute première importance d'étudier avant tout les opinions patronales, qu'elles aient traduit une aspiration ou une résistance au changement.

a) Aspirations au changement

EN BELGIQUE

A une exception près, tous les responsables patronaux se sont déclarés opposés à l'introduction de salaires fixes dans les entreprises sidérurgiques (1) et peu convaincus de l'actualité du problème (2). On relève, toutefois, un cas d'aspiration au changement (introduction d'un salaire fixe), aspiration motivée par les difficultés auxquelles se heurtent les entreprises qui, protagonistes d'énormes processus d'expansion, se voient, dans un régime de politique salariale liée à la production, contraintes de

(1) Rapport belge, tome II, p. 384, "Le salaire fixe est nocif".

(2) Rapport belge, tome II, p. 384, "Je suis pour le salaire fixe, mais il est inconciliable avec la mentalité ouvrière actuelle". "Le système actuel convient, et il sera valable aussi longtemps que la sidérurgie sera en expansion. Il faudra songer à la question quand nous serons parvenus à la saturation, mais même alors, il n'est pas dit qu'il faille opter pour l'abandon de la liaison des salaires à la production".

payer des salaires de plus en plus élevés.

Cependant, interprétées en termes moins radicaux et sous une forme plus analytique, les réponses permettent de dégager une tendance au changement motivée surtout par les conséquences du progrès technique (1). Il semble, en particulier, que l'aspiration au changement se traduise, non pas tant par le désir de voir intervenir un changement radical dans la structure salariale (salaire fixe) que par la nécessité de neutraliser l'effet de certaines incidences du progrès technique sur les variations des primes (2). A ces considérations, deux des chefs d'entreprise interviewés ajoutent le désir de sécurité que les travailleurs manifestent pour ce qui est du niveau de la rémunération ou les

(1) Rapport belge, Tome II, p. 385, - "L'incidence du travailleur sur le rendement va diminuant". "La fonction de stimulation décroît dans le temps, à cause de la mécanisation". "En sidérurgie, la prime a perdu toute signification".

(2) Rapport belge, Tome II, p. 385, - "Le travailleur ne participe plus que très partiellement aux augmentations de production. Pour éviter des ennuis et se prémunir contre les augmentations anormales des primes, parce que le progrès technique favorise l'augmentation de la production, il faut établir des lois salariales plus modérées". Il convient de noter, bien que l'on ne puisse prendre cela comme un élément de clarification définitive, que des principes analogues se retrouvent dans la politique salariale des entreprises italienne. Dans la réglementation de l'institution typique qu'est la prime de production, les normes établissent une garantie de réexamen de ladite institution, au cas où le progrès technique entraînerait une variation exceptionnelle du niveau de la prime.

inconvenients que la rémunération à stimulant peut avoir pour les résultats de la production (1).

EN ALLEMAGNE

Au cours de l'enquête effectuée en Allemagne dans les diverses unités de production, il était apparu que les systèmes de rémunération liés au rendement étaient en général bloqués depuis un certain temps par suite des modifications techniques intervenues; dans la plupart des cas, il était même impossible de prévoir quand un nouveau système de stimulation serait introduit (2)

Il convient, toutefois, de noter que, dans la plupart des cas, l'opposition aux stimulants que manifestent les chefs d'entreprise se réfère surtout au fait que les primes sont déterminées d'une manière inopportune et sans méthodes uniformes. Il s'agirait, en pratique, de l'application erronée d'un principe en lui-même correct.

(1) Rapport belge, Tome II, p. 386, - "L'ouvrier veut une stabilisation de son salaire, une réduction du montant de la prime et une moindre fluctuation de celle-ci". "Plus il y a de primes, plus la confusion est grande. D'autre part, si la stimulation est trop intense, on néglige la qualité ou on prend moins soin de l'outillage".

(2) Rapport allemand, Tome I, p. 178, - "A l'usine E, les systèmes de primes étaient bloqués dans trois aciéries respectivement depuis avril 1959 et novembre 1958; à l'usine F, les primes de production étaient supprimées depuis l'automne de 1957; de même, à l'usine G, les primes étaient bloquées depuis fin 1959 pour les hauts fourneaux et depuis l'été de 1958 pour les aciéries Martin; enfin, à l'usine H, les primes n'existaient plus, pratiquement, depuis l'été de 1956".

Laissant de côté ces considérations, sur lesquelles nous reviendrons plus loin, il est opportun de relever que la non-existence des stimulants dans les principales usines sidérurgiques allemandes peut s'expliquer par deux faits, à savoir : d'une part, le personnel a fort peu de possibilités d'influer sur le rendement de la production; d'autre part, le rendement humain lui-même est déterminé par d'autres facteurs intérieurs et extérieurs, dont le salaire au rendement peut compléter l'action, mais sans la remplacer entièrement.

En particulier, dans les grandes entreprises modernes, où le niveau d'organisation est très élevé, le rendement constitue une "valeur programmée" à laquelle il faut se tenir strictement (1).

C'est donc surtout la mécanisation croissante qui réduit la marge d'influence de l'ouvrier; marge qui ne subsiste dans une certaine mesure que dans les installations les plus anciennes (2).

(1) Rapport allemand, Tome 1, p; 140, - Un spécialiste de la politique salariale d'entreprise estime "que là où il existe une bonne organisation, où les ouvriers sont à leur poste et où le travail est contrôlé avec précision, la rémunération au rendement ne présente pas beaucoup d'importance pour le bon fonctionnement de tout le service."

(2) Rapport allemand, Tome I, pp. 140-141, - "Une stimulation effective est encore possible dans certaines unités, où le travail est encore en grande partie normal, comme par exemple aux trains petits et moyens, où le travail physique est encore pénible, mais non plus là où la cadence de travail est imposée par l'acier".

Toutefois, le fait qu'il existe, ou non, une marge d'influence pour l'ouvrier ne suffit pas, à lui seul, pour expliquer l'aspiration au changement. En effet, si l'on considère que, dans les unités de production modernes, l'un des problèmes les plus importants à résoudre est l'harmonisation du cycle de production, il est évident que l'existence de salaires au rendement pourrait, d'une part, contribuer, par sa fonction de stimulant, à accentuer les discordances entre les ateliers (avec pour résultat des étranglements dans le flux de la production), et, d'autre part, comporter de fortes réductions dans les gains, à cause des ralentissements de la cadence de production provoqués pour supprimer ces discordances. C'est pourquoi on souligne de divers côtés que l'adoption d'un salaire fixe permettrait d'éviter les inconvénients sus-indiqués.

D'autre part, la mécanisation croissante a pour conséquence de modifier et de transformer la nature du travail, au point de faire apparaître moins plausible et moins avantageuse l'idée d'influer sur le rendement ouvrier à l'aide de stimulants économiques (1).

On peut dire, en général, que ceux qui aspirent au changement ont souligné le rôle subsidiaire attribuable aux stimulants

(1) Rapport allemand, Tome I, p. 143, - "Grâce à l'évolution technique, le travail aux machines, en général, devient de plus en plus un travail mental, tandis que la rémunération au rendement s'est toujours appliquée, par définition, au travail physique. La théorie du salaire au rendement perd, elle aussi, de plus en plus de terrain..... En raison du progrès technique, le travail prend de plus en plus l'aspect d'une tâche d'employé. La nécessité de conserver un stimulant se perd de plus en plus.....".

traditionnels. La pression vers une augmentation du rendement, qui en résulte, ne fait, en tout cas, que compléter et renforcer les stimulants, pas forcément économiques, rattachables aux exigences matérielles du processus de production, à la surveillance des supérieurs hiérarchiques, au désir de conserver son poste de travail et à d'autres variables de caractère non financier(1).

EN FRANCE

On peut analyser les réponses du milieu patronal susceptible d'être considérées comme traduisant des aspirations au changement en les classant selon les quatre points fondamentaux énoncés à propos de l'organisation de l'enquête.

Du point de vue de l'évolution technique, on ne saurait situer les réponses des dirigeants, à de rares exceptions près, dans une perspective favorable au changement. Elles expriment tout au plus un début d'évolution. En d'autres termes, il est rare qu'un dirigeant estime que, du point de vue de l'influence ouvrière, la caractéristique dominante soit, actuellement, l'influence indirecte. Il s'est, à la rigueur, trouvé des dirigeants s'intéressant à la mise en évidence de la responsabilité de l'ouvrier, qui doit suivre strictement les consignes reçues, car ce

(1) Rapport allemand, Tome I, pp. 144-145, - En Allemagne, on a souligné à diverses reprises l'importance des contrôles supérieurs exercés sur l'ouvrier, pour lequel le salaire peut être déterminé par un transfert à des tâches moins bien rémunérées, en cas de rendement insatisfaisant. De toute évidence, cela rendrait moins important le stimulant proprement dit.

sont la machine et l'organisation qui font la production, c'est-à-dire qui se chargent de fixer la "cadence de production".

Le début du processus d'évolution qui consiste dans le déclin progressif de l'influence directe, de l'ouvrier sur la production est, d'une façon générale, souligné de divers points de vue :

- a) Avant tout, les améliorations techniques jouent un rôle important et de plus en plus grand (1);
- b) en deuxième lieu, le rôle joué par l'organisation du travail s'affirme de plus en plus (2);
- c) enfin, le contremaître exerce de plus en plus une fonction d'organisation, autrement dit c'est lui qui déterminerait les possibilités d'influence précédemment laissées à l'ouvrier (3).

(1) Rapport français, p. 90, - "Ce sont surtout les modifications techniques qui font varier la production le rendement est essentiellement constitué par le produit d'une installation technique bien au point". "Aux hauts fourneaux, c'est l'ingénieur qui fait la production".

(2) Rapport français, p. 91, - "Dans la mesure où le travail est bien préparé, bien défini, le rendement est ce que l'on veut qu'il soit". "La cadence de travail est en grande partie une question d'organisation et non de bonne volonté de la part des ouvriers".

(3) Rapport français, p. 91, - "Aux traitements thermiques, c'est le contremaître qui est chargé d'organiser le personnel".

A cet égard, l'aspiration au changement est, dans certains cas, exprimée aussi en termes de salaire. Les primes encore existantes auraient perdu leur signification de stimulant pour devenir de véritables primes d'intéressement (1).

Du point de vue de l'effort exercé, la plupart des dirigeants ont indiqué un changement plus ou moins prononcé. Ce changement est souligné tant en fonction du passage d'un effort physique à un effort surtout mental qu'en fonction de l'évolution des qualifications (2).

L'évolution de l'entreprise moderne, en matière de technologie et d'organisation, a mis en lumière, en outre, qu'une politique visant à pousser la production au maximum peut se traduire en termes de planification et de coordination de la production. Dans ces cas, les nouvelles politiques de production, qui tendent à intégrer au maximum les divers secteurs, peuvent être influencées,

(1) Rapport français , p.92, - "Aux fours, la prime de fabrication n'a plus rien à voir avec un stimulant..... elle n'est qu'un mode de participation aux résultats de l'atelier". "Les primes d'atelier constituent une forme de semi-intéressement".

(2) Rapport français, pp. 93-94, - "Il est vrai qu'en gros, le travail change : auparavant, c'étaient les muscles qui importaient, maintenant ce sont surtout les nerfs".
"L'évolution augmente les besoins en professionnels et diminue la demande en manoeuvres".

non seulement par des motifs techniques, mais aussi par les politiques salariales qui favorisent l'homogénéisation du personnel. Ainsi, le mode de rémunération peut avoir des effets considérables sur une prise de conscience effective de l'interdépendance des services (1).

Certains des dirigeants qui s'en sont tenus à cette interprétation se sont très nettement exprimés en faveur du principe de la coordination, en tant que fondement de la politique de production. De ce fait, la nécessité de pousser les rendements au maximum viendrait à diminuer en faveur de celle d'une régularité plus grande de tout le cycle de production (2).

Un dernier aspect d'importance notable, à cet égard, est fourni par les nouveaux besoins de travail de qualité, travail qui serait compromis par la possibilité que les stimulants offrent à l'ouvrier de porter au maximum -----

(1) Rapport français, p. 96 - "La distribution de la prime de productivité (de caractère non individuel) a contribué à faire reconnaître l'interdépendance de tous les services. Il faut donc en arriver à la notion unitaire de l'usine et non des services où chacun cherche à tirer la couverture à lui".

(2) Rapport français, p. 97 - "La diminution des frais fixes, c'est par une stabilité ou une amélioration d'ensemble des cadences de production que nous la poursuivons". "Peut-on faire plus ou moins au blooming? Non, tout se tient; là aussi, il y a un programme; le blooming est à l'origine de tout; il faut bien que tout joue ensemble".

le rendement (1).

Du point de vue de l'évolution socio-économique, l'aspiration au changement est motivée par la diminution, dans les entreprises modernes, de l'incidence du coût de la main-d'oeuvre sur la détermination des prix de revient globaux.

S'il en est vraiment ainsi, il semble moins important de verser des stimulants économiques pour répartir un coût, proportionnellement peu élevé, sur une quantité supérieure de production (2).

Toujours du point de vue de l'évolution socio-économique une question des enquêteurs ayant pour objet de déterminer une certaine ligne de démarcation entre l'aspiration et la résistance au changement n'a pas donné de résultats appréciables, du fait de son schématisme excessif et de son caractère théorique; en principe, en effet, l'idée d'un salaire variable, lié aux variations du rendement, serait certainement une aide utile et une période de conjoncture défavorable permettait d'agir dans ce sens aussi en vue de diminuer l'incidence des frais.

(1) Rapport français, p. 97 - "A la production, nous poussons au maximum, mais la qualité ne doit jamais en souffrir".

"Les temps alloués peuvent endommager la machine ou compromettre son fonctionnement; l'ouvrier peut aller trop vite; cela est très grave". "A la fabrication, les outils sont de plus en plus chers et ceux qui s'en servent doivent avoir un peu d'esprit d'entretien".

(2) Rapport français, p.100 - "Effectivement, ce qui coûte cher aujourd'hui, c'est l'installation". "Les machines sont extrêmement chères". "Ce qui est cher surtout, c'est la sous-utilisation du matériel. La diminution des frais fixes, c'est par une meilleure organisation de la production que nous la poursuivons". "Bien sûr, le jour où les heures de fabrication n'entreront plus que pour une faible part dans le prix de revient, rien n'empêchera plus d'adopter le salaire fixe".

Aussi cette hypothèse n'est-elle que théorique et ne permet-elle pas de dégager des tendances précises, car la solution adoptée pour alléger les charges des entreprises intéresse dans ces cas le nombre des travailleurs et surtout les heures de travail (1).

Du point de vue de l'évolution socio-psychologique, les attitudes des dirigeants favorables au changement peuvent être déduites des appréciations qu'ils ont fournies quant à certaines caractéristiques des travailleurs. Par exemple, du point de vue de la conscience professionnelle, il en est qui, la jugeant suffisamment développée, estiment qu'elle empêcherait une baisse de la production après la suppression du salaire au rendement(2).

Il convient, toutefois, de noter que les dirigeants répondent très rarement à cette question en termes de changement général de la mentalité des ouvriers. Il est des réponses qui distinguent, à l'intérieur du groupe ouvrier, certaines catégories plus "évoluées" que les autres" (3). Certains d'entre

-
- (1) Rapport français, p. 101 - "En cas de récession, ce ne sont ni les taux des primes, ni les rendements qui changeraient, ce sont les heures de travail". "En cas de variation de la conjoncture, on jouerait sur le nombre d'heures de travail, en répartissant leur diminution sur l'ensemble du personnel". "En cas de baisse de conjoncture, nous arrêtons l'embauche et nous réduisons l'horaire".
- (2) Rapport français, p. 107 - "En cas de suppression du travail au rendement, je ne crois pas que la production baisserait". "S'il y avait salaire fixe, la production baisserait peut-être, mais moins qu'on ne le pense; il y a chez les ouvriers une nouvelle mentalité".
- (3) Rapport français, p. 108 - "Cette évolution vers le salaire fixe, je la vois essentiellement en liaison avec l'évolution des qualifications. Plus nous aurons d'ouvriers qualifiés, plus ils seront évolués et moins il y aura besoin d'un salaire attrayant, d'un stimulant".

eux, d'autre part, estiment que la perspective d'un salaire fixe doit être assez proche, car la transformation de la mentalité peut être "facilitée" par une condition salariale particulière (1).

Du point de vue des informations que l'ouvrier doit avoir au sujet de la marche de l'entreprise, il convient de souligner que l'aspiration au changement existe là où il y a un programme de formation et d'information pouvant fournir à l'ouvrier les renseignements généraux sur la marche de l'entreprise, qui peuvent être déduits de différentes manières, pourvu qu'il y ait un certain parallélisme de la liaison production/salaires (2).

En général, l'évolution de la mentalité ouvrière vers des formes d'intégration plus poussée est plus souvent souhaitée que constatée et, quand elle est constatée, l'indication des termes de cette évolution est encore très restrictive (3).

-
- (1) Rapport français, p. 108 - "Si les ouvriers étaient payés au fixe horaire ou, mieux encore, s'ils avaient un statut de "mensuels", ils prendraient la mentalité de collaborateurs, qu'ils n'ont pas actuellement".
- (2) Rapport français, p. 110 - "Un développement convenable de l'information du personnel est un élément très important". "L'élément psychologique est capital pour la marche d'une entreprise..... Il y a tout un ensemble de mesures à prendre: l'information et toutes les méthodes propres à favoriser la participation du personnel à la marche de l'entreprise".
- (3) Rapport français, p. 113 - "Dans l'usine, il y a toujours une grosse différence entre ouvriers et employés; mais la mentalité "employé" se répand, et c'est très important".

Du point de vue de l'évolution sociologique, la plupart des dirigeants interviewés constatent une modification dans le comportement économique de l'ouvrier, qui s'intéresse davantage à une stabilisation de son budget.

Dans certains cas, les réponses mettent en lumière le phénomène de l'évolution de la consommation vers des biens traditionnellement réservés, en exclusivité, à d'autres classes sociales (équipements électro-ménagers, télévision, voiture) (1).

Toutefois, la plupart des réponses insistent sur l'aspiration à la stabilité des salaires (2). Il est vrai que ce désir de stabilité n'est pas toujours interprété de la même façon. Pour les uns, en effet, il y a actuellement une accélération du phénomène qui pousse l'ouvrier à faire des prévisions de consommation, à dresser, en somme, un budget. Pour d'autres, au contraire, la stabilité est à interpréter comme une des plus anciennes revendications du syndicat. Toutefois, abstraction faite des interprétations, c'est ici que l'aspiration au changement des modes de rémunération se manifeste le plus fortement.

(1) Rapport français, p. 116 - "Nous pratiquons une politique de hauts salaires; les ouvriers, faute d'éducation, pratiquent la consommation ostentatoire : voiture, grosses et neuves le plus souvent".

(2) Rapport français, p. 116 - "Les gens préfèrent pouvoir compter sur leur paie : on va de plus en plus vers la stabilité des revenus". "Les ouvriers tiennent à éviter les fluctuations dans le salaire". "Ce sont surtout les femmes qui tiennent à la stabilité des salaires; beaucoup se sont endettées, surtout dans les achats à crédit; cela les oblige à faire un véritable budget; et cela se généralise".

Deux autres aspects, enfin, concourent à corroborer la thèse de l'évolution sociologique : celui de la communauté d'intérêts, qui rendrait moins essentielle la liaison "visible" entre rémunération et production, et celui du remplacement de la notion d'appartenance à une "classe" par celle de l'appartenance, plutôt, à une "catégorie sociale" déterminée.

Pour ce qui est du premier de ces deux aspects (communauté d'intérêts), certaines réponses, peu nombreuses, indiquent une évolution partielle dans ce sens (1). Il arrive parfois, quoique rarement, que certains dirigeants parlent d'une évolution de leurs rapports avec les syndicats dans le sens d'un changement de "climat". Ils considèrent alors que la perspective de collaboration dépend à l'origine du dirigeant, qui doit, avant tout, gagner la confiance des syndicalistes.

Pour ce qui est du second aspect (appartenance à une catégorie sociale plutôt qu'à une classe), les réponses sont plus variées. Celles, toutefois, dont on peut tirer des indications en faveur de la perspective dynamique ou, ce qui revient au même, du changement des modes de rémunération, font ressortir que l'évolution du genre de vie, de la consommation, etc..., a conduit à l'atténuation des caractéristiques "révolutionnaires" du milieu ouvrier, en le mettant à même d'être plus réceptif à des modes de rémunération plus complexes, moins radicaux que

(1) Rapport français, p. 120 - "Les gens s'intéressent de plus en plus à l'entreprise et les délégués ouvriers en particulier savent bien qu'en fin de compte, l'intérêt de l'entreprise est aussi celui des ouvriers".

ne l'était la liaison pure et simple salaire/production (1).

EN ITALIE

En principe, on peut dire que les déclarations des dirigeants des usines sidérurgiques italiennes reconnaissent que l'utilité de la fonction stimulante des modes de rémunération liée de quelque façon à la production s'est progressive ment amenuisée avec l'introduction des processus de production de plus en plus mécanisés, qui empêchent l'ouvrier d'exercer une influence déterminante sur la cadence de travail et par conséquent sur le rendement de l'installation (2).

-
- (1) Rapport français, pp. 124-125 - "Je ne crois pas qu'ils soient tellement attachés à la lutte des classes, ce sont de braves gens, ils ne sont pas révolutionnaires; ce qu'ils veulent, c'est la voiture, la télévision. Actuellement, on trouve chez eux des tapisseries avec des fioritures, alors qu'auparavant, ils se contentaient de parois peintes à la chaux. La façon de vivre a nettement évolué." "Il y a un embourgeoisement : importance grandissante des congés, des voitures et autres éléments de consommation." "Loin de contester une évolution de ce genre, il nous semble toutefois que ces éléments sont difficilement acceptables à l'appui de l'aspiration au changement des modes de rémunération (du moins comme éléments prioritaires), car l'existence d'un salaire variable peut être compatible avec une évolution du mode de vie, à moins que l'on ne veuille radicaliser l'alternative entre rémunération fortement variable et rémunération fixe.
- (2) Rapport italien, p. 186 - De toute évidence, la situation n'est pas homogène pour toutes les unités de production étudiées au cours de l'enquête. Dans une usine, il semble que toute possibilité, pour l'ouvrier, d'influer sur le rythme de l'installation ait complètement disparu, tandis que cette possibilité, et la fonction qui s'ensuit du salaire au rendement, survivraient dans les deux autres usines et non pas seulement dans certaines opérations particulières, mais aussi dans des installations fondamentales.

L'aspiration au changement serait accentuée par le fait que les dirigeants interviewés estiment que la fonction de stimulation n'a pas été remplacée par les fonctions secondaires, communément attribuées au salaire au rendement, de régulation ou d'influence indirecte sur la marche de la production. Bien que ces fonctions aient pris plus de relief, l'opinion des dirigeants tend à les attribuer, non pas tant au mode de rémunération en tant que tel, qu'à d'autres instruments de la gestion de l'entreprise. "En particulier, la fonction de régulation serait exercée sans le recours à des récompenses pécuniaires, mais par la prédisposition des programmes de production opportuns pour chaque service et par le respect rigoureusement imposé de la discipline à l'intérieur de l'usine et du service considéré"(1).

Si, donc, la fonction principale et, pour ainsi dire, unique de la rémunération à stimulant consiste à récompenser l'ouvrier de son effort de production, sans qu'il subsiste un lien direct entre l'effort et le rendement, il ne serait pas logique non plus, de l'avis des dirigeants interviewés, de rémunérer par un élément variable l'influence indirecte.

Dans une situation caractérisée par des progrès continus et constants de la technologie, la fonction traditionnelle du salaire variable ne sera plus fondée sur l'idée de pousser l'ouvrier à augmenter le rendement, mais plutôt "sur le respect d'une structure salariale et sur un élément de nature psychologique fréquemment constaté par les chefs, qui fait que l'ouvrier trouve

(1) Rapport italien, p. 187.

dans le stimulant proportionnel à la production la mesure de sa participation au rendement obtenu" (1).

Dans cette perspective, supprimer le mode actuel de rémunération à stimulant pour le remplacer par un salaire fixe du même montant semblerait donc possible, car cette substitution ne devrait provoquer aucun résultat particulier. Toutefois, certains dirigeants ont précisé qu'il conviendrait d'étudier une formule de prime qui "permette à l'ouvrier de jouir d'une rémunération proportionnelle, pour une très petite partie tout au moins, aux résultats effectifs de la production" (2).

D'une manière générale, les réponses des dirigeants ont mis en lumière que "dans la mesure où l'évolution technologique a rendu l'allure des processus de production de plus en plus indépendants de l'influence de l'ouvrier, tant qualitativement (choix des caractéristiques commerciales des matières premières, régulation des temps et des conditions générales, etc..) que quantitativement (rythme de production), la nécessité d'inciter pécuniairement l'ouvrier à atteindre des niveaux plus élevés de production meilleure est passée du rang de nécessité absolue d'une bonne gestion à celui de caractéristique secondaire. Dans l'ensemble, on s'est généralement accordé à reconnaître la "décadence" du salaire au rendement par rapport à sa fonction

(1) Rapport italien, p. 188

(2) Rapport italien, p. 193.

traditionnelle et, d'une manière analogue, tout le monde a reconnu l'impossibilité effective d'assigner au salaire au rendement une fonction spécifique différente" (1).

On peut donc soutenir que les dirigeants "considèrent la structure des salaires comme une entité qui devrait évoluer en liaison avec l'évolution continue des processus technologiques, pour les travaux strictement sidérurgiques. Mais ils ajoutent que l'évolution technologique n'a pas pris jusqu'à présent de caractères incisifs dans les travaux marginaux ou mécaniques. En conséquence, la fonction du stimulant en tant qu'incitation à accroître le rythme aurait disparu dans de nombreux cas et le stimulant n'exercerait aucune autre fonction spéciale. Les tendances actuelles visent donc surtout à l'élimination progressive des stimulants en vigueur et à leur remplacement éventuel par des formes appropriées de primes de production" (2).

(1) Rapport italien, PP. 193-194

(2) Rapport italien, p. 194 - Bien que nous nous réservions d'apprécier ces réponses en tenant compte des tendances évolutives, il importe de faire observer ici que l'aspiration au changement ne se manifeste pas tant par la nette possibilité d'adopter une rémunération fixe que par la découverte de modes de rémunération plus réellement propres à donner aux travailleurs le sentiment de participer aux résultats de la production.

b) Résistance au changement

EN BELGIQUE

L'opinion dominante, dans le milieu patronal belge, est caractérisée tant par l'hostilité à l'introduction de salaires fixes en sidérurgie, que par le fait que l'on n'est guère convaincu de l'opportunité et de l'intérêt d'une telle mesure.

L'opposition ou la résistance au changement est motivée, d'une part, par cette considération que la production d'un travailleur rémunéré au temps est inférieure à celle d'un travailleur rémunéré à la production; d'autre part, par la conviction que le travailleur, s'il se trouve placé dans des conditions qui ne lui permettent pas d'agir sur son salaire, se sent frustré.

Les responsables qui se réfèrent au premier de ces aspects tiennent, en général, le raisonnement suivant : l'intervention du travailleur dans le processus de production est encore sensible; comme, jusqu'ici, on ne peut dire que les ouvriers aient une idée suffisamment développée de leurs devoirs (ou, pour employer les termes déjà trouvés dans l'enquête française, en l'absence d'une "conscience professionnelle" adéquate), il est encore nécessaire de recourir à une stimulation économique (1).

(1) Rapport belge, Tome II, pp. 388-389 - "L'intervention humaine en sidérurgie est encore notable : la cybernétique n'a pas encore totalement annihilé l'homme".

"L'intervention de l'homme reste encore importante dans la production". "Chez Ford, on paie tout le monde à l'heure et, à lire le rapport CECA, on voudrait que nous en fassions autant. Mais on oublie que, chez Ford, le travailleur est sélectionné attentivement pour chaque poste et s'imbrique dans une chaîne qui l'emprisonne. Nous n'en sommes pas encore là". "L'idéal serait le salaire fixe, mais l'ouvrier n'a pas encore acquis une mentalité d'appointé". "La question de l'évolution de la mentalité ouvrière a été maintes fois soulevée. Du point de vue administratif, il serait évidemment plus simple de payer un salaire fixe; mais sur le plan de la production, il faudrait s'attendre à une chute verticale".

Il est intéressant de noter, à ce propos, que le même argument (acquisition d'une mentalité "employé") qui, dans le rapport français, avait amené les dirigeants à souhaiter l'abolition du salaire au rendement, dans le rapport belge, au contraire, n'empêche pas les patrons de prendre le contrepied. Il est vrai que, dans ce cas, la raison principale de l'opposition réside dans la crainte d'une diminution de la production; il semblerait toutefois, d'après les réponses, que les raisons soient plus complexes : en effet, si l'on fait abstraction de la baisse prévue de la production, l'évolution de la mentalité ouvrière vers la mentalité "employé" caractériserait davantage un "statut social" qu'une situation différente de l'ouvrier dans l'entreprise avec des conséquences sur le plan salarial.

On peut donc interpréter la résistance au changement en fonction aussi de la satisfaction au travail que les modes de rémunération traditionnels permettent de mettre en évidence, de même que l'employé, encore considéré comme "collaborateur" du patron dans la gestion de l'entreprise, trouve sa satisfaction

(suite de la note 1 de la page 77)

" L'intervention de l'homme reste encore importante dans la production". "Chez Ford, on paie tout le monde à l'heure et, à lire le rapport CECA, on voudrait que nous en fassions autant. Mais on oublie que, chez Ford, le travailleur est sélectionné attentivement pour chaque poste et s'imbrique dans une chaîne qui l'emprisonne. Nous n'en sommes pas encore là". "L'idéal serait le salaire fixe, mais l'ouvrier n'a pas encore acquis une mentalité d'appointé". "La question de l'évolution de la mentalité ouvrière a été maintes fois soulevée. Du point de vue administratif, il serait évidemment plus simple de payer un salaire fixe; mais sur le plan de la production, il faudrait s'attendre à une chute verticale".

dans d'autres éléments de caractère non strictement financier (1).

En substance, la prime tendrait à perdre au moins la fonction première, maintes fois mentionnée, de stimulation directe pour assumer une caractéristique d'intéressement à la vie de l'entreprise, rappelant celle des employés, bien que sous des formes différentes.

Il convient de préciser que la nécessité de conserver un salaire variable ne serait pas aussi impérieuse à tous les niveaux ni du processus de production ni de la qualification professionnelle. Autrement dit, la prime ne serait pas justifiée dans tous les "centres de production" de l'entreprise, car la technologie, les tâches différentes exécutées dans le cadre de l'usine appelleraient une diversification des rémunérations. Toutefois, des raisons d'équité (la nécessité d'éviter des distorsions exagérées entre les niveaux de salaires) font que les primes sont généralisées le plus possible ou, du moins, que l'on n'en diversifie que le paramètre de mesure et la

(1) Rapport belge, tome II, p. 390 - "Nous considérons comme détestables les systèmes de rémunération fixe. Il n'y a plus d'attrait pour l'ouvrier. Ce dernier travaille pour gagner de l'argent". "L'ouvrier préfère être récompensé d'un effort qu'il a personnellement accompli". "Le salaire fixe engendrerait l'ennui au travail". "Il faudra toujours une prime, fût-elle faible, pour que l'ouvrier croie qu'il fait lui-même son salaire. L'homme est ainsi fait. C'est un point de vue psychologique". "Tous les ouvriers veulent des primes, car l'ouvrier tient à avoir une influence sur sa rémunération. Si on établissait un salaire fixe, on irait à la rencontre de nouvelles revendications ... surtout dans les périodes de forte production. La tendance au salaire fixe serait en quelque sorte suivie d'une tendance vers le salaire à prime, et ainsi de suite".

période de versement (1).

Enfin, les dirigeants ont invoqué d'autres raisons pour justifier leur opposition à l'abandon du salaire lié à la production. Ce sont principalement la tradition, les "survivances socio-culturelles", les stratégies patronale et syndicale et, enfin, les nécessités d'organisation du syndicat (2).

-
- (1) Rapport belge, tome II, p. 391 - "C'est une question d'élasticité. Il faut considérer l'augmentation de rendement par rapport à l'activité de l'individu. Si l'élasticité considérée ainsi présente un aspect positif, il faut conserver la stimulation; si cet aspect est négatif, on peut passer à l'intéressement". "Je ne suis pas opposé à voir un jour 60% du personnel rémunéré par un salaire fixe avec paiement semestriel d'une prime, les autres restant soumis à des systèmes plus personnalisés".
- (2) Rapport belge, tome II, p. 392 - "C'est devenu chez nous une véritable tradition : les ouvriers ont toujours connu ce système et ne voudraient pas en changer". "La rémunération au rendement ne disparaîtra pas, car la tendance collectiviste est contrebalancée par l'existence de certains individus. Il y aura toujours des leaders". "La direction n'en est pas encore là, mais pour moi, le salaire est une masse globale qu'il convient de répartir le plus utilement possible. Dans cette optique, les primes apparaissent comme idéales : elles permettent de donner de l'argent à bon escient". "Dans certains secteurs, je pourrais introduire le salaire fixe, mais les syndicats ne seraient pas d'accord, car la prime est un élément de promotion automatique du salaire". "Les syndicats se sont rendu compte que le nombre de leurs affiliés était fonction de la quotidienneté des réclamations qu'ils déposent. Les systèmes de prime leur offrent journallement l'occasion de se manifester et ce n'est donc pas de gaîté de coeur qu'ils les verraient disparaître. Si l'affiliation des travailleurs au syndicat devenait obligatoire, la tendance à accepter des salaires fixes se renforcerait. Mais il n'en est rien pour le moment".

En conclusion, l'opinion fortement prépondérante dans le milieu patronal belge est empreinte soit d'une nette hostilité à l'égard de l'introduction de salaires fixes dans l'industrie sidérurgique, soit d'une absence de conviction quant à l'actualité de ce problème.

D'une part, en effet, l'intervention de l'ouvrier serait encore sensible dans le processus de production et les ouvriers n'auraient pas encore une conscience professionnelle suffisamment développée pour que l'on puisse compter voir le rendement rester identique en cas de passage au salaire fixe.

D'autre part, l'homme qui se verrait empêché d'avoir une influence sur le niveau de son salaire ressentirait - semble-t-il - de profondes frustrations, au point de faire juger impensable, de ce point de vue du moins, l'abandon total d'un salaire variable.

A part les autres considérations qui motivent l'opposition au changement, on peut noter, toutefois, une tendance intermédiaire entre l'aspiration et la résistance au changement, qui se traduit par une tentative ayant pour objet de faire sortir la liaison salaire/production de ses modalités traditionnelles, surtout afin d'éviter les conséquences du progrès technique, qui menaceraient de rompre l'équilibre général des salaires.

D'autres éléments, tels que l'aspiration des ouvriers à un salaire plus stable, les complications administratives découlant de l'application d'un système de primes diversifiées, les répercussions sur la qualité du produit, expliquent également

l'intérêt manifesté par les responsables de la politique salariale pour une restructuration du système des primes de production, restructuration qui porterait notamment sur la répartition entre la partie fixe et la partie variable du salaire, sur la sensibilité de la prime à l'égard des fluctuations de la production et des modifications techniques et de l'organisation, sur les formes mêmes des systèmes de primes appliqués dans l'entreprise.

Cette évolution, d'ailleurs, même quand elle est souhaitée, n'est pas toujours facile à réaliser; la mentalité des ouvriers auxquels on voudrait appliquer les nouveaux modes de rémunération, les caractéristiques du contexte général dans lequel devrait s'insérer le changement constituent les principaux obstacles à cet égard (1).

(1) Rapport belge, tome II, pp. 395-396 - L'existence de cette tendance intermédiaire semble donc plus évidente si l'on interprète l'alternative proposée jusqu'ici (aspiration ou résistance au changement) dans un sens très restrictif. En réalité, il émerge de l'enquête sur l'opinion patronale en Belgique une tendance plus nuancée, qui rend le problème différent de celui qui a été posé dans la deuxième enquête patronnée par la Haute Autorité. Il y a résistance au changement du fait que l'on préfère maintenir un salaire variable "de quelque manière" et étendu le plus possible parmi le personnel de l'entreprise qui exerce une fonction d'intéressement. Il y a aspiration au changement, mais non dans le sens envisagé par la question qui a déclenché la deuxième enquête. En effet, il ne semble pas conforme au sens des réalités que l'on puisse entrevoir, dans le milieu patronal belge, un objectif aboutissant à l'adoption du salaire fixe. Cela pourrait signifier que la rémunération au rendement n'a pas une valeur "institutionnelle" en elle-même, mais qu'elle est une forme de rémunération renfermant diverses fonctions, dont l'importance relative est fonction de l'évolution des conditions techniques, psychologiques, socio-culturelles, historiques enfin, et par conséquent sujette à d'incessantes transformations.

EN ALLEMAGNE

Un exemple de résistance au changement des modes de rémunération liés au rendement est fourni par une entreprise sidérurgique qui fonde sa politique salariale sur deux axiomes fondamentaux :

- le stimulant salarial est une condition directe et nécessaire pour un accroissement du rendement;
- les ouvriers acceptent les salaires au rendement comme condition d'une augmentation des gains, dans la mesure où ils jugent "équitable" les temps alloués, ou en tout cas les bases de stimulant.

En raison de ces prémisses fondamentales, on peut dire que la politique des salaires à stimulant postule, comme conséquence, l'existence d'un rendement exactement défini sur la base de l'étude des temps, de courbes de salaires proportionnelles aux variations du rendement, de groupes de stimulation restreints et de continuité dans la stimulation salariale.

Si ces conditions étaient respectées, une suppression du stimulant devrait provoquer une baisse considérable de rendement ou d'efficacité (1).

En tout cas, donc, l'abolition du salaire au rendement

(1) Rapport allemand, Tome I, pp. 97-98 - "Le travail à forfait a ses hauts et ses bas. On constate une augmentation ou une diminution, selon les saisons. Novembre, par exemple, est toujours le meilleur mois, car c'est le mois de référence pour la paie de décembre. C'est alors que l'on peut dire s'il existe encore des réserves de rendement. Avec un salaire fixe, il serait impossible d'obtenir cette marge".

et l'introduction d'un salaire fixe constitueraient un fait révolutionnaire (1) et injustifiable, car l'équité des stimulants est considérée comme une condition indispensable pour que le salaire au rendement soit accepté par les ouvriers.

Dans la plupart des services de l'entreprise, la forme de rémunération consiste en un stimulant basé sur les temps d'opération, calculés par une étude détaillée qui attribue une importance particulière aux temps "influçables" par les ouvriers. Selon les dirigeants interviewés, la précision des chronométrages ne constitue pas un problème insoluble dans les principaux services d'une entreprise sidérurgique, tandis que l'adoption de systèmes imprécis comporterait des incertitudes

(1) Rapport allemand, Tome I, p. 99 - "Les travailleurs ne gagneraient plus ce qu'ils ont gagné jusqu'ici. Quand nous avons installé de nouveaux équipements et que nous avons commencé par payer un salaire fixe, les ouvriers ou leurs représentants venaient réclamer un stimulant le plus vite possible. Après la guerre, naturellement, ils étaient tous pour le salaire fixe. Mais quand les ouvriers ont vu que l'on pouvait gagner davantage avec un stimulant, ils ont changé d'avis et il est probable qu'ils s'y tiendront. A l'époque, les chronométreurs étaient très mal vus. Mais aujourd'hui, les ouvriers ont une attitude positive, car ils savent qu'ils gagnent davantage avec un salaire au rendement qu'avec un salaire fixe. Comme chez nous, les stimulants sont établis sur une base raisonnable, les ouvriers sont nettement favorables à cette solution".

difficilement tolérables (1) dans le calcul du stimulant.

A condition, donc, que l'on ait déterminé des temps d'opération suffisamment précis, on peut appliquer des courbes salariales proportionnelles, bien que dans d'autres unités de production, le principe de la proportionnalité ait presque complètement disparu. Cette possibilité résulte de la précision plus grande avec laquelle sont déterminés les rendements et qui empêche tout "glissement" imprévu.

Les dirigeants de l'entreprise en question estiment, à cet égard, avoir la situation suffisamment en main pour pouvoir non seulement risquer une augmentation brusque de certains salaires (comme suite à une variation du rendement), mais aussi s'en réjouir (2).

-
- (1) Rapport allemand, Tome I, p. 105 - "Au cas où, par exemple, une aciérie produit des articles de qualité différente, il est nécessaire que les ouvriers disposent de plus de temps pour la qualité la plus difficile à produire. Tout cela peut être parfaitement enregistré. Il faut tenir compte de tous les facteurs, autrement on ne sait pas à quoi cela aboutira".
- (2) Rapport allemand, Tome I, pp. 106-107 - "Nous sommes souvent très contents quand il y a des fuites en avant, car cela constitue toujours un stimulant pour les autres groupes. Nous assistons alors, dans la plupart des cas, au développement d'une émulation, d'une concurrence entre les divers postes de travail et entre les divers groupes, concurrence que nous jugeons particulièrement positive".

La résistance au changement trouve encore un élément d'encouragement dans la constitution de groupes de travail à stimulant bien délimités et de dimensions réduites. En effet, dans l'aciérie, les quatre hauts fourneaux, avec le personnel préposé aux fosses de coulée, sont réunis pour former un groupe spécial de travail à stimulant, tandis que, dans toutes les autres aciéries soumises à l'enquête allemande, on prend toujours pour base du salaire au rendement la capacité moyenne de tous les fours.

En tout cas, souligne-t-on, la réunion d'un atelier ou d'un service en un seul groupe de travail à stimulant est incompatible avec une politique de salaire au rendement au sens propre du terme (1).

Une telle perspective pratique tient compte, évidemment, des difficultés que l'on peut rencontrer, mais aussi du fait que chercher à les éluder signifierait sacrifier plus ou moins le principe du stimulant salarial, non pas à des motifs techniquement valables, mais "à des raisons de facilité" (2).

(1) Rapport allemand, Tome I, pp. 108-109 - "Je tiens pour absolument juste le principe qui consiste à ne fixer un salaire au rendement que pour les petits groupes. On a toujours raison de ramener les groupes à des dimensions de plus en plus réduites et nous nous efforçons toujours de démanteler les groupes importants pour en créer de plus petits, là où c'est possible". "Plus le groupe est nombreux, plus on s'éloigne de la rémunération individuelle correspondant équitablement au rendement".

(2) Rapport allemand, Tome I, p. 109 - "Nous ne nous sommes pas laissé décourager et avons réussi à imposer un décompte séparé pour chacun des fours, ce qui nous a permis d'obtenir les meilleurs résultats".

Pour ces motifs, les dirigeants de l'usine en question attachent beaucoup d'importance à la nécessité d'assurer une continuité au stimulant salarial, sous réserve de la possibilité de prendre, en cas d'améliorations techniques, des mesures transitoires, permettant toutefois de conserver au salaire une fonction de stimulation à une augmentation du rendement (1).

En effet, malgré les nombreuses améliorations techniques introduites ces dernières années, on n'a jamais constaté les phénomènes caractéristiques des situations qui ont modifié, ailleurs, les conditions d'application du salaire au rendement : "Régime spécial" pendant quelques mois ou blocage prolongé des salaires à stimulant. En général, on a laissé augmenter le rendement et le salaire (quand les améliorations étaient peu importantes), en procédant immédiatement à la révision des temps alloués; ou bien on a institué, pendant la période de préparation des nouvelles normes définitives de rendement, des primes provisoires plus ou moins fondées sur les stimulants en vigueur jusqu'alors.

En définitive, la résistance au changement, que nous avons analysée en prenant pour exemple une entreprise sidérurgique allemande, est motivée exclusivement, du moins pour ce qui est de l'opinion patronale, par des raisons de rationalisation

(1) Rapport allemand, Tome I, pp. 110-111 - "C'est une erreur de faire fonctionner longtemps un nouvel équipement sans verser un salaire stimulant, et de l'introduire ensuite brusquement, presque sans préparation psychologique. Les ouvriers ont besoin d'une période de rodage avant d'en arriver où nous voulons qu'ils en arrivent".

en matière de technique et de production, le ceteris paribus étant adopté pour toutes les variables psychologiques, socioculturelles, etc., auxquelles ont été ramenées même certaines composantes technico-organisatives.

L'aspect le plus intéressant de l'exemple cité est le fait que l'évolution de la technique et de l'organisation aurait rendu plus difficile le maintien d'un salaire à stimulant de type traditionnel, souvent fondé sur des évaluations fort imprécises, et aurait en même temps exigé l'adaptation des techniques de stimulation à la réalité plus complexe de l'entreprise.

L'allusion à l'abandon du stimulant pour "des raisons de facilité" est fort significative, car elle permet de dégager les positions adoptées en fonction de l'aptitude, ou non, des services d'organisation du travail à s'adapter aux conditions modifiées dans lesquelles il faut mettre en oeuvre un système de rémunération donné. Le dilemme "salaire au rendement" ou "salaire fixe" pourrait être résolu, de l'avis des patrons, en faveur de la première forme, à condition que "l'on s'organise mieux du point de vue des techniques"(1).

./.

(1) Cfr. Lutz-Willener - Niveau de Mécanisation - p. 139.
Dans ce cas, on pourrait peut-être arriver aussi à réviser la même conclusion, à laquelle étaient parvenus les rédacteurs du premier rapport de synthèse et selon laquelle le salaire au rendement, après être entré en crise par suite de l'augmentation de la mécanisation, serait voué à une disparition définitive.

EN FRANCE

Les divers aspects sous lesquels ont été analysées les réponses des dirigeants favorables à une évolution des modes de rémunération ont été repris pour l'examen des réponses opposées à cette évolution.

Du point de vue de l'évolution technique, la persistance d'une influence directe, d'un pouvoir "d'initiative" de l'ouvrier, a été soulignée par des affirmations assez diverses. Des réponses formulées en termes surtout techniques, donc caractérisées par une notable indétermination, on passe à des réponses plus riches en nuances. Dans certains cas, qui insistent sur la persistance de l'influence directe, on soutient que "la prime reste stimulante, même si, en face d'une augmentation du salaire de 30 %, l'augmentation de la production a été dix fois supérieure". En somme, le salaire resterait stimulant, bien qu'il n'y ait pas corrélation parfaite entre les variations du rendement et l'évolution du salaire à stimulant.

Au-delà, en tout cas, de la survivance d'une véritable fonction de stimulation, la résistance au changement est motivée par d'autres considérations. En premier lieu, les dirigeants craignent que l'élimination du salaire au rendement n'entraîne une baisse de la production : la prime ou le stimulant exercerait donc la fonction de "maintien" d'un certain rendement (1). En deuxième lieu, si l'on éliminait la prime, l'ouvrier n'aurait plus la possibilité de comparer ses résultats effectifs avec les résultats programmés par l'entreprise, ce qui ferait disparaître cette fonction secondaire - mais tout aussi importante - "d'auto-contrôle" constant de l'ouvrier (2).

./.

(1) La fonction dite de régulation, dont nous avons déjà fait mention antérieurement.

(2) Rapport français, p. 87 - "On n'a pas une maîtrise suffisamment nombreuse pour laisser les ouvriers sans temps alloués. Il y a un problème de surveillance d'ampleur considérable!"

On peut, par ailleurs, constater indirectement la possibilité d'influer sur la production quand, par exemple, on repère, surtout lors de la mise en vigueur d'un nouveau système de primes, les possibilités de ralentissement volontaire de la cadence de production (1).

Bien que les réponses se fèrent à une certaine situation technique, qui permet de conserver un salaire à stimulant, dans certains cas l'évolution même des conditions techniques et d'organisation est invoquée à l'appui de la résistance au changement, en raison du "plus grand pouvoir d'initiative" que l'évolution attribuerait à l'ouvrier (2).

Du point de vue de l'organisation, qui rentre toujours dans les motivations techniques invoquées à l'appui du mouvement de résistance au changement, certaines réponses, de toute évidence conditionnées par la situation de l'entreprise, soulignent l'actualité du problème consistant à pousser la production au maximum partout où cela est possible, tant au sens individuel qu'à une échelle plus vaste, mais sans aller jusqu'à embrasser toute l'usine, auquel cas on irait éventuellement vers une situation d' "innovation" (3).

-
- (1) Rapport français, p. 88 - "Les ouvriers règlent eux-mêmes leur travail Il s'établit toujours une sorte d'équilibre entre une paie donnée et le travail correspondant À cela il n'y a pas de remède, l'ouvrier réglera toujours sa vitesse". "Les gens se fixent une norme, en général de 30 %, 20 minutes sur l'heure et ils tâchent de s'y tenir". "Freinage pendant l'établissement des temps et puis après, salaires-record".
 - (2) Rapport français, p. 88 - "L'influence de l'ouvrier a augmenté, avec la précision et la vitesse des outils". "Dans les laminoirs manuels, les lamineurs n'étaient pas maîtres de leur production Le maximum était limité par la capacité de certains fours L'évolution technique a permis, au contraire, une plus grande souplesse".
 - (3) Rapport français, p. 94 - "Au stade où nous en sommes, il faut forcer sur les machines et leur faire rendre le plus possible". "A notre échelle, c'est évidemment une préoccupation constante que nous arrivions à des tonnages maxima. Cela ne veut pas dire, toutefois, que je désire que l'ouvrier travaille continuellement à la limite de ses possibilités". "Prime d'usine ? Oui et non : Ce qu'il faut, c'est récompenser l'effort des gens, afin que ce soit une source d'émulation pour les autres".

Du point de vue de l'évolution socio-économique, ceux qui manifestent une résistance au changement parce que le salaire au rendement permet de réduire les prix de revient se trouvent évidemment dans un secteur d'activité où la main-d'oeuvre continue à jouer un rôle important en matière de coût, bien que la mécanisation soit de plus en plus accentuée(1). Même là, toutefois, où l'on assiste à une diminution des frais de main-d'oeuvre directe, le développement de certains secteurs, comme celui de l'entretien, ou la modification des types de production, font que la baisse de l'incidence des frais de salaires est très modeste et que, par conséquent, le stimulant, quand il est possible, joue encore un rôle positif(2).

Du point de vue de l'évolution socio-psychologique, on peut classifier les réponses des dirigeants qui traduisent une résistance au changement selon qu'elles insistent sur la nécessité "absolue" d'un stimulant salarial direct ou sur la nécessité "relative" de ce stimulant.

Dans le premier cas, en effet, la nécessité serait tellement importante qu'en cas de suppression du salaire au rendement, il y aurait diminution du rendement, bien que, selon certains, la résistance au changement se caractérise sur le plan strictement momentané dû à l'absence

./.

(1) Rapport français, p. 99 - "L'introduction des machines n'a pas fait diminuer la part totale des charges de salaires dans le prix de revient global". "Les salaires continuent à jouer un rôle important dans le prix de revient". "Nous nous trouvons dans l'industrie lourde, où le progrès technique est assez lent".

(2) Rapport français, p. 99 - "On constate une diminution des frais de salaires, mais pas tellement : l'entretien a beaucoup augmenté et, d'une façon générale, les salaires ont monté". "La part des salaires est plus importante qu'auparavant : ici, les fabricants ont évolué vers plus de main-d'oeuvre incorporée".

de maturité, chez les ouvriers, de ce que nous avons déjà dénommé "conscience professionnelle"(1).

Dans le second cas, par contre, tout en jugeant nécessaire la présence d'un stimulant économique, on met l'accent sur la nécessité d'un stimulant "minimum" qui serve à éviter les temps morts ou une diminution, même légère, du rendement, en modifiant la fonction du stimulant dans le sens de la "régulation"(2).

Il arrive, enfin, de ce point de vue du moins, que l'on justifie la nécessité du stimulant en invoquant non pas une mentalité ouvrière peu développée, mais la position anti-patronale des syndicats (3).

./.

-
- (1) Rapport français, p. 105 - "Le Fixe ? Vraiment, je crains que, dans l'état actuel du personnel, cela ne signifie une baisse terrible du rendement". "Avec le fixe, est-ce que la production baisserait ? Oui, on en a fait l'expérience; inversement, l'expérience a montré combien de production il est possible d'obtenir en plus avec des primes plus fortes, et cela grâce au stimulant salarial". "Je suis pour le rendement; le fixe pourrait être assez normal, mais les gens ne sont pas encore mûrs". "L'évolution de la mentalité n'en est pas encore là. On a encore besoin d'un stimulant".
- (2) Rapport français, p. 106 - "Du point de vue du rendement, c'est la chasse aux temps morts qui nous intéresse plus que les augmentations de cadence". "Dans l'état actuel des choses, nous arrivons à des primes qui cherchent surtout à sanctionner économiquement un ralentissement de la production plutôt qu'à stimuler celle-ci". "Pour la production, la prime au rendement, en fait, ne signifie pas possibilité d'augmentation. Les ouvriers règlent eux-mêmes leur travail. Il y a un certain équilibre entre une paie donnée et le travail correspondant. Les primes de rendement sont, en fait, des primes fixes".
- (3) Rapport français, p. 107 - "Le stimulant salarial direct est à rejeter, mais on ne peut pas faire autrement. Au fond, entre le patron et l'ouvrier, il y a communauté d'intérêts, mais certains, dans les syndicats, ont pour principe d'être contre le patron".

Toujours sous l'angle de la "conscience professionnelle", on estime qu'il faut maintenir un salaire lié au rendement comme étant le seul moyen d'intéresser dans une certaine mesure l'ouvrier à la marche de l'entreprise, en admettant que l'allure de la production aille de pair avec la dynamique générale de l'entreprise. Il s'agit, de toute évidence, d'une évaluation concernant la "masse" des ouvriers, l'existence de catégories plus évoluées étant admise. Toutefois, le phénomène n'est pas, quantitativement, important (1).

De même, on considère la fonction "disciplinaire" du salaire au rendement comme un moyen valable pour exercer un "contrôle sur la cadence de production de l'ouvrier et, dans un sens plus large, sur tout son comportement". Ce dernier s'exprime tant en termes d' "absentéisme" (contre lequel il faut lutter) qu'en termes de "suppression des primes". Dans les deux cas, il s'agirait, du moins dans l'esprit de certains dirigeants, d'un moyen de pression en vue de décourager la grève, en plus d'un système pour lutter contre la paresse individuelle (2).

En tout cas les opinions exprimées à ce sujet invoquent les différences entre la mentalité de l'ouvrier et celle de l'employé, jusqu'à

./.

(1) Rapport français, pp. 109-110 - "Les ouvriers tiennent à la liaison tonnages-salaires, c'est quelque chose qui permet de mesurer leurs efforts. Naturellement, ils ne sont pas capables de comprendre autre chose. Le salaire fixe est encore prématuré. Les gens ont certainement évolué; si l'on considère la masse, toutefois, elle n'est pas encore capable de comprendre autre chose que la liaison tonnages-salaires".

(2) Rapport français, pp. 111-112 - "A l'heure actuelle, nous arrivons à des primes qui cherchent surtout à sanctionner économiquement un ralentissement dans la production plutôt qu'à stimuler celle-ci". "Jusqu'ici, l'absentéisme ouvrier est beaucoup plus pénalisé". "Nous avons tenu à conserver le caractère de prime à une partie de la rémunération, pour pouvoir la supprimer le cas échéant".

admettre, en définitive, une nette division de "classe". Mais cette division semble être, plutôt qu'une donnée objective, une conséquence du "statut" que l'organisation patronale a attribué à l'employé (1).

Du point de vue de l'évolution sociologique, les réponses qui expriment une résistance au changement s'en tiennent généralement à l'idée que l'ouvrier vit au jour le jour, mais le poids de cette considération est assez modeste. Dans cette perspective, la transformation intervenue dans le domaine de la consommation a impressionné les dirigeants interviewés. Certains d'entre eux, tout en constatant la situation, estiment qu'elle ne comporte pas nécessairement une évolution vers des modes de rémunération caractérisés par une plus grande stabilité. En effet, rémunération variable peut signifier salaires qui augmentent, ou bien différence de salaires, entre équipes plutôt que dans le temps (2).

Pour ces dirigeants, la résistance au changement est renforcée par l'absence d'un lien entre les intérêts ouvriers et les intérêts généraux de l'entreprise, qui ne permettrait pas de faire évoluer les modes de rémunération vers des formes plus complexes, donc moins stimulantes.

Dans certains cas, l'opposition d'intérêts est admise en principe comme conséquence directe du rôle joué par les délégués ouvriers et visant à tenir compte exclusivement de l'intérêt des ouvriers (3).

(1) Rapport français, p. 112 - "En fait, la différence qu'il y a entre les ouvriers et les employés est une pure différence de classes". "L'ouvrier n'a pas la même mentalité que l'employé; cela tient à son statut, qui est différent".

(2) Rapport français, p. 115 - "Je ne pense pas que les ouvriers réfléchissent à tout cela; les revenus sont toujours en hausse; les variations, l'ouvrier ne les sent pas, car le rendement progresse toujours (mais il y a la baisse du pouvoir d'achat qui brouille tout)". "Pour ce qui est de la question de la stabilité des salaires, il n'y a pas eu de grand changement avec la transformation des systèmes de salaires; au lieu de variations d'une quinzaine à l'autre, il y a variations d'une équipe à l'autre".

(3) Rapport français, p. 118 - "Ils ne regardent que leur intérêt, d'ailleurs c'est leur rôle". "Ils ne se sentent pas liés à l'entreprise, ce n'est d'ailleurs pas leur rôle de défendre les intérêts de l'entreprise".

Dans d'autres cas on souligne l'indifférence voulue à l'égard des intérêts communs, en attribuant l'opposition à un phénomène momentané, quoique de portée considérable (1).

En définitive, la résistance des dirigeants au changement est motivée par des raisons tant techniques que sociologiques.

Un salaire variable directement lié à la marche de la production est considéré comme un moyen pour neutraliser les revendications économiques des ouvriers qui impliqueraient une modification des relations sociales. En effet, en liant la rémunération aux variations de production, on finit par mettre en évidence un intérêt au travail limité au rapport salaire/production et qui ne vise pas la marche plus générale de l'entreprise. Il semble, toutefois, qu'une telle attitude "défensive" soit dictée par la situation syndicale française, qui est dominée par la présence d'organisations de type "contestatif", quoique tempérées par des forces syndicales plus modérées ou, tout au moins, plus favorables à la théorie du compromis (2). Une évolution dans ce sens atténuerait probablement l'attitude de résistance au changement des modes de rémunération (3).

./.

-
- (1) Rapport français, pp. 119-120 - "Les délégués ? On leur a dit que l'intérêt de l'entreprise est opposé au leur. Un délégué, c'est un type qui veut se mettre en avant. Les délégués ne sont pas forcément représentatifs des ouvriers". "Personnellement, les délégués pourraient souvent répondre dans l'intérêt de l'entreprise, mais quand ils présentent leurs revendications, ils pensent toujours aux ouvriers et aux ouvriers seulement; leur attitude est ambiguë. On sent très bien quand les revendications viennent d'en haut". "Ils considèrent l'intérêt de la maison, mais n'osent pas le montrer franchement".
 - (2) Rapport français, p. 119 - "Une partie des délégués se préoccupe exclusivement des intérêts des ouvriers. Les gens de la C.F.T.C. (aujourd'hui C.F.D.T.) et de Force Ouvrière comprennent cependant que l'intérêt de l'entreprise et celui de l'ouvrier sont liés".
 - (3) Bien que ce ne soit pas ici le lieu strictement compétent, il nous semble que les différences d'organisation en matière de relations sociales, dans les pays de la Communauté, sont une question à étudier avec beaucoup d'attention.

EN ITALIE

Le champ plutôt limité de l'enquête italienne, bien que représentatif de toute l'industrie sidérurgique du pays, ne permet pas de dégager une position suffisamment nette de résistance au changement, surtout si l'on interprète l'alternative posée par la Haute Autorité comme l'obligation de choisir entre les salaires liés à la production et les salaires fixes. En d'autres termes, si la rémunération n'est plus liée à la marche de la production à cause de la difficulté que l'on éprouve à isoler la possibilité d'influer directement sur le rendement de l'installation, il faudra prouver toute affirmation concernant l'actualité d'un salaire variable, en termes généraux tout au moins.

Le rapport italien emprunte à la terminologie d'entreprise la distinction entre "stimulant technologique" et "stimulant analytique", qui pourrait, à notre avis, provoquer des malentendus assez importants. En effet, dans les unités de production faisant l'objet de l'enquête, on a assisté au passage d'un stimulant "déterminé en fonction d'une production comparée" (stimulant technologique) à un stimulant "déterminé par une analyse précise des temps de travail" (stimulant analytique)(1): l'évolution constatée se produit en substance dans deux directions: d'une part, il y a passage d'un stimulant lié à la production obtenue à un stimulant lié au "passo" (c'est-à-dire à la cadence correspondant à un certain rendement); de l'autre, il y a passage d'un stimulant technologique à un stimulant analytique.

Le premier fait, comme on l'admet explicitement "a probablement une valeur plus contractuelle qu'effective": c'est-à-dire qu'il s'agit non plus de déterminer quelle doit être la production normale et de tracer d'une manière simpliste une fonction des valeurs de cette production qui garantisse l'obtention de certains résultats, mais de déterminer, outre le rendement de l'installation, quelle doit être l'utilisation normale du temps/ouvrier et d'établir une relation qui rémunère toute économie de temps réalisée (2).
./.

(1) Rapport italien, p. 69

(2) Rapport italien, p. 70

Comme on le voit, l'évolution des modes de stimulation vise à lier la rémunération au rendement ouvrier, ce qui, dans une situation de faible mécanisation, se traduit essentiellement par un accroissement de production, et, en cas contraire, doit trouver d'autres paramètres de mesure qui ne soient pas la production.

En effet, "établir que le stimulant peut varier pour 80 % sur la base du rendement de l'installation et pour 20 % sur la base du rendement de l'ouvrier pourrait signifier que l'entreprise reconnaît, d'une part, l'importance de l'application de l'ouvrier pour l'obtention d'une production donnée et admet, d'autre part, que cette application, du fait de la mécanisation des installations, ne peut être, en général, supérieure à 1/5 du rendement global" (1).

Le passage du stimulant technologique au stimulant analytique a eu une grande importance dans l'évolution des salaires et en particulier de la structure des stimulants (2).

En raison de ce changement, il n'y aurait pas tant eu un changement de nature de la structure salariale, et en particulier de la rémunération au rendement, qu'une évolution visant à l'introduction d'un mode de rémunération "plus conforme aux nécessités modernes de la production sidérurgique" (3).

./.

- (1) Rapport italien, pp. 70-71 - Comme on le voit plus clairement, le stimulant analytique serait une forme de liaison plus précise (en raison du concours plus grand de la mécanisation et moindre de l'effort individuel) du salaire aux variations effectives du rendement, en partie du moins indépendamment de l'influence de l'ouvrier.
- (2) Rapport italien, p. 71 - "Il est vrai, en effet, que le calcul chronométrique des temps et l'étude préalable des attentes et des arrêts devraient avoir donné naissance à un système de stimulants le plus souple possible, donc le plus indiqué pour régler la fixation du stimulant, selon les besoins de la production".
- (3) Rapport italien, p. 189.

Eu égard à ces considérations, il pourra donc être difficile de justifier pleinement l'opposition des dirigeants au nouveau système, opposition qui se traduit par l'objection fondamentale selon laquelle les stimulants analytiques ne semblent pas répondre d'une manière adéquate aux fonctions que l'on pourrait, aujourd'hui encore, assigner à la rémunération au rendement (non seulement en vue d'une augmentation de production, mais aussi pour satisfaire à certaines exigences formulées par les ouvriers ou, en bref, à leur "sentiment de participation"). Selon les dirigeants interviewés, en effet, le fait que les salaires "contiennent encore une partie variable dénommée stimulant devrait vouloir dire qu'une partie de la rémunération varie en fonction du rendement de l'installation" (même si l'ouvrier n'est plus à même d'influer sur lui notablement ou du tout), tandis que cette proportionnalité du stimulant au rendement ne se produirait pas toujours avec les stimulants analytiques.

Les dirigeants - et en particulier les contremaîtres ou les chefs de service, qui répondent généralement à des qualifications techniques (ingénieurs, chimistes, etc.) - semblent donc reprocher à la direction d'avoir institué un système de salaires prévoyant une certaine marge variable et d'avoir dénommé cette marge "stimulant", bien qu'elle soit structurée de telle manière que l'ouvrier n'est souvent pas en mesure d'apprécier la liaison entre la variation de la rémunération et l'accroissement de la production de l'installation (1).

En réalité, la référence à la production n'est plus un paramètre suffisamment représentatif du rendement, quand l'évolution de la technologie et de l'organisation met en évidence des modes différents de manifestation du rendement ouvrier, qui exigent donc aussi une modification des systèmes de mesure. Dans ce sens, le passage du stimulant

./.

(1) Rapport italien, p. 189 - "La liaison entre stimulant analytique et rendement est donnée principalement par le déterminant choisi à l'avance. Si le (ou les) déterminant(s) ne coïncide(nt) qu'en partie ou ne coïncide(nt) pas avec la production, cette liaison pourra manquer ou être fort réduite".

"technologique" au stimulant "analytique" se traduit principalement par l'adoption d'une mesure différente - plus conforme à la nouvelle réalité en matière de technologie et d'organisation - de la participation de l'ouvrier à la détermination des résultats de la production. Mais du fait, précisément, que la nouvelle mesure adoptée se rapporte à une réalité différente en matière de technologie et d'organisation, les limites de variabilité du stimulant se resserrent généralement.

S'il en est ainsi, on peut dire que l'attitude des dirigeants interviewés au titre de l'enquête italienne est assez variée et permet de dégager, fût-ce indirectement, des qualifications différentes des opinions recueillies, souvent orientées vers le maintien d'une certaine variabilité dans la structure des salaires. A l'appui de cette affirmation, on peut citer les réponses différentes faites à la question relative à la mesure dans laquelle les ouvriers perçoivent le mode de fonctionnement du stimulant - au-delà du mécanisme de calcul. Les réponses varient sensiblement, surtout d'une usine à l'autre.

On trouve la plus grande sensibilité des ouvriers au système de stimulants en vigueur "dans le cas de l'usine ayant la plus ancienne tradition", où l'on a déjà enregistré quelques cas dans lesquels les ouvriers ont prouvé qu'ils avaient compris exactement quelle cadence observée par eux correspondait à un passo donné . En revanche, ces cas seraient très rares dans les deux autres usines.

Il faudra cependant souligner que la sensibilité au stimulant varie, non seulement en fonction de la tradition ouvrière et sidérurgique plus ou moins longue, mais aussi en fonction du type de travail: elle atteint, en effet, au maximum dans les travaux où l'influence de l'homme est encore prépondérante et elle décroît à mesure que cette influence s'affaiblit. C'est précisément pour cela que les cas de freinage

./.

volontaire, que l'on constate dans les trois usines, sont très limités et se manifestent dans les services où l'homme exerce une grande influence sur la cadence (1).

Dans l'ensemble, on a constaté, en fait, que les résistances au changement sont en général plus fortes chez les techniciens en chef ou les chefs directs (chefs d'atelier ou de section), tandis qu'elles présentent beaucoup moins d'importance ou, à l'extrême limite, aucune à la direction centrale et dans le personnel administratif. Cause et effet, respectivement de ce phénomène est le fait que ces résistances se qualifient principalement au niveau psycho-sociologique : de maintien des stimulants traditionnels et d'opposition à ceux que l'on tend à adopter actuellement, au nom surtout de l'idée d'obtenir plus de satisfaction chez les ouvriers.

x
x x

c) CONCLUSIONS

Les réactions du milieu patronal au problème présenté par les enquêteurs semblent donc assez homogènes, mises à part certaines divergences spécifiques entre pays, que l'on peut rapporter à la nature de l'organisation institutionnelle des entreprises sidérurgiques et au climat de relations industrielles en vigueur. Les différences les plus accusées que l'on peut trouver dans l'exposé dont elles font l'objet dans les quatre rapports sont, en effet, à y bien regarder, attribuables beaucoup plus à la manière dont les équipes ont présenté la question qu'à des discordances réelles de contenu.

Si donc on tente de tirer de la synthèse qui précède une première conclusion en la matière en vue de préciser les tendances qui ont émergé du point de vue - comme nous l'avons déjà indiqué - d'aspiration ou de résistance à l'abandon de la rémunération à stimulant, on verra que :

./.

(1) Rapport italien, p. 193

- dans pratiquement tous les pays, l'hypothèse de l'introduction d'un système de salaires fixes semble, en tout cas, dénué de réalisme. Même dans les cas où l'on se réfère, en effet, à une structure de la rémunération analogue à celle des catégories d'employés, ce qui n'exclut nullement, mais au contraire sous-entend généralement la présence dans cette structure d'éléments variables, bien que différents du stimulant proprement dit.

- Partout, l'évolution technologique est considérée par les patrons et les dirigeants comme le facteur responsable au premier chef de la décadence des fonctions du salaire variable par rapport à ses objectifs traditionnels (incitation à l'augmentation du rendement de l'ouvrier), que l'on ne peut généralement plus poursuivre à l'aide des instruments précédemment adoptés. Si, en général, on n'exclut pas que l'apport de l'ouvrier représente toujours une part non négligeable dans le maintien de conditions appropriées d'efficacité, on reconnaît toutefois que cet apport, se qualifiant d'une manière beaucoup plus complexe et difficile à évaluer, ne peut se traduire d'une manière précise en termes pécuniaires et ne saurait donc être véritablement stimulé par les techniques traditionnelles.

- L'évolution de la rémunération variable, conceptuellement sinon dans sa manifestation pratique, est généralement considérée comme tendant à une forme de complément du salaire variable (par rapport au salaire fixe), qui mesure la participation des ouvriers à l'obtention d'un certain rendement. Cette institution salariale (qu'elle conserve la forme des stimulants traditionnels ou qu'elle se traduise par des primes de productivité, etc.) ne répond pas à la motivation de l'incitation à un accroissement spécifique du rendement, mais simplement au souci de ne pas influencer sur le moral des ouvriers et de leur donner l'impression d'une rémunération effective de l'engagement qu'ils ont tenu d'assurer à l'entreprise des résultats avantageux.

. / .

- Il ne semble pas, bien qu'elle survive dans de nombreux cas, qu'il faille attribuer une signification particulière que l'attitude patronale traditionnelle, qui voit dans la persistance de fortes marges variables dans le niveau des salaires la garantie que l'on pourra réduire fortement les prix de revient en cas de conjoncture défavorable. Les problèmes les plus urgents mis en évidence sont attribuables plutôt au désir de satisfaire au maximum les ouvriers : la suppression des stimulants pourrait se traduire par un fait de rupture, avec des conséquences négatives sur le moral des salariés, donc compromettre sérieusement la bonne gestion de l'entreprise.

- Pour ce qui est, enfin, de l'optique plus particulière de l'employeur, c'est-à-dire en entendant la rémunération sous ces deux aspects fondamentaux de coût et d'instrument de gestion, on verra, étant bien entendu que, pratiquement dans tous les cas, la tendance à la réduction de l'incidence relative du coût de la main-d'oeuvre sur le coût global est effective, l'importance de la partie variable du salaire par rapport aux niveaux globaux de rémunération est en général si faible qu'elle ne justifie pas de préoccupations particulières (1). On peut plutôt et surtout dans les situations comportant des tensions considérables sur le marché du travail, définir la rémunération variable comme un mécanisme par lequel se traduit la dynamique des salaires de fait. Dans ce sens, on pourrait souhaiter l'instauration des salaires fixes pour ramener la dynamique des rémunérations à ses origines institutionnelles : la négociation collective (2).

- Du point de vue de l'organisation de la production ou de la gestion, il faudra noter, d'autre part, que la survivance d'une partie variable de la rémunération a, dans certains cas, été attribuée à une

./.

(1) Il s'agit de la partie effectivement variable, et non de la marge de stimulant qui est parfois, par contrat, partiellement fixe.

(2) Comme on le sait, la négociation ne s'effectue pas toujours au niveau du syndicat.

modification de ses fonctions par rapport à sa fonction stimulante traditionnelle. Autrement dit, le salaire variable permettrait à la direction de tirer parti d'un instrument complémentaire de ceux qui rentrent directement dans la programmation de la production, pour inciter la main-d'oeuvre à observer les cadences et les caractéristiques qualitatives prévues au programme. Cette interprétation n'est, toutefois, pas unanimement acceptée; en effet, d'aucuns ont même formulé des doutes multiples sur sa valeur intrinsèque, en soulignant que, puisqu'un développement "régulier" du processus de production requiert, en général, en l'état actuel de la technique, de plus grands efforts des ouvriers pendant les temps improductifs, on ne saurait la traduire en termes de rémunération du type "salaire au rendement" (qui poursuit des fins directement opposés).

Dans l'ensemble, on pourra donc soutenir que la perception, par le milieu patronal, d'une sensible évolution du salaire au rendement vers des formes de salaire qui ne sont pas directement stimulantes est suffisamment nette mais rencontre encore des obstacles, résidus d'une mentalité traditionnelle ou d'exigences tactiques spécifiques imposées par le climat de relations industrielles. Les cas dans lesquels les dirigeants se sont montrés favorables au maintien ou au renforcement des stimulants concernant soit de petites entreprises à structure technique et organisation arriérées, soit des installations particulières (surtout les laminoirs) ou l'influence de l'apport humain sur la cadence de production est encore concrètement sentie par les chefs. Dans l'ensemble, ils ne sont cependant pas de nature à altérer les considérations exposées ci-dessus, pour cette raison aussi que les motivations qui les justifient pourraient aisément trouver une réponse différente de celle qui a été indiquée plus haut dans le maintien des stimulants traditionnels.

Toutefois, il serait erroné de dire qu'il y ait en perspective une alternative à la situation existante.

./.

2) L'orientation des responsables syndicaux

La politique syndicale, en principe et dans tous les pays, poursuit, comme l'affirme le rapport belge, trois ordres principaux d'objectifs.

En premier lieu, elle vise à réaliser les aspirations immédiates des ouvriers.

En deuxième lieu, elle agit en vue de la réalisation d'intérêts ouvriers à long terme ("c'est-à-dire d'aspirations souvent inconscientes, qui exigent une politique à long terme pour assurer leur réalisation : ces aspirations et cette politique sont souvent définies par l'organisation syndicale, qui joue en l'occurrence un rôle moteur, une fonction sociale d'éveil-leuse des consciences" ⁽¹⁾).

En troisième lieu, la politique syndicale vise à réaliser "des objectifs propres à l'organisation syndicale elle-même, tels que sa survie, son développement ou la consolidation de ses moyens d'action" ⁽¹⁾

C'est pourquoi il convient, semble-t-il, d'examiner l'opinion des responsables syndicaux avant d'exposer l'orientation des ouvriers, car, d'une part ces responsables constituent, dans le monde occidental, la contrepartie naturelle des dirigeants d'entreprise et, d'autre part, en vertu du rôle de guides qui leur revient dans la promotion de la classe ouvrière, leur opinion permet de mesurer les distances qui séparent effectivement les aspirations des travailleurs de l'action syndicale effective ⁽²⁾.

a) Aspirations au changement

EN BELGIQUE

La plupart des délégués syndicaux interviewés (61%) se sont déclarés en faveur du salaire fixe, essentiellement pour deux raisons : la sta-

(1) Rapport belge, Tome II, p. 398.

(2) Ce choix devra évidemment être attribué à la portée que l'on attache principalement au caractère représentatif des organisations syndicales.

bilité des gains et leur caractère acquis (1). Toutefois, beaucoup moins nombreux sont ceux qui vont jusqu'à demander la suppression des primes qui font varier la rémunération des travailleurs. En réalité, l'opposition au mode de rémunération au rendement se fonde non pas sur les raisons de plus grande "convenance" mentionnées plus haut, mais, dans la plupart des cas, sur des raisons exclusivement "de principe" (2).

D'autre part, l'action concrète visant à faire modifier le mode de rémunération dans le sens souhaité ne semble guère empreinte de vigueur ni de cohérence. Les inconvénients les plus fréquemment dénoncés ne consistent pas dans des évaluations opposées des parties, quant à savoir quel est le mode de rémunération idéal, mais ils sont de nature "pratique" ou "politique" et, de la sorte, semblent être imputables aussi à d'autres aspects de l'organisation du travail, plutôt que "typicisés". Parmi les motivations invoquées, on peut citer, par exemple, les suivantes : d'une part, la rémunération au rendement, à cause du changement fréquent des paramètres sur lesquels elle se fonde, finit par créer un état d'incertitude, qui risque souvent d'aggraver la tension ouvrière à l'intérieur des entreprises; d'autre part, avec ce type de rémunération "individualisée", on finit par miner la solidarité ouvrière, maître pilier d'un certain type d'association syndicale (3).

Une telle manière de voir serait accentuée par le fait que les ouvriers sont aussi orientés vers le changement par la crainte de voir diminuer la production, et par le désir de pouvoir compter plus régulièrement sur une certaine rémunération : c'est-à-dire qu'ils penchent pour

- (1) Rapport belge, Tome II, pp. 439-440 - "Le salaire attendu est payé". "Ce qui compte, c'est la sécurité financière, surtout pour l'épouse". "Le salaire fixe présente plus de sécurité". "La prime, le patron peut la diminuer".
- (2) Rapport belge, Tome II, p. 440 - "Je suis contre les primes". "La prime est une forme d'exploitation". "C'est un moyen de pression patronale sur l'ouvrier".
- (3) Rapport belge, Tome II, p. 440 - "Ce qui nous gêne, c'est la difficulté de calculer les primes. Songez qu'un homme peut changer cinq fois de poste sur une quinzaine et qu'une prime différente correspond à chaque poste!". "La rémunération au rendement entraîne des jalousies de secteur à secteur, entre hauts fourneaux et aciéries notamment. On passe son temps à s'occuper de cela". "Il y a des décalages entre les secteurs. Cela brise la solidarité ouvrière". "Le travailleur se désintéresse du syndicat, car sa rémunération, il la fait lui-même".

l'introduction d'un salaire fixe, à condition, toutefois, qu'il soit "élevé" ou, du moins, qu'il englobe la partie variable réalisée jusqu'alors.

Il convient de noter ici que, si la plupart des responsables syndicaux se sont prononcés en faveur d'une rémunération fixe, ils ne sont pas tous, mais quelques-uns d'entre eux seulement, allés jusqu'à demander l'abolition des primes versées jusque là. Toutefois, bon nombre d'entre eux ont estimé qu'il était nécessaire et opportun de réduire l'importance des primes par rapport au salaire de base.

On peut expliquer cette position en se référant à d'autres déclarations concernant surtout les principes qui président à la répartition des résultats de la production dans les systèmes de stimulation en vigueur.

"Près de la moitié des responsables interrogés sont d'avis que les modes de rémunération liés à la production actuellement appliqués avantagent exclusivement l'entreprise. D'autre part, même parmi ceux qui considèrent que les salaires à primes offrent des avantages tant pour le patron que pour les ouvriers, il s'en trouve beaucoup pour souligner le caractère non équilibré de la répartition de ces avantages" (1). Dans ces conditions, il est assez facile de formuler l'hypothèse tant de l'élimination du salaire au rendement, surtout à un certain niveau, que de l'atténuation de l'incidence des primes sur la rémunération de base : en tout cas, le résultat permettrait de rendre moins "pesant" le déséquilibre inhérent à la répartition des résultats de la production.

A part cela, la volonté de réduire l'importance relative des primes peut s'expliquer par d'autres motifs, comme le souci de protéger le travailleur contre les multiples inconvénients imputables, au yeux des responsables

(1) Rapport belge, Tome II, p. 442 - "Chacun y trouve son compte, mais surtout le patron". "Les deux parties en profitent, mais avec prédominance pour le patron". "Le patron n'y perd pas". "Le salaire au rendement avantage l'ouvrier et le patron, mais le premier n'a pas sa part au départ".

syndicaux, au salaire au rendement ⁽¹⁾.

EN ALLEMAGNE

Les auteurs de l'enquête allemande ont tenté de déterminer l'orientation des forces syndicales surtout par l'examen de l'évolution de leur comportement contractuel. Cela n'a pas empêché, au cours de l'enquête, de procéder aussi à des interviews, surtout avec les représentants des comités d'entreprise, mais ces entrevues - en raison de la nature particulière du système de relations industrielles existant dans la sidérurgie allemande - n'ont pas, pour la plupart, révélé d'idées particulièrement significatives.

L'action de négociation collective ayant pour objet de fixer les salaires minimums des travailleurs, qui ne se différencie en Allemagne que selon les régions géographiques et la qualification professionnelle, n'a pas empêché des différences quantitatives (et, dans une moindre mesure, qualitatives) entre ces salaires et les salaires de fait touchés par les travailleurs de se manifester.

Toutefois, ce n'est que dans l'industrie sidérurgique que l'on a pu noter, au cours des années, qu'à un accroissement moyen des salaires contractuels correspond une élévation des salaires effectifs, à la différence de ce qui s'est passé dans les autres branches d'activité industrielle. En conséquence, l'écart entre le salaire contractuel et le gain total, en sidérurgie, n'a cessé d'augmenter, et on l'évalue aujourd'hui aux environs de 40%.

En réalité, l'évolution des rapports entre l'entreprise et le syndicat, après la dernière guerre, a eu, notamment pour certains secteurs, parmi lesquels la sidérurgie, une très grande importance en Allemagne : le niveau auquel la négociation des salaires s'accomplissait, en général, pour tout

(1) Rapport belge, Tome II, p. 442. - "Une partie du travail fourni n'est pas payée". "Quand on fait une production double, on n'est pas payé le double". "Les arrêts de production remettent tout en cause". "Les ralentissements d'activité se font durement sentir". "La fatigue et le surmenage augmentent". "Certains travailleurs se font des salaires énormes, tandis que d'autres n'ont rien". "Les relations humaines des camarades entre eux se détériorent".

un secteur (par exemple les industries mécaniques) et pour tout le Land se prêtait évidemment à la formation, là où la dynamique de la productivité était plus élevée, de salaires extra-contractuels, souvent beaucoup plus élevés.

Même quand une plus grande "spécialisation" sectorielle est intervenue dans la négociation (en 1955 pour la sidérurgie ⁽¹⁾), la base territoriale de la négociation a encore laissé subsister d'énormes différences, pour cette raison aussi qu'aux facteurs auxquels le phénomène avait traditionnellement été imputé s'en ajoutaient d'autres, notamment les très fortes tensions qui se manifestaient sur le marché du travail.

La principale conséquence de cela, dans ce domaine spécifique, est toutefois à rattacher à la formation de deux stades différents de compétences syndicales, représentés, le premier par les fédérations, chargées de la négociation des minimums de salaires de secteur pour chaque Land, le second par les Comités d'entreprise, chargés de la gestion des intérêts ouvriers au niveau de l'entreprise.

Comme le développement des éléments extra-contractuels du salaire s'est révélé lié à la marche de la rémunération au rendement au cours des toutes dernières années, on a pris conscience du fait que l'on pouvait freiner l'augmentation plus rapide des gains effectifs par rapport aux salaires contractuels qu'en renonçant, au moins partiellement, aux stimulants salariaux.

(1) Jusqu'en 1955, l'industrie sidérurgique était comprise, du point de vue contractuel, dans la catégorie plus vaste et plus hétérogène des industries mécaniques. Cette année-là, surtout sous la pression des syndicats, une organisation patronale a été fondée pour la sidérurgie; mais les conditions qui caractérisaient le traitement contractuel appliqué aux travailleurs étaient alors rapportées, et le restèrent jusqu'à une époque plus récente, aux conditions négociées pour les entreprises "marginales" de l'industrie mécanique. (Rapport allemand, Tome I, pp. 390-391). Il convient de noter, à ce propos, que la vaste diffusion des techniques d'analyse et d'évaluation des tâches, dans la sidérurgie allemande, est due au fait que celle-ci a été soumise aux réglementations tarifaires de l'industrie mécanique.

Il est vrai que la pratique consistant à accorder des augmentations de salaire plus par une élévation des gains "au rendement" que par la voie du contrat collectif correspondait à une politique salariale fort répandue et encore jugée valable actuellement. Mais, comme le niveau élevé des salaires effectifs semblait conditionné par le fait qu'il était lié à la capacité de rendement économique des entreprises (c'est-à-dire de manière à conserver la possibilité d'une réduction, plus ou moins proportionnelle, en cas de conjoncture défavorable), la structure du système de rémunération en vigueur en venait à être considérée avec beaucoup de perplexité par les comités d'entreprise et les ouvriers.

La tendance qui naquit de ces difficultés (et surtout de la considération de la marge de risque qu'impliquait une quote-part aussi élevée de gains extra-contractuels) a amené les organes de la négociation collective à faire des tentatives successives en vue d'intégrer dans le salaire contractuel une partie de plus en plus grande de la rémunération au rendement.

En substance, l'attitude des syndicats allemands semble avoir été strictement conditionnée par leurs possibilités de négociation. En effet, si l'on observe l'évolution de la rémunération au rendement, on ne peut pas nier que l'introduction de techniques de plus en plus raffinées dans l'application des politiques de rendement réduit considérablement la marge de négociabilité dans la détermination des barèmes de stimulant. C'est pourquoi la conduite du syndicat ne peut pas ne pas viser à l'augmentation du salaire contractuel pour réduire, sinon éliminer, l'écart entre la rémunération de "base" et le gain total effectif. D'autre part, cette thèse repose sur l'identification d'un niveau contractuel unique, celui du secteur tout au moins, tandis qu'elle peut être mise en doute pour d'autres stades, comme celui de l'entreprise, où il existe toujours une marge de négociation, même pour les techniques de rémunération les plus analytiques.

Néanmoins, même au niveau des comités d'entreprise, la tendance la plus fréquemment constatée est encore celle qui vise à la suppression graduelle des formes traditionnelles de stimulant. Pour ce qui est de l'aspiration à la suppression de la structure salariale existante et en particulier

de la configuration actuelle des parties variables du salaire, il se trouve, au contraire, que les comités d'entreprise ont, en général, été beaucoup plus sensibilisés et disponibles que les organisations syndicales elles-mêmes.

EN FRANCE

Du point de vue de l'évolution technique, l'aspiration des délégués syndicaux au changement est exprimée en termes très relatifs, car on admet l'existence d'une influence de la machine "prépondérante" par rapport à celle de l'individu. En d'autres termes, tandis que, dans certains cas, on tient pour acquis que la machine finit par l'emporter sur l'activité manuelle de l'ouvrier, dans d'autres circonstances c'est la prépondérance, plutôt que l'exclusivité, de la première qui détermine la conviction que, désormais, le salaire variable ne peut guère assurer à l'ouvrier les avantages en vue desquels il avait été institué ⁽¹⁾.

Pour certains délégués syndicaux, les répercussions de l'évolution technique sur la nature du travail s'imposent nettement, à cause surtout de la rapidité avec laquelle interviennent les transformations, malgré la persistance d'installations arriérées, où le salaire à stimulant conserve encore sa logique.

Toutefois, la plupart des délégués s'accordent à penser qu'il s'est produit un changement dans la nature de l'effort accompli par l'ouvrier, qui n'est plus musculaire mais nerveux. A cet égard, le changement semblerait considérable : c'est à bout de nerfs que l'ouvrier arriverait à la fin de la journée.

Comme dans les conditions de travail modifiées, on exige de l'ouvrier un travail cérébral et une attention constante, un salaire lié à la produc-

(1) Rapport français, p. 166 - "On a surtout à contrôler ou à suivre la machine". "Les machines imposent un train d'enfer: il faut se tenir au travail". "Il y a trois ou quatre ans, l'ouvrier avait certainement une influence, maintenant c'est plutôt lui qui suit la machine". "Sauf dans certains cas où il peut ralentir la cadence de production, l'ouvrier ne peut rien faire que suivre la marche de la machine".

tion physique ne serait plus justifié (1).

Du point de vue de l'évolution socio-économique, la plupart des responsables syndicaux ne jugent plus actuel le salaire au rendement, du fait que le coût de la main-d'oeuvre est relativement modeste. Il y a, en effet, une tendance à l'augmentation des coûts de l'installation, qui finissent par l'emporter sur tous les autres éléments de coût, au point que certains se montrent surpris du peu d'attention que les directions d'entreprise accordent à cette tendance (2).

De même, beaucoup de dirigeants syndicaux soulignent que la planification d'entreprise, qui se développe de plus en plus, du moins dans les entreprises d'une certaine importance, implique une programmation, à tout le moins semi-rigide, des rémunérations. Il serait donc illusoire de conserver une variabilité dans le salaire en fonction d'un système de stimulant, quand la marche de la production est déterminée à l'avance dans sa dynamique. Il est intéressant de noter, à ce sujet, que la solution proposée par certains délégués syndicaux, ne viserait pas à remplacer les salaires actuels (variables) par un salaire fixe, mais à introduire, contractuellement ou non, une programmation des augmentations de salaire liée à la planification de la production (3).

(1) Rapport français, pp. 169-170 - Il convient de noter que pour certains l'effort nerveux serait causé par l'accélération des cadences de travail, elles-mêmes obtenues au moyen de la pression salariale, bien que le stimulant, ne rémunérerait pas suffisamment le travail de l'ouvrier.

(2) Rapport français, pp. 175-176 - "La part de l'effort va en diminuant et le prix des machines et du matériau augmente". "Dans le prix de revient, la part du salaire est faible. On paie la responsabilité". "L'installation coûte de plus en plus cher, mais la Direction refuse de tenir compte de cette évolution". "L'outillage coûte de plus en plus cher, c'est la responsabilité qui est payée, mais mal payée". Il semble, à cet égard, que les résultats indiqués dénoncent le défaut d'actualité d'un mode de rémunération qui ne tient pas compte des modifications subies par la prestation de travail, en termes qualitatifs, pour laquelle il faudrait de nouvelles techniques, plus analytiques.

(3) Rapport français, p. 179 - "Un accord entre le personnel et l'entreprise prévoit des augmentations de 2% tous les six mois, et cet accord est valable pour deux ans".

Aux yeux des délégués syndicaux, un salaire au rendement ne semble pas opportun non plus pour lier les ouvriers à l'entreprise. Un ouvrier reste parfois à son poste de travail, non pas pour les avantages salariaux immédiats qu'il en retire, mais pour les facilités que l'entreprise peut lui assurer sur le plan social (logements, prime d'ancienneté, reconnaissance de la qualification professionnelle, etc.)⁽¹⁾.

Du point de vue de l'évolution psycho-sociologique, la grande majorité des syndicalistes estime que les ouvriers sont à même d'assurer une production normale sans qu'il soit besoin de contrôle, car on sentirait nettement, chez eux, ce que l'on a coutume de dénommer "conscience professionnelle"⁽²⁾. Celle-ci est même jugée tellement développée que la suppression du salaire au rendement non seulement resterait sans effet sur la production, mais permettrait d'améliorer la qualité du travail, à cause de la disparition de la pression salariale sur la quantité⁽³⁾.

Le degré de "conscience professionnelle" existant aux yeux des syndicalistes met en lumière, ne fût-ce qu'à titre de tendance évolutive, un intérêt plus grand des ouvriers pour les résultats "globaux" de l'entreprise. Comme il semble difficile de trouver une forme de liaison de la rémunération à ces paramètres plus généraux, on peut dire que, de ce point de vue du moins, l'aspiration au changement se concrétise en une aspiration à un

(1) Rapport français, p. 181 - "Ici, on a toujours été moins payés qu'à mais on nous bloque à l'usine par le logement". "On pourrait trouver ailleurs des salaires plus élevés, mais la mobilité est faible, à cause des avantages sociaux".

(2) Rapport français, p. 184 - "L'ouvrier préfère être responsable. Il ne travaille pas pour être surveillé : la conscience professionnelle existe et ne va pas en s'atténuant. C'est d'ailleurs un fondement solide, sur lequel joue la Direction". "Le groupe ouvrier sait bien ce qu'il a à faire; qu'il y ait des primes ou qu'il n'y en ait pas, cela n'a pas grosse conséquence sur la production". "S'il y avait un salaire fixe, il n'y aurait pas besoin de surveillance".

(3) Rapport français, p. 185 - "Si on n'avait pas de salaire au rendement, on pourrait travailler tout autant". "Lorsqu'il n'y a pas de maîtrise, la production est souvent plus élevée: lorsque les contremaîtres sont là, les ouvriers se méfient". "Je dirais plus : avec un salaire fixe, le travail serait mieux fait".

salaire fixe, le plus élevé possible⁽¹⁾.

Dans certaines circonstances, assez limitées, on admet qu'une rémunération fixe ou, du moins, fondée sur des critères moins individuels que ceux qui déterminent le salaire au rendement, permet de généraliser les revendications économiques et de leur assurer de meilleures chances de succès⁽²⁾.

L'aspiration au changement est plus nette du point de vue de l'évolution sociologique, où la grande majorité des réponses exprime le souhait d'un budget plus stable. Dans certains cas apparaît l'idée que l'ouvrier ne peut dresser un programme de dépenses, parce que le mode de rémunération en vigueur ne lui permet pas de l'exécuter. Que l'on mette l'accent sur le désir d'un salaire stable ou que l'on parle de l'impossibilité d'établir un budget, ce que l'on veut souligner, c'est qu'il ne faut pas en rendre responsable l'ouvrier en tant que tel, mais le "système" actuel de rémunération⁽³⁾. Ce système, en effet, d'une part fixe des niveaux salariaux qui ne sont pas en rapport avec les besoins, d'autre part est trop instable et ne permet pas de planifier les dépenses de consommation auxquelles l'individu est incité dans la société moderne⁽⁴⁾.

-
- (1) Rapport français, p. 189 - "Définir le salaire par rapport aux bénéficiers, c'est illusoire". "Pas moyen de contrôler les bénéficiers". "La liaison salaires, bénéficiers: c'est un attrape-nigauds et au mieux, c'est une fausse solution". "De toutes façons, on ne connaîtra jamais les bénéficiers".
- (2) Rapport français, p. 191 - "Avec le fixe, ce serait plus simple pour la formulation des revendications et cela permettrait d'arriver à des revendications générales". Les réponses obtenues dans cet ordre d'idées sont assez peu nombreuses, contrairement à ce que l'on pouvait escompter. Toutefois, on peut considérer qu'une telle ligne d'action découle de l'état actuel de l'organisation de la production et des systèmes de rémunération.
- (3) Rapport français, p. 194 - "On est payé au jour le jour, donc on vit au jour le jour". "L'ouvrier aimerait avoir un salaire stable, mais en fait il vit encore au jour le jour". "L'ouvrier vit au jour le jour, parce qu'il est obligé: les variations de salaire d'un mois à l'autre sont importantes; le salaire stable est une des premières revendications".
- (4) Rapport français, p. 196 - Les achats à crédit, en particulier, exigent que l'ouvrier puisse disposer d'une somme autant que possible égale dans les diverses périodes, pour faire face régulièrement aux diverses échéances de paiement.

La tendance au changement du mode de rémunération semble renforcée dans l'opinion d'un bon nombre des dirigeants syndicaux interviewés, par l'élimination progressive des différenciations entre ouvriers et employés, surtout sur le plan des fonctions qui leur sont attribuées. D'une part, la mécanisation et la dépersonnalisation, qui en résulte, de la prestation de travail, de l'autre l'amélioration du niveau et du mode de vie des ouvriers, finissent par faire tomber la barrière qui sépare l'employé de l'ouvrier en tant que classes sociales⁽¹⁾.

Il semble cependant que cet aspect soit moins significatif que les autres, parce que le rapprochement du traitement, d'abord normatif, puis salarial, entre ouvriers et employés ne comporte pas nécessairement la disparition du salaire variable en tant que tel. Le personnage de l'employé est considéré comme une "condition" nettement privilégiée dans le cadre des prérogatives qui lui sont reconnues, y compris celle d'une rémunération mensuelle mais pas forcément stable.

En effet, il faut considérer que les techniques modernes de valorisation de l'efficacité du travail, à quelque niveau qu'il s'effectue, finissent par ouvrir, plutôt que restreindre, le champ d'application de la rémunération à stimulant (ou du moins de la rémunération variable selon des paramètres dénommés "extra-contractuels" dans l'enquête allemande). De ce dernier

(1) Rapport français, pp. 207-208 - "Une entente entre ouvriers et employés sur le plan de la revendication existe, mais l'ouvrier a encore un complexe d'infériorité à l'égard des mensuels". "La blouse blanche, ça existe encore, mais ça se perd quand même". "L'horizon est de plus en plus ouvert, à cause de l'automation et de l'amélioration du niveau de vie, certaines barrières entre ouvriers et employés disparaissent". "Pour ce qui est de la conscience de classe, on n'a pas à se plaindre; c'est la meilleure région industrielle à tradition de luttes. Il est très difficile aux patrons d'user de l'individualisme. Chez les employés, il y a eu un changement dans cette dernière période". "Les employés vont de plus en plus à la rencontre des ouvriers, on le voit bien aux élections. Avant, ils n'allaient même pas voter". "Les employés comprennent où se trouve leur intérêt. Dans le passé, c'était le contraire, maintenant c'est mieux". "Il n'y a aucune différence entre employés et ouvriers".

point de vue, l'évolution sociologique amène les syndicalistes à se prononcer en faveur du changement, mais dans le sens de conduire à de nouveaux modes de rémunération, dont la stabilité est à démontrer⁽¹⁾.

EN ITALIE

D'une manière analogue à ce qui ressort des réponses des dirigeants d'entreprise, les représentants syndicaux s'accordent à affirmer que le stimulant est traditionnellement lié à la possibilité, pour l'ouvrier, d'influer directement sur la marche de la production. En conséquence, si l'évolution technologique qui s'est manifestée dans les opérations sidérurgiques a notablement réduit, sinon complètement éliminé, la possibilité pour l'ouvrier d'influer sur la production, il s'ensuit que toute possibilité effective de stimulation s'est atténuée ou carrément annulée.

En général, "les préférences des syndicalistes sont allées à la suppression des stimulants dans les industries sidérurgiques, à la condition, bien entendu, que le salaire final soit d'un montant égal à l'actuel salaire de catégorie augmenté du stimulant"⁽²⁾.

La solution de rechange que proposent les dirigeants syndicaux n'est pas, en tout cas, un salaire fixe. Au lieu des stimulants, en effet,

(1) Rapport français, pp. 258-278 - La forte majorité recueillie, parmi les dirigeants syndicaux français, en faveur du changement peut s'expliquer en premier lieu, certainement, par la poursuite de l'amélioration des conditions matérielles et psychologiques du travail de l'ouvrier. Toutefois, une telle perspective implique un calcul stratégique en fonction de l'acquisition du pouvoir d'influer sur la situation en face de l'autorité patronale, ainsi que, bien que plus confusément, la mise en discussion de la structure actuelle de l'autorité industrielle dans la situation considérée. A y bien regarder, la justification est valable dans le cadre d'un syndicalisme d'opposition, qui semble être prépondérant dans la situation française. Comme elle manque d'une large pratique de la négociation aux divers niveaux (national, de secteur, d'entreprise), il est assez logique qu'à un mode de rémunération interprété comme la manifestation d'un pouvoir patronal on en oppose un différent permettant de maintenir et de renforcer le pouvoir de représenter les intérêts de classe. Voilà pourquoi, à notre avis, il est indispensable d'examiner les diverses attitudes dans le cadre d'une situation syndicale qui varie fortement d'un pays à l'autre et qui rend difficiles les tentatives de synthèse homogène.

(2) Rapport italien, pp. 200-201.

qu'il conviendrait d'éliminer, les syndicalistes sont enclins à adopter des primes de production de niveau appréciable ou, dans certains cas, un système de paramètres qui lie la rémunération à la dynamique de la productivité de l'entreprise. L'aspiration au changement, bien qu'homogène pour ce qui est de se référer à la persistance d'un salaire variable, diffère donc pour ce qui est des "techniques" propres à maintenir cette variabilité.

Tandis que certains, en effet, se sont montrés vraiment enclins à juger dépassé n'importe quel système de stimulants, qu'il soit du type traditionnel (les stimulants dits technologiques) ou d'un type plus propre à tenir compte des conséquences du progrès technologique (comme les stimulants analytiques), et à obtenir la liaison des salaires à la production au moyen d'un système approprié de primes ou, mieux, par l'accrochage des salaires à la productivité, d'autres ont "souvent discuté aussi la possibilité de concevoir un système de stimulants plus en rapport avec la situation actuelle, en matière de technologie et de fonctionnement, des entreprises soumises à l'enquête"⁽¹⁾.

Cette dernière position prise par certains représentants syndicaux ne semble pas bien à sa place parmi les opinions de ceux qui aspirent au changement des systèmes à stimulant, fût-ce dans un sens évolutif plutôt que révolutionnaire. En réalité, en acceptant comme valable la signification restreinte que l'on a voulu donner jusqu'ici à la rémunération à stimulant (liée à la production et versée, dans toute la mesure du possible, individuellement), même cette position visant à lier la rémunération au rendement atteint dans les divers ateliers peut être rangée dans le cadre d'une aspiration au changement des critères actuellement en vigueur dans les usines considérées, bien qu'il ne soit nullement facile de décider si ce changement peut s'inscrire dans la tendance prise pour hypothèse ou s'il est, au contraire, de sens opposé.

(1) Rapport italien, p. 201.

b) Résistance au changement

EN BELGIQUE

Un nombre considérable, quoique non majoritaire, de syndicalistes s'est prononcé en faveur tant du maintien que de l'augmentation du montant des primes par rapport aux salaires de base pratiqués. Certains d'entre eux, en motivant leur attitude, soulignent que la raison principale du maintien d'un salaire à stimulant est le fait que celui-ci assure des niveaux de gains supérieurs à ceux que l'on peut obtenir avec un salaire fixe ou avec un salaire dans lequel l'élément variable joue un rôle plus modeste par rapport au salaire de base. D'autres, par contre, en préconisant le maintien du salaire variable, soulignent que celui-ci continue à exercer la fonction consistant à faire participer les ouvriers aux résultats de l'entreprise, qui existait aussi au début de son application, bien qu'avec un poids et une incidence différents (1).

Tout bien considéré, le salaire au rendement serait encore valable dans les installations où l'ouvrier peut exercer une influence directe et où la courbe de prime est de type continu, sans qu'aucun blocage soit prévu pour lesdites primes (2).

En tout cas, un système de rémunération à stimulant comporterait des avantages considérables, propres à assurer l'opportunité de son maintien. Convaincus que le besoin de posséder de plus en plus de moyens financiers pousse l'homme dans une mesure très

(1) Rapport belge, tome II, p. 443 - "Le salaire fixe serait inférieur au salaire au rendement". "La prime constitue une participation du travailleur aux bénéfices de l'usine".

(2) Rapport belge, tome II, p. 443-444 - "C'est vrai pour les vieilles installations". "Il y a stimulation, sauf pour le personnel d'entretien". "Si les primes stimulent ? Oui, si elles ne sont pas bloquées".

importante, les dirigeants syndicaux s'efforcent de satisfaire à ce besoin le mieux possible. Dans cette optique, la rémunération au rendement, dans la mesure où elle permet d'augmenter les gains, doit être conservée malgré les nombreux inconvénients qu'elle présente pour les ouvriers, car, à leurs yeux, elle répond mieux que le salaire fixe à l'objectif qui est de porter au maximum le revenu (1).

Le souci de porter le revenu au maximum n'est pas le seul élément favorable au maintien du salaire variable. En effet, celui-ci offre, en outre, à l'action syndicale de plus grandes possibilités de se manifester par des revendications concrètes, surtout en raison des avantages inhérents à une politique syndicale qui peut se fonder sur des éléments d'évaluation (2).

En définitive, ceux qui se déclarent favorables au maintien d'un lien entre les salaires et la production soulignent, par ailleurs, que ce maintien doit être réalisé par une réduction de l'importance des primes par rapport aux salaires de base. Il ne manque pas, toutefois, de gens pour estimer qu'il convient de laisser la situation en l'état, non pas parce qu'il n'existerait pas d'autres solutions, mais parce que l'on veut éviter une restructuration des rémunérations qui comporterait de notables

(1) Rapport belge, tome II, p. 444.

(2) Rapport belge, tome II, p. 445 - "La rémunération au rendement aide la revendication". "Il est possible de discuter, de se faire entendre". "Elle permet une action revendicative". "Le patron est partisan des primes, il cède plus facilement dans ce domaine". "Nous nous sentons plus forts sur ce terrain pour revendiquer". "Cela nous offre une possibilité de contrôle". La position favorable à la rémunération à stimulant constatée en Belgique part, de toute évidence, d'une situation de relations industrielles qui permet de négocier les divers systèmes salariaux là où ils se forment, et en particulier au niveau de l'entreprise.

inconnues quant aux conséquences qu'elle aurait pour l'ouvrier (1).

EN ALLEMAGNE

Nous avons déjà indiqué, en parlant de la résistance au changement des modes de rémunération dont témoignent les opinions exprimées par les dirigeants d'entreprise, que là où l'on peut transformer les critères de mesure du rendement en fonction des modifications intervenues dans les techniques de production, il est possible de maintenir la liaison des salaires, non plus avec la production, mais avec une acception différente du rendement ouvrier, car même la liaison précédente visait à mesurer l'efficacité productive des ouvriers pris individuellement. Parlant, en outre, à propos de ce qui s'est passé dans les entreprises sidérurgiques italiennes ayant fait l'objet de l'enquête, de l'introduction des nouveaux stimulants analytiques, on a dit qu'en passant du stimulant dit "technologique" au stimulant "analytique", on n'avait fait qu'adopter un système plus raffiné de mesure de l'apport productif de l'ouvrier dans une situation technologique plus complexe.

De ce point de vue, le mouvement d'opinion favorable à l'étude des temps, qui s'est manifesté en Allemagne, prend la signification de résistance au changement des modes de rémunération dans le sens suggéré par le précédent rapport de synthèse, bien qu'en termes moins radicaux.

(1) Rapport belge, tome II, pp. 445-451 et suiv. - Chez les syndicalistes belges, on ne peut déceler une attitude univoque, logiquement, à l'égard de la rémunération au rendement. L'évolution des modes de rémunération peut être différente selon les points de vue professés au niveau local et dans les diverses circonstances. Dans certaines entreprises, on assiste à des tentatives concrètes pour supprimer la liaison, dans d'autres on cherche à renforcer ou à atténuer le caractère stimulant des primes. Si, d'un point de vue "idéologique", on peut admettre que les syndicats sont hostiles au salaire à stimulant, sur le plan "pratique" leur action est beaucoup plus nuancée. Selon toute probabilité, l'évolution technique, économique et sociale tendra à renforcer le poids de la tendance "pragmatiste" - en raison de l'importance de plus en plus grande de la théorie du compromis - par rapport à celle de la tendance "idéologique".

Si les techniques de mesure, donc, en cherchant constamment à s'adapter à une situation technologique qui ne cesse d'évoluer, mais qui laisse, en tout cas, jusqu'ici du moins, une marge d'influence à l'ouvrier, rencontrent beaucoup de positions favorables à la détermination d'une solution de rechange, nettement différenciée, sur le plan salarial, il est logique de penser que le motif fondamental ou une raison majeure de cela réside dans l'impossibilité ou la difficulté d'arriver à des formes appropriées de détermination de la liaison salaire/rendement.

On connaît, par ailleurs, la situation syndicale allemande. Très fort par son organisation, le syndicat exerce son action principalement au niveau du secteur, faisant presque figure d'organisme législatif. Il va de soi que, dans ces conditions, le syndicat doit se préoccuper au plus haut point de déterminer des conditions salariales "minimales" (indépendamment du niveau atteint) et englobant, dans la plus large mesure possible, tous les éléments composant la rémunération (salaire de base, stimulant plus ou moins garanti, etc.).

Le maintien de la rémunération à stimulant devient donc une perspective insoutenable pour une organisation qui vise à négocier sur tous les aspects, surtout économiques, de la prestation de travail. Le salaire à stimulant est, en effet, fixé au niveau des diverses entreprises et il n'est réglable, surtout dans ses implications de détail, que par une négociation à ce niveau, ou bien il reste dans les limites du pouvoir "discrétionnaire" du chef d'entreprise. La situation syndicale allemande, du moins celle qui est "institutionnalisée", ne prévoit pas l'existence d'un syndicat d'entreprise, émanation du syndicat national, qui aurait pour tâche de négocier des systèmes salariaux particuliers; il est donc logique de conclure, sur ce point, que l'attitude "générale" ou "formelle" ou "idéologique" est nettement hostile (abstraction faite des motivations de caractère technique, économique et social) au maintien d'une marge de manoeuvre dans la rémunération pour le seul patron.

Nous avons fait allusion à une attitude "formelle" pour mettre en évidence une circonstance "pratique" assez intéressante, bien que différente de celle qui ressort de l'examen de la situation belge, car il s'agit de tendance et non d'une duplicité ambiguë de comportement généralement acceptée.

On sait, en effet, qu'il existe, dans la réalité industrielle allemande, à niveau d'entreprise ou de groupe d'entreprises, des institutions spéciales dotées de compétences spécifiques de caractère salarial. Les comités d'entreprise sont des organes de représentation des travailleurs salariés, qui, parmi leurs diverses tâches, ont celle de fixer, de concert avec la direction, les modalités et les systèmes de détermination de la rémunération (1). Dans le cas des comités d'entreprise, les positions des délégués se font plus articulées et plus variées selon les situations des diverses réalités d'entreprise et en arrivent, dans certains cas, à accepter le maintien des salaires au rendement, quand cela est techniquement possible et économiquement opportun.

Au-delà des distinctions formelles instituées, il ne fait donc pas de doute que les représentants des travailleurs ont parfois des attitudes de résistance au changement des modes de rémunération, quand les mécanismes et les conditions de la technique et de l'organisation en permettent l'application. De même, on peut supposer que le syndicat, quand la situation lui permet d'être plus directement présent dans le cadre de l'usine, renonce à cette orientation nettement contraire au salaire au rendement, dictée presque exclusivement par l'existence d'un seul niveau de négociation, qui rend non seulement techniquement, mais aussi "politiquement" difficile d'accepter la liaison des salaires ouvriers à la marche de la production ou, en tout cas, au rendement.

(1) Voir la loi fédérale de 1950 portant création des comités d'entreprise.

EN FRANCE

Du point de vue de l'évolution technique, la résistance au changement est motivée surtout par la survivance, assez sensible, d'une influence ouvrière sur la production (1). En général, les réponses à ce sujet sont représentatives de situations locales ou relatives à des postes de travail individuels. Toutefois, certaines réponses soulignent que, bien qu'il y ait eu une certaine évolution sur le plan technique, dans l'ensemble la nature du travail n'a pas subi de modifications notables, jusqu'ici du moins (2).

En définitive, on peut souvent interpréter les commentaires des réponses comme de véritables réactions de défense. "La mécanisation joue un rôle précis, les délégués en sont conscients, mais ils mettent l'accent sur la permanence de l'influence directe, contre l'idée d'une dévalorisation de l'apport ouvrier.

Même l'effort prédominant, parmi ceux qui soulignent l'existence encore valable d'un salaire à stimulant, est de type physique, musculaire, bien qu'il ne soit pas le seul à être présent" (3).

-
- (1) Rapport français, p. 162 - "Pas de modernisation mécanique chez nous. L'ouvrier commande son rendement". "On n'est pas soumis à la machine, on s'en sert". "Tout dépend de la main de l'homme".
 - (2) Rapport français, p. 163-164 - "Il y a cent ans, l'influence directe était présente à 100%; aujourd'hui, disons 80%". "L'ouvrier a une influence directe le plus souvent. Mais dans dix ans, les 3/4 des services perdront ce type d'influence". "L'ouvrier a le contrôle de la production, sauf au train continu à fils, où il a moins d'influence".
 - (3) Rapport français, p. 168 - "Le travail reste très pénible, bien que le directeur nous dise qu'il est beaucoup simplifié". "Il y a une grande part d'effort musculaire ... et cet effort musculaire augmente du fait des cadences, de la vitesse, de la chaleur... On ne laisse plus les coulées refroidir comme il faudrait... Mais l'effort nerveux augmente aussi avec la vitesse, il faut faire attention en proportion".

Sur le plan de l'organisation, la plupart des réponses vont dans le sens de la production poussée au maximum. La politique de rendement est considérée comme une vérité première, bien que l'on mette en lumière l'existence d'un effort de coordination, comme préoccupation de la direction. Toutefois, il ne semble pas que les ouvriers se sentent intégrés dans un système régularisé, précis, délimité, de sorte que l'on estime que les efforts actuels en direction d'une rationalisation de l'organisation n'ont pas atteint des résultats appréciables (1).

Du point de vue de l'évolution socio-économique, ceux qui soutiennent la permanence d'un faible niveau de mécanisation, constatent la forte incidence du coût de la main-d'oeuvre sur le prix de revient plus général, et la nécessité, par conséquent, de maintenir en vigueur un mode de rémunération qui permette de réduire les coûts unitaires même là où l'incidence plus grande éventuelle de l'outillage est plus rapidement absorbable au moyen de plans d'amortissement accélérés (2). Corrélativement, si l'organisation ne prévoit pas une planification assez rigoureuse de la production, il est évident que le mouvement des salaires doit suivre la marche de ladite production (3)

-
- (1) Rapport français, pp. 171-172 - "Il faut rendre tout ce qu'on peut donner". "Plus on en fait et mieux ça vaut". "On fait travailler à toute vitesse sur une pièce, et puis après on s'aperçoit qu'elle reste là pendant 15 jours. Ça va en dépit du bon sens". "Ils prévoient des tonnages, mais on n'arrive jamais à faire le tonnage qu'ils prévoient". "On cherche toujours à faire produire le plus possible. Et quand on produit trop, on met les ouvriers à un autre travail. Il y a des arrêts de 24 ou même de 48 heures".
- (2) Rapport français, p. 174 - "Ce qui coûte cher, c'est la main-d'oeuvre". "C'est surtout l'effort qui doit être payé. Les machines sont vite amorties".
- (3) Rapport français, p. 177 - "La production n'est pas planifiée et on entend défendre nos salaires en fonction du tonnage". "Nous, on essaie toujours d'accrocher les salaires au plus haut niveau, quand la production augmente; c'est un fait qu'elle augmente nettement". "Nous, au syndicat, on se bat pour que les salaires suivent la production. Elle peut varier".

Du point de vue de l'évolution psycho-sociologique, les partisans du maintien du salaire au rendement jugent celui-ci psychologiquement valable plutôt pour exercer un contrôle sur l'ouvrier que pour obtenir un mécanisme de surveillance "extérieur" au mécanisme salarial. Toutefois, dans les réponses, on affirme assez souvent que l'alternative ne se pose pas exactement dans ces termes : ou surveillance, ou salaire proportionnel à la production. Le plus souvent, l'ouvrier est contrôlé tant par le système salarial que par son chef direct et le contrôle est d'autant plus grand que les temps d'exécution sont plus réduits. En outre, habitués comme sont les ouvriers au travail à stimulant, la modification de la situation risquerait de provoquer de notables difficultés, surtout là où les cadences sont particulièrement élevées, précisément parce que le salaire au rendement joue encore toujours un rôle déterminant pour le maintien d'une certaine cadence de travail (1).

D'autre part, il ne semble pas à la plupart des dirigeants syndicaux que la conscience professionnelle, chez les travailleurs, soit développée au point de faire entrevoir un intérêt plus vaste pour les problèmes de l'entreprise. Dans ces conditions, donc, même en admettant qu'elles ne soient pas définitives, la liaison salaire/production est la seule forme sous laquelle une certaine

(1) Rapport français, pp. 183-184 - "Si on avait à choisir entre salaire proportionnel et surveillants, les compagnons préféreraient sûrement la première formule". "La politique des temps courts est systématique; d'où l'obligation de mettre en plus des surveillants". "Là où les cadences ne peuvent être tenues qu'à cause des primes, la tendance des compagnons serait de se laisser aller, s'il n'y avait plus de travail aux pièces". "Le compagnon doit être intéressé à la production. Il y aura toujours des compagnons qui ont tendance à se laisser aller".

convergence d'intérêts entre le mouvement ouvrier et l'entreprise puisse se manifester (1).

Par ailleurs, le salaire à stimulant, caractérisé par le fait qu'il est surtout versé individuellement, permet, aux yeux des dirigeants syndicaux, une tactique revendicative plus efficace. Les ouvriers sont sensibles aux revendications de secteur et le salaire à stimulant, encore en vigueur, joue un rôle considérable dans la mise en oeuvre de cette tactique. Il est vrai que celle-ci n'exclut pas nécessairement les revendications d'ensemble, mais elle s'attache cependant davantage aux actions de secteur (2).

Du point de vue de l'évolution sociologique, le désir de gagner davantage, qui semble être la présupposition pour soutenir le salaire variable, ne trouve presque aucun dirigeant syndical disposé à motiver la résistance au changement en s'y référant. Il existe d'autres moyens de gagner davantage : on fait très souvent appel à la possibilité de faire des heures supplémentaires (3).

Le salaire à stimulant reste en partie viable, parce qu'il subsiste une distinction d'intérêts entre travailleurs et entreprise, que la liaison à la production finit, dans un certain sens, par "institutionnaliser". Des formes différentes

-
- (1) Rapport français, p. 188 - "L'ouvrier, c'est malheureux à dire, s'intéresse à ce qu'il sort, à son secteur, à son travail". "La liaison rendement/salaire est la seule compréhensible par l'ouvrier, dans l'état actuel des choses". "Du fait du système de primes, l'ouvrier a l'idée que son salaire est rattaché au tonnage". "Pour l'instant, je ne crois pas que les compagnons puissent chercher à voir plus loin".
- (2) Rapport français, p. 190 - "L'ouvrier est très terre à terre; il est très concret : toute revendication est limitée à un secteur au départ, même à une équipe. Les petites revendications sont celles qui les mobilisent et qui peuvent être menées à bien rapidement". "Une revendication par atelier est plus commode du point de vue de l'efficacité : elle est plus proche des compagnons et plus efficace sur la direction".
- (3) Rapport français, p. 193.

de rémunération - peu importe qu'elles soient fixes ou liées à des éléments de référence moins immédiats, comme le productivité annuelle - risquent de tourner au désavantage ultérieur des travailleurs.

Enfin, on accorde moins de crédit à l'hypothèse selon laquelle le travailleur préférerait améliorer son mode d'existence par un effort personnel plutôt que par une action commune dictée par l'appartenance à une classe "sociale" de plus en plus homogène. En réalité, cette perspective, encore qu'elle existe, ne rencontre guère de faveur parmi les dirigeants syndicaux, dont l'objectif final est la sauvegarde de la classe ouvrière dans son ensemble. L'individualisme, que la rémunération à stimulant valoriserait, est un élément à combattre et ne joue certainement pas le rôle de composante en faveur du maintien du salaire à stimulant, bien qu'il soit valable à d'autres points de vue (1).

EN ITALIE

L'analyse des opinions des dirigeants syndicaux italiens fait apparaître un certain mouvement en faveur du maintien de la rémunération à stimulant, car, tout en admettant - en principe - l'existence d'une décadence du stimulant par rapport à sa fonction traditionnelle, les syndicalistes "ont voulu, à certains égards, reconformer parfois la validité des stimulants: à savoir dans ce sens que le stimulant offre encore, dans certains cas, une possibilité concrète d'application efficace et

(1) Rapport français, pp. 203-204 - "Les ouvriers se disent : on ne peut pas tous monter, alors - chacun pour soi ". Il n'est pas sans intérêt de constater, à cet égard, que l'individualisme du travailleur est un phénomène plus complexe et qui ne découle certainement pas d'une seule variable, comme l'institution d'un mode de rémunération qui table dans une large mesure sur l'initiative de l'ouvrier pris individuellement. Le fait même que l'on a mis en lumière d'autres manifestations d'individualisme (intérêt pour le travail supplémentaire, en vue de gagner davantage) permet de conclure que l'abolition du salaire à prime ne suffirait pas, à elle seule, pour susciter une conscience de classe.

que, de toute façon, dans la plupart des cas, il constitue aujourd'hui la rémunération d'autres éléments, que l'augmentation de la mécanisation a mis en évidence et soulignés. Ainsi, certains des interviewés ont mis en lumière que, si l'augmentation de la mécanisation a, sans nul doute, exercé un effet déterminant sur la possibilité, pour l'ouvrier, d'influer sur la cadence de production et a souvent réduit l'apport humain en matière d'effort musculaire et de fatigue physique, elle a souvent, toutefois, provoqué un accroissement notable de l'apport de l'ouvrier en termes d'attention, d'effort visuel, de responsabilité (dans le cas de machines coûteuses) et elle a, en tout cas, créé de plus grandes probabilités d'accidents (étant donné la vitesse accrue du processus)" (1).

Dans cette perspective, le stimulant changerait de nature mais resterait tout aussi valable, car il viendrait non plus "rémunérer la variation d'effort et de risque parce qu'elle provoque une variation du rendement, mais rétribuer la variation d'effort et de risque provoquée par l'accroissement de la production" (2).

En vertu de ces considérations, on peut dire que l'opinion des syndicalistes, quant à la possibilité de juger dépassé le stimulant en tant que rapporté surtout à la structure salariale traditionnelle, est soumise à une série de perplexités. Les réactions mêmes que l'on a constatées à l'égard du nouveau système de stimulants analytiques semblent imputables avant tout à une certaine déception : on a, en effet, l'impression que "c'est précisément à propos de ce système de stimulants que la plupart des syndicalistes se sont prononcés en faveur de leur

(1) Rapport italien, pp. 196-197.

(2) Rapport italien, p. 197.

suppression" (1).

De ce fait, la résistance au changement équivaut aussi à reproposer un système de primes plus en rapport avec la situation actuelle de l'ensemble industriel examiné, du point de vue de la technologie et du fonctionnement. "Le stimulant conserverait, selon ce point de vue, précisément l'utilité de lier les salaires aux rendements réalisés à niveau d'atelier. Dans ce sens, on pourrait encore concevoir, même dans les opérations sidérurgiques modernes, un caractère fonctionnel des stimulants technologiques traditionnels, proportionnels à l'augmentation de la production. En outre, cette liaison correspondrait davantage, de l'avis de certains interviewés, aux aspirations des

(1) Rapport italien, pp. 199-200 - Une telle attitude tient compte de certains éléments connexes à la restructuration salariale effectuée par l'entreprise sur laquelle a porté l'enquête. Tout d'abord, il faut se représenter que le mécanisme du système et la correspondance entre la prestation ouvrière et le rendement en termes économiques sont difficiles à comprendre. Ensuite, la dépersonnalisation salariale résultant de l'introduction de la "job evaluation" a amené les syndicats à attribuer aux stimulants la tâche de "repersonnaliser" les salaires. Par ailleurs, la fixation des stimulants à niveau d'équipe et parfois même sur les trois postes a provoqué la réaction d'ouvriers qui se sentent en droit de revendiquer une "possibilité concrète d'influer sur le processus de production et sur son résultat". Enfin, les syndicalistes ont été sensibilisés à la protestation des ouvriers qui ont constaté que le système en vigueur ne leur permettait pas d'obtenir des avantages salariaux en rapport avec les accroissements de la production. Il semble donc qu'il existe, surtout dans les régions où la tradition industrielle est la plus ancienne, une résistance notable à l'abolition du stimulant, même sous sa forme la plus immédiate.

ouvriers qu'une liaison au niveau de l'usine ou même de l'entreprise (1).

c) Conclusions

Encore plus homogène que celles des dirigeants d'entreprise, les réactions des délégués syndicaux souffrent en général de la référence constante à une tradition idéologique du syndicat, qui ne permet guère d'aborder avec réalisme le sujet proposé. Toutefois, dans le cas des délégués syndicaux et malgré la constance quasi générale de cet élément, les différences entre les diverses interprétations se font plus sensibles, en raison tant du climat de relations industrielles des pays respectifs, que des conditions mêmes qui, dans chacun d'eux, ont déterminé historiquement l'action syndicale.

Les motifs que la plupart des délégués syndicaux interviewés invoquent à l'appui d'une aspiration effective à l'abandon des institutions salariales traditionnelles en faveur d'une structure salariale plus conforme aux besoins des travailleurs, appartiennent, en partie du moins, aux arguments habituels de l'action revendicative, bien qu'ils s'enrichissent de nouveaux éléments inspirés par les conditions que pose l'évolution sociale générale :

(1) Rapport italien, p. 201 - Les limites et les conditions entre lesquelles se place l'alternative proposée à l'enquête semblent émerger une fois de plus. En réalité, la mise en évidence d'une attitude de résistance au changement des modes de rémunération part de l'hypothèse qu'il subsiste encore une marge opérationnelle pour un salaire à stimulant, bien qu'elle soit moins large qu'auparavant et que les centres de calcul et de mesure ne soient plus l'individu pris isolément, mais un "groupe" de personnes. D'autre part, l'aspiration au changement est presque toujours caractérisé, du moins jusqu'à ce point de l'enquête comparative qui ne comprend pas encore l'analyse des opinions des ouvriers, par la tendance nette à réclamer, non pas un salaire fixe, mais un salaire lié à des éléments de variation plus adéquats, bien que ceux-ci finissent par comporter une incidence plus grande que ce que l'on appelle "rémunération garantie en tout cas". A la limite, on peut interpréter l'aspiration et la résistance au changement comme un seul et même aspect du problème, selon l'angle de vision que l'on entend adopter et qui permet de dégager une tendance évolutive du principe, dont la dégradation est admissible, à ce point, surtout en termes quantitatifs.

- la stabilité des gains, donc la "sécurité" financière, sont, en effet, un leitmotiv de toute l'action syndicale, qui a toujours poussé les organisations à insister davantage sur des accroissements de salaires garantis par contrat, en laissant aux autres éléments du salaire, et notamment aux stimulants, une fonction éminemment "conjoncturale", c'est-à-dire visant à obtenir de nouvelles augmentations de salaires, à mesure que la situation économique générale ou celle des entreprises accuseraient des améliorations concrètes. Le critère de la stabilité des gains s'enrichit aujourd'hui de nouveaux arguments, surtout en raison de l'accroissement du pouvoir d'achat des catégories ouvrières et de leur tendance à l'affecter avant tout à l'achat de biens de consommation durables. On se trouve, en substance, devant une nouvelle exigence du travailleur - programmer ses propres recettes et ses propres dépenses (ce que l'on nomme le budget familial) - qui pose en termes beaucoup plus radicaux la susdite exigence de stabilité des gains.
- outre la stabilité des gains, l'abandon des rémunérations au rendement s'impose, surtout selon certains des syndicalistes auxquels les enquêteurs se sont adressés dans les divers pays, pour "des motifs de principe" liés à la qualité, que le stimulant assume dans sa formulation la plus correcte, d'instrument d'une gestion patronale qui met le travailleur sur le même plan que les machines, dans une situation de subordination absolue. Ces "motifs de principe", intrinsèquement valables, se heurtent toutefois à une autre qualité très précise, instrumentale et non conceptuelle, du stimulant, qui a facilité et parfois franchement favorisé son acceptation par les syndicats, à savoir le fait que le stimulant, beaucoup plus que la partie fixe de la rémunération, se prête à être influencé par l'action syndicale, parce que la résistance patronale se fait moins rigide à son égard (en considération du fait - dont nous avons déjà fait mention - que l'employeur estime pouvoir en tirer un avantage en termes productifs ou espère atténuer les stimulants en cas de fléchissement de la conjoncture).

- à ces motivations générales s'en ajoute, enfin, une particulière, liée précisément aux conséquences de l'évolution technique. Un des motifs fondamentaux de la tendance qu'ont les syndicats à accorder de moins en moins d'intérêt à la rémunération au rendement est le sentiment répandu de ne plus être en mesure, dans l'état actuel de la technologie et de l'organisation, de contrôler les variables qui influent sur la détermination des rendements et, par conséquent, des stimulants. Dans presque tous les cas, les réponses des délégués syndicaux semblent marquées par cette question prédominante : comment garantir leur propre action et, par conséquent, les intérêts des ouvriers, du point de vue des niveaux et de la dynamique des stimulants, quand leur définition même est parfois difficile à comprendre et souvent, en tout cas, n'est pas vérifiable de l'extérieur.

- les seuls points d'appui pour le maintien de la rémunération au rendement, qui toutefois, dans certaines situations, se manifestent encore avec une vigueur particulière, sont donc dans le cas des délégués syndicaux, non seulement ledit sentiment d'être en possession d'un élément qui est encore plus souple et plus réalisable que les autres composantes du salaire (sentiment qui, dans bien des cas, ne correspond plus substantiellement à de réelles conditions de fait), mais aussi le lien avec une mentalité, répandue chez les ouvriers, qui tend à considérer les stimulants comme un droit acquis auquel ils ne sauraient renoncer.

En résumé, si les considérations exposées plus haut sont valables, il faudrait donc conclure qu'étant donné la caducité intrinsèque des éléments de résistance, l'aspiration à l'abandon du salaire au rendement est chez les délégués syndicaux encore plus forte que chez les patrons et davantage liée à de vives exigences. Toutefois, il reste un résidu, même important, d'incertitudes qui confirme l'impression d'une ambivalence de fond pour ce qui est des convictions et encore davantage des comportements.

3) L'orientation des ouvriers

On ne saurait procéder à l'examen de l'orientation des ouvriers selon le plan, assez simple, appliqué pour les interviews demandées aux dirigeants industriels et aux syndicalistes, car les opinions sont certainement plus complexes, plus variées et plus nuancées. D'autre part, cette partie étant la plus importante aux fins de l'enquête sociologique, il nous semble plus opportun de suivre, au fur et à mesure, la méthode appliquée pour les enquêtes sur les différents pays, tandis que, dans les conclusions partielles que nous tirerons dans cette direction, nous pourrions, nous semble-t-il, ramener les diverses opinions au schéma déjà utilisé précédemment pour identifier les résistances ou les aspirations au changement.

Qu'il s'agit ici de la partie la plus importante aux fins de l'enquête sociologique, cela nous semble confirmé par la position centrale que prend, pour chaque problème, le personnage de l'exécutant, du protagoniste direct, même quand il n'est pas responsable de la manière dont est posé le problème. Pour mieux nous expliquer, les modes de rémunération qui peuvent évoluer, par suite de la dynamique du progrès en matière de technique et d'organisation, peuvent s'insérer dans une réalité d'entreprise évoluant plus ou moins parallèlement. De même, la réalité socio-économique à laquelle s'appliquent les techniques salariales peut paraître convergente ou divergente. Ainsi s'expliquent les phénomènes de "retard" ou de "correspondance peu accentuée" entre la théorie et la pratique, entre les principes et les techniques opérationnelles qui déterminent toute une série d'orientations et de perspectives différentes, selon que l'on porte surtout son attention sur les principes eux-mêmes ou sur les modalités pratiques de leur application. L'auteur de ces lignes est d'avis que, si l'on considère surtout le principe, la conclusion peut même être favorable, dans des cas donnés, au maintien de la rémunération à stimulant ou, en tout cas, variable en fonction de certains paramètres : l'interprétation de la réalité, dans ces conditions, prend la signification d'une tentative visant à l'orienter vers l'acceptation de ce principe. Au contraire, quiconque considère avant tout la réalité finit par moins se préoccuper de la nécessité continue d'adapter un principe, valable de toute façon, et par formuler, comme seule solution acceptable, en perspective, l'hypothèse de l'abandon dudit principe pour en arriver à l'adoption de nouvelles formes de rémunération, qui peuvent être plus ou moins provisoires.

a) EN BELGIQUE

On peut classifier les réponses des ouvriers recueillies au cours de l'enquête selon trois ordres d'idées fondamentaux : celui des aspirations, celui des attitudes, celui des opinions.

Les aspirations des ouvriers

A la question "préférez-vous être payé à la production ou au fixe?", 57,3 % des ouvriers ont manifesté une aspiration à être payés au fixe et 26,8 % à être payés à la production (1).

L'analyse quantitative des réponses tient compte : du genre de travail exercé (production directe, entretien, etc ...); du secteur de production dans lequel travaillent les ouvriers (hauts fourneaux, aciérie, laminoirs, etc ...); de l'entreprise à laquelle ils appartiennent (plus ou moins dynamique, située dans une région à une seule ou à plusieurs industries); du montant des gains.

Du premier point de vue (genre de travail exercé), une nette préférence pour le salaire fixe est exprimée par les ouvriers d'entretien et par les ouvriers de fabrication exerçant la fonction d'opérateur. Par contre, les groupes dans lesquels la préférence pour le salaire fixe est moins marquée sont constitués par des ouvriers de fabrication préposés soit à des travaux manuels, soit à des tâches de surveillance,

(1) Rapport belge, tome II, p. 399-400. Les travailleurs interviewés, dans les diverses entreprises et les divers secteurs de production, ont été au nombre de 358, dont 205 se sont prononcés en faveur du salaire fixe et 96 en faveur du salaire variable. Les autres n'ont donné aucune réponse (6,4 %) ou ont fourni des réponses "nuancées" (9,5 %). Cette dernière rubrique comprend tant les réponses le plus proprement "indifférentes" (l'un vaut l'autre) que celles des ouvriers qui ont jugé la question "oiseuse" du fait qu'il n'existerait, à leur avis, aucune possibilité de choix (cf. Rapport belge, tome II, page 403, note 2). Les pourcentages sus-indiqués pourraient probablement changer en fonction de ce lot de réponses.

En principe, on peut dire que 63 % des ouvriers d'entretien interrogés expriment une préférence pour le salaire fixe, contre 54 % seulement des ouvriers de fabrication (1).

Pour ce qui est du secteur de production, les préférences pour le salaire fixe ou pour le salaire lié à la production se répartissent de la même manière (environ 60 % d'une part, contre environ 26 % de l'autre) dans les secteurs "hauts fourneaux" et "laminoirs".

Dans les aciéries, en revanche, la préférence pour le salaire "variable" s'accroît, car le salaire fixe ne recueille que 45 % des suffrages.

(1) Rapport belge, tome II, pp. 400-401. Les données analytiques sont les suivantes :

Genre de travail exercé	Préférence pour la rémunération		Réponse nuancée	Sans réponse	Total en %	Nombre d'ouvr.
	fixe	à la prod.				
1. FABRICATION						
1.1. Manuel	52	32,8	8	7,2	100	125
1.2. Opérateur	61	22	15	2	100	59
1.3. Surveillant	51,2	31,7	12,3	4,8	100	41
2. ENTRETIEN						
2.1. Général	66,6	18,6	7,4	7,4	100	27
2.2. de ligne	60,5	26,3	5,2	8	100	38
3. DIVERS	63	20,8	8,6	8,6	100	68
TOTAL	57,3	26,8	9,5	6,4	100	358

Si le désir manifesté par bon nombre des ouvriers d'entretien - surtout d'entretien général (66,6 %) - d'être payés au fixe s'explique bien, de même que la préférence relativement plus marquée des manuels pour la rémunération au rendement (32,8 %), les raisons sous-jacentes aux réponses des opérateurs et des surveillants sont évidentes.

Dans les aciéries, en revanche, la préférence pour le salaire "variable" s'accroît, car le salaire fixe ne recueille que 45 % des suffrages.

Cette différence ne semble d'ailleurs pas très importante, car les nombreux cas de "sans réponse" (11 %) et de "réponses nuancées" (12 %) qu'il y a eus dans les aciéries peuvent représenter un certain embarras ou le refus de se prononcer dans un domaine qui semble particulièrement délicat, étant donné le niveau salarial élevé, surtout en raison des primes, que l'on y a atteint (1).

Pour ce qui est de l'appartenance à l'entreprise,

(1) Rapport belge, tome II, pp. 403-404. Les données analytiques sont les suivantes :

DEPARTEMENT	Préférence pour la rémunération		Réponse nuancée	Sans réponse	Total en %	Nombre d'ouvr.
	fixe	à la prod.				
Hauts fourneaux	61	27,5	8,5	3	100	69
Aciéries	45,2	31,5	12,2	11,1	100	73
Laminaires	59,2	25,3	9,8	5,7	100	194
Divers (°)	68	22	-	10	100	22
TOTAL	57,3	26,8	9,5	6,4	100	358

(°) Comprennent les "indéterminés", les "réfactoristes", certains "magasiniers" et les services généraux.

les préférences exprimées varient beaucoup d'une entreprise à l'autre (1). Si, toutefois, l'on constitue deux groupes, ayant trait l'un aux entreprises dans lesquelles la préférence pour le salaire fixe est supérieure à la moyenne et l'autre aux entreprises où la préférence pour le salaire variable est inférieure à la moyenne, l'hétérogénéité des situations se fait moins marquée. Les entreprises du premier groupe (préférence pour le salaire fixe supérieure à la moyenne) sont celles qui portent les numéros de classification 7,3 et 6, tandis que celles du second groupe (préférence pour le salaire variable inférieure à la moyenne) portent les numéros de classification 3, 7, 5 et 6. Il est toutefois très difficile de trouver des raisons expliquant que l'on ait constaté des résultats semblables dans des entreprises dont la politique générale, le climat et les caractéristiques sont différents.

En effet, seule la situation de l'entreprise n° 6 - caractérisée par des pourcentages extrêmes (11,5 % en faveur du salaire variable et 74,2 % en faveur du salaire fixe) - peut être expliquée d'une manière assez précise.

(1) Rapport belge, tome II, p. 405. Les données analytiques sont les suivantes :

ENTREPRISE	Préférence pour la rémunération		Réponse nuancée	Sans réponse	Total en %	Nombre d'ouvr.
	fixe	à la prod.				
1	48,3	34,5	6,8	10,4	100	29
2	50	38,3	8,8	2,9	100	34
3	73,6	26,4	-	-	100	38
4	48,9	34,1	8,5	8,5	100	47
5	43,7	15,7	21,8	18,8	100	32
6	74,2	11,5	11,5	2,8	100	35
7	63,9	18,1	8,2	9,8	100	61
8	55,5	31,1	11,2	2,2	100	45
9	51,8	35,5	10	2,7	100	37
En général	57,3	26,8	9,5	6,4	100	358

Située dans une région où la crise charbonnière s'est fait durement sentir, l'entreprise n° 6 occupe, en effet, une main-d'oeuvre qui est sensibilisée au problème de la sécurité du revenu; par ailleurs, l'entreprise a traversé et continue de traverser - plus particulièrement en ce qui concerne un des établissements qui la composent - des périodes d'intense activité alternant avec des périodes de calme et de chômage. Dans ces conditions, la liaison des salaires à la production n'offre aucun avantage et c'est pourquoi les travailleurs marquent une préférence aussi caractérisée pour la rémunération fixe "(1).

Pour ce qui est du montant des gains, parmi les travailleurs qui préfèrent être payés à la production, 53, 2 % gagnent 100.000 Fr.b. et moins par an et 46,8 % gagnent plus de 100.000 Fr.b. par an. Pour ceux qui préfèrent être payés au fixe, ces pourcentages s'élèvent respectivement à 55,1 et 44,9 %. De ce point de vue, il semble que l'on ne puisse dégager aucune tendance. En effet, il n'y a que des différences minimes entre les revenus moyens perçus par les interviewés, qu'ils appartiennent à des catégories de revenu supérieures ou inférieures à 100.000 Fr.b. par an et qu'ils expriment une préférence pour l'une ou l'autre forme de rémunération. Tout au plus peut-on affirmer que ces différences sont plus marquées parmi ceux qui n'ont donné aucune réponse ou qui ont fourni des indications nuancées. Dans ce cas, l'explication peut être analogue à celle que nous avons déjà vue à propos des secteurs de production d'appartenance. Les travailleurs les mieux payés sont quelque peu indifférents au mode de rémunération, étant donné le niveau de revenu qu'ils atteignent, qu'il soit dû, ou non, à l'apport des primes (2).

L'analyse qualitative des réponses dégage les raisons qui justifient la préférence respectivement pour le salaire fixe ou pour le salaire variable.

(1) Rapport belge, tome II, p. 406.

(2) Rapport belge, tome II, pp. 406-407. Les données analytiques sont les suivantes :

	Revenu annuel des travailleurs qui ont exprimé une préférence			
	pour la rémunération		Réponse nuancée	Sans réponse
	fixe	à la prod.		
jusqu'à 100.000 Fr.b.	86.691	84.532	88.500	86.250
plus de 100.000 Fr.b.	120.000	122.647	140.714	130.000
<u>Moyenne pondérée</u>	97.202	98.031	110.000	95.565

"La préférence pour le salaire fixe est motivée, dans certains cas, par l'insécurité que comportent les salaires liés à la production, surtout pour ce qui est de leur niveau" (1). L'origine de cette insécurité est liée surtout à des raisons de caractère technique (2), bien que l'on souligne, plus ou moins simultanément, la difficulté de contrôler le système de calcul de la prime et le caractère non garanti de celle-ci (3).

D'autres raisons concourent à justifier la préférence pour un salaire fixe. Dans certains cas, les travailleurs font valoir ou la faible sensibilité de la courbe du stimulant ou bien la situation particulière dans laquelle ils se trouvent (4). Dans d'autres, on souligne la différence de climat qui caractérise le travail exécuté sous l'un et l'autre des systèmes de rémunération adoptés (5).

-
- (1) Rapport belge, tome II, p. 407. "Avec un salaire fixe, on est sûr d'avoir sa journée".
 - (2) Rapport belge, tome II, p. 407. "Parfois on peut faire beaucoup de primes, mais quand il y a des difficultés techniques, les primes baissent; par exemple, un haut fourneau qui est bloqué : on perd de l'argent".
 - (3) Rapport belge, tome II, p. 408. "Notre prime est calculée tous les quinze jours suivant une série de facteurs que l'on ne peut pas contrôler". "90 % d'entre nous ne peuvent pas calculer leur prime; par contre, tout le monde peut calculer un fixe". "La prime, le patron peut la retirer quand il veut".
 - (4) Rapport belge, tome II, p. 408. "L'effort n'est pas payant". "Si la production ne dépasse pas largement le standard fixé par le patron, on n'a qu'un petit salaire". "Il est impossible de produire plus".
 - (5) Rapport belge, tome II, p. 408. "Avec le salaire fixe, on n'est pas poussé à travailler". "Sans prime, on travaille plus à l'aise".

La préférence pour le salaire variable est motivée par les avantages qu'offre ce système tant pour ce qui est du montant global des gains que comme récompense de l'effort du travailleur (1). D'autre part, un mode de rémunération de ce genre permettrait, à côté d'autres avantages, de faire participer automatiquement les travailleurs tant au progrès technique qu'à l'expansion de l'unité de production (2).

-
- (1) Rapport belge, tome II, pp. 408-409. "On gagne beaucoup plus". "On est récompensé de l'effort". "Le système à prime avantage celui qui veut travailler". "J'ai avantage au système, parce que je fais mon travail". "Si on était payé au fixe, on chômerait plus". Dans ce dernier cas, on veut mettre en lumière la possibilité, pour une entreprise, de manoeuvrer plus facilement sur le coût de la main-d'oeuvre en cas de conjoncture défavorable, étant donné que la rémunération variable, tout en étant, dans l'absolu, analogue au salaire fixe, comprend une partie qui peut être réduite, sinon éliminée. Dans l'hypothèse contraire, cette possibilité de manoeuvre étant absente, la conséquence principale en serait le chômage.
- (2) Rapport belge, tome II, p. 409. "Quand le tonnage baisse, la prime baisse aussi, mais quand le tonnage augmente, la prime suit". "Si on ajoute des machines, la production augmente; en étant au fixe, on y perd : le salaire n'étant pas lié à l'augmentation de la production, il n'y a pas d'augmentation de salaire". Cette dernière considération introduit, à notre avis, un élément très important aux fins d'évaluer s'il y a, ou non, crise du salaire à stimulant, par suite du progrès technique. En réalité, bien que cela ne comporte pas un effort plus grand de la part de l'ouvrier, il y a lieu de se demander si l'on ne doit pas reconnaître à l'ouvrier une partie au moins des bénéfices découlant d'une production plus élevée obtenue avec un nombre ou un "type" différent de machines installées dans l'unité de production. Dans ce cas, le stimulant serait seulement "redimensionné", mais n'aurait pas perdu toute sa fonction, surtout là où n'ont pas été introduits des systèmes de "job evaluation" équivalents. Pour cela, toutefois, nous renvoyons aux conclusions.

En définitive, la liaison de la rémunération à la marche de la production s'est vu attribuer d'une part une série d'inconvénients, comme la fluctuation de la paie, la difficulté de contrôler les modes de fixation de la prime, l'absence de garanties, fussent-elles minimes, quant à son maintien, la création d'un climat de travail très particulier; d'autre part, une série d'avantages, comme la perception de salaires élevés, l'évaluation adéquate des mérites (individuels ou collectifs) et la participation automatique au progrès de l'entreprise.

Tout en constatant que les motivations avancées à l'appui des préférences pour l'un ou l'autre des modes de rémunération sont multiples, il semble assez évident que le "niveau de gain" atteint ou réalisable constitue un des éléments décisifs pour l'orientation du choix (1).

On ne saurait en dire davantage, du moins dans le cas de l'enquête belge. La "sécurité des gains" ne semble pas être un autre élément déterminant aux fins de l'adoption d'une orientation plutôt que d'une autre, car le seul cas de préférence marquée pour le salaire fixe, motivée par une plus grande "stabilité", a été enregistré à propos d'une entreprise sujette à de fortes fluctuations de la conjoncture, dans lesquelles entre autres choses, le salaire variable n'aurait pu exercer, normalement, les fonctions qui lui sont propres.

Les attitudes des ouvriers

Les réponses à la question concernant les aspirations ouvrières ont été contrôlées à travers les réponses à une autre série de questions visant à mettre en lumière les avantages et les inconvénients d'une rémunération variable et l'intensité de la faveur et de l'opposition dont ce mode de rémunération est l'objet (2).

- (1) Rapport belge, tome II, p. 410. "Tout dépend du total; c'est cela qui compte. Si on gagne plus avec les primes, on préfère être payé à la production". "C'est le total qui compte; si ce n'est pas un bon fixe, ça ne vaut pas la peine". "Le fixe? Oui, s'il est calculé sur les grosses journées". "Des primes? Evidemment, vous n'allez pas demander à un chien s'il veut un os".
- (2) Rapport belge, tome II, p. 411. Les questions sont les suivantes :
- par rapport au salaire fixe, quels sont les avantages du salaire à prime, à votre point de vue ?
 - par rapport au salaire fixe, quels sont les inconvénients du salaire à prime, à votre point de vue ?
 - tout compte fait, diriez-vous du salaire à prime :
 - j'en suis très partisan,
 - j'en suis partisan,
 - cela m'est égal,
 - j'en suis adversaire,
 - j'en suis très adversaire.

Pour ce qui est des avantages et des inconvénients (les deux premières questions), les réponses confirment les orientations qui ressortent de l'analyse des aspirations ouvrières. Parmi les avantages principaux, on a cité l'obtention de gains plus élevés et la considération de l'effort exercé (1). D'une manière analogue, parmi les inconvénients, on a cité le plus fréquemment, les fortes oscillations qui se manifestent dans le montant des gains, l'abrutissement résultant de la soumission à un régime salarial de ce genre, l'état d'incertitude, non seulement économique mais aussi psychologique, qui accompagne un système de rémunération à stimulant. Dans quelques cas, toutefois, l'inconvénient cité ne se rapporte pas tant à un défaut "de principe" du système qu'à ses modalités d'application. En effet, certains interviewés soulignent que "les primes sont trop faibles" et qu' "on se crève pour bien peu de chose" (2).

Pour ce qui est, enfin, de l'intensité de la faveur ou de l'opposition dont la rémunération à prime est l'objet, les réponses ont fourni les indications ci-après :

- les opinions favorables ou hostiles au salaire variable sont présentes dans une mesure à peu près égale (28,2 % favorables et 28,5 % hostiles);
- la différence est plus nette pour ce qui est des opinions les plus radicales : 6,4 % sont "très partisans" du salaire variable, tandis que 16,5 % sont "très hostiles";
- cet écart contribue à différencier notablement les deux "courants" : les plus ou moins intensément partisans représentent 34,6 %, tandis que les plus ou moins intensément adversaires représentent 45 %;
- les réponses des "indifférents" représentent 13 % de l'ensemble des déclarations.

(1) Rapport belge, tome II, p. 411. "Le salaire à prime est supérieur au fixe, et même de beaucoup". "Avec la prime, il est possible de gagner 70 à 80 frs de plus par jour". "La prime fait la journée". "On a une récompense pour le bon travail que l'on fait". "On peut augmenter son salaire par une production personnelle".

(2) Rapport belge, tome II, pp. 412-413. "Le revenu n'est pas certain". "Un mois on gagne plus, le mois suivant on gagne moins". "Le salaire varie quand il y a des incidents techniques". "On dépend des ouvriers de la fabrication; on n'en peut rien s'ils ont mal travaillé". "On ne peut pas vérifier si les primes sont justes ou pas". "Les primes peuvent toujours être enlevées". "Avec les primes, la nervosité de l'ouvrier est plus grande". "On s'abrutit quand on veut toujours pousser". "Avec Bedaux et Taylor on tue l'honneur de l'ouvrier". "Les primes sont trop faibles". "On n'est jamais sûr d'atteindre la norme imposée et on travaille pour rien la plupart du temps". "On pousse et on pousse toujours mais nous n'en profitons pas".

L'analyse sommaire effectuée jusqu'ici, abstraction faite des spécifications relatives au genre de travail exécuté, au secteur de production, à l'appartenance à l'entreprise et au montant des gains, a mis en évidence un certain parallélisme entre les aspirations et les attitudes des travailleurs. Les thèmes évoqués dans le premier domaine et dans le second ont fourni des indications assez semblables (1). Il existe, toutefois, une certaine distorsion entre les résultats enregistrés en matière d'attitudes ou d'aspirations.

"Le pourcentage d'interviewés qui aspire à une rémunération à la production est, en effet, inférieur d'environ 8 % à celui des ouvriers qui se déclarent "très partisans" et "partisans" du salaire variable. On peut faire une constatation analogue, mais en sens inverse, pour les réponses favorables au salaire fixe "(2).

(1) Rapport belge, tome II, pp. 423-424. La question qui a caractérisé les aspirations des ouvriers était la suivante : "Préférez-vous être rémunéré par un salaire variable ou fixe" ?

(2) Rapport belge, tome II, pp. 424-426. Les données analytiques sont les suivantes :

<u>Préférence pour la rémunération fixe</u>	<u>à la production</u>	<u>Réponse nuancée</u>	<u>Sans réponse</u>	<u>Total</u>
57,3	26,8	9,5	6,4	100

<u>Contre les primes</u>	<u>Pour les primes</u>	<u>Indifférents</u>	<u>Sans réponse</u>	<u>Total</u>
45	34,6	12,7	7,7	100

Une explication possible de cette distorsion, qui a comporté un déplacement d'orientations plus en faveur du salaire au rendement (qui passent de 26,8 % à 34,6 %), peut être le fait qu'entre les deux questions, on en a intercalé d'autres, visant à fournir des indications sur les avantages et les inconvénients que la rémunération au rendement comportait dans la réalité.

Il est probable que la réflexion forcée à laquelle les interviewés se sont vus contraints a influé sur les réponses à la dernière question de manière à délimiter une attitude plus favorable à l'égard de la rémunération au rendement. D'autre part, l'écart signalé peut être interprété aussi en fonction du "ton" qui caractérise les deux questions, apparemment semblables : la première plus "idéologique" et la seconde plus "pragmatique", étant donné leur formulation et leur place dans le questionnaire (1).

Les opinions des ouvriers

Outre les aspirations et les attitudes ouvrières, l'enquête effectuée en Belgique s'est efforcée de recueillir les opinions des travailleurs sur certains points particulièrement importants.

1. La fonction de stimulation du salaire au rendement est encore reconnue dans une mesure notable, car, dans l'hypothèse d'un passage du salaire variable au salaire fixe, 42 % des interviewés ont répondu affirmativement (2). On peut, en particulier, classer de la manière suivante les explications concernant le pouvoir de stimulation, en cas d'instauration des salaires fixes :

- La production diminuerait certainement, car :
 - le salaire fixe s'accompagne d'un certain laisser-aller (cité 68 fois)
 - la production a atteint un maximum (cité une fois)

- La production diminuerait peut-être, car :
 - le salaire fixe s'accompagne d'un certain laisser-aller (cité 34 fois)
 - la production dépend de la machine (cité 2 fois)

(1) Rapport belge, tome II, p. 426.

(2) Rapport belge, tome II, pp. 426-427. En particulier, 36,5 % des interviewés affirment que la production diminuerait, tandis que 5,6 % indiquent une perspective opposée.

- La production ne changerait certainement pas, car :
 - la production dépend de la machine (cité 31 fois)
 - l'ouvrier fait preuve de conscience professionnelle (cité 12 fois)
 - la production dépend des chefs (cité 12 fois)

- La production ne changerait probablement pas, car :
 - la production dépend de la machine (cité 18 fois)
 - l'ouvrier fait preuve de conscience professionnelle (cité 7 fois)
 - la production dépend des chefs (cité 4 fois)

- La production augmenterait certainement, car :
 - le salaire fixe offre plus de satisfaction, présente plus de sécurité (cité 4 fois)
 - la production dépend des chefs (cité une fois)

- La production augmenterait peut-être, car :
 - le salaire fixe offre plus de satisfaction (cité 3 fois)
 - l'ouvrier fait preuve de conscience professionnelle (cité une fois) (1)

On peut déduire de ces considérations que les explications les plus fréquentes, pour ce qui est du pouvoir plus ou moins stimulant du salaire à prime, ont trait à des aspects de nature technique (la production dépend des machines, cité 81 fois) et de nature psychologique (le salaire fixe s'accompagnerait d'un certain laisser-aller, cité 102 fois).

Une partie, donc, des interviewés dénie à la rémunération toute fonction de stimulation, tandis qu'une autre, numériquement importante, lui attribue un effet notable sur le comportement de l'ouvrier au travail (2).

Si l'on analyse les opinions d'une manière plus détaillée, on peut dire que, du point de vue du genre de travail exercé, la proportion des travailleurs qui estiment que la production ne changerait pas, si l'on passait au salaire fixe, est assez semblable dans tous les groupes (environ 40%), sauf un (3).

(1) Rapport belge, tome II, p. 428.

(2) Rapport belge, tome II, p. 429. "Sans prime, on ne s'inquiéterait plus de travailler consciencieusement" "C'est la porte ouverte au relâchement dans le travail". "On ne serait plus poussé", etc ...

(3) Rapport belge, tome II, pp. 429-430. Rappelons que les ouvriers ont été classés en ouvriers de fabrication (manuels, opérateurs, surveillants), d'entretien (général, de ligne) et divers.

En effet, 66 % des ouvriers "surveillants", préposés à des travaux hautement mécanisés, estiment que l'abandon de la rémunération à stimulant ne provoquerait aucune modification du rendement. En définitive, les conditions dans lesquelles s'effectue la production semblent influencer assez nettement sur les réponses.

Pour ce qui est du secteur de production, le pourcentage le plus élevé, parmi ceux qui estiment que le passage à un salaire fixe n'entraînerait aucun changement ni dans la cadence ni dans le niveau de la production, se trouve parmi les travailleurs préposés aux hauts fourneaux (53,6 %). Par contre, le plus faible pourcentage se rencontre parmi les préposés aux laminoirs (39,8 %). Corrélativement, les préposés aux hauts fourneaux sont peu convaincus que, dans ce cas, la production diminuerait (24,7 % des réponses), tandis que cette conviction est certainement plus forte parmi les préposés aux laminoirs (41,2 % des réponses). Cela semble donc confirmer que les réponses sont influencées par la nature des conditions techniques de production dans lesquelles travaillent les ouvriers. En effet, ceux-ci peuvent exercer une action plus grande sur la production des laminoirs que sur celle des hauts fourneaux.

On peut, dans une certaine mesure, déduire des réponses obtenues quels sont les facteurs qui peuvent contribuer à influencer sur les variations du rendement. En particulier, les machines ont été citées 197 fois, le matériau 51 fois, les commandes 44 fois, l'organisation prédisposée par les bureaux 33 fois, les ouvriers, directement, 28 fois, les contre-maîtres 20 fois, à quoi s'ajoutent aussi la "qualité" des matériaux reçus ou à traiter et la "nature" des commandes à exécuter (1).

En définitive, les variations périodiques de la production sont dues surtout, de l'avis des travailleurs interviewés, à l'ensemble de l'organisation technico-productive de l'entreprise.

Du point de vue du genre de travail exécuté, les ouvriers de fabrication manuels et surveillants attribuent la responsabilité majeure aux machines, tandis que les ouvriers d'entretien, surtout de ligne, imputent les variations de production aux ouvriers dans une mesure plus forte qu'ailleurs (2).

(1) Rapport belge, tome II, pp. 434-435. "Le mélange peut être mal dosé". "Quand la fonte est de bonne qualité, on fait jusqu'à 31 coulées, sinon 25". "Si l'acier est de mauvaise qualité, la production tombe". "Si la tôle est bonne, on produit mieux et plus". "S'il n'y a pas de commandes, il n'y a pas de production". "Quand les commandes sont difficiles, la production tombe".

(2) Rapport belge, tome II, p. 436.

Quant au secteur de production, les préposés aux aciéries sont d'avis que les variations de la production sont dues essentiellement aux machines (71,2 % des réponses), tandis que les préposés aux laminoirs soulignent avant tout les facteurs ayant trait aux "matériaux" et aux "commandes reçues" (1).

Du point de vue de l'appartenance à l'entreprise, en revanche, l'importance accordée aux divers facteurs varie d'une entreprise à l'autre, sauf dans un seul cas, dont il a, d'ailleurs, déjà été question plus haut.

Dans le cadre de cette entreprise, en effet, les interviewés attribuent dans une bien moindre mesure les variations du rendement aux machines; la nature des commandes attire, par contre, leur attention plus qu'ailleurs. Cela s'explique facilement : c'est le caractère disparate des travaux confiés aux ouvriers qui inspire les réponses enregistrées. L'entreprise en question, se trouvant, en effet, en difficulté au moment de l'enquête, était portée à accepter de produire des articles de petite série, de qualité délicate, que les entreprises à portefeuille "commandes" mieux garni sont moins disposées à réaliser. Dans ces conditions, il n'y a rien d'étonnant à ce que le facteur "commandes" y soit cité plus fréquemment que dans les autres entreprises comme responsable des variations de production et que les ouvriers le perçoivent à travers les aspects les plus directement liés à leur travail (2).

En somme, on peut dire que les ouvriers aspirent assez nettement au salaire fixe. Toutefois, un examen plus poussé met en évidence qu'à côté de ces orientations, qui sont liées à des considérations de caractère "idéologique" (profond besoin de sécurité), il existe un comportement "pratique", qui est en opposition flagrante avec le besoin de sécurité. L'attitude que nous avons dénommée "pratique" est, à son tour, influencée par le niveau élevé de gains que l'on atteint avec une rémunération au rendement et par la réalité industrielle des diverses entreprises, qui peut suggérer le maintien de modes de rémunération contraires à l'orientation "idéologique" des ouvriers (3).

(1) Rapport belge, tome II, p. 437.

(2) Rapport belge, tome II, pp. 437-439. "Certains fers sont faciles, d'autres pas, alors le tonnage descend". "S'il faut changer souvent de types de fer, on n'avance pas". "Si on fait du détail, on travaille pour rien".

(3) L'ambiguïté des motivations ouvrières semble confirmée par cette double attitude, d'ailleurs assez analogue à celle qu'à déjà fait apparaître l'analyse des réponses obtenues des dirigeants syndicaux, bien que moins facile à situer d'une manière précise.

b) EN ALLEMAGNE

L'enquête effectuée en Allemagne part, elle aussi, de l'hypothèse que les réactions à un mode de rémunération déterminé sont motivées par une série de variables, qui ne sont pas nécessairement liées audit système.

En effet, le système de rémunération n'est qu'un aspect isolé de ce que nous pourrions appeler "la situation globale de l'entreprise", qui comprend les conditions générales de production, les formes concrètes de travail à exécuter, ainsi que la tradition et les politiques suivies par la direction de l'entreprise.

D'après ces considérations, les réponses des ouvriers sont analysées de trois points de vue principaux. Le premier, extérieur à l'entreprise, est constitué par le "besoin de stabilité dans le revenu", besoin qui peut être théoriquement en contradiction avec le désir d'un niveau de vie plus élevé, mais qui, toutefois, dans certaines conditions économiques et sociales, a caractérisé toute l'expérience concrète (1). Le second point de vue est constitué par la confrontation de ces opinions avec la réalité de l'entreprise, que dominent trois faits : nécessité de la rémunération à prime pour une politique d'efficacité, possibilité effective offerte d'augmenter les gains et degré d' "incertitude" effective des gains que comporte un système de salaire variable. Le troisième point de vue est représenté par la tentative de définir une tendance évolutive des attitudes ouvrières à l'égard du salaire au rendement (2).

Aspiration à la stabilité des revenus

Bien que les variations de revenu ne soient pas imputables à la seule rémunération à stimulant (les heures supplémentaires, le travail dominical, les interruptions pour cause de congés et de manque de travail peuvent contribuer à faire varier la rémunération d'une manière parfois sensible), l'aspiration à la stabilité des revenus comporte normalement une attitude fondamentale négative à l'égard de tout mode de rémunération lié au rendement.

- (1) Rapport allemand, tome I, pp. 333-334. Le désir de stabilité du revenu, dans le sens indiqué plus haut, semble caractériser aussi l'expérience de l'Allemagne occidentale pour ce qui est du comportement des syndicats. Toutefois, nous avons déjà signalé que les motivations sont plus complexes et doivent aussi être attribuées au fait que les syndicats cherchent à exercer, par ce moyen, un contrôle sur "toute" la rémunération des travailleurs, y compris les "primes" ayant une origine extra-contractuelle.
- (2) Rapport allemand, tome I, p. 334.

A la question de savoir s'ils préféreraient toucher un salaire horaire variable selon le rendement ou de niveau constant, 79 % des interviewés se sont prononcés pour la seconde solution et 18 % seulement ont choisi la première (1).

Le désir d'un salaire stable est, presque toujours, indépendant des circonstances propres aux diverses entreprises. En effet, les adversaires de la rémunération variable y représentent plus de 2/3 des interviewés. "C'est dans deux laminoirs seulement qu'en raison d'une combinaison particulière de conditions techniques et salariales, l'intérêt manifesté par une proportion considérable des ouvriers pour la rémunération au rendement oblitère l'aspiration à la stabilité des revenus; là, en effet, plus de 30 % des ouvriers interrogés préfèrent voir leur salaire horaire varier en fonction du rendement"(2).

Les raisons invoquées à l'appui du rejet d'un salaire variable en fonction du rendement ont presque toujours une origine extérieure à l'entreprise: "Savoir dès le début de combien on pourra disposer; pouvoir toujours compter sur la même somme à la fin du mois; avoir une source sûre de revenu; pouvoir toujours calculer ce que l'on gagne" sont autant d'éléments que l'on juge nécessaires aujourd'hui pour pouvoir établir rationnellement le budget familial. C'est seulement ainsi que l'on peut s'organiser et faire des prévisions raisonnables, que les femmes peuvent mener "scientifiquement" leur ménage (3).

Il est assez intéressant de noter, à ce point, que l'aspiration à la stabilité des revenus n'aboutit pas nécessairement à une opposition au système de stimulation salariale existant dans l'entreprise ni à sa critique. Seule une minorité (importante, il est vrai) désire un salaire absolument différent de celui qui est en vigueur actuellement, c'est-à-dire une rémunération comportant de plus faibles oscillations et une plus grande stabilité du revenu.

(1) Rapport allemand, tome I, p. 335.

(2) Rapport allemand, tome I, pp. 335-336.

(3) Rapport allemand, tome I, p. 336.

En effet, en réponse aux questions concernant la préférence pour un système différent de rémunération, 39 % seulement des interviewés ont exprimé une opinion favorable, tandis que 59 % s'y sont déclarés hostiles (1).

L'acceptation du système salarial en vigueur, ou l'aspiration à un salaire fixe qui permette des gains plus réguliers varie d'une entreprise à l'autre, beaucoup plus que l'acceptation ou le rejet du "principe" de la rémunération liée au rendement. On peut, en effet, déceler là aussi un écart sensible entre l'attitude "idéologique" et l'attitude "pragmatique". Alors que le rejet du principe recueille de 70 à 80 % des suffrages, la formulation d'une solution de rechange pour le système en vigueur ne recueille que 30 à 35 % d'adhésions (2).

Les différences d'une entreprise à l'autre sont encore plus accusées quand il s'agit de savoir quel système est jugé meilleur pour l'entreprise à laquelle appartient l'ouvrier interrogé, pris individuellement. La majorité des ouvriers se prononce :

- dans trois entreprises, en faveur de la rémunération liée au rendement, puisqu'ils donnent la préférence soit au stimulant pur et simple, soit à un salaire de base élevé, avec une faible partie de la rémunération liée au rendement;
- dans trois entreprises, en faveur d'un salaire fixe complété par une prime générale d'usine;

(1) Rapport allemand, tome I, p. 337.

Question : Préférez-vous un système différent de salaire ?
(Ouvriers interviewés : 394) %

1 - Oui, sans autre indication	1
2 - Oui, avec tendance en faveur d'un salaire fixe	38
3 - Oui, avec tendance en faveur d'une corrélation plus étroite entre salaire et rendement	4
4 - Non	55
5 - Ne sait pas	2

Dans les pourcentages de réponses opposées et favorables indiqués plus haut, nous avons groupé les réponses 1 et 2, d'une part, et les réponses 3 et 4, d'autre part.

(2) Rapport allemand, tome I, p. 338. Jusqu'ici, tout semble confirmer l'ambiguïté d'attitudes qui ressort déjà de l'enquête belge, dans laquelle la cohérence avec les affirmations de principe est peu accusée.

- dans deux entreprises, en faveur d'un salaire fixe pur et simple"(1).

L'aspiration à la stabilité du revenu et sa traduction par un net rejet de la rémunération au rendement ou par son acceptation, résignée ou calculée, dépend d'autres facteurs, de nature certainement psychologique, de l'expérience acquise par les travailleurs au cours de leur carrière, de la position adoptée par eux à l'égard de l'entreprise, de leur degré d'intégration sociale ou de son absence et, dans certains cas, également de la conscience idéologique et politique des divers sujets. Néanmoins, face à la situation concrète de l'entreprise, ces éléments jouent un rôle subalterne. Dans la plupart des cas, il faut nécessairement confronter l'aspiration générale à la stabilité des revenus avec les conditions régnant dans l'entreprise, avant de pouvoir dégager un comportement effectif à l'égard d'un système salarial ou d'un autre.

Les conditions propres à l'entreprise

"Trois faits, ou leur reflet dans la conscience des ouvriers, dominant l'expression de l'aspiration générale à la stabilité des revenus sous forme de jugements concrets et de réactions à une forme donnée de rémunération : à égalité de conditions, la résistance aux systèmes de stimulation salariale est plus grande là où l'on estime qu'ils s'imposent le moins dans l'entreprise, et moindre là où les travailleurs estiment que rémunération au rendement signifie salaire plus élevé ou offre la possibilité d'augmenter les gains; enfin, elle dépend de la mesure dans laquelle la rémunération au rendement comporte des fluctuations périodiques du salaire horaire ou mensuel"(2).

(1) Rapport allemand, tome I, pp. 338-339. Question : Voici un certain nombre de systèmes salariaux : Quel est le système que vous jugez le meilleur pour votre entreprise ?

1 - Stimulant pur et simple	10 %
2 - Salaire de base très faible, stimulant important	7 %
3 - Salaire de base élevé, stimulant très faible	25 %
4 - Salaire fixe et prime générale d'usine	32 %
5 - Salaire fixe	22 %
6 - Indécis, ne savent pas	4 %

(2) Rapport allemand, tome I, p. 340.

A - Un tiers environ des ouvriers interviewés sont d'avis qu'en cas de passage d'un salaire variant en fonction du rendement à un salaire fixe, le rendement baisserait certainement. En outre, si l'on considère l'opinion de ceux qui, en tout état de cause, estiment que le rendement est meilleur avec un salaire à stimulant, on peut considérer que la nécessité d'une forme salariale de ce type pour réaliser une politique d'efficacité est soulignée par une bonne moitié des interviewés (1).

En d'autres termes, il existe une corrélation notable entre l'opinion selon laquelle un stimulant salarial est important pour l'efficacité de l'entreprise et une disposition favorable à l'acceptation des divers systèmes de stimulation salariale. En conséquence, seuls les ouvriers qui jugent que le système salarial appliqué importe peu aux fins du rendement expriment en majorité une aspiration au salaire fixe. Parmi eux, la moitié se déclare pour le rejet des modes de rémunération en vigueur, traduisant, d'une manière cohérente leurs opinions dans la pratique, tandis que les autres n'aboutissent pas à cette conclusion, se déclarant plus ou moins explicitement satisfaits des systèmes en vigueur ou invoquant d'autres facteurs, comme le niveau de gain atteint, qui serait supérieur à celui que permet d'obtenir un salaire fixe.

Il se confirme donc que la nécessité de stimulants salariaux est généralement appréciée avec réalisme. Toutefois, cette acceptation n'exclut pas l'action d'autres facteurs secondaires (2).

-
- (1) Rapport allemand, tome I, p. 340. Naturellement, "la nécessité de stimulants salariaux est appréciée d'une manière très différente, selon la structure technique de l'entreprise. C'est dans le groupe de contrôle de la forge que sont le plus nombreux (85%) les ouvriers qui prévoient une diminution de rendement en cas de passage du salaire au rendement au salaire fixe, tandis que le pourcentage le plus faible (3%) est enregistré aux hauts fourneaux. 90 % des ouvriers de la forge, contre 21 % seulement des ouvriers d'une des deux aciéries Thomas, supposent que, dans une usine du même type, on travaillerait davantage avec un salaire au rendement qu'avec des salaires fixes."
- (2) Rapport allemand, tome I, p. 342.
- Dans quatre entreprises, plus de 50% des ouvriers escomptent certainement ou probablement une baisse de rendement en cas d'adoption du salaire fixe (préposés au groupe de contrôle de la forge; train trio partiellement mécanisé; aciérie Martin ancienne; un train blooming),
 - dans deux entreprises, de 25 à 50% des ouvriers sont convaincus que l'adoption d'un salaire fixe aurait sur la production des effets négatifs (second train blooming et une aciérie Martin),
 - dans les autres entreprises, le pourcentage de ceux qui estiment que le passage au salaire fixe aurait des effets négatifs sur la production descend à 30-20% (préposés aux hauts fourneaux; deux aciéries Thomas; train continu à bandes larges, troisième aciérie Martin).

Pour ce qui est des systèmes de stimulation concrètement appliqués et le jugement sur la forme la meilleure ou, en tout cas, la plus appropriée, on peut dire que ceux qui sont fortement liés au rendement (stimulant pur et simple ou salaire de base modeste complété par un pourcentage important de salaire au rendement) ne sont pas nettement considérés comme la forme la meilleure, même dans les entreprises où l'on accorde beaucoup d'importance à la nécessité de stimulants salariaux (1). Par contre, les systèmes de rémunération absolument indépendants ou ne dépendant que faiblement du rendement (salaire fixe complété par une prime générale d'usine ou salaire fixe pur et simple) sont considérés comme la meilleure solution dans les entreprises où la grande majorité des ouvriers (72 %) considère que les "modes" de rémunération sont sans effet sur le rendement (2).

- (1) Rapport allemand, tome I, p. 343. A cet égard, en particulier, le stimulant pur et simple est considéré comme la forme la meilleure par 25% des ouvriers; le salaire de base modeste assorti d'un stimulant important recueille 11% des suffrages; un salaire de base élevé avec une prime modeste est préféré par 28% des interviewés; un salaire fixe complété par une prime générale d'usine a la faveur de 21% des ouvriers; la préférence pour le salaire fixe est manifestée par 13% d'entre eux.
- (2) Rapport allemand, tome I, pp. 343-344. Dans l'attitude concrète, quelque peu différente de l'opposition au salaire au rendement que nous avons qualifiée ailleurs d' "idéologique", il semble que le motif principal réside dans la compréhension des besoins de l'entreprise, qui passerait avant l'aspiration à la stabilité des revenus, qui est, comme nous l'avons déjà vu, absolument extérieure à la réalité de l'entreprise et, comme telle, moins réalisable concrètement. En d'autres termes, les décisions patronales au sujet de la possibilité d'introduire et de réaliser une politique de stimulation pour augmenter l'efficacité, entraînent avec elles l'attitude des ouvriers "concrètement" partisans du salaire au rendement, bien qu'une opposition "de principe" persiste chez eux. Si, au contraire, le personnel ouvrier perçoit l'idée que, jusque dans les sphères dirigeantes, on croit moins au stimulant appliqué en vue d'une politique d'efficacité; que l'on accepte de discuter, de suspendre plus ou moins longtemps l'application du salaire au rendement, les doutes que "nourrissent les ouvriers quant à la nécessité du stimulant pour le rendement à partir du système salarial, prendront corps plus facilement et justifieront le désir des ouvriers d'avoir un salaire fixe, en le rendant actuel dans l'entreprise en cause". Une hypothèse de ce genre, à la différence de celle que l'on trouve formulée dans le rapport belge, au sujet d'une certaine ambiguïté des attitudes des ouvriers, finit par institutionnaliser cette ambiguïté, en reconnaissant une opposition potentiellement permanente entre les politiques de l'entreprise et la "mentalité" ouvrière, opposition guérissable principalement par la reconnaissance d'une communauté d'intérêts entre l'entreprise et les travailleurs. L'initiative en matière salariale reviendrait, à ce point, toujours et exclusivement à l'entreprise, du moins pour ce qui est des salaires dits "extra-contractuels", tandis qu'il resterait aux travailleurs, organisés syndicalement ou non, une marge d'action très restreinte. Cela nous semble, quant à nous, une théorie très fascinante, mais nullement exclusive, car la dynamique des rapports industriels est sujette à d'incessantes transformations, plus facilement réalisables dans une situation sociale moins cristallisée que celle qui existe en Allemagne occidentale.

Enfin, il faut encore noter que le besoin de stimulants salariaux est généralement plus fort dans les entreprises où la situation du travail fournit aux ouvriers la possibilité de déterminer eux-mêmes leurs salaires, dans certaines limites du moins. C'est donc ainsi que, dans les entreprises où les ouvriers interrogés sont en majorité convaincus que le rendement baisserait si l'on adoptait le salaire fixe, le salaire à prime est considéré par la plupart d'entre eux comme une valeur sur laquelle l'intensité plus ou moins grande du rendement personnel de l'ouvrier peut influencer. De même, les ouvriers de ces entreprises sont plus convaincus que l'intensité plus ou moins grande du travail agit directement sur le niveau du salaire au rendement.

B - Pour la majorité des ouvriers, le salaire au rendement signifie un gain plus élevé ou de plus grandes possibilités d'augmenter ce gain à l'avenir (1).

Il est intéressant de noter, à cet égard, que même ceux qui se prononcent en faveur du salaire fixe ne sont pas nettement convaincus que celui-ci permette de réaliser des gains plus élevés, car une proportion considérable (34 %) d'entre eux est d'avis que seul un salaire variable permet de réaliser des gains plus substantiels. Il est clair que, dans ce sens aussi, les motifs sous-jacents à l'une ou à l'autre des orientations résident ailleurs. Toutefois, on peut affirmer qu'il existe une certaine convergence entre la reconnaissance, plus ou moins nette, de la nécessité de stimulants salariaux du point de vue de la politique d'efficacité et (la reconnaissance) de leur "opportunité" du point de vue de la politique salariale, qui constituent, en fait, deux aspects d'un seul et même principe.

Cela saute aux yeux quand on compare la situation des diverses entreprises, bien qu'entre les divers "secteurs" de production apparaissent certaines différences, relatives à des conditions particulières des techniques de travail ou des modes de rémunération en vigueur.

(1) Rapport allemand, tome I, p. 349. Quantitativement, les ouvriers interviewés ont donné les indications ci-après. On a de plus grandes possibilités de gains :

- avec un salaire fixe	26 %
- indifférent	6 %
- avec un stimulant/prime	58 %
- indécis, ne savent pas	10 %

- Dans cinq entreprises, plus des 2/3 des ouvriers interrogés sont convaincus que la rémunération au rendement offre aux travailleurs de plus grandes possibilités de gagner davantage, tout au moins comme tendance générale (groupe de contrôle de la forge et train trio partiellement mécanisé, où il existe des stimulants normaux; train blooming et deux aciéries Martin).
Corrélativement, les mêmes ouvriers, ou peu s'en faut, estiment qu'au cas où l'on introduirait le salaire fixe, le rendement baisserait certainement, ou selon toute probabilité.
- Dans quatre entreprises, de un tiers à deux tiers des ouvriers interrogés considèrent que le salaire au rendement est plus avantageux du point de vue de la politique salariale (aciérie Thomas et train continu dans une entreprise; troisième aciérie Martin; train blooming le plus ancien). D'une manière analogue, bien que dans une moindre mesure, les ouvriers estiment que, dans l'hypothèse du passage au salaire fixe, une baisse du rendement serait certaine ou probable.
- Enfin, les deux services de fusion d'une entreprise se détachent nettement de toutes les autres installations étudiées : là, en effet, plus de la moitié des ouvriers interrogés croient que la situation de l'ouvrier est meilleure avec un salaire fixe, tandis que les partisans de la thèse opposée ne représentent guère plus d'un quart. Dans ces deux secteurs de production, parallèlement, on estime que le rendement ne serait nullement modifié par l'introduction d'une rémunération fixe (1)

En définitive, les travailleurs sont, en grande majorité, d'avis que le salaire au rendement est très opportun du point de vue de la politique salariale. Cette conviction peut résulter d'expériences ou de convictions différentes :

- a) dans les entreprises qui appliquent un système plus ou moins analytique de stimulation de la production, le choix entre salaire au rendement et salaire fixe est à peu près identique au choix entre un salaire plus élevé, qui, presque toujours, résulte d'un travail plus dur, plus intense, et un salaire moins élevé qui permet, en outre, de travailler plus tranquillement (2).

(1) Rapport allemand, tome I, pp. 351-352.

(2) Rapport allemand, tome I, p. 353.

- b) dans d'autres cas, même s'ils n'ont pas de rapport direct avec la situation concrète du travail, l'idée du salaire au rendement est nettement imprégnée d'évaluations de caractère "idéologique", résistant même là où les conditions techniques ne sont pas les plus favorables au maintien d'un système de stimulation de la production (1).
- c) une dernière raison à l'appui de la faveur que recueille, dans la pratique, la rémunération variable est le fait qu'elle permet de participer aux bénéfices et à la productivité. Pour ce qui est du risque d'une baisse de caractère plus ou moins conjonctural, on n'y attache pas beaucoup d'importance. De toute évidence, la majorité des ouvriers est optimiste quant à l'évolution économique : c'est pourquoi ils craignent qu'un régime de salaires stables, encore qu'avantageux au départ, du fait de l'élimination des facteurs d'oscillation aux niveaux de revenus déjà atteints, ne finisse par leur porter préjudice dans une situation dynamique de la production (2).

A côté du groupe étudié jusqu'ici, qui se prononce nettement en faveur de la rémunération étroitement liée au rendement, il en est d'autres dans lesquels la question posée (quelle est, à votre avis, la meilleure forme de rémunération pour votre secteur d'activité ?) a permis de déterminer que l'aspiration au salaire fixe ne consiste pas dans la recherche d'un simple salaire au temps (fût-il ancré au niveau actuellement atteint), mais qu'il faut le compléter, en partie du moins, par une prime générale d'usine consécutive à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise et de son efficacité. Il est évident que l'expérience acquise jusqu'à présent avec la rémunération au rendement joue un rôle de tout premier plan dans la préférence exprimée par les ouvriers des divers secteurs d'appartenance pour les systèmes salariaux liés d'une manière prépondérante au rendement, ou fixes et complétés par une prime générale d'usine.

La comparaison entre les ouvriers préposés à deux trains dégrossisseurs, dont on peut admettre qu'ils travaillent dans des conditions techniques à peu près identiques, est assez significative, car l'évolution de la rémunération au rendement y a été différente, n'ayant pas fait participer les ouvriers aux bénéfices dans la même mesure (3).

(1) Rapport allemand, tome I, pp. 351-352.

(2) Rapport allemand, tome I, p. 356. "L'entreprise peut être gérée de telle sorte que le patron en tire un avantage sans que l'ouvrier puisse y avoir part".

(3) Rapport allemand, tome I, pp. 426-431.

Parmi toutes les entreprises étudiées, c'est au premier des deux trains dégrossisseurs que l'on trouve le plus grand nombre de partisans du salaire au rendement (1). Au contraire, le personnel préposé au deuxième train dégrossisseur s'exprime d'une manière analogue à la moyenne générale (2).

Dans le premier cas, les améliorations techniques intervenues ont permis aux salaires d'augmenter ces dernières années, à la différence de ce qui s'est passé dans le second cas, du moins du point de vue de l'importance de ces variations. Non seulement les ouvriers du deuxième train dégrossisseur ont eu moins d'occasions de constater que les améliorations techniques ont fait augmenter les salaires, mais, précisément en raison de l'application pratique de leur système (3), ils estiment aussi qu'en cas d'augmentations futures de la productivité et du rendement, l'entreprise finirait par empêcher une augmentation sensible des gains en bloquant, en fait, la prime, soit en faisant varier la formule de calcul, soit en manipulant le calcul du rendement ou du salaire. Dans ces conditions, une rémunération liée au rendement comporte une certaine insécurité du salaire, ce qui fait qu'un salaire fixe normal, ou tout au plus un salaire de base élevé, complété par une prime liée à des paramètres moins fortement variables, correspondrait mieux à leurs intérêts (4).

-
- (1) Rapport allemand, tome I, p. 359. 70% se déclarent satisfaits du système salarial en vigueur et 81% le considèrent comme le meilleur pour augmenter les gains.
- (2) Rapport allemand, tome I, p. 359. Les pourcentages correspondants sont, respectivement, de 58% et de 50%.
- (3) Il s'agit d'un stimulant à pente très modérée, avec des variations de salaires fort modestes, et de type décroissant aux niveaux de rendement les plus élevés.
- (4) Rapport allemand, tome I, p. 361. Il ne semble pas, en tout cas, que cette dernière affirmation finisse par identifier un "courant", au sens de constituer un point de passage entre le salaire au rendement et le salaire fixe. A notre avis, la préoccupation qui anime les auteurs de l'enquête allemande semble être celle de tenter une "interprétation" de la réalité pratique dans le sens déjà envisagé par eux aux termes de la première enquête effectuée. En effet, selon cette thèse, l'"intensité" plus faible du stimulant en vigueur au second train dégrossisseur, revue d'une façon continue à l'occasion de modifications techniques ou organisatives, démontrerait que le système a fait son temps, d'un point de vue technique, et introduit aussi un élément d'"insécurité" dans l'évaluation des ouvriers qui finiraient, plus ou moins ouvertement, par adopter aussi une attitude "concrète" cohérente avec l'aspiration à une plus grande stabilité des gains. En réalité, la même situation, dans d'autres pays, n'a pas donné lieu à la même interprétation, car on s'est borné, à ce point de l'enquête, à enregistrer le phénomène, tout au moins en termes d'ambiguïté momentanée. Les tendances évolutives, toutefois, peuvent, elles aussi, être différentes et nous renvoyons pour cela au chapitre "Conclusions".

C - Même si l'on admet la nécessité du salaire "variable" du point de vue de la politique d'efficacité et son opportunité du point de vue de la politique salariale, la position des ouvriers à l'égard d'un tel mode de rémunération dépendra du degré d'incertitude dans les gains que comportent le système en vigueur et la manière dont il est appliqué. Plus les fluctuations du salaire sont généralement fortes d'un mois à l'autre, plus l'approbation ou l'acceptation résignée du mode de rémunération se transforment en refus et mécontentement marqués (1).

La confrontation entre les opinions exprimées par les préposés à l'aciérie Thomas de deux entreprises qui sont caractérisées, la première par un mode de rémunération fort sensible aux variations de rendement et la seconde par un stimulant bloqué depuis longtemps, confirme l'importance de cette variable. Les ouvriers de la seconde aciérie ne semblent pas éprouver le besoin de critiquer beaucoup leur système salarial. Tout au plus craignent-ils qu'avec le temps, la production ne continue à croître, sans déterminer une variation quelconque dans leur salaire, qui est resté bloqué (2). Dans le premier cas, au contraire, il existe une très forte résistance au système salarial en vigueur (3).

Le besoin d'une sécurité dans les revenus fait alors passer au second plan le droit, que l'on croit avoir, de participer aux bénéfices de l'entreprise; peut-être même serait-on disposé à accepter le risque d'une intensification de l'effort non compensée par un salaire plus élevé.

(1) Rapport allemand, tome I, p. 361.

(2) Rapport allemand, tome I, p. 362. Quantitativement, 60% des ouvriers interviewés de cette aciérie estiment n'avoir aucune raison de critiquer le système en vigueur.

(3) Rapport allemand, tome I, pp. 362-363. 80% des interviewés estiment qu'il faut changer le système de rémunération. "Gains irréguliers"; "avec les primes, nous ne savons jamais où nous en sommes"; "fluctuations salariales trop fortes"; "quand la production diminue, nous touchons moins"; "les arrêts diminuent les gains et nous n'y pouvons rien"; "le stimulant ne présente des avantages que pour l'entreprise, pas pour les ouvriers" : telles sont les réponses les plus fréquentes.

D'autre part, bien des ouvriers sont convaincus que, même avec un salaire fixe pur et simple, il serait toujours possible, au moyen d'une négociation intérieure à l'entreprise, d'ajuster le salaire à l'évolution de la production (1). En définitive, cette opposition des ouvriers à la rémunération au rendement ou, plus exactement, à l'insécurité de gain qu'elle comporte dans une certaine mesure, peut en partie être interceptée et neutralisée par le fait que la rémunération au rendement est, en même temps, un moyen de participer à l'accroissement de la productivité et à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise (2).

-
- (1) Rapport allemand, tome I, pp. 364-365. "Autrement, on ne s'expliquerait pas le fait que (dans la première aciérie) 60 % des ouvriers interrogés déclarent qu'avec un salaire fixe, les perspectives de gagner davantage sont meilleures qu'avec le salaire au rendement et que cela facilite la tâche du comité d'entreprise pour obtenir des salaires plus élevés pour les ouvriers!" Il semble cependant très difficile de ranger cette attitude parmi celles qui sont en faveur "tout court" du salaire fixe, car on ne peut la ramener à l'hypothèse plus correcte, qui laisse aux organisations syndicales le soin de négocier les augmentations de salaires. Dans ce dernier cas, en effet, les motifs sous-jacents à l'action contractuelle ne sont pas étroitement liés aux évaluations afférentes au rendement, plus propres à une négociation "intérieure" à l'entreprise et de nature à permettre une variable salariale plus constante.
- (2) Rapport allemand, tome I, p. 366. L'enquête allemande reconferme, elle aussi, la multiplicité des fonctions qu'exerce, ou que peut exercer, la rémunération au rendement. Le fait qu'elles n'apparaissent pas concrètement en même temps, ou qu'elles prennent une importance différente selon les conditions technico-sociales, devrait permettre de conclure que la crise que traverse aujourd'hui le salaire à stimulant est plus une crise d' "adaptation" qu'une manifestation de sa décadence d'une manière générale.

c) EN FRANCE

Pour évaluer l'aspiration ouvrière au changement des modes de rémunération et lui donner un sens, et pour apprécier l'ampleur de cette aspiration, une série de questions ayant trait au salaire variable ont été posées au début de l'enquête.

A la question visant à déterminer quel était l'élément le plus important qui caractérise le travail des ouvriers, 32% des interviewés ont répondu que c'était l'effort, tandis que 58% soulignent l'importance des compétences professionnelles (1).

Du point de vue des conditions techniques d'exécution, les variations éventuelles de la production sont très nettement imputables à des facteurs étrangers à l'ouvrier (85% des réponses), tandis que l'influence de ces derniers reste confinée dans des limites très étroites (8% des réponses) (2).

Il va de soi que les variations salariales, mesurées pendant une période relativement brève (un mois) et avec exclusion de l'apport des heures supplémentaires, sont moins fréquentes dans une situation de ce genre (38% des réponses) (3). Dans l'évolution historique, le salaire au rendement a accusé une diminution progressive de sensibilité, car les interviewés soulignent (& 73%) qu'actuellement, les primes existantes permettent des gains moins élevés qu'autrefois (4). De plus, même là où il existe des salaires "variables" en fonction du rendement, 77% des interviewés déclarent que l'apport personnel de l'ouvrier est tout à fait insignifiant, car tous les éléments variables sont prédéterminés et le salaire n'est pas, en conséquence, modifiable dans ce sens (5).

(1) Rapport français, page 294, question 1.

(2) Rapport français, page 295, question 2.

(3) Rapport français, page 295, question 4.

(4) Rapport français, page 295, question 5.

(5) Rapport français, pages 295-296, question 6.

L'analyse des résultats relatifs à l'idée centrale de la liaison production/salaires/effort fournit un tableau nettement négatif de la situation. "Un tiers seulement des interviewés estiment que l'effort est plus important que les compétences professionnelles". A ce point déjà, les réponses révèlent que peu nombreux sont les ouvriers qui tiennent à souligner l'aspect physique de leur contribution à la production, qu'ils présentent ensuite rarement sous la forme d'une influence sur les variations du rendement, dont ils voient l'origine ailleurs. D'autre part, peut-on dire que la production et, en conséquence, les salaires, varient ?

Les interviewés qui répondent par l'affirmative ne sont guère plus d'un tiers. Cette proportion paraît particulièrement faible, si l'on considère que les ouvriers sont, normalement, très sensible à toute variation de la rémunération.

On est tenté d'interpréter ces tendances générales comme une conséquence du fonctionnement en quelque sorte ralenti du mécanisme effort/production/salaires. Impossible de faire augmenter les salaires, dit une majorité écrasante. L'aspiration au changement des modes de rémunération - au rendement - en vigueur aurait donc avant tout le sens que voici : l'ouvrier ne tire aucun avantage de leur application; très souvent, l'effort n'est plus l'élément déterminant; quand la production varie, les causes n'en sont pas imputables à l'ouvrier; d'autre part, les salaires sont presque toujours les mêmes et il est difficile de les faire augmenter. Par ailleurs, la réflexion qu'autrefois les primes variaient davantage est une réponse pessimiste, qui pousse à interpréter l'ensemble des autres appréciations, en partie du moins, comme des jugements émanant de personnes qui tiennent à

un système dont elles n'arrivent pas à percevoir les avantages (1).

Les attitudes dégagées jusqu'ici et les motifs exprimés partent de l'hypothèse que la notion de salaire au rendement est étroitement liée à la corrélation effort/production/salaire. En réalité, si l'on passe de la notion de salaire au rendement ainsi limitée à celle de salaire "variable" (ou, plus exactement, qui "peut" varier), l'appréciation reçoit d'autres motivations, notamment celles qui concernent l'aspiration à la stabilité des gains.

De ce point de vue, une proportion notable d'ouvriers (58%) estime qu'en présence d'une conjoncture défavorable, les salaires diminuent, à cause de la réduction de l'horaire de travail plutôt qu'à cause de la diminution des primes (plus ou moins stimulantes). Cette réponse semble mettre en lumière un sensible déplacement de perspectives. En effet, si les ouvriers sont rémunérés en fonction des heures de travail effectives, la conjoncture négative se répercute davantage sur le revenu perçu à ce titre plutôt que sur le revenu réalisé en fonction d'un rendement qui reste à peu près inchangé. Or, l'aspiration à un revenu stable se traduit plus par

(1) Rapport français, pp. 296-297 - Quantitativement, les données sont les suivantes :

Appréciation du salaire au rendement
(en % sur un échantillon de 289 ouvriers)

Le fonctionnement (°)	Avis favorables	Avis défavorables
1 - Importance de l'effort	32	58
2 - Responsabilité ouvrière pour les variations	8	85
3 - Aujourd'hui	38	62
4 - Autrefois	24	73
5 - Influence sur le salaire	20	77

(°) Les nombres indiqués se rapportent aux questions posées au cours de l'interview et reproduites dans les pages précédentes.

une aspiration au salaire "mensuel" que par un désir de salaire fixe "horaire", donc lié à la condition ouvrière traditionnelle. En d'autres termes, ce qui intéresse l'ouvrier interviewé, ce n'est pas le salaire fixe (bien qu'il voie en lui aussi un progrès par rapport au salaire au rendement); mais l'aspiration au changement des modes de rémunération en vigueur prend une autre direction, celle du changement du statut "professionnel". Par ailleurs, il y a lieu de noter que, bien que les évaluations économiques pèsent d'un plus grand poids dans l'indication de cette préférence, elles sont réparties dans des argumentations différentes, parmi lesquelles les variations de salaire "immédiat" ont une importance plus restreinte. Les conditions de travail gardent un certain poids : le travail d'"employé" est jugé moins pénible, il n'est pas dangereux, il ne s'effectue pas dans des situations incommodes à divers titres. Toutefois, les avantages d'ordre "économique" sont prédominants. En cas de maladie, quiconque est payé au mois ne subit pas de contrecoups dans son salaire. En outre, d'autres avantages de nature économique et sociale sont régulièrement attribués aux mensuels : les interviewés citent surtout les avantages en matière de logement, de congés, de retraite, etc. (1).

(1) Rapport français, pp. 300-301 - Quantitativement, les données relatives aux arguments invoqués en faveur du statut d'employé sont les suivantes :

Types d'arguments	Entreprise A	Entreprise B
- conditions de travail	26%	25%
- avantages en cas de maladie	29%	32%
- avantages économiques et sociaux	32%	27%
- garantie contre les variations de salaire	13%	16%
	<hr/>	<hr/>
Total	100%	100%

Il semble donc que l'aspiration au salaire mensuel, si elle comporte pour certains (16% au maximum) la perspective d'une garantie contre les variations de salaire, n'ait pas, dans l'ensemble, le sens d'une recherche du salaire "qui ne varie pas". L'aspiration au changement semble exprimer, plus qu'autre chose, le désir d'un statut de rémunération différent; ce statut, quant à lui, serait "nouveau" par rapport au statut habituellement réservé au personnel ouvrier et traditionnel dans l'usine, puisqu'il est appliqué à une partie du personnel qui reçoit des avantages auxquels l'ouvrier se réfère d'une manière précise.

L'aspiration au salaire mensuel

Si l'hypothèse envisagée ci-dessus est réaliste, ou, du moins, si la tendance originelle qui ressort de l'enquête française est celle d'une orientation plus favorable à l'introduction d'un "statut" mensuel, plutôt qu'à l'octroi d'un salaire horaire fixe, les questions suivantes posées aux ouvriers visent à dégager les raisons qui déterminent les différences entre les "mensuels" et les "horaires". Ces raisons, par ailleurs, tendent d'une part à accepter la dichotomie des statuts et de l'autre à la rejeter.

Parmi ceux qui, en substance, acceptent la dichotomie, les raisons ressortissent, selon le cas, ou simultanément, au domaine social (1); au domaine technique ou économique (2), ou bien elles dépendent d'une résignation plus ou moins nette face à la tradition(3).

-
- (1) Rapport français, page 302 - "Il est normal que les gens qui ont des responsabilités particulières soient payés au mois". "Les mensuels, ce sont les cadres techniques, c'est une question d'éducation". "La plupart des ouvriers ne le méritent pas."
 - (2) Rapport français, p. 302 - "(La distinction) est due à la nécessité d'adapter le travail aux besoins de la production". "Les salaires horaires sont nécessaires pour tenir compte des variations de production". "Les mensuels ont un travail plus régulier". "Ça coûterait trop cher de payer tout le monde au mois".
 - (3) Rapport français, p. 302 - "Ça a toujours été comme cela, c'est donc bien ainsi". "C'est presque une loi naturelle qui établit que les statuts doivent être différents".

Parmi ceux qui, au contraire, rejettent la dichotomie, les commentaires roulent pour la plupart sur la stratégie d'influence de l'autorité patronale, sa politique salariale étant considérée comme un instrument stratégique (1) et sa politique économique ou technique étant également vue en termes de contrôle, voire de coercition sociale (2).

En termes quantitatifs, l'acceptation de (ou la résignation à) la disparité de statut est exprimée par 89 ouvriers (soit 31%) et le rejet de cette situation discriminatoire par 122 interviewés (soit 42%), tandis que 78 ouvriers (soit les 27% restants) n'ont exprimé aucune opinion (3).

Au-delà, toutefois, de ce que le statut de mensuel peut comporter pour les ouvriers interrogés (dans le sens de leur assimilation "sociale" à ceux qui jouissent déjà de ce statut), l'aspiration au salaire mensuel est assez importante. 75% des interviewés, en effet, trahissent, par le désir d'être payés au mois, une aspiration collective au changement des modes de rémunération actuels, bien que d'aucuns soulignent qu'une partie au moins des

-
- (1) Rapport français, p. 303 - "C'est pour diviser les ouvriers".
"C'est pour que l'ouvrier se tienne tranquille dans l'espoir de passer mensuel".
 - (2) Rapport français, p. 303 - "C'est pour pousser à la production".
"C'est pour que l'ouvrier s'applique mieux à son travail".
"C'est pour mieux contrôler le travail de l'ouvrier". "C'est pour pouvoir diminuer les horaires avec une certaine tranquillité".
 - (3) Rapport français, p. 303 - "La proportion de plus d'un quart de réponses embarrassées ou "sans opinion" indique qu'il s'agissait, en l'espèce, d'une question sur laquelle l'ouvrier n'a pas l'habitude de s'exprimer. Cela ne veut pas dire, toutefois, qu'il ignore ses préférences en matière de statut".
Il y a lieu de noter, en outre, que les motifs qui inspirent le rejet de la dichotomie de statut sont caractérisés sur le plan "politique" ou "idéologique", à la différence de ceux qui inspirent l'acceptation du statut différencié.

ouvriers ne devrait pas avoir un tel statut (1).

La vision de l'entreprise

La tendance décrite plus haut, abstraction faite de ses conséquences immédiates sur le sort du salaire au rendement, doit être confrontée avec la vision d'ensemble que l'ouvrier interrogé a de l'entreprise, de la communauté et de la société en général. Tend-il à se les représenter comme une hiérarchie continue sans cassures importantes : autrement dit, considère-t-il l'usine et la société comme des ensemble intégrés, la hiérarchie comprenant toutes les catégories, parmi lesquelles aussi celle des employés ? Ou bien sa vision tend-elle vers l'image d'une hiérarchie discontinue, avec des catégories entretenant des rapports plus ou moins conflictuels ?

Environ un tiers des interviewés, choisis exclusivement parmi les ouvriers dits "professionnels", est enclin à se faire, de la hiérarchie, une image du type intégré.

Ce résultat s'insère dans la tendance déjà décrite : une majorité importante de réponses témoigne d'une orientation que l'on peut qualifier, dans un certain sens, de "traditionaliste" et qui va dans le sens d'une société divisée; une minorité n'excédant guère un tiers semble, en revanche, pencher vers une conception

(1) Rapport français, pp. 304-305 - Il ne faut pas oublier que tous les ouvriers interviewés ne sont pas d'avis que préconiser l'égalité des statuts équivaille à reconnaître qu'il existe des fonctions égales dans le cadre de l'entreprise. En effet, bien qu'ils aspirent au salaire mensuel, le travail exécuté par les ouvriers "professionnels" est plus proche (61% des réponses) de celui des ouvriers spécialisés que de celui des mensuels actuels.

plus intégrée de la société (1)

A l'intérieur de l'usine, toutefois, les réponses qui mettent en lumière une tendance à une intégration de rapports, génératrice d'actions autant que possible communes, sont, dans leur ensemble, plus nuancées. On n'enregistre une attitude nette et décidée que dans 12% des cas, tandis que la situation diamétralement opposée (divergences absolues d'intérêts) est soulignée par un plus grand nombre (41%) d'interviewés. Si, au premier groupe, on ajoute également les réponses moins décidées (2), mais tendant cependant toujours à reconnaître une certaine intégration, la prédominance revient au groupe qui affirme qu'il y a opposition d'intérêts à l'intérieur de l'usine. Il ressort donc assez clairement de ces résultats que l'acceptation de la vision intégrée de l'entreprise est plus hésitante que l'acceptation ou,

(1) Rapport français, pp. 312-313 - L'image des rapports plus ou moins intégrés se réfère, dans les questions posées par les enquêteurs, à l'usine, à la grande ville et au pays tout entier. Quantitativement, les réponses sont les suivantes :

	à l'usine	dans la grande ville	dans le pays
- tendance à une vision plus intégrée	36%	36%	29%
- tendance à une vision plus conflictuelle	58%	58%	67%
- sans réponse	6%	6%	4%

(2) Rapport français, p. 314 - Les réponses les moins décidées sont celles qui admettent qu'il y a "du vrai" dans l'affirmation de l'intégration; elles représentent 16% du total.

du moins, la constatation de l'aspect conflictuel, que l'on exprime plus nettement (1).

Bien que les tendances "nouvelles" de l'orientation sociale soient propres à une minorité parmi tous les ouvriers interrogés, on peut les considérer comme importantes, surtout si l'on se réfère à l'opinion des ouvriers "les plus évolués".

(1) Rapport français, pp. 315-316 - Il n'est pas suffisant de dire que cette présence notable d'une orientation contraire à une vision intégrée de l'entreprise correspond au degré de syndicalisation (intérêt plus ou moins accentué pour l'action poursuivie par les syndicats). Ceux qui sont fortement ou assez syndicalisés (c'est-à-dire qui accordent beaucoup ou assez d'intérêt à l'action des syndicats) représentent 47%, tandis que les autres y sont à peu près étrangers. Or, l'aspect conflictuel qui caractérise l'entreprise est souligné par 69% des ouvriers interrogés. Cela signifie que, tout au moins chez un certain nombre d'ouvriers, il existe une orientation qui fait abstraction des positions adoptées par des éléments "extérieurs" mais non "étrangers" aux travailleurs.

En définitive, l'aspiration au changement des modes de rémunération, autrement dit l'appréciation négative des salaires variables et le désir de passer au statut de mensuel, est très étendue, allant sur certaines questions jusqu'à la quasi-unanimité des réponses. D'autre part, la tendance qui semblait liée à la réalisation de cette condition, à une plus grande intégration, n'est le fait que d'une minorité. Cela peut signifier que l'aspiration au changement ne vise pas nécessairement à une modification du statut, mais à une meilleure organisation "technique" des modes de rémunération, qui n'exclut donc pas le maintien du caractère variable, surtout si celui-ci s'étend aussi aux mensuels par l'effet d'une "collectivisation des stimulants".

Les opinions des ouvriers les plus évolués

L'enquête française approfondit l'analyse sociologique des rapports existant entre, d'une part, les différentes minorités et majorités constatées dans les résultats globaux à propos des diverses questions et, d'autre part, les qualifications des ouvriers interviewés. A ce point, il n'est pas inutile de se demander si les ouvriers les mieux payés, les plus qualifiés sur le plan professionnel, aspirent davantage au changement des modes de rémunération actuels et, conséquemment, comment ils jugent ceux de ces modes qui sont de quelque manière variables; ou même s'ils visent plus que les autres à s'intégrer dans l'entreprise et dans la société en général.

Pour plus de précision, les ouvriers de fabrication comparés, par exemple, aux ouvriers de l'entretien, les ouvriers d'une entreprise techniquement plus avancée comparés à ceux des autres entreprises, ont-ils des attitudes qui se distinguent de quelque manière ? Ont-ils, par exemple, plus nettement tendance à la double aspiration précisée plus haut (changement des modes de rémunération et intégration dans l'entreprise) (1) ?

a) Pour ce qui est de l'appréciation du salaire variable, les résultats confirment avant tout que les ouvriers payés au rendement touchent des gains plus élevés. Toutefois, il n'existe pratiquement aucune différence, dans l'appréciation du salaire variable, entre les ouvriers qui perçoivent des salaires élevés et ceux dont les salaires sont plus modestes, sous les divers points de vue sous lesquels on peut la considérer (2). S'il est vrai, donc, que les ouvriers payés par un salaire à prime atteignent **plus souvent des gains relativement** élevés, ils apprécient néanmoins le salaire à stimulant d'une manière tout aussi négative que ceux qui sont

(1) Rapport français, pp. 317-319 - Les critères qui ont servi à mettre en évidence le groupe d'ouvriers "évolués" sont l'économique, ayant trait à l'appartenance à certaines catégories de revenu (tabl. 13, p. 318) et le professionnel (tabl. 14, p. 319), fortement liés entre eux.

(2) Rapport français, pp. 320-321.

rémunérés au fixe horaire et qui, dans l'ensemble, touchent donc des salaires plus faibles.

Le critère économique ne semble donc pas engendrer une différence d'attitudes (1). On ne trouve pas non plus de différences entre les diverses catégories professionnelles considérées comme "évoluées", bien qu'il s'y trouve des ouvriers ayant des possibilités plus nombreuses et plus grandes d'influer sur la production.

"L'appréciation du salaire variable, qui est fort négative dans l'ensemble, ne l'est pas moins parmi les ouvriers économiquement et professionnellement les plus évolués"(2). Il s'ensuit que l'appréciation du salaire variable est pratiquement la même, quelle que soit la situation de l'interviewé dans l'usine, du moins sur le plan des effets immédiats.

b) Pour ce qui est de l'aspiration à la stabilité des revenus, à un statut de mensuel et à l'accès à une nouvelle condition sociale, on a déjà pu noter que le rejet du salaire variable en fonction du rendement se traduit par une aspiration non pas au salaire fixe, mais au salaire mensuel par l'abolition du statut horaire, et que cela constitue l'objectif le plus immédiat et le plus important des ouvriers.

De ce point de vue, les ouvriers craignent la conjoncture défavorable plus en raison des répercussions qu'elle a sur l'horaire de travail qu'en raison de celles qu'elle a sur la diminution des primes ou des stimulants économiques. Autrement dit, la stabilité du revenu est liée non pas à l'idée d'un salaire exempt de

- (1) Rapport français, p. 321. "Tout au plus les interviewés appartenant à la première catégorie de salaires sont-ils légèrement moins négatifs, eu égard à leurs salaires plus élevés, au sujet de la possibilité qu'aurait l'ouvrier payé au rendement "de faire grimper les salaires".
- (2) Rapport français, page 321 - L'analyse par usine et secteur de l'entreprise fait apparaître quelques nuances, mais peu prononcées.

variations, mais à celle de l'insécurité du statut de rémunéré horaire"(1).

① Cette crainte est sensiblement de même intensité chez les ouvriers dits "les plus évolués"; l'aspiration au statut de mensuel ne serait donc pas motivée par des raisons "d'origine".

Si l'on considère, toutefois, les réponses provenant des diverses entreprises, on constate des réactions diverses, de sorte que, dans un cas particulier, la tendance générale à craindre la diminution de l'horaire de travail n'est pas confirmée. En effet, dans une des entreprises sidérurgiques - organisée techniquement sur un plan plus collectif - il existe encore une forte sensibilisation à la prime, à la différence de ce que l'on constate ailleurs. Il semblerait que l'adaptation à la conjoncture négative au moyen d'une réduction de l'horaire de travail pourrait se révéler difficile au cas où la production aurait un caractère collectif, tandis qu'elle serait, au contraire, plus facile là où la production garde un caractère surtout individuel.

De toute façon, une plus grande sécurité de revenu est admise pour ce qui concerne l'ouvrier de fabrication, plutôt que l'ouvrier préposé à l'entretien. Cette prévalence se confirme aussi du point de vue de la variation de l'horaire de travail, qui, bien qu'existant dans tous les cas, lèse davantage les ouvriers qui touchent un revenu moins élevé (ouvriers d'entretien payés au salaire horaire fixe) (2).

Il semble donc que l'on puisse rejeter l'hypothèse selon laquelle le sens primordial de l'aspiration au changement des modes de rémunération serait le désir d'un fixe horaire et se trouverait plus particulièrement dans les catégories économiquement et professionnellement les plus évoluées. Il existe, au contraire, un désir d'accéder au statut de mensuel et ce désir

(1) Rapport français, p. 322.

(2) Rapport français, pp. 323-324.

ne caractérise pas d'une façon particulière les catégories examinées"(1).

En général, l'aspiration au statut de mensuel a encore d'autres motifs, en dehors de celui d'une plus grande sécurité de gain. Il s'agit aussi, notamment, d'une raison de prestige à laquelle un salaire "horaire" ne répondrait pas d'une manière adéquate. En effet, quand on demande aux ouvriers si la considération que l'on a pour l'ouvrier "professionnel" dans l'entreprise est moins haute que celle que l'on accorde aux collaborateurs (payés au mois), 60% d'entre eux répondent affirmativement dans ce sens et les autres s'abstiennent ou répondent qu'il n'y a pas de différences notables (2).

Il y a certainement, dans ce désir de passer au statut de mensuel, un élément d'individualisme, mais il est peu marqué. Avant tout, l'aspiration pour soi-même et pour les autres est égale dans les secteurs de la fabrication et dans ceux de l'entretien. Il existe, par ailleurs, peu de différences entre l'aspiration des ouvriers qui atteignent des gains élevés et celle des autres : ils sont seulement un peu plus souvent individualistes. On constate une situation analogue quand on examine séparément les aspirations des ouvriers les plus qualifiés et celles des autres (3).

Ainsi, le sens "de l'aspiration au statut de mensuel n'est qu'en partie celui de la mobilité individuelle ...; dans l'ensemble, l'aspiration est un désir de mobilité collective" et d'une sécurité de gain que le seul salaire fixe horaire ne permettrait pas (4).

(1) Rapport français, p. 324.

(2) Rapport français, p. 325.

(3) Rapport français, pp. 326-327.

(4) Rapport français, p. 327.

c) Si, du point de vue des conditions techniques d'exécution du travail et de l'aspiration à la sécurité du gain, il n'y a pas de différences substantielles entre les ouvriers qui, jusqu'à un certain point du moins, constituent une élite professionnelle et les autres, du point de vue de l'intégration on peut penser que les ouvriers économiquement et professionnellement les mieux placés, participant le plus intensément à la consommation de masse, sont aussi ceux qui ont de plus grandes possibilités de modifier leurs orientations sociales.

Il est assez vrai que cette élite d'ouvriers offre une image légèrement plus "intégrée" à l'entreprise et insiste un peu moins sur l'opposition entre patrons et ouvriers. Mais les différences entre leurs réponses et celles des ouvriers qui touchent des salaires moins élevés sont très faibles et statistiquement peu importantes (1).

On trouve une plus grande différenciation en analysant les réponses par qualification professionnelle, surtout pour ce qui concerne l'entreprise. En effet, tandis que l'on enregistre des réactions à peu près analogues à l'égard de la société en général, dans un certain nombre de cas on tend à avoir une vision "intégrée" de l'entreprise, certainement par suite du niveau plus élevé des fonctions que le groupe étudié ici exerce dans son cadre. Ces différences, bien qu'étant encore assez modestes, témoignent d'une certaine évolution dans l'orientation sociale des ouvriers les plus qualifiés sur le plan professionnel (2).

On trouve, par contre, des résultats plus significatifs en analysant les réponses par entreprise d'appartenance. La comparaison entre deux entreprises sidérurgiques met en évidence que, tandis que, dans la première, une vision "intégrée" est admise

(1) Rapport français, p. 329 - De même, leur degré de syndicalisation, dans le sens déjà précisé (page 147, note 1), est pratiquement identique.

(2) Rapport français, pp. 330-331.

par 44% des interviewés, dans la seconde, cette vision n'est acceptée que par 33% des ouvriers interrogés (1).

Une tendance assez nette semble donc se manifester : les ouvriers de la deuxième entreprise ont une vision moins intégrée que ceux de la première et l'on peut penser que, dans le premier cas, la tension conflictuelle est plus forte que dans le second (2).

En résumé, "l'aspiration au changement des modes de rémunération est très répandue parmi les ouvriers de l'industrie sidérurgique; elle a notamment le sens d'une aspiration, non au fixe horaire, mais au statut de "mensuel", et ceci principalement pour obtenir une plus grande sécurité. Il existe aussi une sorte d'aspiration à l'intégration, mais elle est propre à une minorité qui ne coïncide pas nécessairement avec la catégorie des ouvriers les plus évolués; ce n'est pas la position individuelle de l'ouvrier qui, dans l'ensemble, serait parallèle à un certain changement d'orientation sociale, mais la situation collective ou, pour mieux dire, la situation structurale" (3).

(1) Rapport français, p. 334 - tabl. 25.

(2) Rapport français, p. 335 - Déjà l'analyse des opinions patronales et syndicales avait fait apparaître, respectivement, dans la première entreprise, une attitude patronale "dynamique" et un degré très faible de divergence d'opinions entre dirigeants et délégués ouvriers, et, dans la seconde, une attitude patronale "statique" et un degré élevé de divergence de vues. En définitive, l'aspiration à l'intégration, si elle n'est pas tout à fait indépendante (fût-ce dans une modeste mesure) de la situation économique et professionnelle des individus, est surtout le résultat d'une situation collective.

(3) Rapport français, p. 336.

d) EN ITALIE

Après avoir tracé le "profil" des ouvriers interviewés du point de vue des variables qui le caractérisent dans le cadre de l'ensemble de production dans lequel ils s'insèrent et de certains éléments de l'histoire de leur vie en dehors du travail⁽¹⁾, l'enquête sociologique effectuée en Italie a été menée au moyen d'une série de questions, visant d'une part à déterminer si les ouvriers étaient, ou non, capables de mesurer la variabilité de leur rémunération et, de l'autre, à déterminer où commencent les aspirations à un type donné de rémunération plutôt qu'à un autre.

Opinions sur la rémunération

Presque tous les ouvriers interrogés se déclarent peu satisfaits de leur salaire. Les pourcentages varient d'un minimum de 79% à un maximum de 90%. Et, en général, la corrélation entre leur degré de satisfaction et leur niveau "hiérarchique" dans la structure de l'entreprise est assez plausible. Aux niveaux hiérarchiques les plus bas, 10,6% seulement des interviewés se déclarent satisfaits de leur salaire, tandis qu'aux niveaux plus élevés, ce pourcentage atteint 33,3%⁽²⁾.

Les raisons invoquées pour motiver l'insuffisance des salaires font apparaître que 61,2% des interviewés se réfèrent au système d'analyse et d'évaluation des tâches ("job evaluation") qui met à leur disposition un instrument assez efficace de contrôle et de comparaison de leur catégorie salariale par rapport aux tâches exécutées. Parmi ceux-ci, on peut distinguer deux attitudes principales : il en est qui se plaignent du bas niveau de leur catégorie salariale en général, sans faire aucune

(1) Rapport italien, p. 228 - Ces variables sont : l'historique de la carrière de l'ouvrier, sa qualification, l'atelier, l'usine, mais aussi la famille, l'instruction et l'âge. Parmi elles, une importance particulière revient au degré de syndicalisation, dans le sens d'adhésion au syndicat et de participation à sa vie et à ses principales manifestations.

(2) Rapport italien, pp. 230-231 - Nous avons parlé de situation "hiérarchique" en nous référant aux catégories définies par le système de job evaluation.

mention de la situation des autres, ne manifestant une attitude d'opposition qu'envers la direction⁽¹⁾.

Il en est d'autres, en revanche, qui ne soulignent pas tellement leur propre niveau de rémunération en général, mais opposent leur situation salariale à celle de leurs compagnons de travail, manifestant ainsi une sorte de rivalité à l'égard de leurs collègues⁽²⁾.

Pour 21,4% des interviewés, l'insatisfaction en matière de salaire est due à la hausse du coût de la vie⁽³⁾, le salaire qu'ils gagnent ne permettant pas aux ouvriers de se procurer l'alimentation complète et nourrissante qu'exige le travail harassant auquel ils sont assujettis⁽⁴⁾.

-
- (1) Rapport italien, p. 232 - "Je ne pars pas du principe habituel que je veux davantage mais, logiquement, nous pourrions vivre un peu mieux. Nos dirigeants pourraient faire augmenter notre salaire de catégorie, mais ils ne s'en sont jamais souciés". "Nous ne sommes pas payés à notre juste valeur: on aurait dû nous donner pour le moins l'échelon 11. On nous a donné des lames neuves (allemandes), on nous a promis des tas de choses, mais on ne m'a donné que l'échelon 8". "S'ils nous avaient donné quelques échelons de plus, ils ne se seraient certainement pas ruinés".
- (2) Rapport italien, page 233 - "Les autres, qui travaillent à d'autres machines, ont des échelons de salaire plus élevés que le mien. Les catégories ne sont pas justes, parce que le chef machiniste est dans la vingtième et travaille assez du point de vue responsabilité, mais il n'est pas juste que les ouvriers de la même machine soient dans la sixième". "Nous sommes à la chaleur et au danger, dans la poussière, dans le feu. Par rapport aux autres ateliers, notre salaire n'est pas équitable". "Il y en a qui gagnent plus et travaillent moins". "Les grutiers de l'aciérie en font beaucoup moins et touchent plus que nous (grutier du parc à ferrailles)".
- (3) Rapport italien, p. 233 - "Non, mon salaire n'est pas suffisant. Le coût de la vie a augmenté. En 1956, je touchais 70, aujourd'hui, j'en touche 85 mais ils ne valent pas autant". "Je me base sur le coût de la vie. Ce qu'on me donne me suffit pour vivre, mais aujourd'hui on ne vit pas seulement de pain".
- (4) Rapport italien, pp. 233-234 - "Pour le travail que l'on fait, je dirais qu'il faudrait quelques échelons de salaire de plus. C'est un travail pénible et harassant et il faut aussi manger mieux". "C'est très fatigant et il faudrait une nourriture que je ne peux pas me permettre avec ce salaire".

Pour les autres, enfin, l'insatisfaction au sujet de leur rémunération est due au fait que la fatigue et les conditions incommodes dans lesquelles ils travaillent ne sont pas appréciées à leur juste valeur⁽¹⁾.

Abstraction faite du caractère adéquat, ou non, des rémunérations, une forte majorité d'ouvriers affirme que celles-ci subissent, au cours d'un mois, des variations plus ou moins fortes, avec prédominance de ceux qui les considèrent comme peu importantes. La situation varie naturellement d'une usine à l'autre, mais on peut déceler d'emblée une certaine attitude commune⁽²⁾. Le stimulant reste, toutefois, la cause la plus nettement perçue des oscillations salariales⁽³⁾.

Le tableau, pour ainsi dire institutionnel, ainsi tracé permet d'indiquer les préférences en fait de modes de rémunération.

Le salaire fixe semble être le système préféré par une forte majorité d'ouvriers: il reste cependant des zones assez importantes d'attachement au système de salaire à stimulant qui, dans un cas, en arrivent

-
- (1) Rapport italien, p. 234 - "Non, le salaire n'est pas suffisant, parce que nous sommes exposés à toutes les intempéries; chaleur en été et froid en hiver; et puis il y a aussi le danger de la magnéto et d'autres dangers". "C'est un travail fatigant mais aussi dangereux; on transpire beaucoup et il y a la poussière. En outre, il y a aussi la responsabilité pour mes compagnons, qui travaillent près de moi". Il y a lieu de noter, à cet égard, que ces raisons peuvent être ramenées à l'application incorrecte de l'évaluation du travail, plutôt qu'elles ne sont des motifs "autonomes".
- (2) Rapport italien, pp. 234-235 - Les pourcentages de ceux qui affirment que la rémunération varie plus ou moins vont d'un minimum de 65,5% à un maximum de 87,5%. Le pourcentage moyen se monte, par contre à 65,1% (dans ces pourcentages, nous avons groupé les réponses "la rémunération change" et "la rémunération change peu").
- (3) Rapport italien, p. 235 - Parmi les causes qui concourent à faire varier la rémunération, le stimulant est cité par 49,4% des interviewés; le travail dans des conditions exceptionnelles (dominical ou de nuit) par 20,3 %; la marche de la production par 2,1%; d'autres causes par 5,0% des ouvriers, avec un fort pourcentage (23,2%) de personnes qui n'ont pas su répondre.

même à contrebalancer l'orientation contraire⁽¹⁾.

Les préférences pour le salaire fixe sont motivées, dans la plupart des cas (55,3%), par des raisons de sécurité économique⁽²⁾. Une forte proportion (15,8%) des ouvriers se déclare en faveur de cette forme de rémunération, parce qu'elle considère le stimulant comme un système salarial oppressif, inventé uniquement pour faire augmenter la production, donc absolument insensible aux besoins des ouvriers⁽³⁾.

Enfin, certains autres (7,9%) jugent le salaire fixe meilleur parce qu'il leur épargne la peine de vérifier, dans l'enveloppe de paie, si le

(1) Rapport italien, p. 236 - Quantitativement, les données sont les suivantes :

Rémunération préférée	Usine C	Usine P	Usine B	Total
à stimulant	38,1%	43,2%	24,5%	34,9%
fixe	47,6%	46,6%	62,2%	52,7%
ne savent pas	14,3%	10,2%	13,3%	12,4%
Nombre d'ouvriers interrogés	63	88	90	241

(2) Rapport italien, p. 237 - "Je préférerais le salaire fixe, ne fût-ce que parce que l'on gagne autant quand on est malade". "Je préfère le salaire fixe, c'est une garantie de sécurité. Seulement, il devrait être lié au coût de la vie". "Je suis pour le salaire fixe, parce qu'ainsi, on peut compter sur ce que l'on touche".

(3) Rapport italien, pp. 237-238 - "Je préfère le salaire fixe, parce que le salaire à la tâche tue l'ouvrier. Je pourrais peut-être, actuellement, faire encore un peu plus, mais le lendemain, j'en ressentirais immédiatement les conséquences". "Je suis pour le salaire fixe, en travaillant à prime on meurt plus tôt. En particulier, notre stimulant est mal fait". "Aujourd'hui le stimulant est un système d'exploitation des ouvriers. Se je travaille davantage, je dois manger davantage, je dépense plus de calories. Donc, si je travaille moins, je gagne moins, mais je dépense moins aussi pour manger afin de récupérer les calories consommées". Il convient de noter, à cet égard, que l'opposition à la rémunération à stimulant est motivée par des raisons en quelque sorte "idéologiques", bien que d'aucuns mettent plutôt l'accent sur le "mode" d'application du système.

stimulant est ou n'est pas sensible à leurs efforts⁽¹⁾.

Bon nombre (43,1%) des ouvriers partisans de la rémunération à stimulant soutiennent qu'elle permet de gagner davantage et qu'elle est donc plus avantageuse pour les travailleurs⁽²⁾. D'autres, par contre (16,7% des réponses), invoquent à l'appui de cette préférence des motifs normalement avancés par les employeurs, à savoir que le salaire à stimulant est encore l'unique ou le principal stimulant qui soit capable de faire travailler⁽³⁾.

Un groupe assez important (représentant 22% des interviewés) se déclare favorable, mais "avec des réserves". En d'autres termes, ils se prononcent en faveur d'un "véritable stimulant", laissant entendre assez clairement que leur système salarial est différent d'un véritable système à stimulant⁽⁴⁾.

-
- (1) Rapport italien, p. 238 - "Je préfère le salaire fixe, parce qu'avec le stimulant, on travaille beaucoup et puis les comptes, c'est eux qui les font. Je ne comprends rien à la feuille de paie. Je n'ai pas fait d'études. Mais la production, c'est nous qui la faisons, et pas les employés, ni la direction. Il vaut mieux un salaire fixe adapté au coût de la vie". "Nous ne comprenons rien au stimulant; nous avons essayé de faire le calcul, nous n'y comprenons rien".
- (2) Rapport italien, p. 238 - "Je préfère le salaire à stimulant, parce qu'on travaille beaucoup et alors on aurait plaisir à voir le résultat de son travail en argent". "Le salaire fixe, je ne le vois pas bien. Je crois que, si on travaille davantage, on doit être payé davantage". "A stimulant; on peut ainsi espérer gagner davantage". Ces raisons appartiennent, elles aussi, au domaine de l'idéologie plus qu'à celui de l'expérience pratique,
- (3) Rapport italien, page 239 - "Je suis pour le salaire à stimulant. Dans notre tâche, le salaire fixe ne peut pas aller : il manquerait le stimulant, on mettrait plus de temps, même sans vouloir faire du sabotage". "A stimulant, parce qu'ainsi, il y a plus d'attachement au travail". "A stimulant, parce que, autrement, la main-d'oeuvre n'est plus incitée à produire". "A stimulant, parce qu'il incite à travailler".
- (4) Rapport italien, page 239 - "Je suis pour le stimulant, mais pas comme celui d'à présent. On ne comprend rien au stimulant actuel : un mois on travaille à cinq jours et on réalise un certain gain; le mois suivant on travaille à 3 jours, on produit moins, mais en pourcentage le gain est plus élevé".

Parfois, les réserves sont d'un autre genre⁽¹⁾.

Opinions sur la production

La corrélation entre production et rémunération est encore l'élément principal qui caractérise le système du salaire à stimulant. Les questions posées aux ouvriers visent donc, en premier lieu, à vérifier si des variations de rendement d'une certaine importance se produisent d'une période à l'autre dans les diverses usines.

De ce point de vue, la grande majorité (64,3%) remarque d'un mois à l'autre un changement dans la production, mais cela s'accroît dans un cas, où cette majorité atteint 77,3%⁽²⁾.

Il est intéressant de noter que, parmi les causes des variations de la production, 40% des interviewés mettent l'accent sur les programmes de production, 38% sur des raisons de caractère technique (fours en cours d'entretien technique, avaries en général et qualité de l'acier), 3,2% sur les demandes du marché, un peu moins de 2% (1,9) sur l'application person-

(1) Rapport italien, page 239 - "Je suis pour le stimulant, pourvu que les deux parties se mettent d'accord pour fixer des limites à ne pas dépasser. Il est des moments où l'on travaille volontiers à stimulant, mais il en est d'autres où on maudit ce système". "Cela dépend de la manière dont sont établis les stimulants : nous devons ménager notre organisme et ne pas nous sacrifier à l'excès pour quelques lires. Alors le salaire fixe est préférable. Mais si les stimulants étaient humains, alors mieux vaudrait le stimulant".

(2) Rapport italien, p. 241 - "Cette pointe maximum peut être due en partie à la présence, parmi les interviewés de cette dernière usine, d'un plus fort contingent d'ouvriers du laminage". En effet, au laminage, le changement de la production est remarqué par environ 6% d'ouvriers de plus qu'à l'aciérie (61,5% à l'aciérie et 67,2% au laminage). En outre, la perception des changements est plus accentuée dans les catégories de salaires les plus élevées. Il est donc permis de penser que des niveaux de mécanisation plus élevés (laminage) et des postes de plus grande responsabilité (catégories de salaires élevées) sont assortis d'une plus grande aptitude à contrôler les variations "de production".

nelle de l'ouvrier, 15,5% sur d'autres causes⁽¹⁾.

Abstraction faite des causes imputables aux programmes de production, qui constituent un élément difficile à contrôler, du fait que leur origine et leur développement sont "en dehors" de la volonté de l'ouvrier, le groupe le plus nombreux de réponses invoque les raisons de caractère technique (entretien des fours, avaries, etc.) qui affectent directement l'activité productrice des travailleurs. En particulier, pour ce qui est des avaries, 71,5% des ouvriers affirment qu'elles se produisent assez fréquemment. D'autre part, la majorité déclare que "l'origine de tous les arrêts réside dans l'effort excessif auquel sont soumises les machines, ce qui provoque inévitablement des interruptions dans leur cycle de fonctionnement, mais il ne faut pas perdre de vue que 25,9% des ouvriers estiment qu'il est matériellement impossible d'éliminer les arrêts, c'est-à-dire pensent que ceux-ci rentrent dans le cycle normal de production"⁽²⁾.

En outre, selon les ouvriers interviewés, on peut atteindre l'objectif consistant à pousser au maximum la production, assez lié au problème des avaries et des arrêts, en agissant dans des directions différentes. A ce propos, l'organisation et les programmes de production "sont les moyens les souvent rappelés pour atteindre un rendement élevé", ce qui est analogue à ce qui avait été dit au sujet des arrêts pour cause d'avarie. "Intéressants sont les pourcentages moindres enregistrés à propos du stimulant et de l'ardeur au travail des ouvriers". Le stimulant, en particulier, recueille un minimum de 10% et un maximum de 27,3% de suffrages, ce qui signifie qu'au niveau des diverses unités de production, il existe un degré différent de sensibilisation au travail à stimulant⁽³⁾.

(1) Rapport italien, p. 243 - En particulier, selon les usines, les programmes de production recueillent un nombre de suffrages allant de 36,4% à 46,9%; les raisons d'ordre technique, un minimum de 32,7% et un maximum de 41,2%; les demandes du marché, un minimum de 1,8% et un maximum de 4,4%; l'ardeur au travail personnelle de l'ouvrier, un maximum de 2,9% et un minimum de 0.

(2) Rapport italien, pp. 243-244 - "Il ne faut pas oublier non plus que 6% des ouvriers imputent à l'application et à l'attention des travailleurs le fait que des arrêts des machines et de l'outillage ont lieu, ou non".

(3) Rapport italien, p. 245.

Le processus graduel de rationalisation des installations provoque, sur le plan technique, une baisse de l'importance de l'"équipe" en tant qu'unité de travail et comme unité de référence pour le stimulant (caractère qu'elle avait assumé dans la plupart des cas, du moins dans l'industrie sidérurgique italienne). Malgré cela, la majorité des interviewés (73,4%) affirme qu'il est des moments où l'équipe travaille plus intensément qu'à d'autres. La moyenne, toutefois, couvre des situations locales assez diversifiées, allant d'un minimum de 63,5% à un maximum de 80,7%. Cela peut, en réalité, répondre au fait que le processus de rationalisation et de modernisation des installations n'a pas atteint le même niveau dans toutes les usines⁽¹⁾

Au niveau individuel, toutefois, l'importance du travail d'équipe subit une certaine atténuation. En effet, un certain nombre de travailleurs (23% des interviewés) estiment que l'on peut se soustraire à la cadence de travail pour en adopter une personnelle⁽²⁾, reconnaissant, à la rigueur, une certaine corrélation entre l'intervention personnelle et la variation du stimulant économique.

Relation entre rémunération et production

Jusqu'ici, il s'agissait de montrer quel était le système salarial "préféré" des ouvriers. Maintenant, par contre, il s'agit de déterminer quel système ils jugent "le plus efficace" pour obtenir le rendement maximum. "Dans le premier cas, en effet, on demande aux ouvriers d'exposer leur point de vue personnel sur le mode de rémunération, tandis que, dans le second, on les invite à formuler un jugement sur ce système, en prenant pour critère d'évaluation la quantité de production, autrement dit on leur

(1) Rapport italien, p. 246.

(2) Rapport italien, pp. 247-248 - La question posée dans les termes que voici : "Pourriez-vous, si vous le vouliez, travailler moins intensément à certains moments?" a reçu un nombre élevé (21%) de réponses non pertinentes ou évasives. La raison pourrait en être le "caractère dangereux" des conséquences, ce qui fait que, si elle avait été posée en termes différents, les réponses affirmatives auraient probablement été plus nombreuses.

demande de se placer dans la perspective de l'intérêt de l'entreprise"⁽¹⁾.

En premier lieu, les ouvriers interrogés soulignent en grande majorité (51,4%) que le système salarial le plus approprié, sinon nécessaire, pour faire augmenter la production est le système à stimulant. Celui-ci, en outre, prend plus d'importance au cas où l'on veut non pas tant faire augmenter la production que la faire pousser au maximum⁽²⁾. En second lieu, de l'avis des interviewés, l'introduction du salaire fixe ne serait pas sans effet sur la marche de la production. En effet, tandis qu'un peu moins de 40% des ouvriers interrogés estiment que la production ne varierait pas, 18,2% d'entre eux affirment que la production diminuerait, cependant que 5% seulement estiment que l'on pourrait assister à une augmentation de la production⁽³⁾.

Une première remarque que l'on peut faire à ce sujet a trait à la compatibilité des réponses fournies par les interviewés, qui, tout en aspirant pour la plupart à une rémunération stable, estiment que le système à stimulant est le plus propre à accélérer ou à maintenir une certaine cadence de production. Il est évident que cela met en lumière la divergence d'intérêts, plus ou moins conflictuels, entre les ouvriers, d'une part, et l'entreprise, de l'autre, divergence que perçoivent aussi les plus directement intéressés. L'ambiguïté des attitudes ouvrières, maintes fois soulignée au cours de la présente enquête, admet une explication plus logique. On ne saurait dire qu'il existe une nette différence de comportement entre la sphère "idéologique" et la sphère "pratique", mais on peut dire que l'ouvrier, dans ce cas, réussit à séparer complètement son point de vue de l'intérêt de l'entreprise⁽⁴⁾.

(1) Rapport italien, p. 250.

(2) Rapport italien, p. 251 - A ce dernier égard, la rémunération à stimulant recueille 74% des suffrages parmi les ouvriers de l'usine de B, 85% à P et 86% à G.

(3) Rapport italien, p. 251.

(4) Rapport italien, p. 252 - Un jugement aussi net, et en contradiction avec certaines conclusions du précédent rapport de synthèse, répond au système italien de relations industrielles, qui ne prévoit pas de tendances, plus ou moins évidentes, à l'intégration ouvrière dans le système économique-productif. Quant aux autres pays, en admettant qu'il y existe des tendances de ce genre, il serait opportun qu'une analyse des relations industrielles permit d'étayer ou d'infirmer les interprétations du point de vue de l'"ambiguïté".

Une deuxième considération permet de dégager une interprétation du stimulant différente de celle que l'on donne traditionnellement. Nous avons déjà vu qu'en cas d'introduction du salaire fixe, une certaine proportion des ouvriers interrogés escompte une diminution de la production, ce qui présuppose la persistance d'une fonction de stimulation à l'augmentation de la production. Toutefois, une forte majorité d'ouvriers (égale à 40% des interviewés) estime que le changement des modes de rémunération ne provoquerait aucune variation importante du niveau de la production.

A cela, en effet, ne contribue pas d'une manière nette et précise une ardeur au travail individuelle (90,5% des suffrages) ni l'ardeur au travail de l'équipe, fût-ce dans une mesure moins résolue (71,8% des suffrages)⁽¹⁾.

On peut considérer que la forte différence "entre le pourcentage de ceux qui pensent que le système de salaire à la tâche est encore valable aux fins de la production et le pourcentage des ouvriers qui sont convaincus de pouvoir faire augmenter le stimulant en s'employant plus à fond tend à démontrer que le salaire à la tâche a perdu en grande partie sa fonction de stimulant pour acquérir une fonction de régulation seulement. En d'autres termes, le salaire aux pièces n'aurait plus la tâche d'inciter les ouvriers à élever continuellement le niveau de production, en passant de record en record, mais seulement celle de maintenir un certain niveau de production. Dans ce sens, il n'y a pas contradiction entre la conviction répandue selon laquelle le salaire aux pièces aurait encore une fonction positive en matière de production et le fait qu'un petit nombre seulement d'ouvriers voient l'accroissement de leurs efforts se traduire par une augmentation de l'enveloppe de paie"⁽²⁾.

(1) Rapport italien, pp. 253-256 - De toute évidence, ces données se rapportent à toute l'industrie sidérurgique et ne tiennent compte ni de l'usine ni de l'atelier d'appartenance. On relève des réponses moins plébiscitaires, à cet égard, parmi les ouvriers des laminaires, en raison de la possibilité plus grande qu'ils ont d'influer sur la production.

(2) Rapport italien, p. 256

Les rapports entre la tâche et les préférences en matière de type de rémunération

La recherche italienne, outre l'enquête sur les répercussions de l'évolution technologique sur les attitudes des ouvriers, se pose la question de savoir si l'on peut considérer la "crise" de la rémunération au rendement, qui ressort des réponses précédemment analysées, comme "liée d'une manière sensible aux tâches exécutées par les ouvriers"⁽¹⁾. En adoptant la répartition, proposée dans le premier rapport de synthèse, entre personnel préposé à des opérations manuelles, opérateurs et préposés à des tâches de surveillance, bien que la tendance à préférer la rémunération fixe au salaire au rendement persiste là aussi, on constate qu'à l'intérieur des trois groupes, le pourcentage des ouvriers qui préfèrent le stimulant varie sensiblement. En effet, tandis que les "manuels" se prononcent en faveur de la rémunération au rendement dans 33% des cas, cette préférence atteint 44% chez les opérateurs et 50% chez les surveillants⁽²⁾. Bien que la situation apparaisse quantitativement différente d'une usine à l'autre, la tendance indiquée plus haut se confirme⁽³⁾.

Ces résultats témoignent d'une situation "dans laquelle les ouvriers qui sont probablement les plus liés au rythme de la machine, donc les moins libres d'influer par leur effort et leur application sur la marche quantitative du processus de production, sont ceux qui, paradoxalement, préfèrent un type de rémunération axé précisément sur un certain degré de discrétion laissé à l'ouvrier"⁽⁴⁾.

Cette situation semble renverser les résultats émergeant du premier rapport de synthèse, qui concluait à l'élimination progressive même d'une sensibilité "psychologique" au stimulant, à mesure que l'on passe

(1) Rapport italien, p. 265.

(2) Rapport italien, pp. 266-267 - Il y a lieu de noter, à ce propos, que le nombre des ouvriers interrogés n'est pas identique d'un groupe à l'autre et que le groupe des "surveillants" est assez réduit par rapport aux deux autres. C'est pourquoi l'enquête italienne réunit ensuite les groupes "opérateurs" et "surveillants" sans modifier, ce faisant, la substance du problème étudié.

(3) Rapport italien, pp. 267-268.

(4) Rapport italien, pp. 268-269.

d'opérations de caractère principalement manuel à des opérations de contrôle et de surveillance. La tendance se confirme également du point de vue du secteur de production. En effet, le groupe des "opérateurs-surveillants" continue à être plus partisan de la rémunération à stimulant que celui des "manuels", tant à l'aciérie qu'aux laminoirs⁽¹⁾.

En définitive, l'analyse de certaines attitudes démontre que les deux groupes d'ouvriers diffèrent, quant aux opinions, pour ce qui est non seulement du type de rémunération qu'ils préfèrent, mais aussi d'autres aspects étroitement liés au problème de la rémunération⁽²⁾. Les données recueillies semblent indiquer qu'il existe un lien entre les divers aspects du problème, que l'on pourrait énoncer comme suit :

- " a) les ouvriers du groupe des "manuels" attribuent à l'intensité de leur travail moins d'effet sur la rémunération;
- b) ils perçoivent la production comme étant caractérisée par peu de variations;
- c) ils perçoivent la rémunération comme un fait plutôt rigide;
- d) ils tendent à préférer le salaire fixe plus que leurs collègues de l'autre groupe (opérateurs-surveillants) "⁽³⁾

En d'autres termes, la préférence plus accentuée pour le stimulant manifestée par le groupe des "opérateurs-surveillants", semble pouvoir s'expliquer par le fait que ceux-ci "perçoivent" l'existence de variations dans la production et dans la rémunération, en attribuant, en partie du moins, ces variations aux différences d'intensité de leur effort⁽⁴⁾.

(1) Rapport italien, pp. 269-276.

(2) Rapport italien, pp. 276-280.

(3) Rapport italien, pp. 280-281.

(4) Rapport italien, pp. 278-279 - Les variations de production sont "ressenties" dans 60% des cas dans le groupe des "manuels" et dans 75,5% des cas dans celui des "opérateurs-surveillants". Les variations de salaire sont "perçues" dans 17,4% des réponses du premier groupe et dans 24,4% de celles du deuxième.

On peut avant tout considérer que la typologie dégagée reflète suffisamment le phénomène "degré de mécanisation", mais ne permet pas au même point de distinguer les ouvriers selon le degré différent d'influence qu'ils peuvent exercer sur les résultats du processus de production. En effet, de ce dernier point de vue, on peut dire qu'il y a eu "modification" et non "élimination" du degré d'influence, car on est passé à une "influence préventive", définie déjà dans le premier rapport de synthèse, comme l'intervention visant à "assurer la bonne marche de l'installation, à prévenir les incidents techniques, soit en évitant les erreurs, soit en procédant à une rapide intervention permettant d'éviter un incident technique".

S'il en est ainsi, on peut penser que l'attitude de faveur plus grande à l'égard du stimulant manifestée par les "opérateurs-surveillants" découle "du fait que les ouvriers appartenant à ces groupes ont compensé certaines pertes d'influence sur le processus de production (par exemple sur le plan de la cadence) par une plus grande influence de caractère préventif. Au contraire, il faudrait conclure que les ouvriers de l'autre groupe (manuels) n'ont pas une nette perception du degré d'influence qu'ils exercent ou, s'ils l'ont, que cette perception ne réussit pas à influencer leur jugement sur le type de rémunération qu'ils préfèrent"⁽¹⁾.

En outre, il ne faut pas perdre de vue que, si telle semble être la nouvelle tendance visant à justifier le salaire à stimulant (fonction de régulation préventive), on peut considérer l'accent que le groupe des "opérateurs-surveillants" met sur ce salaire comme étant dû à une certaine "surestimation" de l'importance de ces tâches, qui, comme nous l'avons vu, impliquent davantage la nouvelle fonction de régulation préventive.

Il se peut encore que l'attitude des ouvriers des deux groupes à l'égard du travail à stimulant soit "moins une question de préférence plus grande par un groupe que par l'autre qu'une question de moindre résistance Parler de moindre résistance au lieu de préférence

(1) Rapport italien, pp. 283-284.

plus grande signifie partir de l'affirmation que les intéressés subissent le mode de rémunération plus qu'ils ne le choisissent consciemment⁽¹⁾.

Dans ce cas, le degré d'acceptation peut dépendre du caractère plus ou moins pénible du travail au rendement. Dans le cas de l'ouvrier exerçant une fonction surtout manuelle, un surcroît de travail ne peut signifier, en effet, qu'une augmentation de la fatigue physique, dont l'effet sur l'organisme se fait immédiatement sentir. A mesure que l'on passe à des tâches de manoeuvre ou de contrôle des machines, ce sont l'attention et l'application qui remplacent la fatigue physique, autrement dit, on passe à une fatigue de caractère pour ainsi dire nerveux, qui pourrait aussi se faire moins immédiatement sentir que celle du premier type, et qui en viendrait donc à se configurer comme cause de moindre résistance au stimulant⁽²⁾.

Si, par ailleurs, nous tenons compte de l'aspiration à la stabilité du revenu, qui a semblé être un des motifs principaux qui ont contribué, dans l'enquête italienne et dans les autres, à dégager deux courants d'opinion, on peut penser que la moindre résistance au stimulant se manifeste là où les salaires sont plus élevés et par conséquent moins "sensibles" à d'éventuelles oscillations liées à l'allure du stimulant. Or, sans perdre de vue cette attitude envers les variations éventuelles que peut comporter le salaire au rendement, nous croyons pouvoir affirmer à bon droit que le degré de préoccupation causé par d'éventuels écarts dépend aussi du niveau absolu de la rémunération. Autrement dit, il nous semble que le risque de fléchissements possibles peut être supporté beaucoup plus facilement quand le niveau salarial est raisonnablement élevé, puisque d'éventuelles variations négatives n'influeraient pas

(1) Rapport italien, pp. 284-285 - L'affirmation nous semble acceptable d'emblée, car comme dans les autres pays sur lesquels a porté l'enquête, le mode de rémunération est une fonction patronale, à laquelle les travailleurs, dans la meilleure des hypothèses, souscrivent, fût-ce en la critiquant. S'il en est ainsi, il est plus réaliste de parler de moindre résistance à un système salarial déterminé que de tenter de dégager une "préférence" qui ne se borne pas seulement au plan de l'idéologie.

(2) Rapport italien, p. 285.

sur un minimum indispensable probable sur lequel l'ouvrier compte et qu'il a, dans certains cas, déjà engagé. Si l'on admet que les ouvriers du groupe "opérateurs-surveillants" jouissent, en principe, d'un salaire plus élevé, on pourrait voir dans ce fait un nouveau facteur, mais pas très important peut-être, d'interprétation des différences entre les deux groupes⁽¹⁾.

Il convient, enfin, d'ajouter que, si les différences d'attitude envers la rémunération à stimulant sont dues au "type" de tâche exécuté par les divers intéressés, on ne saurait exclure qu'il y ait aussi d'autres éléments agissant dans une direction plus ou moins parallèle.

"On pourrait, par exemple, supposer que l'opinion concernant le type de rémunération préféré n'est pas un facteur isolé, mais un élément de l'éventail d'attitudes de l'ouvrier à l'égard de sa vie de travail et des problèmes qu'elle comporte. Or, pour pouvoir utiliser ce propos aux fins de notre problème interprétatif, il faudrait pouvoir montrer que les deux groupes d'ouvriers ne se différencient pas seulement par leur attitude à l'égard du mode de rémunération, mais expriment aussi, systématiquement, des opinions différentes sur toute une série d'autres questions liées, mais indirectement seulement, au problème de la rémunération au rendement"⁽²⁾

Une série de questions précises a permis de dégager des différences d'attitudes assez marquées.

En premier lieu, le groupe des "opérateurs-surveillants" porte un jugement sur l'équité du salaire dans une plus large mesure que le groupe des "manuels". En effet, tandis que ces derniers expriment un avis positif dans 11% des cas, le groupe pour ainsi dire "le plus évolué" se déclare "satisfait" dans 20,6% des réponses fournies⁽³⁾. Il convient de noter, toutefois, que la satisfaction plus grande manifestée par ces derniers résulte moins strictement parlant, de la rémunération à stimulant fonctionnant mieux qu'ailleurs que de l'introduction de la "job evaluation",

(1) Rapport italien, pp. 285-286.

(2) Rapport italien, p. 286

(3) Rapport italien, p. 287

qui a plus souvent amélioré les niveaux salariaux les plus élevés⁽¹⁾. Si, donc, il est permis d'affirmer que le "niveau" salarial a son importance aux fins d'une moindre résistance à des oscillations salariales éventuelles dues au stimulant, la constatation a une importance marquée.

En troisième lieu, l'introduction de nouvelles techniques et de nouvelles machines, qui ont provoqué un accroissement de la production, a eu de plus forts effets sur le salaire dans le groupe des "opérateurs-surveillants" que dans celui des "manuels". En effet, tandis que, pour ces derniers, une amélioration salariale a été signalée dans 23,6% des cas examinés, le pourcentage correspondant pour les premiers atteint 36%⁽²⁾.

De même, le climat humain du travail est meilleur, toujours selon les réponses des divers intéressés, parmi le personnel de surveillance que parmi les ouvriers plus vraiment manuels, bien que la différence entre les deux groupes soit moindre à cet égard que pour les autres aspects examinés⁽³⁾.

Les divers éléments considérés indiquent, donc, "qu'il existe des différences dans l'attitude des deux groupes et, ce qui est plus important, que ces différences se manifestent toutes dans le même sens. Le groupe des "opérateurs-surveillants" se déclarait plus satisfait du point de vue: a) de l'équité de la rémunération; b) des changements provoqués par la job evaluation; c) des modifications apportées par l'introduction de nouvelles techniques et de nouvelles machines; d) de l'état des rapports avec les compagnons; e) du sentiment de mesures injustes"⁽⁴⁾.

Ce qui est apparu antérieurement est confirmé par l'analyse du degré de satisfaction au travail exprimé par les deux groupes. En effet,

(1) Rapport italien, p. 288 - L'amélioration salariale due à la job evaluation est signalée par 66,0% des "manuels" et 78,5% des "opérateurs-surveillants".

(2) Rapport italien, p. 289.

(3) Rapport italien, pp. 289-290 - On enregistre des résultats identiques pour ce qui est de la perception de dispositions jugées "injustes" par les intéressés, qui témoigne, elle aussi, que l'ouvrier interrogé est, ou n'est pas, satisfait de sa propre situation.

(4) Rapport italien, p. 291.

tandis que les "manuels" se déclarent satisfaits dans 52% des cas, le pourcentage correspondant atteint 74% pour les "opérateurs-surveillants"⁽¹⁾.

En effet, à la différence d'attitude correspond une différence pour ainsi dire "caractériologique" entre les deux groupes. Il s'agit, de toute évidence, de caractéristiques "que l'on ne peut relier immédiatement à la classification des ouvriers par tâches", mais qui sont néanmoins très significatives.

Les éléments considérés ici sont l'ancienneté dans l'entreprise, le degré d'instruction et l'inscription, ou non, au syndicat. Les résultats indiquent que "les ouvriers du groupe des "opérateurs-surveillants" ont une plus grande ancienneté dans l'entreprise, un degré d'instruction légèrement supérieur et enfin un taux d'inscription au syndicat inférieur à celui du groupe des "manuels"⁽²⁾.

En général, on peut dire que les résistances moindres à la rémunération à stimulant qu'accusent les "opérateurs-surveillants" sont dues à la série des motifs "intérieurs" et "extérieurs" précédemment indiqués. Certains d'entre eux, toutefois, ne nous semblent pas parfaitement concluants, même si, du fait que cette partie de l'enquête n'a guère été approfondie, on ne voit pas toujours nettement ce que veulent dire ses auteurs. En particulier, pour ce qui est du "degré de syndicalisation", qui est moindre chez les "opérateurs-surveillants" ou qui, de ce fait, "s'oriente dans la même direction" que les autres éléments de l'enquête, les auteurs de celle-ci semblent vouloir indiquer qu'il existe une connexion profonde entre niveau de rémunération, syndicalisation et résistance à la rémunération à stimulant. S'il en était ainsi, cela signifierait que la résistance au salaire variable est fonction du montant absolu du revenu perçu et du degré de participation plus ou moins actif aux politiques syndicales. On peut admettre, en principe, qu'il existe une certaine corrélation entre le "niveau" de revenu et l' "indifférence" aux avantages ou aux inconvénients de la rémunération à stimulant, précisément parce que le revenu ne

(1) Rapport italien, p. 291.

(2) Rapport italien, pp. 292-293.

serait pas fortement atteint dans son montant absolu. En d'autres termes, la résistance au salaire à stimulant peut être moindre, même si elle ne se traduit pas par une nette préférence, quand le montant du salaire a atteint ce que nous pourrions dénommer la "cote d'indifférence". Cependant, l'autre corrélation, entre moindre résistance et syndicalisation moins poussée, est fort discutable. En effet, si celle-ci existait, cela signifierait, fût-ce d'une manière non exclusive, que l'inscription plus "massive" au syndicat détermine une plus grande "hostilité" envers la rémunération au rendement. S'il en était ainsi, cela témoignerait qu'au niveau syndical, l'orientation est "nettement" défavorable au salaire variable en fonction de la production, du rendement ou de l'efficacité.

Il ne semble pas que les indications qui ressortent du présent rapport de synthèse témoignent d'une tendance de ce genre. Tout au plus peut-on affirmer qu'il existe une grande variété d'opinions, tant sur le plan que nous avons dénommé "idéologique" que sur le plan plus "pragmatique", ce qui porte à penser qu'il existe une nette ambiguïté d'attitudes et de comportements. Enfin, la corrélation tentée par les auteurs de l'enquête italienne est d'autant plus faible qu'un des termes de ladite corrélation est plus générique. En effet, nous avons utilisé avec une certaine légèreté l'expression "degré de syndicalisation", alors qu'au contraire, il est plus approprié de parler d' "inscription à un syndicat", sans préciser si cette inscription comporte, ou non, une participation active à la vie du syndicat et, par conséquent, aux choix de ce dernier en matière de politique salariale. Il est évident que, de ce point de vue, les termes pourraient être renversés. Si une instruction plus poussée, une connaissance plus approfondie des problèmes et des nécessités technico-productives sont des éléments propres à un groupe "plus évolué" du point de vue sociologique également, le "degré de syndicalisation" devrait aussi, selon toute probabilité, être plus élevé. En conséquence, la syndicalisation plus accusée pourrait se traduire par une attitude plus souple, plus pragmatique à l'égard de la rémunération au rendement, rendant la perspective plus intéressante sur le plan de l'évolution de ce système salarial.

En définitive, les ouvriers, dans leur ensemble, "sont plutôt en

faveur du salaire fixe. On peut, selon toute probabilité, attribuer les variations d'une usine à l'autre tant à des éléments structuraux qu'aux stades différents de rationalisation et de modernisation des installations Parmi les raisons invoquées en faveur du salaire fixe, c'est le besoin de sécurité qui l'emporte de loin". En outre, "la préférence pour le salaire fixe est, dans l'ensemble, congruente avec la perception et les évaluations, par les ouvriers, des variations de la rémunération et de la production. Quant à la seconde (la production), elle est considérée comme un fait plus dynamique mais (et c'est là un point particulièrement important) pour des raisons en grande partie indépendantes de l'ardeur au travail des ouvriers. Quant à la première (la rémunération), les ouvriers la perçoivent en général comme un fait essentiellement stable, sujet à de modestes changements seulement"⁽¹⁾.

(1) Rapport italien, pp. 294-295.

e) Conclusions

Bien que plus complexes et plus riches en nuances que celles des syndicalistes et des dirigeants, en réalité divisées entre une conscience plus grande de certains des aspects caractéristiques du problème et moindre de certains autres, les opinions des ouvriers fournissent des éléments à l'appui de la tendance, déjà soulignée à propos des deux autres catégories d'interviewés, c.à.d. tendance à considérer l'abandon de la structure salariale traditionnelle comme un fait positif, mais incertitude contemporaine quant aux voies nouvelles à suivre pour la recherche d'un "quelque chose" qui, d'une manière ou d'une autre, "lie" le salaire à la production (ou à la productivité).

Si, dans le cas des opinions des ouvriers, l'influence de variables extérieures à l'entreprise, comme l'évolution sociale générale et les caractéristiques du climat et des structures mêmes des relations industrielles, augmente, cela se traduit, dans l'ensemble, par le fait que, dans leurs réponses, un facteur spécifique exerce une influence particulière, à savoir le fait que le salaire, qui pour les patrons représente avant tout un élément de coût et pour les syndicats un facteur de négociations (dans la mesure où ils se trouvent devoir combattre, lors de la négociation collective, les arguments avancés dans ce sens par les employeurs), représente, au contraire, pour les ouvriers leur revenu, donc le paramètre de leur position dans la société civile.

Conformément à cette prémisse, nous tenterons de faire une synthèse globale des opinions exprimées par les ouvriers dans les divers pays, en tenant compte des composantes différentes qui contribuent à les déterminer.

S'il résulte de toute évidence des quatre enquêtes que, même pour les ouvriers, l'alternative présentée ne se traduit jamais par les termes radicaux de salaire fixe ou salaire au rendement, en confirmation des considérations initialement exposées, il apparaît que les tendances à l'abandon des salaires au rendement sont, chez les ouvriers, la résultante d'un jeu complexe d'aspirations et de résistances dont il ne sera pas facile de mesurer la valeur finale.

- Aspirations à l'abandon : les symptômes des aspirations plus que ceux des résistances à l'abandon des stimulants se ressentent en particulier, non seulement des aspects socio-psychologiques susmentionnés liés à la valeur de revenu que la rémunération prend pour les ouvriers, mais aussi d'autres composantes socio-psychologiques, en rapport elles aussi, avec l'idée que l'ouvrier se fait de sa place dans la société civile.

A part le mobile de la stabilité des gains, qui, toutefois, est en général pratiquement déterminant surtout pour les catégories les plus basses, les manoeuvres, qui perçoivent des revenus moins élevés et sont donc nettement plus sensibles à une certaine sécurité de gain (1), les motivations les plus explicites qui se soient dégagées dans ce sens (en particulier dans l'enquête française, mais plus indirectement aussi dans les autres) sont celles qui se traduisent par l'aspiration à une position sociale différente et à une intégration plus poussée.

Les motifs générateurs de conflits, parfois encore énormes au niveau de l'entreprise, perdent généralement de leur force à une échelle plus vaste et la tendance à accepter les mécanismes hiérarchiques et les relations imposées par l'organisation sociale actuelle semble s'accroître de plus en plus.

A côté de ces motivations d'ordre socio-psychologique se place toutefois un autre ordre de motifs, plus typiquement liés à la situation des opérations sidérurgiques et aux conséquences du progrès de la technique et de l'organisation. En général, une poussée très sensible à l'abandon des stimulants provient, en fait, du sentiment plus ou moins répandu d'avoir perdu une grande partie de leur influence sur la cadence de production, donc sur le rendement, et de la difficulté, qui en résulte, d'apprécier efficacement les mécanismes de liaison entre les variations de la production et les variations de la rémunération. ./.

(1) Il faut tenir compte du fait, déjà souligné, que les marges de variabilité des stimulants sont désormais en réalité fort réduites et se réduisent à peu de chose dans le cas de rémunérations suffisamment élevées.

Ce phénomène, déjà relevé à propos des opinions des délégués syndicaux, assume en réalité un double aspect, car - s'il justifie dans le sens qui vient d'être indiqué, de notables aspirations aux changements - il se traduit d'autre part aussi dans la tentative d'obtenir des systèmes de stimulants plus sensibles aux variations.

Toutefois, principalement en raison de ce dernier point, les arguments traditionnels invoqués à l'encontre des stimulants, à savoir qu'ils favorisent l'exploitation de l'ouvrier, qu'ils provoquent une situation de travail excessivement pénible, etc., semblent avoir encore une certaine vigueur.

Les différences analysées par les enquêteurs, quant à la place de l'ouvrier dans l'entreprise, à sa qualification professionnelle, etc, n'offrent pas, en général, des résultats particulièrement intéressants, si ce n'est quand elles expriment (en raison de la mobilité sociale et de l'évolution intervenue au cours des périodes les plus récentes) de véritables dichotomies de comportement (mais cela se produit assez rarement.)

- Résistance à l'abandon : Les résistances des ouvriers à l'abandon du salaire au rendement, encore fort sensibles quantitativement, se rattachent fondamentalement, pour presque tous les ouvriers interviewés, aux composantes résiduelles d'une mentalité traditionnelle précise.

Le stimulant, qui - étant donné son ambiguïté fondamentale, déjà soulignée - a assumé dans le passé pour la plupart des ouvriers, la signification d'un instrument valable pour combattre le pouvoir de l'employeur, tend à conserver souvent cette acceptation, bien que la prise de conscience de la dégradation qu'impliquent les conséquences du progrès, de la technique et de l'organisation soit - comme nous l'avons dit - assez développée.

En liaison notamment avec les accroissements de production, souvent considérables, résultant de l'introduction de nouvelles techniques de production, l'idée que l'existence des stimulants peut faciliter l'apparition d'effets positifs pour les ouvriers, continue à être très nettement perçue, malgré les cas très fréquents de blocage des stimulants ou de réajustement de leurs paramètres constatés dans les usines sur lesquelles a porté l'enquête.

En substance, devant la tendance à une dépersonnalisation de plus en plus sensible de la rémunération (et du contenu des opérations sidérurgiques), le stimulant est considéré par beaucoup d'ouvriers comme un instrument qui peut encore leur garantir un certain contrôle sur la situation et un certain degré de participation à la gestion de l'entreprise.

Malheureusement, l'enquête, telle qu'elle a été organisée, n'a pas permis d'apprécier les modifications qui pouvaient se produire dans l'attitude des ouvriers, si l'alternative proposée avait porté sur les salaires au rendement et sur les salaires fixes, complétés par des formes de primes de productivité ou analogues, mais il semble logique d'escompter que, dans ce cas, l'aspiration à l'abandon des stimulants se serait présentée quantitativement aussi, d'une manière beaucoup plus pressante.

Pour conclure brièvement, on peut donc, semble-t-il, affirmer que même en prenant aussi en considération les opinions des ouvriers, la tendance à l'abandon des modes de rémunération traditionnels s'avère plus marquée. Il est en outre souhaitable de passer à des structures salariales plus évoluées, mais dans ce cas également, il est difficile de dire que les idées concernant ce que l'on veut pour "après" soient claires. De plus, si l'attitude des employeurs avait un certain degré d'ambiguïté (clarté dans les principes, mais incohérence dans les applications - maintien des stimulants), et si l'attitude des syndicalistes soulignait cette ambivalence, chez les ouvriers, l'ambiguïté réside entièrement dans les principes : on veut et l'on ne veut pas en même temps. On voudrait passer outre, mais on voudrait aussi conserver ce que l'on a, et parfois même, revenir en arrière.

./.

Quoi qu'il en soit, même dans le cadre de cette incertitude, la tendance fondamentale toujours plus nette se résume dans "l'aspiration au changement".

LE DEBAT APRES LA RECHERCHE

Au-delà des difficultés d'interprétation et des rapprochements faits entre situations nationales et situations d'entreprises non comparables, les résultats auxquels ont abouti les enquêtes menées dans les quatre pays permettent, en substance, de réunir une série assez considérable d'idées et d'orientations sur lesquelles on peut se fonder pour formuler un jugement concluant.

Il ne faudra pas oublier, toutefois, que le présent rapport de synthèse aboutit à des conclusions longtemps après la publication des rapports nationaux et qu'entretemps, des faits sont intervenus et des évolutions de notable importance se sont manifestées pour ce qui est des problèmes faisant l'objet de l'étude. Et ce à deux niveaux différents, à savoir pour ce qui est tant de l'approfondissement théorique et scientifique des questions en cause, que de l'évolution des caractéristiques de l'organisation des entreprises et du contexte social par rapport à celles qui étaient en vigueur à l'époque des enquêtes.

Du premier point de vue, parmi les nombreuses contributions que l'on pourrait citer, il convient de rappeler comme moments saillants, justement parce qu'elles se rapportent directement à l'enquête de la Haute Autorité, d'une part, les études réunies dans le numéro spécial de Sociologie du Travail (avril-juin 1964), qui, par le dialogue et la vérification des diverses positions, a tenté de faire le point de la

situation, d'autre part, les comptes rendus des journées d'étude sur "la rémunération au rendement" organisée par la Haute Autorité de la CECA en 1964 (1).

Entretiens, la bibliographie s'est enrichie, et de nombreuses rencontres et réunions, même de caractère international, ont réexaminé l'ensemble de cette matière, ce qui a facilité une sensibilisation plus grande à ce problème. Nous rappellerons, parmi beaucoup d'autres, un congrès qui s'est déroulé en septembre 1967 sur l'initiative de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), où se sont confrontées les thèses des agents économiques et des experts des six pays de la Communauté avec celles des autres pays européens, en particulier scandinaves et anglais, et avec des représentants des Etats-Unis. Le congrès était ouvert aux dirigeants des organisations patronales, ainsi qu'à des experts parmi lesquels on remarquait aussi les principaux auteurs des recherches de la C.E.C.A.

Mais revenons justement à ces recherches : lorsqu'elles étaient à un stade avancé et près de leur conclusion, la revue "Sociologie du Travail" a ouvert ses pages à un débat sur le problème du salaire au rendement. Y ont précisément participé, les principaux auteurs des recherches française, allemande, belge (2), afin de confronter à cette occasion les thèses qui étaient déjà avancées (mais n'avaient pas été discutées)

./.

-
- (1) Les journées d'étude ont recueilli, autour du thème qui faisait l'objet de l'enquête, c'est-à-dire de la question de savoir s'il y a crise ou évolution des salaires au rendement, les exposés des représentants des divers partenaires sociaux. Cf. Haute Autorité de la CECA, La rémunération au rendement, (Exposés présentés au cours des journées d'étude sur la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique de la CECA), Luxembourg, 24-26 juin 1964.
- (2) Le numéro de la "Sociologie du Travail" (n° 2-1964) comprend les essais suivants : M. Bolle de Bal - "Crise, mutation et dépassement de la rémunération au rendement"; Christian Dejean - "La liaison des salaires à la production: évolution de ses modalités"; B. Lutz - "Réalité d'une crise de la rémunération au rendement"; M. Maurice et A. Willener - "Rationalité ou non rationalité de la rémunération au rendement"; C. Durand - "Le point de vue technologique"; M. Bolle de Bal - "Au-delà de la crise de la rémunération au rendement".

dans la première recherche, et qui auraient été confirmées par la seconde. D'une part, l'équipe belge pour laquelle les salaires au rendement sont en voie de transformation puisque leurs objectifs et leurs modalités de réalisation se transforment, d'autre part, l'équipe allemande (ou mieux, Lutz qui en fut le directeur) qui, bien qu'avec beaucoup de précaution, à la ferme conviction que le salaire au rendement est en crise, et enfin l'équipe française qui, penchant pour la crise, est toutefois encore plus indécise et se met dans une position plus problématique.

Il est vrai que généralement, les auteurs n'écrivent pas les titres des articles; mais, par ce qu'ils ont de ressemblance avec le texte, les titres des articles sont déjà significatifs. Encore une fois : les Belges (Belle de Bal et Dejean) "Crise, mutation et dépassement de la rémunération au rendement"; "La liaison des salaires à la production : évolution de ces modalités"; "Au-delà de la crise de la rémunération au rendement"; d'autre part les Allemands (Lutz) "Réalité d'une crise des salaires au rendement", et au milieu, les Français (Maurice Willener et Durand) "Rationalité et non-rationalité de la rémunération au rendement" et "Le point de vue technologique".

Les auteurs tendent aujourd'hui à sous-évaluer l'importance de ces articles et de ce débat. Toutefois, ce dernier a eu le mérite de rendre les positions précises pour un temps et d'offrir l'occasion d'un éclaircissement et d'un rapprochement des thèses qui, s'ils ne satisfont pas les auteurs du débat, satisfont ceux qui ont su lire attentivement ces pages.

Les thèses soutenues par Belle de Bal se retrouvent point par point dans le rapport belge; elles en sont même une véritable synthèse.

La constatation de l'évolution subie par les principes et les critères d'organisation de l'entreprise, donc par la politique salariale, et des présuppositions découlant de cette évolution, des vicissitudes de la rémunération au rendement; la considération selon laquelle "l'étude attentive des écrits contradictoires ayant trait à notre problème révèle que la plupart des divergences constatées résultent d'une utilisation abusive, ou tout au moins imprécise, de la notion de rémunération au

./.

rendement"; enfin, l'étude des fonctions que l'on peut attribuer aux deux concepts identifiés de salaire au rendement (stricto sensu et lato sensu) inspirent à Bolle de Bal une manière d'envisager la solution du problème qui tend en substance à admettre la crise de la rémunération au rendement stricto sensu et la persistance de la rémunération au rendement lato-sensu, c'est-à-dire une évolution plus ou moins parallèle des fonctions et des formes assumées par la liaison salaire-production (1).

L'analyse fonctionnelle, à laquelle Bolle de Bal assigne, la qualité de méthode optimum pour poser le problème en termes scientifiques, reprend la définition d'un ensemble de fonctions, manifestes et latentes, que l'on peut, d'après les résultats des enquêtes, attribuer au salaire au rendement. Et c'est précisément de ce cadre que l'on peut déduire, selon Bolle de Bal, la validité de la persistance d'une rémunération au rendement, bien que différente de celle qui est traditionnelle ou stricto sensu (2).

Lutz, n'acceptant ladite nécessité de formalisation conceptuelle que pour ce qui est du terme de "crise" et refusant comme impropre ou sans intérêt la bipartition conceptuelle adoptée par Bolle de Bal pour la rémunération au rendement, refuse à peu près toute valeur à l'analyse fonctionnelle, parce que trop abstraite et peu propre à tenir compte des implications qui interviennent pour déterminer une hiérarchie de fonctions en rapport avec le système d'autorité en vigueur dans l'organisation industrielle actuelle (3), et à opposer, en conséquence, des fonctions à des disfonctions, selon la catégorie sociale que l'on considère.

./.

(1) "En termes fonctionnalistes, la théorie de la "crise" de la rémunération au rendement a constitué le point culminant de la réaction dialectique des sociologues à l'égard des plaidoyers technicistes en faveur de ce mode de rémunération, réaction nécessaire et utile, qui a consisté principalement à mettre l'accent sur les aspects dysfonctionnels (pour l'employeur, pour le travailleur et pour le syndicat) ou non fonctionnels de cette technique salariale ..." (cf. Bolle de Bal "Sociologie du travail" n° 2, avril-juin 1964.

(2) Cf. Bolle de Bal, op.cit. pp. 125-134.

(3) Cf. B. Lutz, "Sociologie du travail" n° 2, avril-juin 1964 pp. 144-148

L'approche de Lutz se rattache elle-aussi aux thèses soutenues dans la recherche menée pour la Haute Autorité et propose de nouveau le thème de la formation d'une nouvelle structure salariale et de l'influence négative exercée sur elle par le progrès technique : "cette rémunération évoluée n'est pas simplement une des modalités du salaire lié à la production, comme le croit Bolle de Bal. Elle n'est pas fondée sur le résultat brut du travail: elle rémunère le degré d'utilisation de l'influence ouvrière. C'est la plus restrictive des formes de rémunération et aussi la mieux protégée contre les pressions sociales et socio-économiques de l'intérieur à l'entreprise ou de l'extérieur. Mais elle est vulnérable aux transformations techniques. L'évolution technique tend à la rendre impraticable.

"L'apport humain à la production prend de plus en plus un caractère de catalyseur. Les "jugements d'allure" perdent leur efficacité, en même temps que leur base théorique perd sa légitimité. C'est dans ce contexte qu'il convient de juger de l'importance des enquêtes entreprises dans la sidérurgie (1).

Pour Lutz, il s'agit donc encore d'une véritable crise de la rémunération au rendement, qui semblerait se résoudre, en définitive, par la prédominance des disfonctions sur les fonctions. La seule concession de l'auteur à la manière de voir de Bolle de Bal consiste à admettre que les réalités sociales, institutionnelles et productives différentes qui règnent dans les divers pays peuvent donner lieu à des processus évolutifs de caractères différents, donc à des manières différentes de s'attaquer à la résolution du problème.

Au contraire, l'essai de Maurice et Willener ne s'attache pas à réfuter avec précision les thèses de Bolle de Bal, mais s'efforce de les surmonter. Pour Maurice et Willener, le thème fondamental auquel il faut rattacher la question de savoir s'il y a crise ou évolution du salaire au rendement est celui des rapports entre les diverses catégories sociales.

./.

(1) Cf. B. Lutz, op.cit. p. 153

Le dualisme intrinsèque au rôle du délégué syndical (d'acceptation partielle et de refus partiel des situations), les exigences de la tactique de l'action revendicative, les rapports de force existant entre patrons et syndicats sont, pour Maurice et Willener, les déterminantes principales de la transformation ou de la non-transformation de la rémunération variable. Et c'est seulement de la rationalité des situations constatables que l'on peut déduire concrètement les prévisions relatives aux tendances futures (1).

Pour les auteurs du débat, il reste ouvert dans une opposition de thèses et un désaccord de fond qui, s'il est vivace, s'avère toutefois, à bien y regarder, plus apparent que réel. En réalité, Bolle de Bal et Lutz (les deux extrêmes !) sont plus près l'un de l'autre de ce qu'ils font, ou veulent laisser croire. Les paroles "crise" et "transformation ou évolution" induisent en erreur et ne permettent pas de repenser sereinement les conceptions de fond.

En attendant, trois des quatre recherches (la recherche italienne qui avait été commencée avec retard, n'est pas encore publiée) étant terminées, la Haute Autorité organisa en juin 1964 deux journées d'étude sur la "rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique".

Des communications des personnes qui sont intervenues dans le débat émerge un élément significatif: cette fois, ce sont surtout les représentants des partenaires sociaux qui s'expriment; l'apport de cette rencontre à la systématisation de la pensée en matière de rémunération au rendement est donc celui d'une rationalisation d'expériences concrètes faite par les auteurs mêmes des dites expériences.

La valeur de cette contribution se retrouve précisément dans les conclusions ainsi opportunément synthétisées.

(1) Cf. M. Maurice et A. Willener - Sociologie du Travail n° 2 - 1964
pp. 164-170.

" Dans l'évolution des systèmes de rémunération au rendement, on peut discerner des directions communes, à savoir :

- aplatissement des courbes de primes qui apporte une limite à la variation - le 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"(1).

La validité de cette constatation étant bien entendue, on devra toutefois reconnaître que ce débat également propose de nouveau la formation des contenus attribuables à la modification constatée des structures salariales.

En particulier, il conviendra de se rappeler les nombreuses voies qui se sont fait entendre au cours de la rencontre pour souligner l'inexistence d'une définition absolument nette de la "rémunération au rendement".

Les tendances qui se sont nettement dégagées au cours du débat témoignent que :

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. Dans les prix de revient de la sidérurgie, la part des salaires diminue tandis que s'accroît le service du capital.

./.

(1) Cf. C. Savouillan - Discours de clôture - La rémunération au rendement - Exposés présentés au cours des journées d'études sur la rémunération au rendement dans l'industrie sidérurgique de la CECA Luxembourg, 24 au 26 juin 1964, pp. 193-194.

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'intervention humaine dans le secteur productif deviennent de plus en plus difficilement discernables, il sera encore plus malaisé de les reconnaître dans les travaux d'entretien et de réparation.
5. Les moyens de production confiés aux ouvriers sont de plus en plus coûteux et la responsabilité de ces derniers à cet égard ne cesse de croître.
6. L'influence de nombreuses opérations sur la sécurité collective du travail augmente avec le niveau de développement technique (1).

L'un des voeux les plus marqués exprimés pendant les journées d'étude est certes celui d'un retour à un système de rémunération plus clair, plus accessibles, mais l'on n'a pas indiqué quel rôle le salaire au rendement devra jouer dans cette structure simplifiée du système de rémunération. Toutefois, on a constaté que "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 "(2).

Malgré les effets exercés par l'évolution technique et socio-psychologique, le problème ne se poserait donc pas en termes d'abandon de la rémunération au rendement (entendue, évidemment, au sens large),

./.

(1) Cf. Conclusions rédigées par M. Willi Henne, Syndicat industriel de la métallurgie, Düsseldorf, dans Haute Autorité de la CECA, op.cit. p. 188

(2) Cf. Conclusion de M.E. Boursier, Union des Industriés métallurgiques et minières de la Construction mécanique, électrique et métallique, dans Haute Autorité de la CECA, op. cit. p. 180.

mais en termes d'adaptation de la structure salariale, partie variable en fonction du rendement comprise, aux conditions posées par la nouvelle réalité.

Si l'on suit le schéma logique proposé par Boursier (1) pour analyser cette adaptation, on pourra mettre en évidence :

A. Ses buts, qui visent avant tout :

- a) "à obtenir une plus grande stabilité du revenu, une régularité des primes avec une stabilité en hausse légère;
- b) maîtriser ainsi - ce qui est essentiel à tous points de vue - la variation des prix 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. "

B. Le choix des moyens, qui a révélé, même dans les cas où les modifications de la structure salariale ont tendu davantage à l'adoption d'un salaire fixe, que les différences entre les nouvelles structures salariales et les précédentes sont "des différences de degré plus que de nature" et que "l'introduction de ces formules de salaire fixe s'accompagne toujours, dans la réalité :

- soit d'un intéressement plus général à l'échelon de l'entreprise, ce qui, somme toute, n'est qu'une extension 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 qui sont fonction des durées d'arrêt des installations. Ainsi se maintient, en s'affirmant même, l'esprit du rendement, de l'efficacité".
- ./.

(1) Cf. Conclusions de Boursier, op.cit. pp. 184

C. Les résultats, qui seraient encore "une satisfaction relative, valable dans les circonstances particulières où elle se réalise et naturellement susceptible d' être remise en cause".

En substance, si, en regardant loin, comme c'est le devoir des théoriciens, on peut entrevoir la décadence progressive de la rémunération au rendement au profit de l'adoption d'un salaire fixe, dont les compléments éventuels "de participation" ne présentent pas ou ne présentent qu'à posteriori (donc sans autre valeur que la nécessité de garantir une certaine équité dans la distribution des excédents) un lien avec les rendements obtenus, la pratique semblerait, au contraire, nous dire que cette perspective est encore loin de se traduire par une réalité opérative concrète de portée générale.

Il est vrai par ailleurs que l'on en voit plusieurs signes avertisseurs dans chaque initiative.

Les conditions techniques, sociales et d'organisation se transforment et tendent nécessairement à s'adapter à ces nouvelles conditions, en abandonnant les composantes qui ne jouent plus un rôle précis et défini et en en assumant d'autres, répondant mieux aux nouvelles nécessités et aux nouveaux besoins.

Evidemment, le phénomène ne se réduit pas à la seule structure salariale, mais, toujours à niveau d'entreprise, il touche tous les facteurs qui sont en quelque manière liés au développement des techniques ou à l'évolution du climat des relations industrielles.

./.

Il est cependant indubitable que, pour ce qui concerne la structure salariale, l'adaptation - quand elle se réalise - tend à se traduire par l'abandon des rémunérations au rendement (salaires à la tâche, stimulants, etc.) et par leur remplacement par d'autres compléments variables, qui assument la valeur de participation la plus globale au développement de la production et de l'économie de l'entreprise.

Et, en effet, les conclusions de Boursier, comme la plupart des communications présentées aux Journées d'étude de la CECA ne nient pas, mais au contraire reconnaissent que ce passage est plausible et même qu'il peut se réaliser, formulant tout au plus certains doutes quant à la signification de la correspondance des solutions pratiquement expérimentées.

La substantielle convergence des manières de voir, au-delà de leur apparente opposition, due seulement à la différence des points de départ et des temps de référence, nous amène donc à conclure que l'on se trouve en présence d'un phénomène évolutif réel, clairement caractérisé dans ses composantes endogènes (c'est-à-dire ayant trait à la structure de l'entreprise du point de vue de la technique et de l'organisation et aux rapports entre l'entreprise et le marché), mais moins nettement identifiable et plus difficilement synthétisable dans ses composantes exogènes (ayant trait au système de relations industrielles et, d'une manière plus générale, au type d'organisation sociale existant).

Considérations finales

Sur la base de tous ces éléments de réflexion, nous chercherons à notre tour de tirer une conclusion. Ceci nous obligera à rappeler quelques concepts et à tenter d'effectuer de nouvelles définitions pour permettre l'utilisation d'un langage sans équivoque.

Le cadre des recherches mises en œuvre par la Haute Autorité se compose de deux parties bien distinctes : l'une qui analyse les rapports entre niveaux de mécanisation et le salaire de rendement, une autre qui cherche à expliquer en termes d'opinions et de relations entre homme et groupes, les déviations entre retards psychologiques et réalités de la rémunération au rendement.

On peut récapituler brièvement de la manière suivante les termes qui servent à définir la manière de poser le problème dans son ensemble :

- a) l'évolution des techniques et, par conséquent, l'évolution de l'organisation de l'entreprise, toutes deux liées à une évolution des dimensions et des formes du marché, tendent conjointement à modifier la fonction que l'homme-ouvrier exerce dans la production industrielle, en la réduisant du point de vue de l'apport direct et en l'accentuant du point de vue de la participation à l'obtention d'un résultat productif déterminé (qui est compatible avec les nécessités imposées par les techniques, par l'organisation et par le marché);
- b) l'évolution des rapports entre les groupes sociaux et du système de relations industrielles, qui suit des voies différentes et a atteint des étapes plus ou moins avancées dans les divers pays, semble, en tout cas, tendre à une élévation de la classe ouvrière par rapport aux autres classes, en matière non seulement de "bien-être", mais aussi de participation politico-sociale. Cette tendance implique une nouvelle ou plus grande possibilité d'accès à des espaces de plus en plus vastes de pouvoir ou d'autodétermination, au niveau extérieur à l'entreprise, mais aussi intérieur à l'entreprise.

Donc, l'étude du salaire au rendement en soi risque d'être insuffisante ou dangereuse, si elle n'est pas reclassée dans le milieu plus ample qui lui est propre tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du secteur industriel ou du système économique. Il faut ajouter cependant que les auteurs des recherches de la Haute Autorité ont souligné cette exigence.

Cet avertissement étant fait, nous cherchons - pour ne pas tomber nous-mêmes dans une équivoque inverse - d'éclaircir le problème de la rémunération au rendement "en soi" avant de la projeter sur des perspectives plus vastes.

A cette fin, nous tenterons, comme nous l'avons déjà dit, une définition des concepts, non pas tant pour être quelque chose de nouveau (désormais, dans ce domaine, il y a peu de chances de dire quelque chose de nouveau, surtout en matière de définitions, tellement on en a fait et inventé), mais plutôt pour éclaircir le langage que nous utiliserons.

Il est utile de rappeler la distinction entre salaire fixe et salaire variable : la première notion est claire pour tous; la seconde, bien qu'étant tout aussi claire, appelle une précision.

Les éléments du salaire qui sont variables peuvent varier pour des causes internes ou pour des causes externes aux entreprises. Ce sont des éléments variables pour des causes externes - exemple caractéristique : l'échelle mobile -, les éléments liés aux paramètres dont les mouvements dépendent des facteurs directement incontrôlables par aucune des parties opérantes de l'entreprise. Le contraire est vrai pour les éléments variables pour des raisons internes : dans ce cas, les éléments variables résultent de paramètres sur lesquels les parties opérantes de l'entreprise peuvent influencer directement soit par l'organisation, soit au moyen des installations, soit par leur propre apport de travail, indépendamment de la manière avec laquelle il s'effectue : par un effort physique et mental, par une activité individuelle ou de groupe.

Dans ce groupe d'éléments variables pour des causes internes, se retrouvent ces typologies qui rentrent dans l'expression "salaire au rendement". Mais nous abandonnons tout de suite cette expression pour faire une autre distinction.

Entre les éléments de salaire dont la variabilité dépend de l'apport -du moins on le pense - du travailleur, il nous intéresse de distinguer deux catégories fondamentales :

- l'une dans laquelle la liaison effectuée entre l'apport du travailleur et le salaire (naturellement pour la part qui est susceptible de variations) a pour but de stimuler le travailleur à faire davantage dans des limites données.

Par conséquent, cette liaison et les paramètres qui la caractérisent sont structurés de manière fonctionnelle pour l'objectif que l'on veut atteindre. Nous appellerons ces éléments de la rémunération salaire à stimulant;

- l'autre dans laquelle la liaison effectuée entre le salaire et la production a pour objectif de prendre acte (donc, non pas d'influencer) des niveaux et des rythmes de production obtenus. Nous appellerons cet élément (ou plutôt ces éléments) salaire sur les rendements obtenus

Cette terminologie, nous le répétons, ne se veut pas une innovation, mais seulement une référence pour les pages suivantes de la conclusion. Nous nous rendons compte que ce cas comporte quelques imprpropriétés et nous avertissons la lecteur que le choix des paroles est strictement conditionné par la signification courante qu'elles ont dans la langue originale de ce rapport de synthèse :(1)

(1) Cette distinction avait déjà été faite, d'ailleurs avec quelques nuances différentes, dans une épreuve de ce volume qui avait été discuté avec les auteurs des rapports nationaux. Si elle a été modifiée, on le doit notamment à la tentative faite pour éviter quelques obstacles qui empêchaient alors une compréhension plus facile. Nous savons dans quelle mesure nous les effectivement surmontés. Nous devons également remercier notre collègue Bolle de Bal parce qu'à la suite de cette discussion, il a proposé une formule, peut-être plus conciliante ou plus souple que nous indiquerons, parce qu'elle est très significative. Il faudrait distinguer -dit-il - non plus deux, mais trois modalités types de rémunération au rendement (ou plus exactement de rémunération à résultat, ou le salaire à la production).

1) à un extrême, la rémunération au rendement stricto-sensu, peut être définie

- soit en termes de "fonctions" (primes de stimulation)
- soit en termes de modalités : il s'agit du salaire lié à la production individuelle ou à la production de petits groupes (20 travailleurs maximum).

Ce type de rémunération au rendement est, de l'avis général, en crise : sur ce point, l'accord est unanime (il n'existe d'ailleurs quasi plus en sidérurgie).

2) à l'autre extrême, ce que je serais tenté d'appeler le salaire à la productivité, et qui peut être défini

- soit en termes de "fonctions" (primes d'intéressement)
- soit en termes de modalités : il s'agit du salaire lié à la production de grands groupes (une usine, une entreprise ou un secteur)

Ce type de salaire aux résultats tend à se développer pour les raisons qui ont été évoquées.

3) entre les deux s'intercaleraient des modalités hybrides que je rangerais volontiers sous l'étiquette "rémunération au rendement lato sensu", qui peuvent également être définies

- soit en termes de fonctions : primes de régulation (la "régulation" comporte, comme déjà défini dans le rapport belge, à la fois une part de stimulation et une part d'intéressement)
- soit en termes de modalités : il s'agit des éléments de salaire liés à la production de groupes moyens (un grand atelier, un département d'usine).

C'est à propos de ce troisième type de modalité que les analyses paraissent encore diverger : rien d'étonnant à cela, puisque les modalités sont mitoyennes et ses fonctions ambiguës pourquoi ne pas reconnaître que ce type de modalité peut se trouver, soit en crise, soit en évolution, soit les deux à la fois, compte tenu des contingences propres à chaque milieu de travail ? Cette hypothèse me paraîtrait répondre à une dernière objection de nos collègues, tout en rendant compte assez exactement de la réalité.

Nous insisterons donc pour nommer salaires à stimulant le premier type de salaire variable : à celui-ci, disions-nous, on peut, du point de vue conceptuel, attribuer la fonction de stimulation - dans le sens de stimulant, de pression, d'incitation à faire davantage -. En principe - quitte à la vérifier dans la réalité, ce qui est autre chose - cette définition postule une stricte interdépendance entre l'apport de l'ouvrier et le rendement. On ne peut, par conséquent, attribuer la notion de stimulation aux autres fonctions qui peuvent être assignées au salaire au rendement dans son acception la plus large : de co-responsabilité, de co-intéressement et de participation. Il est vrai que ces fonctions aussi sont à la rigueur stimulantes; mais alors le concept s'élargit et les problèmes sous-jacents sont complètement différents, comme nous le verrons d'ailleurs plus loin.

Le salaires à stimulant, s'il veut atteindre les objectifs qu'il s'est attribués, doit effectuer la liaison avec la production par une structure qui influence "a priori", et pour ce faire, il doit s'appliquer à des individus ou à des groupes restreints. De plus, le temps qui se passe entre le moment où se fait le stimulant à produire, et le moment où l'on procède au paiement de cet élément salarial, doit être bref.

Il faut absolument admettre que cet élément salarial est désormais rare dans l'industrie moderne, et qu'il est sans doute presque totalement absent dans la sidérurgie européenne. Mais même là où il est présent, le jeu des parties l'a réduit davantage à une fonction de "soutien d'un rythme productif préétabli", car un stimulant doit faire davantage. Il est vrai toutefois que ce stimulant peut être réalisé seulement périodiquement, et en corrélation avec les changements techniques et sur le plan de l'organisation : dans les intervalles - mais ce sont de longs intervalles - il assume donc le rôle de "régulateur".

Le salaire sur les résultats obtenus, contrairement au précédent élément de rémunération, ne se propose ni de stimuler, ni de régler, mais nous pourrions dire de "convaincre" que l'évolution productive n'est pas sans avoir de conséquences sur le travailleur. Dans ce cas, ces salaires peuvent être appliqués à des zones de production plus vastes (c'est à dire à des groupes plus nombreux de travailleurs) pour arriver à toucher des secteurs entiers, et même davantage, et être versés pendant une période prolongée; toutefois, ces salaires ne doivent pas être généralisés, sinon le force de conviction se disperse; ce type de salaire risque alors de devenir plutôt un élément de compromis dans la négociation syndicale.

Il semble qu'un tel élément salarial se rencontre souvent dans la sidérurgie, comme dans toute l'industrie, même s'il prend des formes diverses et nuancées.

Il semble incontestable qu'une évolution des structures salariales s'est manifestée, qui a vu, d'une part, le salaire de base assumer des fonctions différentes de celles qui lui étaient antérieurement assignées et en partie des fonctions qui étaient d'abord assignées, au contraire, à la rémunération au rendement et, d'autre part, la rémunération variable abandonner les fonctions de stimulation, dépassées non seulement par le développement des techniques, mais aussi par les nouvelles formes d'organisation et assumer des fonctions d'homogénéisation des rémunérations en raison des nouvelles nécessités imposées par le changement du climat social et des relations industrielles.

Pour résumer, sur la base de ces définitions, les conclusions qui ont émergé de l'enquête pour chacun des partenaires sociaux (employeurs, syndicats et ouvriers) dans les quatre pays, il semble légitime de formuler les constatations ci-après :

- la tendance de la rémunération à stimulant à disparaître est, pratiquement, un fait admis sans beaucoup d'hésitations par les divers groupes dans tous les pays. Les facteurs déterminants de cette "réalité" varient en revanche, ou du moins revêtent des nuances différentes en passant d'un groupe à l'autre. Si, pour les employeurs

le facteur déterminant est l'évolution des techniques et de l'organisation, pour les syndicats, il est constitué par l'évolution des conditions sociales, qui donne de plus en plus d'importance au souci de la stabilité des gains et la "sécurité" financière des travailleurs; beaucoup moins précises sont les positions idéologiques de refus d'un mode de rémunération considéré comme niant la liberté de l'ouvrier. Pour les travailleurs, les facteurs qui les amènent à penser en termes de crise ne coïncident qu'en partie avec ceux qu'expriment les syndicalistes; on peut, en effet, les rattacher avant tout à l'aspiration à une situation sociale différente et à une intégration plus poussée et, en second lieu, à une évolution lente et parfois même peu perceptible de la conscience du rôle de l'ouvrier dans l'usine, par suite des effets complexes et composites du développement des techniques et de l'organisation.

C'est dans ce contexte qu'à notre avis doivent être interprétées les aspirations au changement qui, peut-être, a déjà été réalisé, mais qui n'a pas été perçu comme tel.

- L'évolution de la structure salariale et -dans ce cadre - aussi du salaire sur les résultats obtenus, vers des formes qui répondent mieux aux nécessités actuelles de l'organisation productive et sociale est, elle aussi, largement reconnue comme un phénomène réel, mais encore assorti dans des cas, de perplexités et de doutes parfois vraiment difficile à définir. Pour les employeurs, l'évolution de la structure salariale, telle qu'elle serait rendue nécessaire ou souhaitable, non seulement par l'évolution des conditions économiques générales relatives tant au marché du travail qu'à celui des biens, mais aussi par l'évolution des techniques et des systèmes d'organisation, ne provoquerait pas de sérieux embarras, si elle n'était pas entravée par une série de facteurs de nature psycho-sociologique ayant trait surtout aux caractéristiques des rapports existant entre employeurs et syndicats, ou au moral des travailleurs. C'est probablement à ce dernier ordre de motivations qu'il convient de rattacher la persistance assez fréquente de rémunérations variables ne présentant plus les caractères de la rémunération au rendement traditionnelle et que l'on qualifie néanmoins de stimulantes (1)

(1) Par exemple, dans le cas de l'Italie, les stimulants dits "analytiques" cités dans les précédents chapitres n'exercent pas, dans la réalité, une fonction effective ou primaire de stimulation. Dans cet exemple, la signification de la dénomination adoptée est probablement en partie formelle (de respect de la terminologie salariale traditionnelle) et en partie tactique (pour faciliter son acceptation).

Pour les syndicats et pour les travailleurs, la disposition à rechercher les termes d'une évolution, qu'ils admettent surtout comme une conséquence de la dynamique des entreprises et des installations, rencontre beaucoup d'obstacles en raison de la difficulté que l'on éprouve à contrôler les systèmes choisis par l'entreprise pour représenter le rapport rémunération - résultats obtenus - (1).

Toutefois, les préférences allant à l'évolution des salaires au rendement sont liées à une série de motivations tactiques :

Les syndicats et, avec des nuances différentes, les ouvriers également, ont conscience du rôle joué par les éléments variables du salaire. dans la négociation collective aux divers niveaux, et en particulier au niveau de l'entreprise ou de l'usine, en favorisant la dynamique des salaires de fait et en laissant en tout cas un champ plus large à l'action revendicative du syndicat.

Dans ce contexte, alors, peuvent être interprétées les résistances au changement, puisque l'on considère le "nouveau" comme prolongement de l' "ancien" et l'on ne remarque pas qu'une transformation qualitative est en cours ou a été réalisée.

Il existe une ambiguïté d'attitude dans les trois groupes confrontés dans cette enquête : chacune des trois parties en cause - les employeurs, les ouvriers, les syndicalistes - veut et ne veut pas, espère ou craint. L'ambiguïté résulte de la tension existant encore entre aspiration et résistance au changement.

(1) Il y a lieu de noter que le progrès des techniques et de l'organisation opère dans deux sens : s'il constitue la motivation de l'acceptation de l'évolution des salaires sur les résultats obtenus, il contribue toutefois à la freiner et à l'entraver, du fait que de nouvelles techniques et de nouveaux principes d'organisation posent de graves problèmes du point de vue de l'accessibilité et de la compréhensibilité. Autrement dit, ils constituent des symptômes d'une diminution du contrôle des syndicats et de l'influence des ouvriers sur la gestion de l'entreprise.

Les trois parties entrevoient dans le salaire sur les résultats obtenus un moyen pour contrôler directement une partie du salaire : mais toutes les trois craignent en même temps que, par l'intermédiaire de cet élément, le contrôle du salaire de fait global ne leur échappe.

Il est vrai que "la cause fondamentale de toute résistance au changement (provoqué par le progrès technique) sera toujours le désir d'éviter des difficultés éventuellement connexes audit changement. La résistance au changement résulte de l'expérience de difficultés provoquées par de précédentes transformations et de la crainte, qui s'ensuit, d'inconvénients futurs. Seule l'éducation peut surmonter cette difficulté, en éliminant le dommage ou la crainte du dommage car, de toute évidence, l'ignorance permet à la crainte de se développer librement". (1)

Il est vrai, toutefois, qu'il faudra encore quelque temps pour mieux connaître les réalités de l'entreprise qui se préciseront - non seulement au fil de l'évolution technique - mais à la suite des progrès accomplis dans l'organisation et dans les contradictions que celle-ci comporte dans les rapports de participation des travailleurs et de leurs représentants syndicaux.

La marge de manoeuvre de l'ouvrier ne disparaît pas seulement par rapport à la machine, mais elle est aussi engloutie par l'organisation. C'est l'organisation moderne des entreprises qui dicte les cadences de travail, plus que ne le font les machines, plus que ne peuvent le faire les installations considérées comme un ensemble organisé et intégré de machines.

Il est vrai que l'organisation absorbe la marge d'initiative dont disposait précédemment le travailleur, mais la transforme en de nouvelles normes de responsabilités vis-à-vis du travail. La rémunération, de même que la structure "interne" de la rémunération ne pourront pas ne pas tenir compte de cet élément.

(1) cf. L. Landon Goodman "L'homme et l'automation"- 1961, p. 223

Comme l'a dit Boursier au congrès précité de l'O.C.D.E., "les actuels systèmes d'organisation du travail permettent de contrôler le rendement des travailleurs en ayant de moins en moins recours aux stimulants salariaux".

L'impulsion vers l'adoption de techniques de plus en plus perfectionnées et de systèmes d'organisation d'un degré de plus en plus élevé a eu, dans la sidérurgie européenne, depuis 1960, une portée de plus en plus grande. Les causes de ce fait sont complexes, mais on peut les identifier, synthétiquement du moins, par l'élargissement des dimensions du marché, l'intensification de la concurrence, les pressions que les tensions qui se sont manifestées à peu près partout sur le marché du travail ont exercées sur la dynamique des coûts, bien qu'il reste vrai que la part du coût afférent à la main-d'oeuvre s'était amenuisée et allait se réduisant progressivement.

Du point de vue de l'organisation en particulier, la constatation des défauts inhérents aux structures en vigueur et de la baisse de productivité qu'ils finissaient par provoquer par rapport à la situation des industries d'autres pays a conduit récemment à porter plus d'attention aux caractéristiques des structures de gestion et à leur ajustement pour permettre une évolution de l'organisation au niveau de l'entreprise à tout le moins parallèle à celle des techniques de production sinon plus avancée qu'elle.

Les modifications que le progrès, dans ses manifestations les plus actuelles, impose à l'entreprise sont importantes : l'acceptation fonctionnelle de l'entreprise tend de plus en plus à coïncider avec un système de courants d'informations, de matériaux, de main-d'oeuvre et d'équipements, liées à un schéma d'interdépendances et d'interconnexions multiples, qui peut déclencher des transformations ou des fluctuations ultérieures dans chacun des courants composants.

Cette formalisation de l'entreprise en un système composé d'un certain nombre de sous-systèmes, qui varie avec les dimensions et la complexité du cycle de production, facilite évidemment l'approche scientifique à l'étude des problèmes d'organisation, dans la mesure du moins où le recours à cette approche est rendu possible, d'une part, par la connaissance du comportement des variables en cause ou par la possibilité de les déterminer, d'autre part, par la possibilité de calculer les marges d'erreur qu'implique toute évaluation.

Ce qui est certain, en tout cas, c'est que la distance entre cette conception de l'entreprise en tant qu'organisation est fort éloignée de celle qui découle plus ou moins étroitement du taylorisme classique, auquel, en revanche, le salaire au rendement s'apparente étroitement. Si, dans cette acception-là, l'organisation de l'entreprise se traduisait avant tout par l'organisation scientifique du travail, par exemple en donnant une énorme importance à la détermination des temps et des méthodes nécessaires pour chaque opération, dans cette acception-ci l'organisation de l'entreprise est au contraire axée sur la programmation à tous les niveaux, des courants composant le système (y compris la main-d'oeuvre qui perd donc la rôle subordonné à celui des machines, mais elle en assume un autre afin d'assurer audit système la poursuite de l'objectif optimum fixé d'avance par rapport au niveau de la technique et aux possibilités qu'offre le marché.

Si, dans un système d'organisation comme celui du type taylorien, dans lequel l'"organisation scientifique" du travail jouait un rôle prédominant et réduisant l'apport de l'ouvrier à un rôle "mécanique", on se préoccupait surtout de mesurer exactement les temps nécessaires pour exécuter chaque tâche, c'est-à-dire de connaître exactement les modalités de déroulement du cycle de production, sans percevoir les effets qu'exercerait sur ces informations "exactes" le système de relations industrielles, dans un système d'organisation plus évolué, tenant compte des composantes extérieures à celles que déterminent les modalités techniques de déroulement du cycle de production, on ne pouvait ignorer la portée et la nature desdits effets.

Abruzzi écrit que (1) "l'industrie moderne ne serait pas concevable sans ces méthodes rationnelles de gestion et de contrôle, introduites par la révolution qui est intervenue dans les techniques d'organisation. Les fonctions de direction et de production, sous le double aspect fonctionnel et de contrôle, qui s'étaient fortement spécialisées, étaient dispersées entre de nombreux services et de nombreuses personnes d'une même entreprise. La doctrine de la "division du travail", qui, ayant considérablement simplifié les fonctions individuelles, avait rendu possible une production économique, était directement responsable de cette dispersion. Un autre grave défaut de cette doctrine a été la dénaturalisation du travail humain, dont elle n'a considéré que les aspects les plus superficiels".

"La doctrine de la "division du travail" aurait conduit au chaos, s'il ne s'était produit une action tendant au rétablissement d'un certain degré de coordination entre les fonctions. Tel est précisément le fruit des techniques d'organisation de l'entreprise, auxquelles revient donc le mérite d'avoir rendu possible la production de grandes quantités de biens industriels, à bas prix et avec des rendements élevés...".

Donc les doctrines les plus modernes (et leurs applications) de l'organisation de l'entreprise cherchent à redonner une unité à l'entreprise, à la considérer globalement : en cela, elles ont la tâche facilitée par l'utilisation des calculateurs électroniques, ou mieux dit, par l'élaboration des renseignements, justement pour tenir compte de fonctions qui ne sont plus celles de "faire rapidement la comptabilité", mais d'informer rapidement, d'emmagasiner une série importante et complexe de renseignements et de les rappeler tous lorsqu'il s'agit de faciliter la préparation des décisions à prendre dans la gestion.

"La masse des personnes participant à l'entreprise - écrit Saraceno - (2) - devient un ensemble organisé, capable de réagir de la manière la plus appropriée aux changements qui surviennent

(1) Cf. A. ABRUZZI, op. cit. pp. 361, 362, 363.

(2) Cf. P. Saraceno - Op. cit. p. 138

dans le monde extérieur quand on met en oeuvre :

- 1) un système d'autorités bien définies et acceptées;
- 2) un système d'ordres et de directives de haut en bas, d'informations de bas en haut et de communications entre centres de décision appartenant à des lignes hiérarchiques différentes, mais dont l'action vise le même objectif;
- 3) un système de stimulants propres à inciter les préposés aux tâches à agir dans l'intérêt de l'entreprise.

L'instauration de stimulants efficaces est un moment essentiel du processus d'organisation : la définition des fonctions de l'entreprise, le fractionnement des fonctions en tâches individuelles, l'institution de lignes d'autorité et de responsabilité et d'un système rationnel de transmission d'ordres, de directives, d'informations et de communications, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui donnent vie à l'organisme qu'est l'entreprise, se réduiraient à des activités dénuées de sens, s'il manquait la certitude préalable que les préposés aux tâches seront non seulement mis à même de les exécuter, mais aussi motivés à les exécuter de la manière la plus efficace".

Plus simplement - toujours pour suivre la pensée de Saraceno (1) - nous pourrions dire aussi "que l'organisation est un système de motivations ordonnées aux fins de l'entreprise.

"Créer un tel système n'implique pas seulement l'étude technique des types de processus qui se déroulent dans l'entreprise et des tâches qui doivent, en conséquence, être exécutées; l'efficacité des motivations reflète en substance le système de valeurs qui, au moment considéré, s'est affirmé dans une société donnée; les stimulants et toute autre mesure ayant trait au personnel sont très conditionnés par la situation historique dans laquelle ils sont appliqués et doivent donc évoluer avec l'évolution souvent rapide de cette situation".

./.

(1) Cf. P. Saraceno - Op. cit. p. 191.

Les termes dans lesquels se pose le problème des stimulants dans l'industrie contemporaine confirment que la rémunération du travail ne peut se concevoir comme un simple paiement à effectuer par l'entreprise pour rémunérer sur la base d'un taux prédéterminé le préposé à la tâche. Le coût du travail est aujourd'hui une entité complexe dans laquelle il y a lieu de distinguer de nombreuses composantes qui correspondent tant aux obligations contractuelles qu'aux initiatives prises pour mettre en oeuvre les stimulants jugés appropriés et le taux de rémunération n'est pas la base sur laquelle est liquidée la rémunération, mais la résultante, rapportée à l'unité de temps, des charges multiples que l'entreprise doit supporter pour disposer de la manière la plus appropriée du facteur travail (1).

La détermination du niveau de rémunération le plus approprié n'est cependant pas une opération qui se déroule séparément et antérieurement à la fixation des diverses conditions et initiatives qui concourent conjointement à former ce niveau de rémunération.

La force de stimulation de la structure salariale et des autres conditions appliquées par l'entreprise, l'aptitude de ces conditions à intégrer dans ladite entreprise, dans la mesure voulue, la main-d'oeuvre utilisée, ne résultent pas seulement de l'importance des moyens destinés à l'acquisition du facteur travail, mais aussi du fait que ces moyens sont employés pour créer des stimulants conformes à l'échelle des valeurs qui, au moment considéré, s'est formée dans le personnel, ou, mieux, dans les divers groupes dans lesquels on peut, à cet égard, subdiviser le personnel.

En conclusion, le coût d'un niveau salarial donné est un élément de la politique ayant trait au personnel et peut en constituer une limite, son rendement peut cependant varier beaucoup, à parité de coût, selon la manière dont les diverses formes de stimulation ont été combinées et surtout selon la réaction que les initiatives de l'entreprise suscitent chez chacun des préposés aux tâches à exécuter (2) .

./.

(1) Cf. P. Saraceno, Op. cit. p. 192

(2) Cf. P. Saraceno - op. cit. pages 193-194

Si nous nous sommes longuement arrêtés à cette analyse, c'est parce qu'elle nous amène au point central de notre conviction, à savoir que l'on ne saurait croire qu'une partie, souvent même marginale, de la rémunération puisse assumer un rôle déterminant de stimulant. Du reste, ce rôle, même la rémunération dans son ensemble et dans ses articulations de structure ne réussit pas à le jouer pleinement. Il existe un groupe de stimulants non monétaires, dans lequel nous placerons - toujours avec Saraceno (1) - "l'ensemble des conditions que l'entreprise met en oeuvre sur deux plans différents :

- a) à l'intérieur de l'entreprise, pour améliorer le cadre dans lequel le travailleur s'acquitte de sa tâche (stabilité de l'emploi, possibilité d'avancement dans la carrière, salubrité et sécurité du travail, etc...);
- b) à l'extérieur de l'entreprise, pour améliorer le mode de vie du préposé à la tâche et des membres de sa famille (prévoyance, assistance médicale, habitation, instruction, activités culturelles et sportives, etc...).

Ce système complexe doit, en premier lieu, s'adapter à la nature des tâches exécutées dans l'entreprise. "

Le problème, au fond, n'est pas seulement celui de la structure salariale en elle-même, et encore moins de la rémunération au rendement et de son évolution compte tenu de nécessités données d'ordre technologique ou sociologique, que celui de la définition de la structure globale des conditions de travail, de rémunération et de participation aux décisions de l'entreprise qui influencent directement les conditions de travail et de rémunération.

Cette thèse, pour laquelle c'est le montant global de la rémunération qui doit être stimulant (mais ici, le terme "stimulant" assume, évidemment, un sens bien plus large que celui de "participation" aux objectifs de l'entreprise) n'exclut pas que les structures salariales comportent une partie variable.

./.

(1) Cf. P. Saraceno - op. cit. p. 194

A notre avis, plus, il faut faire face opportunément à des exigences multiples : les employeurs ont celle d'atteindre une "sécurité" de longue durée quant à l'évolution du coût du travail -comme l'exigent les développements de la "programmation" d'entreprise -; et les travailleurs attendent une dynamique salariale qui ne procède pas par "saccades" largement espacées, mais accuse une certaine continuité dans le temps; les syndicalistes ne sauraient se passer - pour répondre aussi à la demande de contrats de salaires de plus longue durée - d'éléments sur lesquels ils puissent exercer une certaine action de négociation.

A ces multiples exigences peut répondre l'existence d'une partie variable du salaire, variable sur des bases négociables, mais contenues par des paramètres qui en établissent les conditions de mouvement.

Ainsi, même le thème de la stimulation ne pourra plus être résolu à l'aide d'un instrument précis et facile à manier comme le salaire de la tâche, mais intéressera toute la structure organisationnelle de l'entreprise, dans ses composantes complexes et multiples. La stimulation sera d'autant plus efficace et la structure organisationnelle de l'entreprise d'autant plus adéquate qu'elles réussiront davantage à exprimer concrètement les exigences qui, dans cette situation historique, politique et sociale donnée, représentent les aspirations des travailleurs et des motivations de l'action syndicale.

Ce changement de perspectives, s'il peut être accepté, ne se borne cependant pas à mettre en crise les caractéristiques actuelles des systèmes servant à le mesurer et à l'évaluer, mais met aussi en cause les idéologies et les modes d'action des organisations syndicales. Si le problème de l'organisation de l'entreprise tend à être résolu par une programmation d'entreprise intégrée, au niveau de l'organisation sociale et du système de relations industrielles on n'entrevoit, en revanche, jusqu'ici aucune ligne de solution parallèle.

Voici donc à quoi pourrait aboutir l'analyse de l'évolution des modes de rémunération : dans les circonstances actuelles, déterminées par le progrès économique et technique et par les effets que ce dernier en particulier a exercé sur les configurations du travail humain dans l'usine, les structures salariales traditionnelles, appartiennent désormais à une réalité dépassée. Toutefois, la prise de conscience d'une telle situation n'a pas été suffisante et le système de relations industrielles, à cause de la responsabilité des deux parties sociales, n'a pas réussi en général à s'adapter entièrement à la nouvelle réalité, à mettre au point méthodes et techniques, tactiques et stratégies adéquates, ni à réaliser pleinement tous les avantages qu'elle peut en fait présenter.

Dans l'entreprise considérée comme système intégré, le rapport qui s'établit entre ouvriers et direction et, entre ouvriers et opérations productives est différent de celui que mesurait et réglait la structure salariale traditionnelle : c'est pourquoi le dépassement de cette structure salariale traditionnelle est implicite dans les nouveaux systèmes d'organisation programmée.

Entre autres, la fonction de stimulation, jadis assignée à la rémunération au rendement, devient, dans les systèmes intégrés, un élément indissoluble de tout le système d'organisation et s'exprime non seulement au niveau de la structure salariale, mais aussi à d'autres niveaux de la programmation des carrières et des contenus qualitatifs assignés à l'évaluation du travail humain. De même, les autres fonctions que l'on a parfois attribuées au stimulant (comme la fonction dite de régularisation des niveaux de production) sont assignées aux systèmes de programmation intégrée et l'on ne saurait donc plus les invoquer pour justifier le maintien de la structure salariale traditionnelle. Il résulte de tout cela que les caractéristiques effectives du problème, ou mieux du problème résiduel, sont à rapporter à un sujet beaucoup plus vaste que celui qui a été traité jusqu'ici, à savoir aux entraves que l'organisation sociale et institutionnelle impose aux processus innovateurs, et surtout aux aspects humains et sociaux que revêtent ces processus. Ainsi les systèmes de relations industrielles se sont révélés, pour ce qui est du problème en cause, comme la source des grandes inerties, même à l'égard de l'adoption

des nouvelles méthodes qui pourtant, garantiraient aux travailleurs de plus grands avantages à tous les niveaux.

Certes, on pourrait, ici, nous objecter que le passé récent et la réalité actuelle sont encore fort éloignés de ces hypothèses sur l'avenir. Bolle de Bal (1) pourrait encore répéter que "l'idéologie est une chose, l'action en est une autre. Entre les deux s'interpose toute la complexité de la vie industrielle et des rapports sociaux".

Certes, le sociologue, sans pour autant négliger l'idéologie, ne saurait "ne pas s'intéresser avant tout au comportement réel des acteurs sociaux".

Mais au-delà, ou au-dessous, du comportement, il existe aussi des forces novatrices, imposées par la réalité extérieure, qui évolue rapidement et d'une manière indiscutable.

Les problèmes de rémunération devant lesquels se trouvent les parties sociales seront toujours plus complexes : facteurs externes et internes tendront à en modifier complètement les données de base.

Pour cette raison, il faudra chercher dans l'ensemble du rapport employeur/travailleur - syndicat ainsi que dans l'ensemble des conditions de rémunération, de travail et de participation, de nouveaux critères de stimulation. Au fond, cette position se rattache à l'exigence d'une nouvelle forme de "politique de rendement" que souhaite Lutz dans la conclusion de son étude : "il semble qu'il soit urgent d'expérimenter dans la sidérurgie, plus logiquement et plus systématiquement que jusqu'ici de nouvelles formes et de nouveaux instruments de politique de rendement, pour combler la lacune qui résulte aujourd'hui de la dégénérescence du stimulant salarial, et qui ne sera jamais que réduite par une relance du stimulant dans le sens que nous venons d'esquisser" (2).

La complexité présente et future des "politique du rendement" ainsi que les structures de rémunération ne doivent pas toutefois décourager les tentatives faites pour explorer les voies et les moyens nouveaux pouvant être adoptés pour innover de manière cohérente et suivant l'évolution des faits économiques, techniques et sociaux qui caractérisent les changements du choix des entreprises.

(1) Cf. Bolle de Bal - "Sociologie du travail - n° 2 - 1964 - op. cit. p.103

(2) Rapport allemand - Tome I - p. 514

Les recherches de la Haute Autorité, permettant de mieux connaître le passé et le présent, ont déblayé la voie aux recherches futures. Celles-ci restent la tâche des experts responsables, mais elle doit aussi de plus en plus faire partie des tâches et des responsabilités des agents économiques.

