

**Zeitschrift:** Bulletin technique de la Suisse romande  
**Band:** 81 (1955)  
**Heft:** 19-20: École polytechnique fédérale Zurich: centenaire 1855-1955, fasc. no 1

**Artikel:** Essai de "travail associé" dans une entreprise  
**Autor:** Kugler, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61354>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## ESSAI DE « TRAVAIL ASSOCIÉ » DANS UNE ENTREPRISE

par PAUL KUGLER, ingénieur E.P.F., Genève

### Avant-propos

Dans le cadre du Centenaire de l'Ecole polytechnique fédérale, il n'est pas déplacé d'exposer les expériences sociales réalisées par une entreprise qui, elle aussi, a doublé le cap de ses cent ans d'existence.

Nous nous éloignerons donc tant soit peu des problèmes techniques purs pour nous attacher à des problèmes se situant sur le plan des relations humaines dans l'entreprise. Nous pensons que si ce problème se pose pour nombre d'entreprises suisses ayant été créées également vers le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, il reste le même pour des entreprises plus récentes, dont la direction est entre les mains d'ingénieurs ou de commerçants, tenaillés entre des problèmes sociaux, financiers et ceux de production. Ce qui suit n'est donné qu'à titre d'exemple, sans autre ambition que d'aider d'autres entreprises, qui seraient elles aussi à la recherche d'une solution équitable aux problèmes sociaux qui se posent à elles et qui se trouvent être déjà résolus aux U.S.A.

*Genre de l'entreprise* : Fabrique de robinetterie et fonderie de métaux non-ferreux.  
Année de fondation : 1854.  
Effectif en 1890 : 60 personnes.  
Effectif en 1954 : 320 personnes.

Donc, caractéristique de la moyenne entreprise avec un assez long passé de tradition.

### Evolution sociale

L'entreprise, tout en se pliant aux nécessités économiques sans cesse grandissantes, restera artisanale dans sa forme pendant près d'un demi-siècle. Elle ne deviendra anonyme qu'en 1923. Elle ne restera pas à l'abri des revendications des salariés correspondant à la création des syndicats ; une ère nouvelle, déclenchée dans le monde entier par la guerre 1914-1918, s'ouvrira pour les métallurgistes. C'est le 19 juillet 1937, enfin, qu'était signée la Convention dite de la paix du travail par les représentants du monde patronal et ouvrier suisse et dont notre pays bénéficie à l'heure actuelle. Cette convention, renouvelée en 1949 et en 1954, sera à la base des mesures prises plus tard en vue d'une intégration plus réelle du travail des collaborateurs dans le destin de l'entreprise.

### Evénements de 1939-1945

Au cours de la seconde guerre mondiale, les effets de la Convention de 1937 ne pourront guère se faire sentir, mais l'exemple offert par les événements politiques de l'Ouest accélérera dans les esprits la nécessité de mettre sur pied, après guerre, un système de collaboration effective répondant au désir du monde industriel tout entier, mais spécialement adapté au caractère et aux mœurs suisses.

### Premier pas vers le travail associé

La tâche de la Direction fut facilitée par la Convention de 1937, préconisant la création de commissions représentatives du personnel ouvrier au sein de l'entreprise ; la Direction étendra cette représentation également aux chefs de service et au personnel de bureau, et c'est ce qui en fera l'originalité en même temps qu'un outil de collaboration des plus utiles. Sous le nom de *Commission plénière*, il fut créé, en juin 1945, la délégation suivante :

Commission ouvrière : 7 membres  
» des chefs de service : 2 membres  
» des employés : 3 membres

qui se réunit mensuellement en présence obligatoire de la Direction. L'article premier des règlements de la Commission plénière est ainsi conçu :

La Commission plénière, désignée plus loin par C.P., a pour but :

- 1° de promouvoir la communauté d'entreprise et de développer la compréhension et l'entente mutuelle au sein de l'entreprise ;
- 2° d'étudier et de proposer des améliorations techniques, commerciales et d'organisation interne ;
- 3° de maintenir ou d'améliorer la coordination entre le personnel et les comités des œuvres sociales de la maison ;
- 4° d'étudier toute question d'intérêt commun ;
- 5° de maintenir des relations franches et loyales entre le personnel et la Direction, permettant un libre échange de vue dans un sens consultatif et constructif.

Cette commission fournira les bases d'une collaboration efficace sur le plan du travail et permettra des relations harmonieuses entre les différentes instances de l'entreprise.

### Second pas vers le travail associé

La création d'une Commission plénière n'aura été en soi qu'une mesure officielle déclenchée par la Convention de 1937. Un pas de plus vers le travail associé (et ce sera le point le plus délicat expliquant la réticence de beaucoup d'industriels à ce sujet) sera la création d'un système de rétribution proportionnelle intégrant davantage encore le personnel à la marche de l'entreprise.

### Comment fut choisi le système adéquat

Pour qu'un système d'intégration, quel qu'il soit, puisse fonctionner, il faut qu'il soit accepté et assimilé de chacun, par conviction et foi, et non par résignation. Une commission paritaire d'étude fut créée à cet effet en 1948 et ses membres furent choisis au sein des trois commissions représentatives du personnel. La Direction montra également sa ferme décision d'arriver à un résultat positif.

La commission d'étude se pencha sur les réalisations de plusieurs systèmes existant en France à cette époque. Mais bientôt elle s'aperçut qu'avant d'adopter l'un ou l'autre de ces procédés, il fallait qu'il soit établi à la mesure de l'entreprise et selon les caractéristiques de cette dernière.

### Quel fut le système adopté ?

Grâce aux services de comptabilité existants, il a été possible d'établir une prime collective basée sur la productivité. Tous les calculs ont été faits d'un commun accord entre la Direction et le personnel. Le personnel bénéficiant de cette prime est subdivisé en trois groupes, afin que chacun soit intéressé à l'effort de son propre groupe et à celui de l'ensemble.

1. Ouvriers payés à l'heure (salaire de base + primes individuelles).
2. Contremaîtres.
3. Chefs de service, bureaux et employés payés au mois (commercial et fabrication).

#### 1. Intéressement des ouvriers payés à l'heure.

Les ouvriers sont intéressés au rapport  $X$  entre le total de la production mensuelle en francs et les salaires de la même période. La différence entre  $X$  et un taux de base<sup>1</sup> représente le coefficient de productivité et est réparti en trois parts égales :

- a)  $\frac{1}{3}$  aux ouvriers (en pour-cent de leur salaire) ;
- b)  $\frac{1}{3}$  au bénéfice de la maison pour augmenter son pouvoir de concurrence, sa publicité, ses recherches, etc. ;
- c)  $\frac{1}{3}$  en investissements (évite le changement du taux de base lors de l'achat d'une machine, par exemple).

#### Exemple d'application

$$\text{Rapport } X = \frac{\text{production}}{\text{salaires}}$$

Coefficient de productivité =  $X$  — taux de base.

Supposons que ce coefficient soit de 0,30 ; les ouvriers recevront donc  $\frac{1}{3}$  de ce coefficient, soit 0,10, c'est-à-dire 10 centimes par franc de salaire. Un ouvrier qui aurait gagné 600 fr. pendant la période de calcul recevrait donc une prime de 60 fr. Cette prime est variable ; elle a oscillé entre 3 et 19 %. Dans certains mois, cette prime a même été nulle. Ce système encourage l'ouvrier à produire vite et bien, à éviter tous frais inutiles et, tout spécialement, contribue à la lutte contre les « temps morts ». En outre, l'ouvrier voue un soin particulier à la qualité ; car il sait que les malfaçons diminuent le taux de productivité : toute pièce rebutée n'entrant pas dans la production.

Chaque mois, les résultats de la productivité sont discutés au sein du Comité de la rémunération collec-

<sup>1</sup> Le taux de base est calculé sur la moyenne de plusieurs années antérieures à la date de la mise en route de la prime collective, compte tenu des variations des prix et des améliorations apportées à la fabrication.

tive, composé des représentants de la Direction et du personnel, ce qui a fait le succès du système par une participation plus active de chacun à la vie de l'entreprise.

2. Les *contremaîtres*, par contre, sont intéressés au total de la production mensuelle, dont ils touchent un pourcentage déterminé.

3. *Chefs de service, employés commerciaux et de fabrication*.

Plus nuancée que la précédente, la rémunération concernant cette catégorie de collaborateurs est calculée sur une dotation basée sur la productivité ouvrière et sur le chiffre d'affaires. Cette dotation est trimestrielle et est entièrement répartie selon le critère suivant :

- $\frac{1}{4}$  au prorata des années de service ;
- $\frac{1}{4}$  au prorata des salaires ;
- $\frac{1}{2}$  au prorata des points de qualification.

Chaque trimestre, la Direction et le chef de service qualifient séparément l'employé. Ce dernier fait son auto-qualification. La discussion à trois des résultats oblige chacun à réfléchir, à améliorer son travail, ainsi que ses contacts avec ses collègues.

### Conclusions

Un tel système ne peut entrer en application du jour au lendemain. Il suscite d'abord une certaine opposition de la part des cadres qui y voient au début plus un inconvénient qu'un avantage et, à leur point de vue, une perte d'autorité. Il s'agit donc d'expliquer en de nombreuses séances d'information ce que représente cette nouvelle phase de la collaboration. Mais c'est à l'application que le personnel s'aperçoit des avantages d'ordre pécuniaire tout d'abord, conjointement avec une nouvelle forme d'entraide qui est tout au bénéfice du personnel et de l'entreprise.

Mais quelques réserves sont cependant à faire :

1. L'expérience du système, qui remonte à 1950, paraît être d'une durée trop courte pour que l'on puisse juger de sa pérennité. Toutefois, il est à souhaiter que les éléments de base conservent leur valeur originale, tout en supportant des amendements éventuels dictés par l'évolution des circonstances.
2. Le système est entré en fonction en période économique favorable où le plein emploi a joué presque constamment. La perspective de périodes moins avantageuses ne devrait cependant pas décourager les entreprises de créer un tel système (adapté aux caractéristiques locales, au genre de fabrication et à son genre d'organisation), car il répond à une aspiration générale du monde du travail moderne.

## LA STATIQUE, NÉCESSAIRE INSTRUMENT DE L'ARCHITECTE

par MARCEL HUMBERT, ingénieur diplômé E.P.F., professeur à l'Ecole d'architecture de l'Université de Genève

De nos jours, l'étude de la statique — ce grand chapitre de la mécanique, traitant de l'équilibre des forces appliquées à un ouvrage — et de la résistance des matériaux — science semi-empirique, permettant de déter-

miner les dimensions des pièces de cet ouvrage, en fonction des possibilités de la matière — tient une place de choix dans le programme des écoles d'architecture.

On s'est souvent demandé dans les milieux respon-