

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 50 (1958)  
**Heft:** 5

**Artikel:** L'appréciation des postes de travail  
**Autor:** Wüthrich, Ernest  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385050>

### **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:** 25.11.2024

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

## Conclusions

En publiant cet article, notre intention était de prouver que la politique de libération de main-d'œuvre pratiquée en Suisse était en avance sur celle que l'on pratique dans les pays voisins.

La cote d'alerte est maintenant dépassée et il convient de réduire l'afflux de main-d'œuvre étrangère. Sinon on risque de s'exposer à de sérieux mécomptes. D'autant plus qu'on assiste actuellement à un incontestable tassement conjoncturel.

Comme nous l'écrivions ici-même en janvier 1956: « Si les essais d'intégration européenne en cours réussissent, ce qu'il faut vivement souhaiter dans l'intérêt de notre continent, s'ils se répandent sans arrière-pensée, si un certain ajustement survient dans les conditions sociales et de travail des différents pays intéressés, il sera temps de revoir la situation.

» Car un des objectifs syndicaux est en vérité d'abattre les frontières économiques qui contribuent à l'affaiblissement de notre continent sur le plan de la concurrence mondiale et le relègue, qu'on le veuille ou non, à l'arrière-plan. Or, si nous sommes de bons citoyens de notre pays, nous devons être aussi des Européens conscients et décidés à maintenir notre place dans la civilisation moderne en transformation. Nous sommes des Européens et voulons le rester. »

Mais nous ne sommes pas en mesure de rester sages tout seuls.

## L'appréciation des postes de travail

Par Ernest Wüthrich

Une conférence consacrée à l'étude de ce problème s'est déroulée du 19 au 21 novembre 1957 à l'Institut d'organisation industrielle de l'École polytechnique fédérale à Zurich. Le collègue E. Wüthrich, secrétaire central de la F. O. M. H., a précisé le point de vue des travailleurs. On trouvera ci-après son exposé, légèrement résumé.

### 1. La répartition du produit économique

La Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers est favorable à l'application de méthodes modernes visant à apprécier les postes de travail et à mesurer le rendement. Elle est d'avis que ces méthodes sont de nature à permettre une répartition plus équitable du produit économique. A son tour, un partage plus juste des fruits de l'effort de tous est de nature à accroître la productivité et à concourir de la sorte au maintien du plein emploi.

## *Quelques précisions préliminaires*

1. La part attribuée au capital comprend: les dividendes, les investissements, les amortissements, les marges commerciales, etc.; la part réservée au travail comprend: les salaires et les traitements, les gratifications et les prestations sociales de toutes sortes.

2. Il convient également de déterminer la part des ouvriers (travail manuel) et des employés au rendement (la catégorie des employés englobe le personnel de direction, les cadres, le personnel technique et commercial).

Il faudra également déterminer la contribution au rendement des qualifiés, des semi-qualifiés, des non-qualifiés et des femmes, puis des divers postes de travail et de leurs titulaires.

Il ne s'agit donc nullement de promouvoir un nivellement des traitements et des salaires. Mais il faut établir des critères uniformes d'appréciation applicables à toutes les catégories de travailleurs, aux opérations manuelles, techniques et administratives.

Dans l'industrie des machines et métaux, la situation est telle que le salaire de l'ouvrier qualifié est à peine supérieur au traitement de l'employé (sans apprentissage) de la 3<sup>e</sup> catégorie. L'enquête sur les salaires effectuée en 1956 par l'OFIAMT indique, pour les ouvriers qualifiés, un gain moyen horaire de 3 fr. 38 (soit, à raison de 200 heures, de 676 fr. par mois, alors que l'employé de 3<sup>e</sup> catégorie a un traitement moyen de 656 fr.). Il faut considérer:

- a) que les salaires des chefs d'équipe payés au mois sont inclus dans la catégorie des ouvriers qualifiés;
- b) que les ouvriers sont encore souvent défavorisés par rapport aux employés en ce qui concerne la durée des vacances, le paiement des jours fériés, des absences en cas de maladie, les gratifications et, dans nombre de cas, la durée du travail.

En d'autres termes, le travail des uns et des autres n'est pas apprécié selon les mêmes critères pour les diverses catégories.

A l'intérieur de la catégorie des ouvriers manuels, l'appréciation du poste de travail et du rendement doit également obéir à des critères uniformes et objectifs, afin:

- a) d'éliminer tout favoritisme (consécutif à des sympathies personnelles, à des considérations politiques, confessionnelles, etc.);
- b) que les postes de travail soient appréciés selon les exigences qu'ils posent à chaque titulaire selon ses qualités et ses qualifications personnelles.

En bref, la rémunération peut être tenue pour équitable lorsque le travailleur convient que son activité, les exigences qu'elle requiert,

ses qualifications personnelles, les responsabilités, etc., sont objectivement appréciées selon des critères reconnus justes. Certes, cet état de choses idéal ne sera probablement jamais atteint. Toute appréciation d'un poste de travail est chose humaine, c'est-à-dire impliquant une certaine marge de relativité. Mais à elle seule la volonté de mettre plus de justice dans l'activité professionnelle par une appréciation systématique, méthodique du poste de travail est propre à atténuer les tensions.

Pour déterminer équitablement le salaire au rendement, on se fonde de plus en plus sur l'estimation d'un travail donné et sur la personnalité de l'ouvrier. C'est le seul moyen de corriger ce que la fixation des salaires avait jusqu'à maintenant d'arbitraire. Certes, les méthodes appliquées à cet effet appellent encore bien des réserves; mais elles n'en contribuent pas moins à aiguiller sur la voie de l'objectivité les discussions relatives à l'aménagement des salaires.

*Les relations entre travailleurs et employeurs sur le plan de l'entreprise portant avant tout sur le problème des salaires, le syndicat doit s'intéresser à ces méthodes. S'il aspire à un aménagement équitable des salaires, il doit adopter un comportement positif face aux systèmes nouveaux qui sont de nature à le réaliser.*

## 2. La consultation des travailleurs

L'aménagement des salaires concerne chaque travailleur. Il est dès lors naturel qu'il soit déterminé d'entente avec eux, et non pas selon des méthodes qui ressortissent à une science occulte. Les difficultés inhérentes à l'introduction d'un système d'appréciation du poste de travail et du rendement ou la modification des méthodes en vigueur seront surmontées plus facilement si l'on consulte préalablement et à temps la commission ouvrière ou une commission spéciale du personnel désignée à cet effet et si l'on tient compte dans la plus large mesure possible de ses objections ou de ses suggestions.

Certes, nombre d'employeurs ne considèrent pas encore cette consultation comme allant de soi. Ils donnent à entendre que les travailleurs ne seraient pas en mesure de se prononcer en toute connaissance de cause parce que toutes sortes de questions complexes leur échapperaient, parce qu'ils n'auraient pas une vue d'ensemble de l'organisation du travail, etc. Nous rétorquerons que l'appréciation du poste de travail est loin d'être une science aussi abstraite qu'on voudrait nous le faire accroire. Si la méthode est bien étudiée, et appliquée en se fondant sur des faits concrets, elle peut être comprise par un ouvrier qui a bénéficié d'une instruction courante.

Mais les conflits seront d'autant moins nombreux et accusés que le système sera conçu simplement, qu'il sera mieux à la portée de tous.

On estime encore souvent que l'appréciation du poste de travail est exclusivement l'affaire de l'employeur et des cadres. Nous ne partageons pas cet avis. Comme c'est en fin de compte le salaire qui est en jeu, le travailleur doit être de la partie. Sa présence ou celle de son représentant est d'ailleurs de nature à engager la partie patronale à opérer avec plus de soin et d'objectivité. Si le système est appliqué sous contrôle de la partie ouvrière, l'employeur ne peut plus être accusé de vouloir « jouer un tour » au travailleur et, de plus, il doit respecter les normes qu'il a déterminées. Il va sans dire que l'homme de confiance du personnel qui participe à l'appréciation du poste de travail doit, lui aussi, faire preuve d'objectivité.

La revendication visant à associer la partie ouvrière à l'appréciation du poste de travail n'a rien de révolutionnaire. Pour ce qui est de l'industrie des machines et métaux, elle est une conséquence naturelle de la collaboration contractuelle amorcée par la signature de l'accord dit de la paix du travail, il y a plus de vingt ans. Cette consultation doit être possible partout où les conditions de travail sont réglées par le moyen de conventions collectives et où l'on est arrivé à la conclusion qu'aucun problème ne peut être résolu de manière satisfaisante sans le concours et l'assentiment des travailleurs et de leurs représentants.

### *3. Le système de l'appréciation du poste de travail*

Tout système a ses avantages et ses inconvénients, de sorte que le système importe moins que l'esprit dans lequel il est appliqué. Avant toutes choses, il doit être simple et généralement compréhensible. Il doit être bien étudié et avoir l'assentiment de la plus grande partie des ouvriers. Dans son *Esquisse d'une conception générale de la F. O. M. H. en matière de politique économique et sociale*, la F. O. M. H. se rallie à la méthode recommandée par les experts de l'École polytechnique fédérale et déjà appliquée avec succès dans maintes entreprises. Elle s'emploie à mesurer :

- a) les exigences posées par un travail donné (évaluation des tâches) ;
- b) les qualifications du travailleur.

Elle est simple et généralement compréhensible. L'importance des divers critères constitutifs de l'appréciation du poste de travail est mesurée en points ; le résultat est pondéré par le résultat de l'examen portant sur les qualifications personnelles. Sans entrer dans les détails, nous insisterons sur trois points qui doivent être pris en considération lors de l'estimation des exigences posées par un travail donné :

1. L'appréciation du poste de travail est l'élément déterminant de la fixation du salaire de base. Il est donc indispensable de faire en sorte que chaque travailleur soit autant que possible affecté à l'activité qui convient le mieux à ses capacités. La F. O. M. H. s'oppose à ce que des ouvriers, à titre de « punition », soient affectés à des postes de travail inférieurs par rapport à celui qui correspond à leurs qualifications et impliquant un salaire moins élevé.

2. Lors de la pondération des divers résultats, il faut éviter les complications excessives. Nous recommandons de prendre comme point de départ le poste de travail d'un ouvrier d'une qualification normale, en d'autres termes une tâche que peut remplir un ouvrier qui a fait un apprentissage. Il n'est pas difficile d'apprécier les autres postes de travail par rapport à cette base de départ.

3. Etant donné l'évolution rapide de la technique, l'accent doit être mis plus fortement qu'on ne le fait généralement sur l'apprentissage, qui doit donner automatiquement droit à un salaire plus élevé. Ce stimulant est indispensable en liaison avec les progrès de l'automatisation, qui exigera un nombre croissant d'ouvriers qualifiés et toujours plus qualifiés.

A elle seule, l'appréciation du poste de travail ne garantit pas encore un juste salaire. Il y a quelques années, le directeur d'une grande entreprise de l'industrie des machines me déclarait : « Toute activité économique doit viser à élever les niveaux de vie et à rendre les hommes heureux. » Il avait un idéal économique. Pour lui, toute activité économique n'avait de sens qu'en fonction de l'homme.

Le syndicalisme estime aussi que la personnalité du travailleur (ses qualifications) doit également déterminer le salaire dans une mesure appropriée. Mais nombre d'ouvriers s'opposent encore à une appréciation de la personnalité. Ils redoutent que ce système n'engage encore davantage que jusqu'à maintenant l'entreprise à tenir à jour un « carnet de conduite », une sorte de « casier judiciaire » d'entreprise. Ils sont méfiants. Pour dissiper cette méfiance, il faut procéder à cette estimation avec réalisme et loyauté à la fois, se persuader que l'on n'a pas affaire à des « anges », à des êtres abstraits, mais à des hommes avec leurs qualités et leurs défauts. Ceux qui procèdent à l'application du système doivent se persuader, eux aussi, qu'ils sont des hommes comme les autres, qu'ils ne sont ni démiurges ni omniscients.

Si la F. O. M. H. se prononce néanmoins pour une appréciation de la personnalité du travailleur, de ses qualifications, c'est parce que cette méthode est propre à améliorer progressivement et de manière générale les qualifications. Le travailleur auquel les résultats de l'examen ont été communiqués — ils doivent l'être — s'efforcera d'améliorer les appréciations (« faible », « moyen », « bon » [normal], « très bon », « excellent ») dans la mesure où elles ne le satis-

font pas. La qualification est évaluée sur la base de cinq sortes de notes: rendement quantitatif (cette note est limitée aux ouvriers payés à l'heure), rendement qualitatif, transférabilité, comportement général (à l'égard des collègues, des supérieurs et de l'entreprise, absences, degré de confiance, caractère) et ancienneté. L'appréciation de la personnalité se traduit par des suppléments ou des déductions exprimées en pour-cent par rapport au salaire de base. Le salaire de base qui résulte de l'appréciation du poste de travail et les suppléments ou déductions résultant de l'appréciation de la personnalité doivent être fixés d'un commun accord entre la direction et la commission ouvrière. Les conflits sont soumis aux associations professionnelles. Lorsque la qualification personnelle est supérieure à la norme « bon » (normal), le salaire de base est complété par des suppléments; lorsqu'elle est inférieure à cette norme, le salaire de base fait l'objet de déductions. Sans entrer dans les détails, nous nous bornerons à relever les points que la F. O. M. H. tient pour importants:

1. La consultation des travailleurs ou de leurs représentants doit naturellement s'étendre à l'appréciation de la personnalité. Cette revendication est plus légitime encore qu'en ce qui concerne l'estimation du poste de travail parce que des éléments subjectifs entrent en ligne de compte.

2. Lors de l'appréciation de la personnalité, il convient de bien déterminer les critères sur lesquels on entend se fonder, car enfin la notion du « normal » est fort extensible et sujette à toutes sortes d'interprétations. Il faut éviter de confondre le travailleur « normal » avec le travailleur idéal. Pour nous, un ouvrier normal est celui qui ne se distingue ni de manière positive ni de manière négative. Quoi qu'il en soit, il est préférable pour le climat de l'entreprise de qualifier de « bon » un travailleur « faible », plutôt que de mauvais un bon ouvrier. Notons aussi que, dans l'intérêt de l'accroissement de la productivité, il ne faut procéder qu'en hésitant à des déductions, mais se montrer généreux pour ce qui a trait aux suppléments. C'est le moyen le meilleur d'encourager les ouvriers moyens à améliorer leur rendement et leur comportement.

3. Il est absolument indispensable de prendre en ligne de compte l'ancienneté, afin d'éviter que le salaire des ouvriers travaillant à l'accord ne baisse avec l'âge.

L'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail a constaté, dans la *Vie économique* (novembre 1955) que l'ouvrier atteint son gain annuel moyen le plus élevé entre l'âge de 35 et 45 ans. Il baisse par la suite et s'établit (moyenne globale = 100) à 97,8 de 60 à 65 ans et à 92,6 de 65 à 69 ans. Les employés et les fonctionnaires ne connaissent pas ce phénomène. Nous demandons que les ouvriers soient traités sur le même pied.

On objectera peut-être que cette exigence est incompatible avec le principe du salaire fondé sur le rendement. Nous répondrons que ce dernier n'est pas seulement une notion quantitative. J'ai été chargé autrefois d'enregistrer les pièces ratées dans un service; j'ai procédé à une répartition selon l'âge. Il est apparu que les coulages étaient nettement moindres chez les ouvriers âgés que chez les jeunes. On sait aussi que les travaux difficiles et délicats sont confiés de préférence aux ouvriers qui ont une longue expérience. Notons aussi que, de manière générale, l'ouvrier d'un certain âge est plus réfléchi, moins impétueux que son jeune collègue; il influence de manière favorable le climat du travail. Ce sont là des facteurs que l'on ne saurait négliger quand on apprécie le rendement.

#### *4. La mise en train du système*

Même si l'on opère avec le plus grand soin, des erreurs peuvent se glisser dans l'estimation des postes de travail. Il est donc recommandable de n'introduire ce système que progressivement, dans un service d'abord, puis de comparer les résultats avec le système de rétribution en cours jusqu'à ce moment. Tout écart sensible incitera à soumettre tel ou tel point à une nouvelle étude avant que ces divergences ne sèment l'inquiétude parmi le personnel. Toute entreprise doit se persuader que l'introduction d'un nouveau système d'appréciation des postes de travail implique un accroissement des charges de salaire. En effet, on ne peut pas augmenter les salaires d'une partie des ouvriers et abaisser ceux des autres. Sauf certaines exceptions, toutes les corrections doivent être faites dans le sens d'une augmentation. Il va sans dire que tous les travailleurs qui subiraient une baisse de leur gain seraient radicalement opposés au système et que l'atmosphère du travail en souffrirait.

#### *5. Conclusions*

La F. O. M. H. est favorable aux nouvelles méthodes d'appréciation des postes de travail. Elles assurent une répartition plus juste du rendement. Mais la mise au point de ces systèmes et leur application exigent une loyale et étroite collaboration entre la direction, les travailleurs et leurs représentants. C'est le moyen le plus efficace de créer l'atmosphère qui est indispensable à une participation sans réserve des travailleurs à l'effort de productivité.