

LE PATRONAT FRANÇAIS ET LA PRODUCTIVITÉ

Parallèlement à l'évolution de la conjoncture politico-économique depuis la dernière guerre et nécessairement liée à celle-ci, l'action du Patronat français peut se diviser également en deux parties très distinctes. Tout d'abord, la période de « remise en marche » de la production pendant laquelle se manifeste l'action directe et efficace du Parti communiste et des bureaucrates syndicaux. En même temps, dans le domaine économique, l'importante inflation que l'on sait se développe. Cette époque voit le patronat français sur une position tactiquement défensive, consentant des augmentations de salaires et satisfaisant, dans une certaine mesure, aux revendications des travailleurs, assuré qu'il est de la possibilité de gonfler ses prix et d'écouler facilement ses produits sur le marché. L'offre est inférieure à la demande et les salaires réels se retrouvent un peu plus rongés à chaque palier de l'inflation. Mais l'ère de la stabilisation face aux perspectives a sonné bien avant l'arrivée de M. Pinay. Des jalons se posent à l'échelle de la production elle-même depuis 1947-48. Le patronat français, à l'échelle individuelle, prend de plus en plus conscience de l'état d'infériorité de ses moyens de production et de son rendement, en rapport avec l'évolution économique internationale. Les deux blocs se sont nettement différenciés. L'Allemagne redevient une concurrente dangereuse. L'Amérique exige une rentabilité plus grande de ses dollars. Il faut assainir l'économie, la monnaie, se préparer aux luttes concurrentielles, recouvrir la part de plus-value destinée aux investissements, supprimer l'ingérence du P.C., tout ceci par le seul moyen dont dispose le capitalisme : une surexploitation du prolétariat. La méthode en soi est classique, elle va consister en un durcissement progressif et en une menace permanente vis-à-vis de la classe ouvrière. Elle s'opérera de deux façons, l'ancienne, faite de la division syndicale, des menaces de licenciements, de la résistance opiniâtre à la grève, ou du paternalisme ; la nouvelle faite de l'installation des méthodes de productivité et de réorganisation. Dans les usines qui, comme beaucoup d'usines françaises, travaillaient avec des moyens de production relativement vieux et des méthodes surannées, l'installation de méthodes nouvelles d'organisation et le renouvellement progressif du matériel a permis et accompagné la réaction patronale.

Quels moyens ont été employés ? Quels sont les retentissements dans les différentes couches de salariés ? Les buts envisagés sont-ils atteints ? Pour répondre à ces questions, nous nous référons à quelques exemples particuliers de certaines usines de la région parisienne. Si les moyens ont été différents, ce n'est qu'en fonction de la nature différente de la production dans chaque usine, les méthodes ou, plutôt, la méthode étant la même dans son esprit comme dans son application. Le mot d'ordre est le « redressement » et toutes les énergies seront exploitées à cette fin.

Dans la plupart des moyennes et grandes entreprises à « redresser » ont été placés des organisateurs tout frais sortant des Ecoles

d'organisation scientifique du travail. Ces écoles, certaines anciennes (E.O.S.T.) ou nouvelles (C.E.G.O.S.) ont modifié, refondu et mis à jour les principes de l'organisation connus (depuis les expériences de 1928-30) en s'appuyant sur les dernières méthodes appliquées aux U.S.A. Elles ont accueilli ingénieurs et cadres de tous ordres en vue d'une formation adéquate. D'autre part des Sociétés d'organisation et de rationalisation privées se sont montées en vue d'implanter les méthodes nouvelles dans les entreprises intéressées. Dans les deux cas, et en règle générale, les organisateurs sont des éléments extérieurs à l'entreprise ayant, une fois en place, tous pouvoirs aux yeux des Conseils d'Administration. Naturellement, le premier stade a été l'installation elle-même de ces Messieurs qui n'a pu se faire sans quelques difficultés au niveau de la direction (éviction d'anciens directeurs ou de cadres supérieurs).

Le premier travail de ces nouveaux et futurs chefs d'entreprise a été consacré à une prise de contact et à une étude approfondie de l'usine. Période assez longue (8 à 12 mois) pendant laquelle rien ne se passe et qui a l'avantage supplémentaire de calmer les méfiances. Les organisateurs sont en place et aucun changement dans la marche de l'usine ne se produit. Pourtant leur activité, qui semble nulle à première vue, a une grosse importance pour les périodes à venir. Leur action s'oriente sur deux points bien définis :

1° Etude du fonctionnement général de l'usine : modes de fabrication et réalisations. Des stages sont faits dans les différents services et ateliers. C'est la période de « rodage » déterminant les connaissances nécessaires de la marche de l'entreprise ;

2° Etude sur le plan psychologique et politique des différentes couches de salariés de l'usine. Discussions avec les cadres afin de mettre à jour leur point de vue sur le fonctionnement actuel et possible et de détecter les partisans et adversaires éventuels des méthodes nouvelles. Etude des réactions politiques des proches collaborateurs (techniciens, agents de maîtrise) par des conversations d'ordre général. Jaugeage du comportement des mensuels et ouvriers en fonction des problèmes propres à leur catégorie (employés, professionnels, OS, manœuvres). Tous ces sondages auront, naturellement, une grosse importance sur les moyens à employer dans l'avenir face à ces considérants. Il est nécessaire de souligner cet aspect du problème qui marque une amélioration significative des méthodes d'exploitation, le principe de direction étant de camoufler la pire exploitation par une soi-disant compréhension et une mise en place exacte des valeurs.

Les conditions optima d'une action étant réalisées, le côté pratique va se manifester dans la « simplification du travail ». Cette première offensive, d'une apparence bénigne est très importante. Ce sont les manœuvres qui, les premiers, en font les frais : « guerre à la manutention inutile » tel est le mot d'ordre. Elle détermine les premiers investissements dans du matériel moderne (ex. : chariots électriques élévateurs) (1) en même temps que les premières suppressions d'emploi (les vieux travailleurs sont les plus touchés). La manutention n'ajoutant rien à la valeur d'un produit, il faut l'éliminer chaque fois qu'il est possible. On connaît le slogan américain « nous ne sommes pas assez riches pour nous payer des brouettes ». Suit l'agencement des ateliers eux-mêmes. Le circuit des matières en cours de fabrication étant un facteur très important, on modifie de fond en comble l'implantation des machines, d'où un déplacement et une modification des équipes d'ouvriers que l'on effectue suivant les nécessités du moment. Le processus de

(1) La manutention des pièces à tous les stades de la fabrication se faisant encore dans de nombreuses entreprises à l'aide de chariots à mains, des chariots électriques élévateurs font avantageusement le travail de cinq à six hommes. La disposition des ateliers souvent irrationnelle va être modifiée de fond en comble en une succession logique du processus de fabrication, l'emmagasinement des matières stockables ainsi que leur classement se standardisent et se simplifient par des méthodes appropriées, etc.

fabrication est, à son tour, l'objet d'une rationalisation poussée. En conservant les mêmes moyens de production, on s'efforce, par une sérieuse étude technique, de diminuer le nombre d'opérations primitivement prévues pour l'exécution des pièces. On met, pour ce faire, les techniciens à contribution. Il s'ensuit automatiquement des conflits entre ces techniciens et les agents de maîtrise ou même les ouvriers défendant leurs anciennes méthodes de travail. Naturellement, ces difficultés sont toujours résolues en faveur des organisateurs qui, et ce sont les débuts de leurs manifestations directionnelles, emploient la contrainte si la persuasion ne suffit pas. Tout aussitôt, et parallèlement, s'étudient les temps de fabrication. Le principe premier consiste à ne pas augmenter les cadences d'usinage d'une façon systématique mais, plutôt, à amener l'ouvrier à produire plus en supprimant les gestes inutiles. On s'emploie activement à créer un climat de confiance entre l'ouvrier sur sa machine et le « chronométrateur-organisateur ». Toute une phraséologie et une propagande active insistent sur la nécessité d'améliorer ce facteur essentiel de la productivité. Le tourneur, le fraiseur ou le raboteur de fabrication doit donc transformer de fond en comble sa façon de procéder au profit d'un système qui en fait l'esclave absolu de sa machine. Il faut, dans ce domaine, faire une différence entre les anciennes méthodes de travail à la chaîne qui laissaient la liberté des mouvements de l'ouvrier dans le cadre d'un temps imposé à la fabrication d'une pièce, alors, que par la suppression des gestes inutiles on tente de standardiser les mouvements eux-mêmes aux fins d'augmenter les cadences. Dans l'esprit des organisateurs il n'y a donc pas une diminution ordonnée des temps, mais une obligation involontaire. Des paroles à la réalité, une marge d'impossibilités existant, faite de la résistance de l'ouvrier à cette nouvelle forme d'aliénation, ceci se solde presque toujours pratiquement par une augmentation imposée des cadences. Du côté employés : comptabilité, services commerciaux, bureaux d'études, service planning, etc., la lutte pour la simplification du travail est tout aussi importante. Elle le serait même relativement plus, étant donné la situation « privilégiée » dont bénéficient les mensuels du point de vue du volume de travail. Très longtemps le patronat a fermé les yeux sur l'inégalité du temps de travail réalisé dans une journée par un employé de bureau. Il s'agissait tout en maintenant des salaires extrêmement bas (la misère en faux-col) de créer dans les esprits le mythe du privilège par rapport aux ouvriers. Le but a d'ailleurs été atteint. L'employé en règle générale a tendance à se croire un salarié de condition supérieure. Mais les impératifs de la conjoncture actuelle tendent à modifier radicalement la position patronale. Il faut lutter contre les « frais généraux », et les salaires versés aux employés de tous ordres sont considérés comme improductifs. Le processus de travail de l'organisateur est sensiblement le même dans les bureaux que dans les ateliers. La définition stricte du travail réalisé par chacun et même dans certains cas l'étude des temps modifient considérablement l'« atmosphère » des bureaux. Une méthode moins directe que la suppression d'emploi s'est avérée plus « digestible ». Elle consiste à ne pas remplacer les employés quittant leur service. Le travail du démissionnaire ou du décédé étant réparti dans la mesure du possible sur le reste du personnel du service, du coup on augmente le volume de travail tout en ménageant la psychologie propre des restants. Le contrôle se fait plus sévère, la discipline se resserre, et, couronnant le tout la mécanisation s'implante de plus en plus. Le temps des comptables à monocle penchés sur leurs immenses registres est pratiquement révolu. L'ère des machines électro-comptables commence et par là même assimile le tenant du porte-plume à l'ouvrier face à sa machine.

La question des salaires a toujours été la préoccupation majeure d'un chef d'entreprise. Le vieil adage capitaliste « payer le moins possible et vendre le plus cher possible » reste particulièrement vrai pour nos modernes, contrairement aux dires des propagandes. L'ef-

fort principal en ce domaine a été axé sur le rajustement par en bas des salaires des différentes catégories professionnelles. Pour comprendre le processus, il est nécessaire de revenir un peu en arrière. En 1945, reprenant les contrats collectifs de 1936, le décret Parodi-Croizat définit les salaires minima devant être payés dans chaque catégorie professionnelle de la Métallurgie. Le calcul du taux minimum s'effectuait et s'effectue toujours sur la base d'un nombre de points X correspondant à la profession, multiplié par la valeur du point liée elle-même au salaire minimum. (Ex. : dessinateur d'études 1^{er} échelon ; valeur du point 157,60, nombre de points hiérarchiques 234, soit un salaire minimum de $157,60 \times 234 = 36.870$ francs.) Le régime des prix et salaires réglementé par décret permettait aux patrons une fourchette d'augmentation représentant un plafond de 40 % au-dessus du minimum de la catégorie (dans l'exemple $36.870 \times 1,4$). Les différentes luttes revendicatives dans le cadre des usines avaient dans certains cas amené les salaires à leur plafond. N'étaient pas rares les industries qui, jusqu'en 1948, payaient au maximum, ou près du maximum des catégories. La situation générale se renversant l'astuce de nos organisateurs fut d'englober les augmentations gouvernementales successives des taux de base dans la fourchette précédente. Il s'en suivit pour des salaires équivalents une baisse progressive des taux des catégories, d'où une diminution des salaires. On observe dans la plupart des cas des salaires, qui après avoir été au maximum tombent par bonds successifs, très près des nouveaux minima. Tout ce « joli travail » s'est effectué sur le plan personnel. On a tenu tête aux protestations individuelles ou collectives et aux grèves locales avec une fermeté encore inégalée dans la période d'après guerre. Parallèlement les patrons faisaient miné de reconsidérer les catégories elles-mêmes en reclassant certains ouvriers ou employés dans une catégorie supérieure (évidemment au minimum), se justifiant par les modifications apportées à la marche de l'usine.

En même temps, la hiérarchie s'affermissait : nomination de nouveaux cadres et agents de maîtrise, importante revalorisation des salaires de ceux-ci, s'accompagnant, naturellement, de directives strictes quant à leur influence sur l'ensemble du personnel. Toutes ces modifications progressives et dosées ont bouleversé l'atmosphère générale des entreprises en question. Le rapport de force, dans son aspect subjectif, a changé du tout au tout. Au lieu de trouver face à eux un personnel que les staliniens avaient, dans une certaine mesure, soudé sur des bases de luttes revendicatives, les chefs d'entreprise ont devant eux une « matière » beaucoup moins homogène. Il n'y a, face à ces méthodes, pratiquement pas de réaction organisée. La position des staliniens est assez caractéristique en ce sens. Leurs militants syndicaux ne tentent aucune espèce d'action, dépassés par l'offensive patronale et l'apathie des ouvriers. Les méthodes d'organisation et leurs compléments s'implantent maintenant facilement. On peut affirmer en ce sens que le patronat a vaincu l'obstacle qu'il considérait certainement comme le plus difficile : la résistance sociale que ces méthodes risquaient de faire surgir.

Le gros atout a résidé dans la création de primes de productivité. En fait, comme nous l'avons vu plus haut, les patrons donnent, par ce système, ce qu'ils ont récupéré auparavant. Mais la prime est, par définition, l'arme de la division. Il s'agit de récompenser l'effort individuel ou collectif. On instaure donc, en plus ou à la place des bonifications que l'on connaît, des primes appelées « de productivité » ou « de réalisation de programme » ou de « chiffres d'affaires », etc. Il s'agit, cette fois, d'intéresser l'ouvrier ou le mensuel à la marche de l'entreprise. Les conditions de distribution de ces primes sont, et c'est la base du système, conditionnées par la hiérarchie. Les cadres, d'abord, en touchent d'importantes en fin d'année. Les agents de maîtrise, contremaîtres, chefs d'équipes sont également fortement encouragés, de cette façon, à améliorer la pro-

duction des ateliers qu'ils ont sous leur surveillance. Quant au reste du personnel, il perçoit, selon les entreprises, soit un pourcentage variable selon l'indice de productivité, soit un pourcentage fixe basé sur la réalisation d'un chiffre d'affaires minimum mensuel, soit une prime fixe et égale entre tous. Les primes, selon les cas, sont hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles. Elles varient entre 5 % et 30 % du salaire brut suivant les entreprises. Si on les examine sous leur aspect global, on voit, par exemple, les primes moyennes des cadres vingt fois supérieures à celles des ouvriers et quinze fois à celles des techniciens, ces derniers ayant, naturellement, des primes plus élevées que les professionnels et ceci continuant d'une façon décroissante jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique.

Mais salaires bruts et primes diverses ne constituent pas une rémunération suffisante pour une quantité de travail de 40 heures. A la revendication des taux horaires, on répond par l'instauration d'heures supplémentaires. Celles-ci, possibles dans la situation du marché qui prévalait encore récemment, accroissent la surexploitation en « améliorant » le montant global de la quinzaine ou du mois. Désormais, ne voyant de possibilité de « défense de leur bifteack » autre que dans l'augmentation du nombre d'heures de travail, les ouvriers ne défendent pas la semaine de 40 heures mais celle de 48 heures, les heures au-delà de 40 étant, comme l'on sait, majorées de 25 %. Cette réaction s'avère grave. Elle caractériserait à elle seule un facteur important du recul des luttes ouvrières dans la période présente. Elle démontre en soi le manque, sur le plan collectif, de perspective immédiate de la classe ouvrière, saturée de la phraséologie stalinienne ou réformiste. A la lumière de la discussion individuelle, il se démontre, dans la majorité des cas, que les ouvriers en ont une conscience vive. Mais aucune autre solution immédiate ne s'ouvre devant les difficultés présentes...

Le système mis en place, les premières difficultés vaincues, l'effort du patronat persévère dans toutes les directions. L'extraction scientifique de la plus-value va trouver sa réalisation dans le principe premier de l'accumulation capitaliste : la modernisation des moyens de production. La plus grande part des profits réalisés sont consacrés à l'acquisition de machines modernes qui vont parfaire au maximum les conditions de production déjà mises en place. Le refus systématique de toute augmentation de salaire individuelle ou collective, le maintien et le renforcement d'une discipline de plus en plus stricte, l'obéissance aux ordres et le refus de toute initiative individuelle, le contrôle sévère des travaux et des résultats par les méthodes statistiques et graphiques, la rationalisation et l'aliénation les plus poussées ou tendant à l'être, la parcellisation scientifique du travail, telles sont les prémices de l'implantation des méthodes de productivité, arme actuellement essentielle de la classe capitaliste française à l'école des méthodes made in U.S.A.

Quelles sont les conclusions partielles que l'on peut tirer des premiers résultats ? Indiscutablement, la période actuelle se présente comme une victoire sur la classe ouvrière. En proie à des graves difficultés d'ordre financier, social et politique, le patronat s'inspirant des réalisations américaines a su faire appel aux techniciens de l'organisation à toutes fins utiles. (Parallèlement, d'autres facteurs sont intervenus, mais ce n'est pas notre sujet de les faire analyser ici.) L'organisation s'est implantée et continue à révolutionner les usines françaises. Sa propagande est très active dans tous les milieux industriels ; journaux patronaux, conférences, stages dans les écoles, voyages et commissions d'enquête en Amérique, circulaires, comptes rendus des résultats font écho des réalisations et incitent les réfractaires à s'informer des possibilités et à s'initier aux méthodes nouvelles. L'effort est considérable. Il insiste sur la nécessité de la collaboration des patrons dans ce domaine. A elle seule, cette propagande suffit à démontrer le caractère d'après lutte de classes que revêt la lutte pour la « productivité ». Lutte de classe

dont la manifestation s'avère actuellement unilatérale, car comme nous l'avons vu, les réactions ouvrières sont pratiquement inexistantes. La menace et la crainte, la division et l'aliénation, l'achat des consciences et la récompense, la surexploitation et les « réalisations sociales », sont, indépendamment de l'aspect technique, les premiers résultats objectifs. Sur le plan de la production, la modernisation progressive change profondément l'aspect des industries. C'est dans la Sidérurgie, la branche la plus importante que la modification est la plus significative. Les importants trains continus de laminoirs des groupes Usinor (ainsi que le démarrage actuel de celui de la Sollac) modifient considérablement l'aspect du marché et celui de la répartition productive. D'une période de pénurie des produits sidérurgiques (notamment les tôles) on est passé en quelques mois à une relative saturation malgré une augmentation sensible de la demande (industrie automobile). D'autre part sur le plan production certaines autres importantes forges se sont trouvées dans l'obligation de modifier de fond en comble leurs programmes de fabrication afin de pouvoir exploiter leurs moyens de production en d'autres domaines. L'industrie électrique, à l'avant-garde de la productivité, a été la première à en vérifier les méthodes. L'industrie automobile fait de gros efforts en ce sens, le graphique de production des voitures de toutes marques fait ressortir des chiffres en augmentation constante. Dans ce domaine la production numérique a doublé par rapport à la période d'avant guerre, en partie grâce à la rationalisation des méthodes. L'exemple Simca, tête de file de la construction automobile rationalisée en est la démonstration éclatante dans la production de l'Aronde, dont les cadences de sortie n'ont été étudiées que sur la base de l'organisation scientifique avec les méthodes que cela comporte. Les techniciens de cette firme ont d'ailleurs fait profiter d'autres firmes de leur expérience (Panhard) (2).

Mais malgré ce redressement considérable, le capitalisme français n'échappe pas aux conséquences directes de son système interne avec ou sans la rationalisation scientifique. En ce sens on peut dire que cette dernière précipite les contradictions. Présentement le marché se sature, les carnets de commande baissent, certaines usines faute de commandes ferment leurs portes (Hotchkiss) ou se « séparent » d'un grand nombre d'ouvriers (Ford). L'armée de réserve des chômeurs se reconstruit, alimentée par les usines de textile du Nord, les soieries de Lyon et les conserveries et la multitude des petites et moyennes entreprises qui « cèdent » la place au grand capital ou s'organisent. Il s'en suit naturellement une accentuation du durcissement patronal face à la classe ouvrière.

A la lumière des résultats de quatre ans d'organisation cette politique se solde donc concrètement par une accélération du processus de crise en même temps qu'elle met en place l'appareil de production de matériel militaire et adapte l'économie française à une future économie de guerre hautement planifiée. Déjà Ford licencie dans l'attente de commandes « Offshore » de camions militaires, Panhard dans l'obligation de réduire sa chaîne de « Dyna » se sert de cette expérience au profit de la trop fameuse auto-mitrailleuse, Hotchkiss, ses portes fermées, reconvertit « scientifiquement » dans la perspective d'une fabrication de chenillettes. D'importantes usines de construction électrique ont démarré la fabrication de Radars, etc. On est loin des slogans « Productivité = prix de revient plus bas = marchandises plus nombreuses = niveau de vie meilleur par une augmentation importante des salaires » — panneaux dans lesquels la classe ouvrière n'est jamais tombée. Mais la réaction du prolétariat à la « productivité » est un sujet très important auquel nous reviendrons dans un prochain article.

René NEUVIL.

(2) La plupart des moyennes et grandes sociétés font pour une large part appel à la rationalisation, que ce soit dans les cuirs, conserveries, grandes firmes d'alimentation, bâtiment, etc.