

Méthodes pratiques d'accroissement de la productivité

Principes généraux d'utilisation des systèmes de rémunération au rendement

Volume 9, Number 1, December 1953

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022919ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022919ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

(1953). Méthodes pratiques d'accroissement de la productivité : principes généraux d'utilisation des systèmes de rémunération au rendement. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(1), 79–85. <https://doi.org/10.7202/1022919ar>

Ce qui a mis l'Eglise en relation étroite avec la classe des commerçants, ce fut son souci permanent de la haute valeur morale de cette profession. Vous penserez peut-être, en entendant ces mots, à l'histoire de la législation contre l'usure, et vous le pouvez, certes. Quelles que soient les critiques adressées à la position de l'Eglise, un point ne peut être passé sous silence: il s'agissait ici d'assurer une véritable activité commerciale, afin de procurer le mieux possible aux hommes les biens et les services matériels. Qu'une prestation réelle réponde au gain du marchand voilà le souci de l'Eglise et de ses moralistes, et non, comme on l'a affirmé à tort, une aversion en quelque sorte innée envers le commerce.

Cette préoccupation n'est-elle pas opportune de nos jours encore? La profession de négociant et l'estime qu'on lui porte ne dépendent-elles pas du fait que Nous pourrions formuler ainsi: il rend un vrai service à un vrai client? Un service véritable donc, à un vrai client, c'est-à-dire à un client possédant un pouvoir d'achat réel, qu'il engage pour des besoins réels. Les tentations contre ce principe de morale professionnelle sont aujourd'hui particulièrement fortes: pouvoir d'achat falsifié, besoins fomentés artificiellement, marchés devenus démesurés, étalons monétaires instables, désordre dans les relations entre l'Etat, la politique et l'économie, font que l'attrait de la spéculation malsaine menace les fondements du commerce. Le service véritable au client véritable en souffre; et la profession du commerçant n'est pas la dernière à subir le préjudice; elle est atteinte dans ses bases morales et perd l'estime des gens.

Puisse donc la pensée d'un vrai service à rendre à de vrais clients pénétrer vos efforts de formation. Votre profession exige certes aujourd'hui plus que jamais des connaissances économiques, techniques, linguistiques, et de nombreuses qualités: sens de l'organisation, zèle, énergie et courage pour oser. Mais plus importante encore est l'exigence fondamentale: une haute conception, appuyée sur les principes moraux, de la profession de négociant et de sa fonction dans l'économie nationale. Aussi la formation commerciale ne peut être, aujourd'hui moins que jamais, un apprentissage technique unilatéral; elle doit tenir le regard ouvert sur l'ensemble des valeurs humaines et se proposer avant tout comme but d'amener à maturité des caractères doués de solidité morale.

Voilà ce que Nous croyions devoir vous dire et ce que Nous vous souhaitons de tout coeur. Daigne le Dieu tout-puissant vous bénir tous personnellement et toute votre profession.

Méthodes pratiques d'accroissement de la productivité *

Principes généraux d'utilisation des systèmes de rémunération au rendement

INTRODUCTION

1—Il est généralement admis qu'une augmentation constante de la productivité du travail est la condition essentielle pour assurer un niveau de vie plus élevé à toutes les couches de la population et notamment aux travailleurs salariés.

2—Cette conception a donné une nouvelle importance aux systèmes de salaires au rendement. Dans la mesure où de tels systèmes de salaires peuvent être efficacement appliqués, ils contribueront à assurer une production accrue, génératrice de bien-être général.

(*) Conclusions adoptées par la réunion d'experts en matière de systèmes de rémunération au rendement.

(*) Extrait du document communiqué à la Conférence internationale du Travail (36ième session) comme supplément au Rapport du Directeur général.

3—On doit reconnaître toutefois, dès l'abord, que le but essentiel — le bien-être général — ne peut être atteint que si les systèmes de salaires au rendement sont élaborés et appliqués avec l'adhésion des travailleurs au rendement sont élaborés et appliqués avec l'adhésion des travailleurs et dans un climat de bonnes relations industrielles. Il est également nécessaire que ces systèmes soient adaptés aux conditions propres à chaque industrie et à chaque pays intéressé et qu'ils comportent des garanties certaines destinées à protéger les intérêts des travailleurs.

4—Les méthodes à suivre dans l'introduction et l'application des systèmes de rémunération au rendement devraient, partout où c'est possible, faire l'objet de négociations collectives entre employeurs et travailleurs intéressés.

5—Quand dans le passé, des systèmes de rémunération au rendement ont été introduits par des employeurs dans la seule intention de réduire les coûts de production, et sans l'accord des travailleurs, il en a souvent résulté des conflits et l'hostilité du monde ouvrier.

6—Dans les pays et les industries où les travailleurs ont obtenu des garanties appropriées contre les abus qui s'étaient produits dans l'application de ces systèmes généralement, leur hostilité a graduellement fait place à une acceptation plus ou moins formelle.

7—L'introduction de systèmes de rémunération au rendement dans une industrie doit être considérée comme partie d'un programme destiné à augmenter la production, à améliorer la productivité et à réduire les coûts par tous les moyens disponibles, de façon à permettre l'accroissement des gains et le relèvement du niveau général de vie. Bien que les systèmes de rémunération au rendement puissent ne constituer qu'un élément de ce programme, et que la grande majorité des travailleurs manuels et non manuels soient toujours payés au temps, on doit constater qu'un pourcentage élevé des travailleurs est payé au rendement dans de nombreuses entreprises et industries déterminées et que l'introduction de tels systèmes a, dans de nombreux cas, efficacement contribué à l'augmentation de la productivité.

8—Dans cette perspective, les systèmes de rémunération au rendement ont pour objet immédiat d'intéresser les travailleurs à l'amélioration, dans des limites acceptables, de leurs capacités et de leur rendement individuel ou collectif.

9—Le calcul du rendement dans un système de rémunération au rendement doit tenir compte, dans chaque cas, de l'importance économique relative de facteurs, tels que la production, la qualité, l'utilisation des machines et de l'outillage et la consommation des matières premières, qui sont placés directement sous l'influence de l'ouvrier ou du groupe d'ouvriers intéressés.

10—Un système de salaires au rendement ne portera tous ses fruits que s'il est précédé et accompagné de toutes mesures de nature à améliorer les procédés de production, la disposition matérielle de l'entreprise et de l'outillage, et les méthodes de contrôle de la production.

11—Dans de nombreuses entreprises, les systèmes de salaires au rendement ne s'appliquent qu'au travail manuel. Etant donné que l'évolution technique accroît sans cesse la proportion et l'importance du personnel technique et du personnel de bureau, il apparaît opportun d'étudier, pour cette catégorie croissante de travailleurs, des systèmes de rémunération au rendement ou d'autres mesures appropriées.

Avantages et inconvénients des systèmes de rémunérations

12—On s'accorde généralement à reconnaître que dans toute une série d'industries des systèmes de rémunération au rendement bien adaptés aux méthodes de production et à l'organisation des entreprises intéressées, établis après une étude attentive de tous les facteurs en jeu, introduits et appliqués conformément aux

principes exposés aux paragraphes 28 à 42 ci-après, peuvent présenter les avantages suivants:

- a) ils peuvent notablement contribuer à l'accroissement de la productivité, à l'abaissement des coûts de production et à l'augmentation des gains des travailleurs;
- b) en général, le maintien d'un niveau satisfaisant de production s'obtient par un personnel de maîtrise moindre qu'en cas de rémunération au temps, et l'attention peut se porter davantage sur la qualité et sur les facteurs qui affectent la production;
- c) les travailleurs sont encouragés à se préoccuper davantage de la réduction des temps morts et d'une utilisation plus effective de leur outillage, bien que ce dernier avantage puisse être compensé dans une certaine mesure par l'augmentation de l'usure de cet outillage;
- d) dans la plupart des cas, de tels systèmes, s'ils sont accompagnés d'une amélioration de l'organisation et de la mesure du travail, rendent possible une estimation plus précise du coût de la main-d'oeuvre que la rémunération au temps, et facilitent ainsi l'application des systèmes modernes de normalisation et de contrôle des coûts.

13—Par contre, l'expérience du passé montre que si des précautions adéquates ne sont pas prises, les systèmes de salaires au rendement risquent d'aboutir aux inconvénients suivants:

- a) à moins d'un contrôle approprié ou d'autres mesures de garantie, ils entraînent souvent une baisse de la qualité du produit; la mise en oeuvre d'un contrôle satisfaisant de la qualité entraîne des frais supplémentaires;
- b) une tâche trop élevée ou un salaire minimum garanti trop bas peuvent nuire à la santé, aux capacités et à l'état d'esprit des travailleurs;
- c) l'accélération du rythme du travail et la tendance des travailleurs, stimulés par la rémunération au rendement, à négliger les règlements de sécurité, peuvent augmenter les risques d'accidents;
- d) une mauvaise fixation des bases de la rémunération au rendement ou des différences marquées d'aptitudes ou de capacités entre travailleurs voisins peuvent conduire à des différences importantes dans les gains et provoquer des difficultés entre les travailleurs;
- e) des différences marquées dans les aptitudes ou capacités de travailleurs rémunérés au rendement d'équipe peuvent également conduire à des difficultés;
- f) les services du personnel nécessaire pour organiser et appliquer un système de rémunération au rendement entraînent des frais supplémentaires et dans certains cas, ces frais peuvent être sans rapport avec la réduction attendue des coûts;
- g) à moins de garanties appropriées, les ouvriers, de crainte de voir diminuer leurs gains du fait d'une nouvelle étude du travail, peuvent avoir tendance à s'opposer à l'introduction de nouvelles machines ou méthodes et aux autres modifications aux conditions de production.

14—Il apparaît dans l'ensemble que pour de nombreuses industries ou entreprises et pour des groupes importants d'ouvriers, des systèmes bien conçus de rémunération au rendement, introduits avec l'adhésion du personnel suivant les conditions propres au pays en question et assortis de garanties appropriées en faveur des travailleurs, peuvent présenter des avantages pour tous les intéressés. Nombre de ces avantages résulteront de l'étude des tâches nécessaires pour permettre à un système de rémunération au rendement de fonctionner régulièrement et avec succès.

Domaine d'application des systèmes de rémunération au rendement

15—Les renseignements disponibles montrent que bien que certaines industries importantes pratiquent le plus souvent les modes de salaires au rendement, la grande majorité des travailleurs dans le monde sont toujours rétribués au temps.

16—L'application des systèmes de rémunération au rendement se révèle difficile et la rémunération au temps convient particulièrement dans les industries où:

- a) la mesure du rendement individuel ou d'équipe est rendue difficile ou impossible, soit par des considérations techniques, soit par des conditions psychologiques qui affecteraient défavorablement le rendement;
- b) le contrôle de la qualité est nécessaire et particulièrement difficile, ou pour certaines catégories de travailleurs dont la haute qualité et la précision du travail présentent une importance prédominante;
- c) le travail est particulièrement dangereux et les précautions adéquates de sécurité particulièrement difficiles à faire respecter.

17—Les systèmes de salaires au rendement individuel ne conviennent pas au cas où le rythme le travail est commandé par la cadence ou le mécanisme de la production; le salaire au rendement d'équipe ou le salaire au temps est alors généralement préféré.

18—Les renseignements disponibles indiquent également que les systèmes de rémunération au rendement sont actuellement appliqués avec succès dans beaucoup d'industries, notamment dans les industries textiles, la production et la transformation des métaux, les industries extractives et de nombreuses branches des industries du vêtement, du cuir et du caoutchouc. Ils montrent également que de tels systèmes ont pu être appliqués avec succès dans certains pays et dans des circonstances déterminées à l'industrie du bâtiment, aux industries chimiques et à d'autres encore.

19—Il apparaît dans l'ensemble que des systèmes de rémunération au rendement peuvent être appliqués avec le plus de chances de succès dans les grandes entreprises, qui peuvent recourir aux services du personnel administratif et des cadres nécessaires à une organisation efficace de la production, du contrôle qualitatif et de la mesure des tâches. Toutefois, de tels systèmes donnent souvent des résultats appréciables dans les entreprises moins importantes, qui pourraient d'ailleurs, en cas de nécessité, s'adresser à des spécialistes pour l'élaboration de ces systèmes.

20—Même dans les industries où les systèmes de rémunération au rendement peuvent être avantageusement appliqués, il faut prendre garde que la proportion des travailleurs à couvrir ne doit pas être nécessairement uniforme, mais peut et doit varier selon la nature des tâches et les autres conditions de la production.

Différents systèmes appropriés à différentes circonstances

21—Tout système de rémunération au rendement devrait être adapté aux besoins et aux conditions particuliers des travaux ou tâches auxquels il sera appliqué.

22—En pratique, le système individuel est généralement appliqué partout où les méthodes de production sont de nature à en permettre une application satisfaisante.

23—Les systèmes de salaires au rendement collectif par équipe, par section d'atelier ou par atelier sont généralement appliqués dans les cas de montage au convoyeur ou lorsque le fonctionnement d'un secteur déterminé de l'entreprise demande le travail commun de plusieurs ouvriers. Ces systèmes sont en général également jugés préférables dans les cas où ils doivent s'appliquer aux ouvriers

et aux cadres qui contribuent indirectement à la production encore que dans ces cas on puisse souvent utiliser avec succès un système individuel.

24—La plupart des systèmes de rémunération au rendement ne présentent pas d'avantages marqués les uns par rapport aux autres et ce n'est qu'à l'application pratique qu'il est permis de les juger. Chaque système présente des avantages et des inconvénients qui dépendent en grande partie des conditions de la production des conditions psychologiques dans l'entreprise et des objectifs visés. Le choix d'un système ne peut par suite s'effectuer qu'en considération des circonstances de chaque cas particulier. On peut toutefois classer en général les systèmes de rémunération au rendement en trois groupes:

- a) ceux où la rémunération supplémentaire doit inciter à atteindre un niveau de rendement donné;
- b) ceux où la rémunération supplémentaire est directement proportionnelle et équivalente à la tâche individuelle ou collective effectuée ;
- c) ceux dans lesquels la rémunération supplémentaire est destinée à encourager un rendement individuel ou collectif aussi élevé que possible tout en restant compatible avec la santé et la sécurité des travailleurs.

25—Quel que soit le système adopté, il doit conduire en général à un accroissement défini de la rémunération moyenne des travailleurs intéressés sous peine, à la fois, d'être peu satisfaisant pour l'employeur et d'être rejeté par les travailleurs.

26—Pour être appliqué avec succès, tout système de salaire au rendement et en particulier tout système de salaire aux pièces ou de norme horaire, requiert l'établissement soigneux et précis des normes de production ainsi que des tarifs aux pièces et des primes. Si l'en est pas ainsi, les gains de travailleurs de qualification et d'aptitude équivalentes, travaillant sur des machines ou à des opérations différentes, pourraient varier largement. Lorsqu'il n'est pas possible de fixer avec précision les normes de production et les tarifs, on pourra juger préférable de recourir aux systèmes où la marge entre gains supérieurs et gains inférieurs est plus réduite.

27—Une condition essentielle du succès d'un système de rémunération au rendement réside dans sa compréhension par les ouvriers et dans la possibilité qu'il leur offre de contrôler facilement leurs gains, la préférence doit être donnée dans la mesure du possible au plus simple des systèmes qui satisfont les besoins essentiels de l'entreprise et des travailleurs intéressés.

Principes à suivre lors de l'introduction d'un système de rémunération au rendement

28—Aucun système de rémunération au rendement ne peut réussir sans qu'il existe de bonnes relations entre employeurs et travailleurs intéressés. Avant de chercher à introduire un système de ce genre, il convient donc de prendre les mesures nécessaires à la création d'un tel climat et d'obtenir l'accord des travailleurs intéressés. A cet effet, il est souhaitable que les travailleurs soient, dès le début, tenus au courant des intentions de l'employeur et que toutes les caractéristiques du système envisagé leur aient été soigneusement expliquées.

29—La participation de représentants des travailleurs à l'introduction d'un système de rémunération au rendement devrait être prévue selon des modalités à définir par convention collective. Cette participation pourrait prendre la forme, soit d'une participation au chronométrage des tâches, à la fixation des normes de production et à la détermination des tarifs, soit d'une participation à l'établissement des garanties appropriées.

30—Les tarifs devraient être fixés sur la base de la moyenne du temps mis par un ouvrier d'habileté professionnelle moyenne, travaillant à une vitesse moyenne, dans des conditions normales, compte raisonnablement tenu de la fatigue, des besoins personnels et d'autres facteurs qu'il convient de considérer dans une étude correcte des temps.

31—Les tarifs de salaires aux pièces et les primes ainsi que les temps devraient être fixés à un niveau qui permette aux travailleurs rémunérés au rendement d'obtenir des gains dépassant suffisamment les salaires au temps pour les encourager à faire de leur mieux.

32—Avant de procéder à l'application d'un système, il est recommandé d'effectuer un examen attentif de l'organisation du travail pour s'assurer qu'elle s'adapte bien à l'application du système.

33—En même temps, il convient de revoir l'échelle des salaires et de prendre des mesures préalables pour prévenir l'apparition d'anomalies en particulier dans le rapport existant entre les gains des travailleurs rémunérés au rendement et les gains de ceux qui continuent à être payés au temps. Dans un certain nombre d'industries, les mesures prises à cet effet ont comporté le recours à une évaluation du travail.

34—Il est également recommandé de prévoir une période d'essai permettant, par accord entre l'employeur et les représentants des travailleurs, tous les changements nécessaires avant l'adoption définitive du système.

35—Des mesures appropriées devraient être convenues d'avance entre les employeurs et les représentants des travailleurs, en faveur des travailleurs qui pourraient se trouver en excès par suite de l'introduction d'un système de rémunération au rendement.

Principes à suivre dans l'application d'un système de rémunération au rendement

36—Dans l'application de tout système de rémunération au rendement, la santé et la sécurité des travailleurs doivent toujours être protégées par la fixation des tâches à un niveau raisonnable, la garantie d'un salaire minimum adéquat et la mise en vigueur de règlements de sécurité appropriés.

37—L'application équitable d'un système de rémunération au rendement implique:

a) la garantie d'un gain minimum pour toute période pendant laquelle le rendement serait affecté par des causes indépendantes de la volonté des travailleurs;

b) l'assurance, dans les conditions définies par les usages ou les conventions, que les gains favorables obtenus dans l'exécution d'une commande ou au cours d'une période déterminée ne serviront pas à compenser les gains inférieurs obtenus pour d'autres commandes ou d'autres périodes;

c) en outre, la révision des taux de rémunération ne doit intervenir que dans certains cas convenus tels qu'un changement dans la détermination de la tâche, dans les méthodes d'organisation, ou la correction d'erreurs matérielles d'évaluation.

38—La tâche des travailleurs doit être mesurée pour une période aussi courte que possible, afin de leur permettre de vérifier le rapport existant entre les efforts et les gains.

39—Les employeurs doivent tenir une documentation convenable concernant les tâches réalisées et les primes obtenues par les travailleurs, afin qu'il soit possible de déterminer avec précision le fonctionnement du système et, par suite, les modifications à lui apporter pour des raisons d'équité ou d'efficacité. Les informations appropriées devraient être mises à la disposition des représentants des travailleurs à leur demande.

40—Le maintien de la qualité de la production implique des mesures adéquates, notamment un contrôle efficace et un enregistrement du travail, faisant ressortir l'origine des malfaçons.

41—La rémunération au rendement soit s'étendre à la longue au plus grand nombre possible d'ouvriers de l'entreprise, de façon à éviter autant qu'il se peut des difficultés motivées par des différences dans les possibilités d'accroissement des gains.

42—Il convient de prévoir pour les ouvriers des procédures appropriées de recours en cas d'anomalies dans les gains, les conditions de travail, en ce qui concerne d'autres questions touchant le bien-être des travailleurs.

Le prochain Congrès des Relations Industrielles

LE REGLEMENT DES CONFLITS DE DROIT

Neuvième Congrès des Relations Industrielles de Laval

Lundi et mardi, 3 et 4 mai 1954

NATURE ET SOURCE DES CONFLITS DE DROIT

1er exposé: Nature des conflits de droit individuels ou collectifs.

LE REGIME ACTUEL: EXPOSE CRITIQUE DE DIVERS PROCEDES DE REGLEMENT

2ème exposé: La juridiction des commissions administratives.

3ème exposé: Les juridictions civiles pénales et criminelles sur certains conflits de droit.

4ème exposé: Les conflits de droit qui naissent de l'interprétation ou de l'application des conventions collectives. Procédure interne ou contractuelle. Procédure externe: conciliation et arbitrage.

MODIFICATIONS POSSIBLES

5ème exposé: Les rôles futurs de l'arbitrage statutaire et de l'arbitrage conventionnel.

6ème exposé: Les tribunaux du travail.

7ème exposé: Conséquences économiques et sociales des règlements de conflits de droit.

Conférence d'honneur: Quel esprit doit prédominer dans le règlement des conflits de droit? — Le rôle de l'équité.

Le Congrès sera tenu au Château Frontenac, Québec.