

Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 23 (1931)
Heft: 1

Artikel: La politique des hauts salaires
Autor: Milhaud, Edgard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-383802>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.07.2025

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

D'autres lieux d'émigration, tels que le Canada et l'Argentine ont surtout besoin d'une excellente main-d'œuvre pour l'agriculture, métier auquel la plus grande partie des ouvriers anglais ne peuvent s'adapter. C'est pour les mêmes raisons que les plans prévoyant l'exploitation de la colonisation indigène ont échoué.

*

Le nombre de toutes les personnes en quête de travail qui se sont annoncées aux offices de travail (abstraction faite de 1921) a toujours été inférieur à celui des assurés chômeurs, étant donné que parmi ces derniers la plupart ne sont que des chômeurs partiels.

Les offices de travail publics ont publié les données suivantes concernant les personnes en quête de travail: fin juin 1921, 2,438,000 personnes; 1928, 1,193,000, et en 1929 1,118,000.

Durant les trois dernières années, le chiffre des places annoncées et occupées a été comme suit:

	Places annoncées	Places occupées
1927	1,436,000	1,253,000
1928	1,510,000	1,327,000
1929	1,779,000	1,554,000

Après la guerre, jusqu'en 1926 la plupart des places repourvues concernaient des ouvriers adultes pour des travaux de fondation; puis des manœuvres employés à toutes sortes de travaux, et finalement les ouvriers de l'industrie du bâtiment. Depuis 1927, les ouvriers du bâtiment sont au premier rang, en second lieu figurent les manœuvres et finalement les ouvriers employés aux fondations.

Le service de maison procure la majeure partie des placements des femmes adultes. Viennent ensuite durant plusieurs années le placement d'ouvrières dans l'industrie du coton et d'autres dans l'industrie de la couture.

La politique des hauts salaires.*

Par *Edgard Milhaud*,
Professeur à l'Université de Genève.

I.

L'expression « politique des hauts salaires » peut provoquer des malentendus. Il importe de les prévenir ou de les dissiper. Une définition précise est indispensable. Cette politique ayant ses partisans, ce sont les documents qui traduisent leur conception qu'il faut consulter pour s'en faire une notion, non pas théorique et purement constructive, mais répondant à la réalité.

Il convient de noter en premier lieu ce que n'est pas la politique des hauts salaires. Elle ne consiste pas, comme on paraît souvent le supposer, à demander purement et simplement un

* Discours prononcé le 21 mai 1930 à la réunion du comité directeur de l'Association française pour le progrès social.

relèvement systématique des salaires *nominaux*. Les expériences de la guerre et de l'après-guerre ont appris aux ouvriers que la hausse des salaires nominaux à elle seule ne signifie rien. Ce qui est en question, c'est le relèvement des conditions d'existence, des « *niveaux de vie* » des ouvriers; en d'autres termes, l'augmentation des salaires *réels*.

L'augmentation des salaires réels, ou pouvoir d'achat — compté en marchandises et services — des gains effectifs des ouvriers peut être réalisée par deux moyens: 1° l'augmentation des salaires nominaux, dans la mesure où elle n'est pas accompagnée d'une augmentation correspondante du prix des marchandises et services; 2° l'abaissement du prix des biens achetés par les salaires. Les deux moyens peuvent, bien entendu, être employés conjointement, dans des proportions d'ailleurs variables. Dans leur propagande en faveur de la politique dite des hauts salaires, les organisations ouvrières ne laissent jamais dans l'ombre l'importance, primordiale à leurs yeux, de la baisse du coût de la vie. Le relèvement des salaires nominaux n'intervient souvent dans leurs revendications qu'à titre d'élément subsidiaire et dans une certaine mesure de correctif, lorsque certaines circonstances, ou même une politique délibérée des dirigeants de la production font échec à l'abaissement des prix, conçu comme devant résulter normalement de la rationalisation. Il convient de relever tout particulièrement à cet égard les déclarations et constatations des organisations syndicales allemandes, démontrant l'action des cartels pour relever le prix de leurs produits ou en empêcher l'abaissement, et préconisant — avec succès d'ailleurs — la politique du relèvement méthodique des salaires nominaux comme l'unique moyen laissé à leur disposition, dans les circonstances données, pour l'amélioration des conditions d'existence des masses travailleuses. C'est ainsi qu'à la politique des hauts salaires se relie la politique de contrôle des ententes industrielles, nationales et internationales, dont se réclament les organisations ouvrières, trop souvent, il convient de le dire, un peu théoriquement.

La politique des hauts salaires serait plus justement appelée politique du relèvement méthodique des salaires. Aussi bien, la notion « hauts salaires » est-elle indéterminée, et, d'autre part, est-il évident qu'il ne saurait être question d'une brusque ascension des ouvriers à des salaires réels considérablement plus élevés. Le problème posé est celui d'une politique marquant une orientation, — l'orientation dans le sens d'un relèvement graduel, mais régulier et assuré, des niveaux de vie.

La « politique des hauts salaires » ne peut donc être considérée en elle-même, isolément. Elle ne se conçoit qu'en connexion avec cet ensemble de méthodes de perfectionnement industriel que l'on traduit aujourd'hui sous le nom de méthodes de rationalisation. C'est l'importance prise à notre époque par le mouvement de rationalisation qui a posé la question des « hauts

salaires », non pas seulement en théorie, mais pratiquement. Le problème des hauts salaires n'est qu'un aspect du problème de la rationalisation.

En fait, le seul pays à propos duquel on puisse parler d'une politique des hauts salaires est celui où l'ensemble des méthodes de rénovation et de perfectionnement industriel, dites méthodes de rationalisation, ont été pratiquées pendant une période prolongée et dans des conditions favorables; il s'agit des États-Unis.

Une politique de relèvement des salaires qui ne s'appuyerait pas sur un effort systématique pour accroître le rendement du travail évoquerait nécessairement l'idée d'une politique d'inflation des salaires, c'est-à-dire d'une politique devant inévitablement manquer son but.

Le problème actuel ainsi posé prend place dans une évolution que l'on peut suivre depuis le début de l'économie industrielle moderne. La rémunération du travail a été d'une manière constante conditionnée par l'état et les progrès de la technique. Il y a un rapport certain entre le niveau de la productivité et le niveau des salaires considérés comme salaires réels. C'est l'une des constatations générales auxquelles conduit l'étude des salaires que ceux-ci, en tant que salaires réels, suivent le mouvement général du dividende national.

Toutefois, il ne semble pas que, au moins dans la majorité des cas, on puisse établir un véritable parallélisme entre les mouvements de la productivité générale et ceux du salaire moyen des travailleurs industriels. Les salaires moyens, en règle générale, augmentent moins vite que la productivité. Il n'y a pas parallélisme, mais orientation des deux mouvements dans le même sens, le mouvement ascendant de la courbe des salaires étant généralement moins prononcé que celui de la productivité.

La comparaison des mouvements de la productivité moyenne par ouvrier dans les manufactures et des salaires réels aux États-Unis de 1899 à 1927 fait ressortir que, tandis que, au cours de cette période, la productivité moyenne par personne a augmenté de 49,5 %, les gains moyens réels n'ont augmenté que de 33,2 % (c'est-à-dire approximativement d'un tiers de moins). Il convient de rapprocher de ces chiffres cette autre constatation, ressortant des données publiées dans le grand rapport américain: *Recent Economic Changes*, que, de 1922 à 1927, les gains réels moyens de l'ensemble des travailleurs aux États-Unis ont augmenté de 1,7 % par an, alors que de 1923 à 1927 les bénéfices des sociétés industrielles ont augmenté de 9 % par an.

Pour le Canada, il est possible de comparer la productivité moyenne et le gain réel moyen par personne employée dans les manufactures de 1917 à 1926. Au cours de cette période, la productivité a augmenté de 39 % et le gain réel de 13 %.

Il ressort, d'autre part, de l'étude des faits qu'il n'y a pas correspondance entre les variations de la productivité dans une

branche industrielle donnée et le mouvement des salaires dans cette branche. Dans les industries où les progrès de la productivité sont très accentués, le mouvement des salaires reste considérablement en deçà de ces progrès, alors qu'au contraire, dans les branches où l'augmentation de la productivité est faible, on peut constater un excédent du relèvement des salaires par rapport aux progrès du rendement. Les travailleurs des diverses branches participent ainsi en quelque sorte en commun aux progrès de la productivité générale. La concurrence qui s'établit entre les différentes catégories de main-d'œuvre tend à une sorte de nivellement (à prestations égales). On peut exprimer la même idée en disant que la progression des salaires est fonction de la productivité générale, non de la productivité professionnelle.

Pour expliquer les mouvements des salaires réels, il y a lieu, d'ailleurs, de faire intervenir dans la détermination de la productivité générale toutes les branches de l'économie et non seulement les diverses branches de l'industrie. L'ascension des salaires réels des travailleurs industriels peut être, pour une large part, conditionnée par la progression de la productivité de l'agriculture, de même qu'elle peut être contrariée par la stagnation ou la régression de cette dernière. Tous les éléments qui affectent l'état de l'économie nationale affectent ainsi indirectement les salaires; telles sont les facilités ou difficultés d'approvisionnement en matières premières, les disponibilités de capitaux, les conditions correspondantes de la technique industrielle et la politique générale suivie en matière de développement industriel, les conditions générales et le coût de la distribution des marchandises, etc.

Mais si les considérations qui précèdent établissent l'existence d'une connexité entre le niveau général des salaires et le progrès économique général, et si, par suite, elles font ressortir l'intérêt qu'ont les ouvriers, d'une manière générale, à la mise en pratique de méthodes de rationalisation bien conçues, elles n'établissent pas l'existence d'une correspondance exacte entre les progrès de la rationalisation et le mouvement d'ascension des salaires. Nous avons vu que, d'une manière générale, l'ascension des salaires est inférieure à celle de la productivité. C'est ici qu'intervient la politique propre des organisations ouvrières en matière de salaires, politique qui tend à assurer la proportionnalité. Les salaires, selon cette conception, doivent monter dans la mesure où la productivité générale progresse. Les salariés doivent participer au développement de la prospérité générale dans la même mesure que les dirigeants de l'industrie. Telle est la théorie du « salaire social » formulée d'abord par l'American Federation of Labor et défendue ensuite, en des termes différents, par les organisations ouvrières des autres pays.

*

Ainsi, une politique de relèvement systématique des salaires (expression que je préfère à celle de hauts salaires) implique une

politique d'augmentation au moins correspondante de la production, de la productivité générale, à moins qu'elle ne consiste, dans un certain nombre de cas, dans un ajustement des salaires eux-mêmes à une production dès maintenant accrue, c'est-à-dire dans un effort pour mettre en harmonie la consommation des masses avec l'augmentation effective de la productivité. Mais, en aucun cas, il ne saurait être question de la création, en faveur d'une catégorie sociale, d'un pouvoir d'achat artificiellement surélevé qui n'aurait pas pour contre-partie une puissance de production et une productivité effective correspondantes.

Une étude, sinon complète, du moins quelque peu approfondie de ce problème, nécessiterait la prise en considération du mouvement de la production, des forces productives et des procédés de production au cours des dernières décades et à l'heure actuelle.

C'est un sujet très vaste...

Je me bornerai donc à donner quelques indications tout à fait sommaires sur le mouvement des forces productives, dans quelques pays, à une époque rapprochée.

La force motrice utilisée en Grande-Bretagne est montée, de 1907 à 1924, de 58 %, en laissant de côté les usines d'électricité, et de 65 % pour les usines d'électricité. En Norvège, de 1900 à 1925, l'augmentation est approximativement de 1000 %. En Italie, de 1908 à 1927, le nombre des kilowatt-heures utilisés dans l'industrie a augmenté de 700 %. En Allemagne, en 1907, les ouvriers avaient à leur disposition deux fois plus de force mécanique que ce que représentait leur propre force physique; en 1925, ils avaient à leur disposition cinq fois plus de force mécanique. Dans ce même pays, le nombre des chevaux-vapeur utilisés dans l'industrie est passé de 1,055,000 en 1875 à 3,427,000 en 1895, 10,323,000 en 1907 et 19,434,000 en 1925 (pour le territoire actuel, sans la Sarre).

Aux Etats-Unis, de 1914 à 1925, dans les manufactures, on est passé de 22 millions à 36 millions de chevaux-vapeur. Par personne employée dans l'ensemble du pays, le nombre de chevaux-vapeur, qui était de 1,44 en 1849, est monté à 2,21 en 1899, 3,16 en 1909, 9,52 en 1919, 15,70 en 1923.

Au Canada, la force motrice électrique de 1910—1914 à 1927 a augmenté de 221 %; en Australie, l'énergie consommée dans l'industrie, de 1907 à 1925, a sextuplé.

Dans quelle mesure l'accroissement de la force mécanique mise à la disposition des ouvriers affecte-t-elle le volume physique de la production par ouvrier? Nous pouvons citer ces deux chiffres concernant les Etats-Unis: de 1899 à 1925, le nombre-indice des chevaux-vapeur installés dans les manufactures passe de 100 à 356; celui de la production par personne passe de 100 à 147. Pour la production générale du monde, la Section économique et financière de la Société des Nations publie des nombres-indices destinés à donner un aperçu des tendances du mouvement. Par rapport à 1913 (= 100), l'indice général est, en 1923, de 106; mais il atteint

108 en 1924, 116 en 1925, 117 en 1926, 121 en 1927 et 135 en 1928; de 1923 à 1928, l'augmentation annuelle moyenne est approximativement de 3 %, alors que l'augmentation annuelle moyenne de la population est de 1 % environ.

Ces chiffres indiquent qu'il y a, même en tenant compte de tout ce que la période de guerre et les perturbations d'après-guerre ont entraîné de difficultés économiques dans le monde, une forte augmentation de la production effective, et ils permettent d'entrevoir ce que pourrait être l'augmentation de la production si la crise d'écoulement, qui atteint les matières premières depuis plusieurs années, n'entravait pas l'essor de leur production.

Comment réajuster, d'une manière générale, les pouvoirs d'achat à cette production accrue? Voilà la première question qui se pose, et une politique de relèvement méthodique des salaires pourrait, dans bien des cas, consister essentiellement, au début, à rétablir l'équilibre entre les prestations effectives des travailleurs et la contre-partie qui leur est offerte sous le nom de salaire.

Mais ce n'est là je crois, que la plus petite partie de la tâche qui s'impose à cette heure.

Elle consiste, avant tout, dans une augmentation de la puissance productive, dans la création de plus de produits, avec, comme contre-partie, une puissance de consommation correspondante.

C'est sur ce côté de la question que je me propose d'insister tout particulièrement.

Les moyens par lesquels, par une politique dite de relèvement méthodique des salaires ou de hauts salaires, on peut arriver à ce résultat: accroître la production des ouvriers, ou la production par ouvrier, concernent les uns les travailleurs eux-mêmes, les autres les industriels et l'ensemble des conditions qui se rapportent à la production.

On parle souvent du relèvement des salaires, selon la politique dite « des hauts salaires », comme s'il s'agissait simplement d'augmenter la créance de l'ouvrier sur le produit de son industrie ou sur le produit de la société, sans contre-partie. Mais hauts salaires signifie haute productivité ouvrière, haute prestation ouvrière.

Cette haute prestation de l'ouvrier, à vrai dire, est essentiellement et en toute première ligne conditionnée par l'ensemble des éléments de l'organisation scientifique, de la formation et de la sélection ouvrières à la méthode de travail, à l'aménagement des locaux, à l'équipement.

D'autre part, haute prestation ne signifie pas — et en tout cas ne doit jamais signifier — effort excessif causant un dommage quelconque, physique ou mental, au travailleur. Un système de surmenage, même volontaire, des ouvriers est, d'après les plus hautes autorités en la matière, la négation même de la véritable organisation scientifique, de la véritable rationalisation.

Haute prestation signifie prestation méthodique, animée d'une volonté de production normale, et le haut salaire est la rémunération de cette haute prestation.

Aussi, en fait, le haut salaire n'a-t-il pas pour conséquence un coût plus élevé de la main-d'œuvre par opération effectuée; il peut même s'accompagner d'une diminution du coût de cette main-d'œuvre.

Déjà, Taylor, tout en tête de ses «Principes d'organisation scientifique du travail», proclamait qu'il poursuivait conjointement ces deux objectifs: assurer aux ouvriers des salaires plus élevés et aux patrons une main-d'œuvre meilleur marché. C'est en cela que consiste ce qu'on pourrait appeler le paradoxe de la politique des hauts salaires. L'expérience prouve qu'il est, en même temps, une vérité.

Je ne citerai à cette place que deux exemples.

Premier exemple: L'Etat de New-York, comparé aux autres Etats des Etats-Unis, est particulièrement prospère. Or, c'est en même temps celui où les salaires sont le plus élevés. A un Congrès réuni à New-York en 1929 (New-York State Wide Economics Congress) du 15 au 17 avril, le Dr Somner H. Schlichter, professeur de sciences économiques à l'Université de Cornell, a pu citer des chiffres d'après lesquels « en 1927, les ouvriers de fabrique de l'Etat de New-York ont gagné 1497 dollars par tête en moyenne. Ce chiffre dépassait de près de 200 dollars la moyenne pour l'ensemble des Etats-Unis. Il était nettement supérieur à la moyenne de tous les Etats voisins, dépassant celle de New-Jersey de 100 dollars, celle de Pensylvanie de 165 dollars, celle du Connecticut de 233 dollars et celle du Massachusetts de 275 dollars. Il dépassait de 593 dollars la moyenne des cinq Etats de l'Atlantique Sud... » Or, « malgré le niveau relativement élevé des gains des ouvriers de fabrique de l'Etat de New-York, le pourcentage du revenu brut payé par les fabricants de cet Etat sous forme de salaires n'a pas dépassé celui payé par leurs collègues des autres Etats. En fait, il lui a même été inférieur. En effet, en 1927, les salaires représentaient 17,1 % de la valeur de la production des fabriques de l'Etat de New-York, pour l'ensemble du pays, ce pourcentage s'élèverait à 17,2 % »

« Soit en Pensylvanie, soit dans le Massachusetts, où les ouvriers de fabrique gagnaient beaucoup moins que dans l'Etat de New-York, le bordereau de salaires représentait un pourcentage beaucoup plus élevé de la valeur de la production des fabriques. En Pensylvanie, ce pourcentage s'élevait à 19,6 et dans le Massachusetts à 21,2. »

Le *second exemple* concerne les Etablissements Ford d'Europe. C'est tout récemment que le président de cette société, la Ford Motor Company, Sir Percival Perry, a fourni, sur ce point, devant l'Assemblée générale, tenue à Londres le 7 mars 1930, des explications si intéressantes que je dois les citer *in extenso*. Les voici:

Presque toutes les personnes qui s'intéressent à l'économie industrielle connaissent la théorie des hauts salaires de M. Ford, théorie qu'il met d'ailleurs en pratique. Par exemple, le salaire moyen payé dans nos usines de Manchester, qui emploient 2870 ouvriers, est de 2 shillings 9 pence $\frac{3}{4}$ par heure, dans les usines de Cork, qui emploient 6705 ouvriers, il est de 2 shillings 3 pence $\frac{1}{4}$ par heure. La durée du travail n'est que de 40 heures par semaine. Les salaires payés dans les usines Ford de toute l'Europe sont établis en proportion, en tenant compte des variations du coût de la vie. Je tiens beaucoup à souligner que, loin d'être la marque d'une expérience faite au hasard ou d'une quasi-philantropie, cette durée du travail et ces salaires sont le résultat d'une étude minutieuse et de réalisations pratiques prolongées, faites dans de nombreux pays, sur des ouvriers de toutes catégories et de toutes conditions, travaillant dans les circonstances sociales, climatiques et économiques les plus diverses. Les seuls facteurs constants sont le genre de travail, le régime industriel et les conditions de fabrication. A l'heure où même les dirigeants ouvriers et les réformateurs sociaux n'osaient parler de la journée de huit heures qu'en baissant la voix et où un salaire minimum uniforme, suffisant pour sauvegarder l'indépendance et le respect de soi-même du travailleur était considéré comme un idéal utopique, M. Henri Ford avait reconnu, par l'expérience et l'observation, que l'établissement d'un régime comportant de hauts salaires, des journées courtes et des conditions de travail satisfaisantes était le placement le meilleur et le plus rémunérateur que puissent faire les capitalistes.

Le bilan et les comptes que nous avons sous les yeux aujourd'hui font la démonstration pratique de cet axiome industriel capital.

L'automobile Ford est essentiellement le même véhicule, quel que soit le lieu où elle est fabriquée ou montée. Cette uniformité de fabrication nous offre une occasion presque unique de faire des comparaisons. Toutes les usines Ford du monde emploient des outils et des machines identiques et utilisent les mêmes méthodes de fabrication et de montage. En observant et en comparant les résultats, nous découvrons et nous accumulons des données du plus haut intérêt.

Par exemple, afin d'éviter l'ennui et les complications résultant de l'emploi de différentes unités monétaires, nous avons pris l'initiative d'instituer une unité de travail. Les techniciens des fabriques l'appellent le « coût en minutes » (*minute costs*). Notre société et ses filiales emploient des Français, des Belges, des Danois, des Allemands, des Italiens, des Espagnols, des Suédois, des Finlandais et des Turcs, qui travaillent tous dans leurs pays respectifs et effectuent le même travail, avec des outils semblables, sous un régime de travail uniforme. Nous notons le temps nécessaire à chaque ouvrier pour achever son

travail et comparons ces différentes valeurs. Au Danemark, où nous payons les plus hauts salaires d'Europe, nous relevons les « coûts en minutes » les plus bas. En revanche, en Belgique, où les salaires payés sont les plus bas, les « coûts en minutes » sont les plus élevés. Il ne s'agit pas là d'une comparaison fortuite et sans portée. De semaine en semaine, et de mois en mois, les données numériques viennent corroborer ces faits.

Mais voici qui est plus significatif: lorsque nous nous occupions de combiner et d'ajuster les taux de salaires de manière à assurer l'uniformité à laquelle j'ai fait allusion, nous avons constaté qu'il était nécessaire d'augmenter sensiblement les salaires minima dans l'usine d'Anvers. La réaction des travailleurs fut presque immédiate et se traduisit par une réduction des « coûts en minutes ».

Etant donné l'expérience dont nous pouvons faire état, je suis convaincu que vous approuverez pleinement notre politique industrielle.

Enfin, vous apprendrez certainement avec intérêt que ces statistiques comparatives permettent d'établir que l'ouvrier américain n'accomplit pas de miracle et que l'artisan britannique et celui du continent européen ne lui sont nullement inférieurs. Placés dans les mêmes conditions et soumis au même traitement, nos travailleurs d'Europe parviennent à battre leurs camarades américains, ainsi que le démontre la comparaison des « coûts en minutes ».

Telles sont les si importantes constatations faites, et rendues publiques, par le président de la Ford Motor Company. Comment, par quel mécanisme, psychologique ou autre, les faits observés s'expliquaient-ils? Il me parut intéressant de lui demander, comme chercheur passionnément intéressé par ces problèmes, les éclaircissements que son expérience lui permettrait de me fournir. Il me les a immédiatement fait parvenir, en complétant d'ailleurs, selon la méthode américaine, les explications générales à l'aide des données de fait les plus précises qu'il croyait susceptibles de m'intéresser. Je ne ferai naturellement état que de ses observations générales, dont voici la substance:

Il faut poser comme un premier principe que la théorie des hauts salaires de Ford repose sur l'économie et sur l'efficacité et qu'elle ne prétend être aucunement gouvernée ou influencée par des considérations autres que commerciales. Une réserve doit toutefois être faite en tant que le plus important des éléments qui entrent dans le processus de la transformation manufacturière, à savoir le travail, implique nécessairement un intérêt pour ce qui concerne la vie sociale et la vie domestique de l'ouvrier. Mais, généralement parlant, nous pensons que des salaires payés à l'ouvrier au-dessus du taux déterminé par la loi de l'offre et de la demande constituent un placement rémunérateur.

Pendant les derniers cent ans, l'offre de travail en Europe a toujours, d'une manière générale, dépassé la demande. A mesure qu'a grandi le système des fabriques, les salaires ont manifesté partout la tendance à tomber à la limite de ce qui est nécessaire à la vie. En conséquence, le Capital et le Travail sont souvent considérés comme des intérêts antagonistes. Les employeurs ont toujours tendu à acheter le travail au meilleur marché possible et l'ouvrier a été forcé par la nécessité d'accepter un bas prix pour sa marchandise. Par l'usage des enregistrements automatiques du temps et autres méthodes de contrôle, l'ouvrier est normalement au travail pendant tant d'heures par jour. Par conséquent, il ne peut pas réduire la quantité de son travail apparent; mais il en a invariablement réduit la qualité, c'est-à-dire l'assiduité et l'application à sa tâche.

Ce processus s'est développé pendant les générations, jusqu'au moment où l'on a pu dire que l'ouvrier moyen considère son patron comme un ennemi naturel et estime convenable de donner aussi peu de travail que possible pour le minimum de salaire invariablement payé. Cette pratique peut se traduire par cette formule générale que « l'ouvrier moyen ne produit que 50 % de sa capacité normale ».

Si donc on suppose que les salaires établis selon la loi de l'offre et de la demande (*competitive wages*) sont, par exemple, de 5 francs par heure, tout employeur payant 7 fr. 50 peut obtenir pour 10 fr. de travail.

« C'est cette prémisse — hypothèse très intéressante — qui a inspiré la théorie de Ford sur les hauts salaires. L'expérience a prouvé que cette supposition n'est pas très éloignée de la vérité, au moins dans l'industrie mécanique.

On comprend que si un employeur isolé paye des salaires de 50 % plus élevés que ceux qui sont en usage, il obtiendra toujours une main-d'œuvre de choix. Ses conditions attireront les plus capables et l'ouvrier fera tout pour garder sa place. »

L'ouvrier mieux payé, ajoute le président de la Ford Motor Company, se sent d'ailleurs plus satisfait. Il acquiert le sentiment d'un devoir vis-à-vis de l'entreprise qui le rémunère normalement. Son moral se relève, en même temps que sa situation économique, et c'est en fonction de tous ces éléments nouveaux que sa prestation est une prestation large et entièrement satisfaisante pour l'entreprise.

C'est à cet ensemble de conditions que correspondent, tout naturellement, des salaires supérieurs, dans lesquels concluons-nous, il ne faut nullement voir une sorte d'inflation des salaires par rapport à la production effective; si l'on voulait aller jusqu'au bout du raisonnement et des calculs, on tirerait, au contraire, cette conclusion — pleinement admise d'ailleurs par les patrons partisans des hauts salaires — que la part du profit par

ouvrier se trouve plus grande dans ce système que dans le système antérieur.

Mais cette action stimulante du salaire supérieur sur la productivité ouvrière n'est qu'un aspect du phénomène. Le haut salaire est aussi un stimulant du progrès technique — exactement comme la courte journée, et précisément pour les mêmes raisons. Je n'insiste pas sur cet ordre de faits, bien connu: contraints de payer des salaires élevés, les patrons s'ingénient pour économiser le plus possible le travail humain, ils réorganisent leurs établissements, perfectionnent l'outillage, améliorent les méthodes de travail et relèvent ainsi le niveau technique de leur industrie qui, finalement, avec de plus hauts salaires, produit à plus bas prix et devient ainsi plus forte sur le marché.

A cet égard, l'expérience des salaires minima d'Angleterre est bien intéressante. Un auteur anglais, M. J.-W. Rowe, dans un ouvrage récent: *Wages in Practice and Theory*, la rapporte en ces termes:

Le résultat de la loi de 1909 sur les « *Trade Boards* » a été l'établissement de salaires minima légaux considérablement plus élevés que les salaires précédents. Les employeurs prétendaient qu'ils seraient ruinés. Leur affirmation reposait sur l'argument qu'ils ne pourraient pas payer les taux minima sans hausser considérablement les prix et que cette hausse réduirait la demande. Cette prédiction se serait sans doute réalisée s'ils n'avaient omis la clause essentielle: « toutes autres conditions demeurant égales d'ailleurs ». Ces autres conditions auraient compris les méthodes et l'organisation existantes de la production qui, fort heureusement pour le succès du système des *Trade Boards* et non moins pour les employeurs eux-mêmes, ne sont pas restées les mêmes. Les résultats généraux de l'établissement d'un niveau de salaires plus élevé ont été, premièrement, une augmentation du rendement physique des travailleurs, en sorte que les employeurs ont obtenu plus de travail du même nombre de travailleurs et, deuxièmement, de grandes modifications des méthodes et de l'organisation de la production. Le prix de la main-d'œuvre, comme agent de la production, a changé, de sorte que les employeurs ont constaté que la loi de substitution aboutissait maintenant à des marges d'indifférence tout à fait différentes. Ils ont donc modifié leurs combinaisons des différents facteurs et retrouvé ultérieurement leurs profits. Là où des méthodes de production nécessitant plus de capitaux et moins de main-d'œuvre étaient déjà connues et pratiquées, le changement a été relativement facile. Dans d'autres cas, l'ingéniosité et le perfectionnement de l'organisation ont été stimulés et on est arrivé au résultat souhaité. Pendant un certain temps, des travailleurs se sont trouvés sans emploi, conséquence inévitable de l'introduction de presque tous les perfectionnements apportés à la production, mais ils ont été réabsorbés ultérieurement, les uns par leurs propres industries — qui ont

pu, grâce à leur réorganisation et à la réduction de leurs frais de production, développer leur activité dans une telle mesure qu'elles ont eu besoin de la même somme de main-d'œuvre qu'auparavant, malgré son prix plus élevé — et les autres par des industries différentes*.

Ces constatations relatives à l'Angleterre sont confirmées par le témoignage de l'Economic and Wage Commission de l'Union sud-africaine, qui, dans un rapport de l'année 1926, déclare que les bas salaires sont préjudiciables à l'industrie, à l'individu et à la collectivité.

Le bien-être du travailleur est sacrifié et il ne peut maintenir ni son énergie physique, ni son énergie mentale, sa dépense d'énergie est gaspillée et le bas prix de la main-d'œuvre tend à engendrer l'incompétence en matière de gestion et de réglementation de l'industrie. Le manque de compétence en matière de gestion diminue la production, augmente les frais et influe défavorablement sur la qualité de l'article produit. La collectivité souffre à la fois de l'abaissement du niveau du bien-être du travailleur considéré individuellement et du fait que l'incompétence a pour conséquence de réduire la production totale de richesse du pays.

La plupart des industries pratiquant le système du « sweating » possèdent quelques employeurs qui accordent à leurs ouvriers des conditions de travail et des taux de salaires ne portant pas préjudice aux intérêts de la collectivité. Ces employeurs constatent qu'une gestion efficace leur permet de maintenir leur activité, même en payant des salaires plus élevés que leurs concurrents. Les hauts salaires s'accompagnant d'une production élevée sont manifestement un avantage pour l'Union... Dans les industries pratiquant le « sweating », une augmentation des salaires impliquerait certainement une amélioration de l'alimentation des travailleurs et leur permettrait de mieux renouveler quotidiennement leurs forces et leur énergie. Ceci se traduira également par une augmentation de la capacité de production. L'employeur étant plus vivement stimulé à améliorer la gestion de son entreprise et à mieux utiliser les services de ses travailleurs, cette augmentation de la capacité de production des travailleurs peut être pleinement mise à profit.

L'amélioration de la qualité de la prestation ouvrière et les perfectionnements techniques liés à un système de salaires plus élevés se traduisent par un résultat souvent méconnu, mais d'une importance considérable: par l'accélération de la vitesse du processus productif, l'accélération de la circulation des capitaux, et la diminution correspondante des charges d'intérêt et d'amortissement, plus généralement des charges de frais généraux par unité produite. Des chiffres intéressants nous sont fournis dans la Revue

* Loc. cit., pp. 201—202.

Prosperité * sur les résultats financiers de la taylorisation de l'atelier de mécanique d'entretien des établissements Michelin. On insiste tout particulièrement sur les gains de l'accélération du travail. L'ouvrier reçoit 3 fr. 35 pour chaque heure passée s'il fait le travail dans le temps alloué. Pour chaque heure gagnée, il reçoit une prime de 2 fr. 50. Ainsi, par exemple, le temps étalon étant de 10 heures, le coefficient 2, le temps alloué sera 20 heures. Donc, si l'ouvrier met 20 heures à faire la pièce, il ne gagnera que 3 fr. 35 l'heure; s'il arrive à la faire en 14 heures, il aura: $14 \times 3,35 + 6 \times 2,50 = 61$ fr. 90 ou 4 fr. 421 l'heure; en ne mettant que 10 heures, c'est-à-dire le temps étalon, l'ouvrier gagnera 5 fr. 85 l'heure.

Quant à l'intérêt du patron à ce que l'ouvrier fasse le travail dans le temps le plus court, il est double. Le patron réalise une économie à la fois sur la main-d'œuvre et sur les frais généraux.

1° Sur la main-d'œuvre.

Le bénéfice du patron résulte de la différence entre le prix de l'heure passée et le prix de l'heure gagnée. Dans le système Michelin, si la pièce est faite dans le temps alloué, le patron ne gagne rien sur la main-d'œuvre. Au contraire, si l'ouvrier arrive à faire le travail dans un temps plus court, il reçoit une prime qui est égale aux trois quarts du prix de l'heure économisée. Le patron économise un quart environ du prix de la main-d'œuvre par heure d'ouvrier. Si, par exemple, le temps alloué est de 20 heures, le prix de l'heure passée 3 fr. 35, et la prime à l'heure gagnée 2 fr. 50, la pièce coûtera au patron 67 fr., si l'ouvrier la fait en 20 heures; 61 fr. 90 si l'ouvrier arrive à la faire en 14 heures, et 58 fr. 50 si l'ouvrier réussit à faire la pièce en 10 heures (temps étalon).

2° Sur les frais généraux.

Au bénéfice sur la main-d'œuvre s'ajoute celui des économies réalisées sur les frais généraux. A supposer que les frais fixes s'élèvent à 3000 fr. par jour et que la production quotidienne soit de 100 pièces par jour, si l'ouvrier passe 20 heures pour la confection d'une pièce, les frais fixes qui grèvent chaque pièce s'élèveront à 30 fr.; si l'ouvrier arrive à la faire en 14 heures, les frais fixes ne seront que de 21 fr.; en 10 heures, les frais ne seront que de 15 fr.

L'économie que le patron réalisera sur la main-d'œuvre et sur les frais fixes est de 14 fr. 10 par pièce et de 2016 fr. 30 par jour si l'ouvrier fait la pièce en 14 heures, et de 23 fr. 50 par pièce et de 4700 fr. par jour si le temps passé sur une pièce est de 10 heures.

Mais je dois surtout citer l'exemple des usines Ford, à Détroit. Entre le moment où le minerai est extrait de la mine et celui où

* Supplément du numéro d'août 1928.

il arrive à l'île de l'Hiver Rouge, il s'écoule deux jours. Entre le moment où ce minerai arrive et celui où l'auto est vendue et son prix encaissé, il s'écoule 33 heures! Avec de telles méthodes, on réalise sur les intérêts des économies qui créent des disponibilités pour les salaires.

En fait, depuis plus d'un quart de siècle, aux Etats-Unis, le pourcentage moyen de la main-d'œuvre dans les frais d'usinage des produits manufacturiers n'a que faiblement varié. Pour les ouvriers seuls, il tombe de 41,6 en 1899 à 39,3 en 1927; pour les ouvriers et employés, il passe de 49,5 à 51,0 *. Ce qui indique que toutes les augmentations des salaires réels survenues dans l'intervalle n'ont pas pesé sur l'industrie. Tous les progrès techniques sont en sommes payés au fur et à mesure par les profits qui en résultent.

Economie politique.

Le recul du cours des actions.

En 1929 déjà la hausse-spéculation des bourses s'est transformée en un sensible fléchissement des cours. Au printemps 1930 se manifesta une tendance rassurante qui permit une certaine amélioration des cours. Mais, en mai déjà le mouvement ascendant subit un revirement contraire. Les cours redescendirent au niveau, comme au début de l'année et après être restés quelques mois stationnaires, un nouveau fléchissement des cours se produisit à la fin 1930 par suite duquel la valeur de la plupart des actions est descendue en dessous du cours qu'elles avaient l'année précédente.

Nous donnons ci-dessous le tableau des cours des actions des plus grandes entreprises industrielles suisses, des grandes banques les plus importantes et des sociétés financières:

	Montant nominal d. actions en fr.	Cours des actions en bourse à la fin de l'année en francs					
		1913	1921	1926	1928	1929	1930
Nestlé, Cham	200	1760	220	580	940	700	660
Aluminium, Neuhausen . .	1000	2780	1262	2755	3750	3000	2450
Bally (société holding) . .	1000	1280	655	1148	1560	1290	1040
Sulzer (société holding) . .	1000	—	405	1000	1280	1200	920
Brown, Boveri & Co., Baden	350	—	197	525	605	555	425
Usine électrique, Lonza . .	200	490	90	290	485	300	225
Maggi (société holding) . .	5000	10225	3800	9900	17800	17500	15000
Fabr. de machines Oerlikon .	500	645	410	700	800	790	650
Usine d'acier Fischer, Schaffh.	500	860	390	760	1080	990	780
Société pour l'ind. chimique	1000	1880	825	2570	3550	3150	2610
Société ind. pour la chappe .	1000	3885	1330	2700	4480	3260	2010
Fabr. de locomotives W'hour	500	690	400	526	600	515	435
Fabr. de conserves, Lenzbourg	1000	1920	700	1255	1610	1690	1550
Fabr. chimique Sandoz, Bâle	1000	1900	1100	4000	5275	4350	3220
Union de banques suisses . .	500	756	530	790	860	810	830
Crédit suisse	500	832	545	820	1000	920	915
Société de banque suisse . .	500	635	500	680	765	700	695
Soc. financ. Motor Columbus	500	650 ¹	140 ¹	950	1260	950	820

¹ Seulement les moteurs A.-G.

* Paul H. Douglas: *Real Wages in the United States*, 1930, p. 140.