

LA PRODUCTIVITÉ AU POSTE DE COMMANDE
L'EXEMPLE DE LA PRIME DE PRODUCTIVITÉ
CHEZ PECHINEY
(1947-1971)

Article extrait de la revue *Recherches contemporaines*, n° 6, 2000-2001

Gérard VINDT

L'histoire sociale des entreprises en France a longtemps été cantonnée à des histoires partielles, en particulier celle des politiques sociales, des paternalismes. Le cœur des historiens du social penchait peu vers l'entreprise, celui des historiens de l'entreprise battait davantage pour l'économique, l'innovation technique, le management. Cependant, depuis une dizaine d'années, des recherches ont ouvert de nouvelles voies dans l'histoire sociale d'entreprise, dont deux thèses qui me semblent essentielles, soutenues à Paris-X : celle d'Aimée Moutet¹ et celle de Catherine Omnès². Dans ces travaux, histoire sociale et histoire économique des entreprises sont intimement liées.

C'est aussi le cas pour le sujet qui nous occupe ici. Les questions de productivité du travail sont au cœur de la performance de l'entreprise. Elle peuvent être abordées en tant qu'histoire de l'entreprise d'un point de vue économique et technique. Mais elle ne peuvent se passer sérieusement d'une histoire sociale de l'entreprise. Cela est vrai dans des entreprises à forte intensité de main-d'œuvre, mais vrai aussi dans des industries de processus comme Pechiney, où les frais de main-d'œuvre arrivent pourtant loin derrière l'énergie, les matières premières et l'amortissement du capital fixe dans le calcul des prix

1. Aimée Moutet, *La rationalisation industrielle dans l'économie française au 20^e siècle, étude sur les rapports entre changements d'organisation technique et problèmes sociaux*, thèse d'État, Université Paris-X, 1992 ; éditée sous le titre : *Les logiques de l'entreprise*, Paris, EHESS, 1997.

2. Catherine Omnès, *Marchés du travail et trajectoires professionnelles, les ouvrières parisiennes dans l'entre-deux-guerres*, thèse d'État, Université Paris-X, 1993 ; éditée sous le titre : *Ouvrières parisiennes*, Paris, EHESS, 1997.

de revient. Cela tout simplement parce que ces derniers coûts sont plus difficilement compressibles que les coûts salariaux, et que lorsque les ouvriers travaillent vite et bien, l'ensemble des facteurs en bénéficient. Tout ceci est encore plus vrai dans la période fordiste, mais déjà vrai dans la période antérieure, que nous allons d'abord brièvement évoquer.

Du "rendement" à la productivité

Pechiney (dénommée Alais, Froges et Camargue – AFC – avant 1950) connaît de longue date et les primes et les questions de productivité ! Fondée en 1921 par la fusion de deux entreprises, PCAC (Produits chimiques d'Alais et de Camargue, dont le gérant fut longtemps Alfred Rangod-Pechiney) et SEMF (Société électro-métallurgique française), AFC est une entreprise chimique mais surtout électro-métallurgique, exerçant avec Ugine un monopole sur la production d'aluminium en France. Ce secteur est pour elle le secteur phare, celui qui représente bon an mal an, jusqu'à la fusion avec Ugine Kuhlmann, en 1971, 60 % du chiffre d'affaires de la compagnie.

Ce secteur, et en particulier les usines d'électrolyse auxquelles nous nous intéresserons plus particulièrement¹, connaît dans les années 1920-1930 d'importantes modernisations dans deux domaines : les cuves électriques et l'alimentation en électricité. En effet, la production d'aluminium par électrolyse de l'alumine (extraite de la bauxite) dans des cuves contenant un bain porté à 950° C nécessite de très forts courants électriques. Si bien que l'énergie constitue le premier poste dans les prix de revient. L'effort est donc porté sur l'amélioration du rendement électrique (exprimé en kWh consommés par tonne d'aluminium produit). Cet objectif est atteint (la consommation passant de 30.000 kWh/t en 1925 à 21.000 à la fin des années 1930) par l'amélioration de la configuration des cuves et des anodes, l'augmentation de l'intensité de courant qui traverse les séries de cuves, la réalisation de régulations et d'interconnexions électriques pour une alimentation plus régulière. La productivité du travail en bénéficie aussi : là où il fallait 68 heures de travail pour produire une tonne d'aluminium en 1929, il n'en faut plus que 57 heures en 1939. Mais ce résultat provient également de la rationalisation du travail : les ouvriers chargés des cuves s'occupent de six cuves à la fin des années 1920 au lieu de quatre au début de la décennie, la division du travail est accentuée avec la création de postes de "couleurs", c'est-à-dire les ouvriers qui extraient l'aluminium liquide des cuves ; surtout, les efforts conduits avec persévérance pour stabiliser la partie la plus qualifiée de la main-d'œuvre portent progressivement leurs fruits.

1. Les principales sont Saint-Jean-de-Maurienne (Savoie), Rioupéroux (Isère), l'Argentière (Hautes-Alpes), les deux usines de Sabart et Auzat en Ariège et, à partir de 1960, Noguères dans le complexe de Lacq (Pyrénées-Atlantiques).

Les systèmes de salaire et de primes sont aussi utilisés dans le même but. Les salaires ouvriers, chez AFC, sont faibles, et ne dépassent les moyennes nationales que grâce aux primes : primes d'assiduité, d'ancienneté, de fabrication mises en places ici et là, au bon gré des directeurs d'usine. C'est dans les secteurs d'entretien que les tentatives les plus sérieuses sont faites pour associer le salaire à la rationalisation du travail : système Rowan à Saint-Jean attesté en 1921¹, système Clarck à l'Argentière entre 1929 et 1934².

Ainsi, tant le souci de la productivité, même si elle ne dit pas encore son nom, que son association avec l'attribution de primes, ne sont pas inconnus dans l'entreprise avant 1945. Cependant, ce n'est pas une politique systématique et elle n'est pas associée à une modernisation globale de l'entreprise : on améliore le rendement électrique et les cuves d'une part, on cherche à stabiliser et motiver la main-d'œuvre qualifiée d'autre part, mais on estime au fond qu'un fort volant de main-d'œuvre non qualifiée et saisonnière, peu payée, est plutôt profitable et évite d'avoir à investir dans une mécanisation coûteuse des opérations sur les cuves et de la manutention : c'est ainsi qu'en comité exécutif, on calcule en 1931 que le prix limite de l'immobilisation de capital permettant de supprimer avantageusement un ouvrier à 8 heures par jour est de 50.000 F en supposant une durée d'amortissement de dix ans³. Si bien que lorsqu'un dirigeant visite les concurrents américains en 1933 et constate qu'il y a partout des "moyens de manutention mécanisés", cela n'incite pas AFC à en faire autant⁴.

Les grèves de 1936-1937 et la seconde guerre mondiale changent le point de vue de la direction de l'entreprise qui associe bien plus directement les problèmes de "rendement" – comme on dit alors – et sa gestion du social. La volonté de créer une entreprise-communauté, antidote à la lutte des classes, conduit à développer partout des comités sociaux pétainistes et des centres de formation professionnelle pour préparer à la fois une meilleure production et de meilleures relations sociales pour l'après-guerre. Et ces conceptions n'apparaissent pas contradictoires avec le modèle du vainqueur, le modèle fordiste américain qui s'impose, liant salaires et productivité. La remarque de Luc Boltanski⁵ s'applique fort bien à Pechiney :

"Tout se passe comme si l'avant-garde novatrice (souvent liée au catholicisme social) du grand patronat, avait réinvesti à son tour dans le modèle américain et particulièrement dans les *human relations*, dans les "sciences humaines", dans les techniques de la "psychologie sociale" et de la "sociologie industrielle" importées des États-Unis, les espoirs placés autrefois dans le corporatisme".

1. Archives Pechiney (APe) 211/9/16740, rapports annuels de Saint-Jean, 1919-1935.

2. APe., 001/10/20529

3. APe., 072/11/70102.

4. APe., 00/15/20444, voyages aux États-Unis.

5. Luc Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982, p. 206.

Ainsi, avec la fin de la seconde guerre mondiale, AFC, confrontée à de nouveaux problèmes et de nouveaux défis tant économiques que sociaux, se réorganise à l'américaine. Et le maître mot devient : productivité. La politique sociale, partie d'une politique d'ensemble, doit apporter sa contribution. Pour d'anciens ingénieurs-directeurs de l'entreprise que j'ai rencontrés, la prime de productivité instaurée dès 1947 est une initiative originale de Pechiney et une pièce maîtresse de son dispositif modernisateur. Quand on sait que cette prime a atteint jusqu'à 50 % du salaire de base ouvrier dans certaines usines, certains mois, on en saisit l'importance.

Mais cette prime, dont nous évoquerons plus précisément le calcul, le montant et la longévité, a-t-elle rempli le rôle que la direction de l'entreprise attendait d'elle ? La question est d'autant plus légitime que, dans un premier temps, on peut penser qu'elle est de circonstance, dans le contexte français d'après-guerre.

Une initiative pionnière ?

Un compte-rendu du conseil de direction d'AFC du 18 novembre 1947¹ retrace bien le contexte tel que pouvaient l'analyser les dirigeants de l'entreprise au lendemain de l'annonce de l'instauration de cette prime en Comité central d'entreprise :

"Les discussions relatives à cette prime sont déjà anciennes. Dès le début 1946, la CGT avait demandé l'instauration systématique de primes à la production dans les usines [...] Nous avons été amenés à promettre à Gardanne des primes devant récompenser le personnel lorsque la production aurait atteint certains niveaux fixés à l'avance..."

Cette pression syndicale s'inscrit dans un contexte plus général. Le rapport poursuit en effet :

"Au début 1947, plusieurs sociétés chimiques ont institué des primes à la productivité. Le 20 juin 1947, un arrêté ministériel a institué des primes dites "à la production". Nous avons estimé qu'il était indispensable d'étudier pour notre Compagnie une prime à la productivité pour nous mettre à l'abri de la prime pure et simple à la production, infiniment plus dangereuse. Le personnel en a demandé explicitement l'instauration lors du Comité central d'entreprise du mois de mai 1947."

D'après la direction de l'entreprise elle-même, cette prime a donc été établie sous la pression : pression d'autres entreprises, pression syndicale et pression gouvernementale.

A ce propos, rappelons brièvement le contexte politique et social qui pèse lourdement sur les décisions. Le Parti communiste participant au gouvernement s'était fait jusque-là le héraut de la Reconstruction auprès des ouvriers qu'il

1. APe., Paris-La Défense, cote 080/17/42349. La cote 080, que l'on retrouvera ici le plus souvent correspond aux archives de la direction du personnel.

invitait à "retrousser leurs manches". Mais le tripartisme MRP-SFIO-PCF est rompu le 5 mai 1947 lorsque Ramadier révoque les ministres du PCF, lequel soutient soudain la grève chez Renault - après l'avoir condamnée - et refuse d'avaliser la politique économique et sociale du gouvernement. Ce revirement est en phase avec la situation internationale, en particulier l'annonce du plan Marshall le 5 juin, accepté le 17 juin par le gouvernement français, qui accélère l'entrée dans la guerre froide. Alors que la CGT n'a jamais été aussi forte avec officiellement près de six millions d'adhérents - plus près de quatre millions probablement en réalité¹ -, trois vagues de grève se succèdent jusqu'en décembre et la position de la CGT et du PCF se radicalise. Tant pour le gouvernement que pour le patronat, il s'agit de leur couper l'herbe sous le pied au moment où l'inflation, la modestie des salaires et le rationnement aiguisent le mécontentement.

L'arrêté du 20 juin 1947 s'inscrit dans cette stratégie en permettant l'instauration "de primes à la production établies en fonction de l'accroissement de la production ou de l'augmentation moyenne de productivité par voie d'accord entre les employeurs et les salariés". Il s'agit en fait, en assainissant le climat social, de permettre une vigoureuse modernisation de l'économie en y associant les salariés. Car cette modernisation est au centre de la politique économique du temps. Une nouvelle génération de hauts fonctionnaires pousse à la roue. Jean Monnet relate dans ses *Mémoires* que, rencontrant de Gaulle en août 1945, il lui aurait dit : "Vous parlez de grandeur, mais les Français sont petits aujourd'hui. Il est nécessaire qu'ils se modernisent. Il faut donc davantage de production, de productivité". Or, à cette époque, remarque Denis Woronoff², "les patrons, s'ils récusent l'accusation de défaitisme qui leur est adressée pour l'avant-guerre, connaissent mieux que d'autres l'état des lieux et partagent le souci de rénovation". Avant même que le plan Marshall ne soit mis en route, beaucoup regardent vers les États-Unis pour chercher un modèle tant sur le plan de l'organisation que de l'équipement ou de la recherche.

AFC et l'essor de la productivité

C'est le cas chez AFC qui a de longue date des contacts avec les Américains. Mais concrètement, comment cela peut-il se traduire dans l'entreprise ? On a pu noter à propos de la prime de productivité qu'il s'agit pour la compagnie de "se mettre à l'abri de la prime pure et simple à la production, infiniment plus dangereuse." En effet, l'entreprise ne doute pas de sa capacité à

1. Guy Groux et René Mouriaux, *la CGT, crises et alternatives*, Paris, Economica, 1992 ; voir aussi Michel Dreyfus, *Histoire de la CGT (1895-1995)*, Bruxelles, éd. Complexe, 1995.

2. Denis Woronoff, *Histoire de l'industrie française*, Paris, Seuil, 1994, p. 491.

augmenter la production et l'établissement d'une prime ne peut être acceptable pour elle que si l'effectif diminue relativement, autrement dit si la productivité du travail s'améliore.

Voyons la situation dans l'aluminium. La production d'aluminium qui avait culminé en 1941¹ s'est effondrée en 1944. Pourtant dès 1946, on retrouve et même dépasse les meilleurs chiffres d'avant-guerre. Mais ces chiffres sont atteints avec des effectifs pléthoriques, en particulier avec de nombreux prisonniers de guerre. Il s'agit dorénavant de produire plus, mais avec relativement moins de personnel. Une vigoureuse réduction d'effectifs doit être entreprise en liaison avec une réorganisation générale et une modernisation technique. Le marché national et international est prometteur mais très ouvert et AFC a un fort retard de productivité par rapport aux Américains. D'autre part AFC a les moyens de sa politique : la guerre l'a laissée avec une saine situation financière puisque les six exercices de 1939 à 1945 ont dégagé un bénéfice net de 350 millions de francs. Ajoutons que l'aide Marshall va s'avérer substantielle, s'élevant à plus de 6 millions de dollars pour l'industrie de l'aluminium².

Ainsi, en 1947 d'importants progrès de productivité apparaissent nécessaires et possibles si le personnel y met du sien et en bénéficie. L'instauration de la prime de productivité s'inscrit donc dans une politique d'ensemble guidée par la grande réorganisation interne de 1948 proposée par le cabinet de conseil américain White, laquelle promet de spectaculaires bonds de productivité globale des facteurs et en particulier de productivité du travail. Il y a certes des réticences. Faisant un bilan en 1953 lors d'une conférence à Lyon, le président Piaton les évoquera en ces termes³ :

"On est généralement d'accord pour constater l'insuffisance des progrès de l'équipement français depuis 1930 [...] Modernisation de l'équipement, organisation rationnelle du travail en vue d'un meilleur rendement, c'est ce qu'on appelle aujourd'hui les facteurs de la productivité. Certains considèrent ce mot comme un slogan, une tarte à la crème. Ils ont tort."

Au moment où il parle, les chiffres donnent incontestablement raison à l'orateur : la production d'aluminium est passée de 41.895 tonnes en 1947 à 87.371 en 1952⁴ alors que les effectifs sont passés dans la branche aluminium de 3903 à 3181 : c'est cela qui permet une productivité du travail multipliée par

1. AFC, en accord avec l'État français, ne s'oppose en aucune façon à la livraison de son aluminium à l'Allemagne, en particulier à ses usines d'aviations.

2. H. Morsel, "Pechiney et le plan Marshall" et J. Bocquentin, "État de l'industrie de l'aluminium en 1947" dans *Le plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe*, Actes du colloque tenu à Bercy en mars 1991, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière, 1993.

3. APe., 080/11/5787.

4. Voir pour plus de détails notre article : "Tonnes et heures/tonnes, production, productivité et gestion de la main d'œuvre dans les usines d'aluminium, 1921-1971", in *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 15, hiver 94-95, p. 7-21.

trois. C'est cela qui permet rapidement d'accorder au personnel une prime substantielle (voir le tableau 1, *in fine*).

Le fonctionnement de la prime et ses résultats

Venons en donc à la prime elle-même. La direction et les représentants du personnel se sont mis d'accord en 1947 sur une formule à appliquer en fonction d'une productivité de référence – correspondant à un travail normal avec l'organisation du travail et le matériel du moment –, discutée chaque année en décembre en Comité d'établissement pour l'année suivante dans chaque usine. La prime est ensuite calculée chaque mois et varie ainsi d'un mois sur l'autre. Si la productivité constatée est inférieure ou égale à 60 % de la productivité de référence (P_0), la prime est nulle. Si $P=P_0$, alors la prime est égale à 30 % du salaire de base. A partir de 1958, un nouveau calcul, dit en "heures allouées" pour chaque produit permet une présentation plus simple¹ et en 1962, un nouveau mode de calcul des normes intervient pour tenter de mieux les contrôler.

Le résultat est probant. Bien sûr, la prime varie fortement d'une usine à l'autre et d'un mois sur l'autre, la production étant encore fort dépendante du niveau des eaux qui détermine l'énergie électrique disponible. Par exemple en 1948, à l'Argentière, elle est nulle en février et novembre et culmine à 16 % en avril ; et la même année, à Rioupéroux, elle est de 4 % en novembre, de 59 % en mai². Par contre à Gardanne (usine chimique d'alumine), les variations sont moindres, entre 13 et 29 %.

Mais sur l'ensemble des usines, la moyenne (pondérée³) de la prime passe de 19 % en 1948 (première année de pleine application) à 36 % en 1954 (voir tableau 1 *in fine*). Si elle n'est que de 25 % en 1955, ce n'est pas que la productivité ait baissé, mais que dix points de prime ont été intégrés aux salaires et appointements. Il y aura d'autres intégrations de points de prime, 8 en janvier 1959 et encore 8 en janvier 1961. Ces intégrations sont souvent demandées par les syndicats qui préfèrent la garantie du salaire (et de la retraite !) et réclament la simplification de la feuille de paie⁴, mais ne négligent pas cependant les hausses substantielles de revenu dues à la prime maintenue. Cependant, ces intégrations ne font pas baisser la prime dans les proportions prévisibles. Au

1. APe., 080/17/42349. La CRP (Coordination des relations avec le personnel) a édité en 1958 une brochure de quatre pages pour l'expliquer (in APe., 080/6/5776).

2. APe., 080/7/42350.

3. La moyenne pondérée est utilisée pour calculer la prime de productivité du personnel du siège et des laboratoires : la prime de chaque usine "pèse" en proportion du nombre d'heures travaillées dans cette usine par rapport au total des heures travaillées dans toutes les usines. Pour résumer, disons qu'on tient compte ainsi de l'effectif de chaque usine.

4. APe., 080/11/5787, cahier de revendications des syndicats CGT du 7 avril 1953.

comité central d'entreprise du 12 mai 1960, la direction rappelle que la prime devrait être de l'ordre de 9 % après deux intégrations alors que le taux réel a tourné autour de 22 % en 1959 : il y a de la triche dans l'air dans les usines, ce que la direction formule de manière plus élégante en parlant de "détermination des normes assez éloignées des possibilités réelles de production."¹ Cependant, après l'intégration de 1960, les taux se stabilisent autour de 13-14 % : la prime est toujours substantielle, elle varie peu d'un mois sur l'autre comme c'était le cas naguère², mais elle est d'un niveau bien moindre que par le passé. Signalons qu'une dernière intégration de 12 points a lieu en 1978.

Mais la prime n'a pas été la seule traduction des progrès de productivité dans le revenu du personnel salarié. En effet, avant que n'interviennent les intégrations partielles de primes, la direction, à la demande des organisations syndicales, a institué à partir du 1er janvier 1954 un "acquis de productivité" qui fixe dans les salaires et appointements une partie des progrès de productivité enregistrés d'une année sur l'autre³. C'est une augmentation de salaire en pourcentage, pour tout le personnel de la compagnie. Cet acquis enregistre donc le progrès cumulé, ce qui n'est pas le cas de la prime. De 0,6 % en 1954 (chiffre porté à 2,5 % pour son baptême), il oscille généralement entre 2 et 3 % par la suite (voir tableau 1 *in fine*)

A travers ces dispositifs, c'est, d'après la direction, autour du quart des progrès de productivité qui bénéficie ainsi directement au personnel⁴. Sur la fiche de paie, l'acquis et surtout la prime comptent fortement et ne peuvent manquer d'influer sur le comportement du personnel et lui faire accepter les transformations intervenant dans les méthodes et l'organisation de la production.

Un facteur de consensus social

C'est en tous cas la conviction de la direction de l'entreprise. Une note sur la productivité adressée au CNPF en avril 1951 par Pierre Jouven (alors directeur de la division chimie et mines et futur PDG en 1968), résume bien l'état d'esprit des dirigeants. Je la cite longuement :

"Les efforts pour économiser de la main d'œuvre ont eu lieu dans plusieurs directions :

-
1. APe., 080/14/5766, compte rendu du CCE du 12 mai 1960.
 2. APe., 080/16/26533 : en 1971, elle oscille entre 11 et 14 %
 3. Outre les notes annuels de la CRP déterminant le montant de l'acquis, voir une "Histoire de l'acquis" (APe., 080/17/42350, note du 14 août 1963).
 4. APe., 080/7/42350, note CRP à la direction du 3 nov. 1955 pour préparer le CCE ; APe., 080/17/42349, information donnée à Aquitaine-Chimie par cette même CRP le 1er janv. 1962.

- la mécanisation de certaines opérations. C'est le cas de nos fabrications d'électrodes [...] C'est le cas également de nos manutentions de coke, d'alumine, de sel, qui, commencée en 1948, se terminera en 1952.
- l'augmentation des puissances unitaires des fours d'électrolyse d'aluminium.
- la modification complète de l'organisation de certaines de nos fabrications, spécialement celle de l'aluminium [...] Cette modification d'organisation permet aussi une mécanisation de certaines opérations spécialisées.
- la concentration de nos usines, qui a été commencée puisque nous avons supprimé une usine d'aluminium sur les 9 et que nous avons bien l'intention d'en supprimer encore un certain nombre".

Il donne ensuite un bref tableau des résultats des progrès de productivité réalisés pour les principales fabrications, en heures / tonnes :

Fabrications	1938	1950
Électrodes	22	12
Aluminium	57	37
Chlorates	16	12
Alumine	21	10
Trichloréthylène	25	9
Bauxite	4	2"

Il précise en outre¹ :

"On peut vérifier d'ailleurs ces chiffres en constatant qu'en 1950 nous avons 10 % de personnel de moins dans nos usines qu'en 1938 alors que notre production était 25 % plus élevée. Les résultats auxquels nous sommes arrivés en 1950 seront encore largement améliorés en 1951 et 1952 spécialement du côté de l'aluminium au fur et à mesure qu'entreront en application les mécanisations qui ont été commandées et qui sont en cours de réalisation et que s'opèreront nos concentrations d'usines."

Et de conclure : "Nous avons trouvé, grâce à la création d'une prime de productivité, un très gros effort de compréhension de la part de notre personnel."

Dans une note² du 8 février 1954, la "Coordination des relations avec le personnel" – la CRP³ – résume ainsi de manière lapidaire mais clairement les résultats de sept ans de prime : "Production accrue. Compression de personnel (pas de licenciement, mais reclassement ou non-remplacement, les Chefs de service ne réclament plus de personnel supplémentaire) ; stabilité du personnel⁴, désir d'information, climat social favorable".

1. APe., 080/5/5774.

2. APe., 080/17/42349.

3. Dénomination de la fonction Personnel depuis la réorganisation de 1948 pilotée par le cabinet américain White.

4. Soulignons qu'il s'agit là d'une grande satisfaction même si le phénomène est général dans la grande industrie : les années 1920-1930 avaient été marquées par une grande instabilité, un très fort turn over qui nuisait aux fabrications. Voir notamment à ce sujet notre contribution intitulée "Pechiney, l'aluminium et la crise", in Jacques Marseille dir., *Les performances des entreprises françaises au 20e siècle*, Paris, Le Monde éditions, 1995, p. 22- 31.

Abondant dans le même sens, un ingénieur m'expliquait qu'il avait personnellement négocié avec deux ouvriers l'organisation d'une tâche à deux plutôt qu'à trois : "Avantage pour la compagnie, avantage pour les ouvriers" commentait-il¹. L'avantage pour la compagnie est incontestable : la croissance record de productivité de la période 1947-1954 (20 % en moyenne annuelle) correspond à la diminution record des effectifs (24 %). Mais l'avantage pour l'ouvrier correspond aussi à une réalité : alors qu'en 1952, les plus modestes salaires de base dans les usines de Pechiney n'atteignent les minima de la convention collective de la chimie qu'en incluant les primes d'équipe², la prime de productivité est un complément apprécié.

Mais la prime joue encore un autre rôle, collectif celui-là. Dans un entretien qu'il m'a accordé, un ancien responsable de la CRP précise : "Plus qu'un complément de salaire, ce fut un moyen de créer des relations d'un type nouveau avec les membres du personnel et leurs représentants."

Effectivement la discussion en comité d'établissement des normes proposées par la direction et servant de base au calcul de cette prime est au centre des préoccupations à la fin de chaque année. Chaque usine, voire chaque atelier, a ses propres intérêts à défendre dans cette affaire, ce qui mobilise le personnel autour d'intérêts particuliers et instaure un climat de discussion et de confiance avec la direction de l'usine et la direction générale.

Une politique sociale d'ensemble...

Une nouvelle étape dans l'établissement d'un tel climat est franchie avec la signature d'un accord d'entreprise en juin 1956³ :

"Les parties signataires [la Compagnie, les syndicats CGT, CFTC, FO, CGC, CGSI, le syndicat autonome des employés et agents de maîtrise de Gardanne] constatent que l'amélioration des rémunérations du personnel au cours de ces dernières années a été rendu possible grâce au développement de la prospérité de l'entreprise qui a résulté des efforts de tous, reconnaissent en conséquence qu'il est de leur intérêt commun, dans le cadre de leurs responsabilités respectives, de continuer à coopérer à ce développement dans un climat de confiance et de loyauté réciproques."

Pas plus que pour la prime de productivité, Pechiney n'est pionnière en ce domaine. Mais la compagnie suit de près des accords dont elle s'inspire chez Renault, Olida ou à la Nationale⁴. Non seulement l'accord consacre l'esprit dans lequel avait été instituée la prime neuf ans plus tôt, mais il contractualise cette

1. Entretien avec René Lesclous, ancien ingénieur puis directeur d'usine, avril 1993.

2. APe., 080/14/6244, note de la CRP à la direction des usines, 12 mars 1952.

3. APe. , 080/6/1958, archives d'Auzat, extrait du préambule de l'accord d'entreprise du 29 juin 1956 (intégralement repris dans l'accord de 1958).

4. APe. 080/7/42350, note CRP à la direction du 7 nov. 1955 intitulée "étude sur la conclusion à Pechiney d'un accord collectif d'entreprise."

prime : "Le règlement de la prime générale de productivité en vigueur à la date d'application du présent accord est homologué pour la durée de cet accord."¹

Les conditions dans lesquelles se déploie cette politique sociale ne sont certes plus celles des années 1920 ou 1930. La direction ne peut plus répondre comme en 1927 à un questionnaire du *Redressement français* pour expliquer sa politique sociale dans la grande tradition paternaliste qu' "en pleine campagne, en des lieux souvent quasi-désertiques, l'usine et la cité deviennent ainsi des organismes autonomes à tous les points de vue."² Mais il reste quelque chose de ce passé. Trente ans plus tard, en 1957, la coordination des relations avec le personnel répondait ainsi à un questionnaire de l'OICOS³ :

"L'effectif de chacune des usines est relativement faible (de 150 à 1200 personnes) [...] L'isolement des usines a pour conséquence que beaucoup de problèmes irritants dans les établissements situés dans de grands centres industriels sont considérablement atténués. La population de ces usines est relativement peu travaillée par des excitations extérieures. Les conditions d'existence sont peu différenciées avec la hiérarchie, on "vit dans le même bateau". Le problème du logement a été bien résolu. Enfin la taille assez réduite des usines et la simplicité de leur structure font qu'il n'y a pratiquement pas de problèmes de communications, le Directeur d'une usine voyant journalièrement ses ingénieurs et ses contremaîtres et ayant des contacts directs fréquents avec ses ouvriers."

Certaines affirmations peuvent être contestées, des syndicalistes que j'ai rencontrés ne manqueraient pas de faire remarquer que, sur un même bateau, tout le monde ne voyage pas en première classe et ne descend pas aux mêmes escales. Mais il y a là une réalité incontestable et un état d'esprit tout aussi incontestable. Dans les usines d'aluminium en particulier, que ce soit dans la vallée de l'Arc à Saint-Jean-de-Maurienne, La Praz ou La Saussaz, dans celle de la Romanche à Rioupéroux, celle de la Durance à l'Argentière, celle du Vicdessos à Sabart et Auzat, celle de l'Arve à Chedde, il y a une tradition Pechiney, antérieure à la guerre, qui perdure et qui marque les vallées. Aux œuvres sociales issues de l'ancien paternalisme et reprises par le comité d'établissement, s'ajoute un relativement bon niveau des rémunérations et un emploi garanti. Pechiney est dans les années 1950 une des entreprises qui paie le mieux là où elle est installée. Au salaire de base s'ajoutent, outre les heures supplémentaires, la prime de productivité mais aussi celle de sécurité, d'assiduité, de rendement, de poste, de panier de nuit, d'ancienneté. Au début des années 1960, sur les fiches de demande d'embauche à Noguères sur le site de Lacq, "avantages

1. *Ibidem*.

2. *Cahiers du Redressement français*, n° 18, juillet 1927.

3. La réponse au questionnaire se trouve dans APe., 080/11/13354 – L'OICOS (Organisation inter-entreprises pour la coordination de la recherche sociale), naquit en février 1957 à l'initiative d'entreprises françaises (principalement Télémécanique, Kodak-Pathé, Ugine, Shell-France) qui animaient déjà le CASP (Comité d'action sociale pour la productivité) créé en décembre 1952. Pechiney avait adhéré à l'OICOS.

sociaux", "rémunérations" et "stabilité de l'emploi" sont bien les raisons qu'avancent les postulants : nul ne s'en étonnera¹.

Ajoutons enfin l'institution en mai 1959 d'une distribution d'actions gratuites dans le cadre de l'ordonnance gaulliste du 7 janvier de la même année, conçue dans l'entreprise comme une action complémentaire à la prime de productivité pour "associer davantage le personnel aux résultats"².

... bientôt contestée

Il est certes difficile d'évaluer dans quelle mesure la prime de productivité a participé au climat social relativement paisible qui prédomine dans les années 1950. Il est un fait que les syndicats, CGT comprise, jouent globalement le jeu, comme ils vont jouer le jeu de l'accord d'entreprise. D'autre part, les salariés, et les ouvriers en particulier, voient leur sort s'améliorer. Entre 1953 et 1962, selon la direction, le revenu moyen annuel chez Pechiney a augmenté de 119 %, le coût de la vie ayant augmenté de 47 %³.

Des frictions existent tout de même. A l'Argentière en mars 1950, une menace de grève pour les salaires entraîne une vive réplique de la direction de l'usine : "La grève [d'une fabrication en continu] entraînerait la rupture du contrat de travail avec toutes ses conséquences"⁴. En avril 1954, face à la campagne menée par la CGT sur le SMIG, contre l'abattement de zone et pour une meilleure répartition de la prime de productivité, le vice-président de Vitry estime nécessaire d'envoyer à chaque ouvrier une lettre personnelle lui démontrant que son niveau de vie a augmenté en moyenne de 16 % les trois dernières années⁵. Les heurts se multiplient en particulier sur l'acquis de productivité, dès septembre 1955. En effet, à cette date, l'Union des industries chimiques (UIC) a signé pour la première fois un accord de salaire qui augmente de 6 % les rémunérations pour "reconnaître les progrès de productivité". La direction signale qu'elle se réserve le droit d'inclure l'acquis dans cette augmentation, mais y renonce finalement. Les accords maison de 1956 et les suivants éludent la question, prévoyant que les signataires "conviennent de se réunir" chaque fois que des augmentations UIC et des avantages maison risquent de se superposer. La direction finira par imputer une partie de l'acquis en 1961 et en 1963 sur les augmentations UIC, pour freiner la progression de la

1. Notons cependant que Noguères fait partie du complexe de Lacq où d'autres grandes entreprises offrent encore plus d'avantages, surtout au début des années 1970 : ainsi la SNPA, ou Aquitaine-Chimie et Azolacq qui pratiquent des salaires supérieurs de 10 % à ceux de Pechiney (, APe., 080/9/1971, lettre du directeur de Noguères à la CRP, à Saint-Jean).

2. APe., 080/17/42349.

3. APe., 080/7/42350, note CRP du 14 août 1963.

4. APe. , archives Saint-Jean : "l'Argentière, grèves 1924-1989".

5. APe. , O80/14/6244.

masse salariale alors que la conjoncture mondiale devient moins favorable. A la même époque, les normes qui servent de base au calcul de la prime sont jugées trop laxistes et la CRP dénonce encore leur "glissement"¹. En 1965, l'acquis est supprimé en échange d'une politique de réduction de l'horaire de travail qui passe de 48 à 46 h 30 dès 1966.

Au début des années 1960, la prime de productivité n'est plus ce qu'elle était : importante composante d'une politique sociale issue d'un ancien et efficace paternalisme, elle a participé à l'établissement d'un réel consensus social, malgré quelques heurts. Mais la conjoncture économique devient un peu moins favorable, le climat politique et social dans le pays se dégrade progressivement, les salariés et leurs syndicats, en particulier la CFDT nouvellement fondée – en 1964, par la "déconfessionnalisation" de la CFTC² –, formulent d'autres exigences. Chez Pechiney, les relations entre les ouvriers et la maîtrise sont parfois vivement critiquées. En 1964, plusieurs usines du groupe sont secouées par des débrayages importants qui révèlent une fracture entre la compagnie et une partie grandissante de ses salariés. Cette fracture s'élargit en 1968 et connaît son point culminant en 1973 lors de la longue grève de Noguères³ mettant en cause les classifications, le système hiérarchique et l'ambiance de travail et qui voit, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, toutes les séries d'électrolyse d'une usine arrêtées.

La prime de productivité existe toujours, tournant tout de même autour de 12 %. Mais le temps où elle constituait un des pivots de la politique sociale de l'entreprise autour du consensus productiviste est bien révolu.

L'évolution de ce rôle de la prime de productivité dans l'histoire sociale de Pechiney après 1945 peut aussi être lu à travers sa place dans les structures qui régulent les interactions sociales dans l'entreprise. Ces relations reposent en effet sur deux systèmes d'interactions. Le premier, le système hiérarchique, permet d'organiser le travail et les relations sociales dans l'atelier et dans l'usine ; depuis 1921, il est immuable et défendu coûte que coûte : c'est un système de type militaire, imposé au nom des nécessités techniques. Le second, le système des relations industrielles avec les salariés et leurs représentants syndicaux, n'émerge vraiment qu'après 1936, et est destiné à évoluer, à s'adapter aux situations, pour mieux préserver le premier système.

1. *Ibidem* – Une autre note de 1964 dénonce même une triche concernant cinq usines d'aluminium visant à augmenter la prime ! (APe., 080/17/42349).

2. La CFTC puis la CFDT-Chimie sont en pointe dans la contestation; voir Guy Bruzy, *Histoire de la fédération chimie CFDT*, Paris, Syros, 1997.

3. G.Vindt, "Le changement du climat social dans les années 1960-1970, l'exemple de l'usine d'électrolyse de Noguères", in *Bulletin de l'IAES*, Bordeaux n° 64, mars 1995. Repris in Ivan Grinberg et Florence Hachez-Leroy, *Industrialisation et sociétés, L'âge de l'aluminium*, Paris Armand Colin, 1997, p. 302 –313.

La prime de productivité instaurée après la guerre est une charnière entre les deux systèmes. La prime pacifie les relations avec les syndicats ouvriers qui vont jusqu'à accepter en 1956 la politique contractuelle. Au nom du consensus productiviste et des avantages matériels que confère la prime, ils acceptent la discipline toute militaire imposée par la maîtrise dans les ateliers. Mais dans les années 1960, la prime n'est plus une charnière assez solide pour protéger un système hiérarchique d'un autre temps. L'affaiblissement de son rôle pacificateur est, dès le début des années 1960, le signe de la baisse d'efficacité des systèmes de régulation sociale chez Pechiney et, plus généralement, du système de régulation fordiste dans la société française.

Tableau 1 :
Variation de la prime
et de l'acquis de productivité en % du salaire de base*

Année	Prime	Acquis	Productivité heure/ton.	Effectifs
1947	10		71	3903
1948	19		53,4	
1949	20		50,6	
1950	32		37,3	3105
1951	35		26,55	
1952	30		24,15	3181
1953	33		22,25	
1954	36	0,6 ⁴	19,6	2993
1955 ¹	25	2,5	19,25	
1956	27	3,1	17,3	
1957	27	2,4 ⁵	?	
1958	28	2,4	17,25	3451
1959 ²	22	1,2	16,55	
1960	?	2	15,4	
1961 ³	14,1	2,2 ⁶	12,12	
1962	13,9	?	11,95	4096
1963	12,9	0,6 ⁷	11,75	
1964	13,5	?	11,7	
1965	13,2	fin	11,3	
1966	13,9			
1967	13,8			
1968	13,7			
1969	14,4		9,93	
1970	13,6		9,8	
1971	12,6		9,3	3609

* D'après : APe., O80/7/42350, note du 5 février 1955 ;
O80/14, comptes rendus des CCE ; 211/9, rap. du D 1.
1 Première intégration de 10 points de prime
2 Deuxième intégration, de 8 points de prime
3 Troisième intégration de 8 points de prime
4 Porté exceptionnellement à 2,5 %
5 Hausse de 25 % de l'acquis (accord du 29 juin 1956)
6 Pour la première fois, imputation de 1% de l'acquis sur les augmentations UIC
7 Imputation de l'acquis sur augmentations UIC

