Le développement d'une entreprise lyonnaise d'électroménager de 1913 à 1955 **

par François ROBERT **

Entre sa création en 1913 et les années cinquante, Memor, entreprise lyonnaise d'électroménager connaît un développement rapide. Par des pratiques de stabilisation d'une main-d'œuvre au demeurant peu qualifiée et largement composée d'étrangers, et grâce à la fidélisation de son encadrement, elle crée un « esprit maison ». Un savoir-faire propre à l'entreprise s'accumule et les produits se stabilisent. Cette phase « d'apprentissage » est un préliminaire à la taylorisation du système de production engagé tardivement, dans les années cinquante.

Fondée en 1913, la société lyonnaise d'électroménager Memor, connaît un développement rapide. Cette ascension s'inscrit dans une période globalement favorable aux produits liés aux nouvelles technologies de l'époque, l'électricité domestique en particulier. Entre les deux guerres, Memor rationalise sa gamme de produits — le nombre de produits diminue de moitié de 1936 à 1957 —, réalise des investissements productifs et consolide son capital. Progressivement, le savoir-faire s'accumule et les produits se stabilisent. Cette phase « d'apprentissage », qui fait l'objet de cette monographie, fut un préliminaire à la taylorisation du système de production engagé tardivement, dans les années 50.

Des recrutements massifs de main-d'œuvre étrangère ou locale peu qualifiée

De 1919 à 1955, l'effectif de Memor passe de 43 à 599 salariés. Sa croissance moyenne — de 7,6 % par an — est comparable à celle des autres

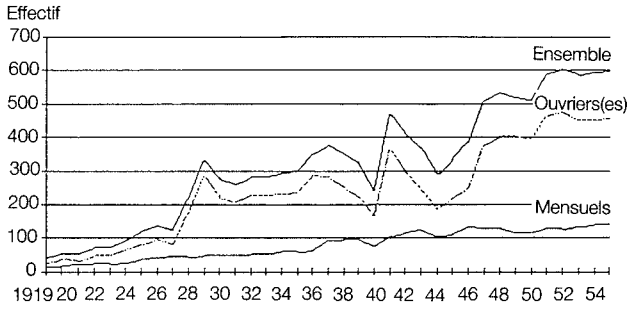
(*) Cet article résulte d'un travail réalisé dans le cadre d'une convention avec la CEE qui a donné lieu à une publication dans le dossier de recherche du Centre d'Études de l'Emploi n° 26 de juin 1989 intitulé : *« Gestion du personnel et esprit-maison dans une entreprise lyonnaise entre 1913 et 1955 »*.

(**) Chercheur au Centre Pierre Léon, Maison Rhône-Alpes des Sciences de l'Homme, Lyon.

entreprises du secteur, dans la région Rhône-Alpes (1). Régulière jusqu'en 1927, elle s'accélère cette année-là et jusqu'en 1929 (graphique I) du fait du doublement de la production d'un produit de base (le fer à repasser) et du lancement de produits nouveaux (sèche-cheveux, ventilateurs, aspirateurs). En 1936 et 1937, la croissance des effectifs supérieure à celle du chiffre d'affaires (graphique 3) est concomitante au déménagement dans la nouvelle usine.

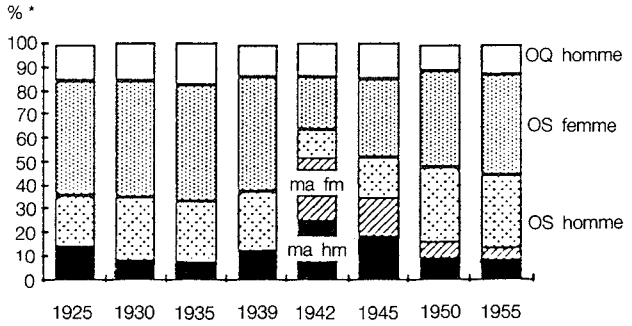
Graphique 1

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (1919-1955)



Graphique 2

ÉVOLUTION DES GRANDES CATÉGORIES DE QUALIFICATIONS



* % sur l'ensemble des effectifs de ces 5 catégories.

A partir de 1923, Memor recourt à la main-d'œuvre étrangère. Relativement peu nombreux jusqu'en 1928, les étrangers sont majoritaires parmi les ouvriers à la production de 1929 à 1932 (2). Il s'agit pour l'essentiel de Russes, d'Italiens et de Polonaises. Ces recrutements sont stoppés net par la promulgation de la loi du 10 août 1932 relative à la protection de la main-d'œuvre nationale. En 1938, l'inspection du travail dresse à Memor un procès-verbal pour non-respect du nombre d'étrangers autorisés. En 1955, 11 % (16 % des hommes et 8 % des femmes) seulement des salariés à la production sont étrangers. Après la guerre, Memor aura de nouveau recours à des recrutements d'étrangers — Maghrébins, Italiens — mais dans des proportions beaucoup plus modestes. Par contre, tout au long de la période, les ouvriers français de Memor, pour la plupart nés dans cette région (67 %) et même dans le département (43 %) ont une situation matrimoniale et un âge lors de leur recrutement relativement homogènes.

Une structure de qualification stable malgré la multiplication des produits

Le montage, constituant l'essentiel des tâches, fait de l'industrie électro-domestique un secteur à faible qualification. A l'exception des tâches « en marge » du processus de fabrication réalisées dans l'atelier d'outillage ou de réglage, entretien des machines-outils, les opérations ne demandent aucune connaissance. Les ouvriers non qualifiés embauchés à Memor entre 1919 et 1954 sont largement majoritaires (cf. graphique 2) (3). Les qualifications les plus nombreuses durant cette période sont celles de monteuse (983), ouvrière de presse (201) et nickeleuse (111) — ces trois qualifications représentent 67 % des embauches féminines ; celles de manœuvre (307), manopolisseur (166), polisseur (174), emballeur (78) et ajusteur (75) atteignent 55 % des entrées masculines. La très grande diversité des dénominations de qualifications, 119 pour les ouvriers et 72 pour les ouvrières, traduit la multiplication des appareils montés et des modifications dans les processus de fabrication.

A partir de la fin des années 40 Memor rationalise sa gamme de produits et diversifie sa fabrication dans différentes unités de production. La structure des qualifications sur l'ensemble de la période est cependant très stable : si la guerre provoque notamment une augmentation importante de la part des manœuvres des deux sexes (+ de 46 %) et des apprentis, la situation se stabilise après l'armistice sur les bases d'avant-guerre à l'exception des manœuvres femmes qui, absentes avant les hostilités, seront gardées dans l'entreprise. Les aménagements des différentes unités de production et la guerre n'ont pas provoqué de rupture fondamentale dans le procès de travail. Certes, des modifications,

(1) Paris-Rhône, aujourd'hui intégré dans le groupe V.A.R., une des principales industries de construction électrique lyonnaise suit la même évolution que Memor : 500 salariés en 1919, 2 900 en 1964. Cf *brochure du Cinquantenaire de Paris-Rhône, Lyon 1966.*

(2) Le pourcentage d'étrangers par rapport aux ouvriers nés en France est respectivement de 86, 81, 108 et 106 % de 1929 à 1932. Les étrangères resteront sur toute la période largement minoritaires. Pour les mêmes années 1929-1932 le pourcentage est de 8, 12, 25 et 29 %.

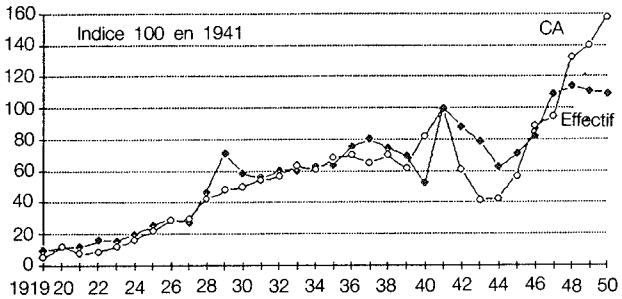
(3) Nous avons réalisé un classement ordinal des qualifications selon les taux d'affûtage à l'embauche en prenant la moyenne des taux sur une année, puis pondéré et classé en grandes catégories en nous référant aux Conventions Collectives des Industries Métallurgiques et Connexes signées dans le Rhône en 1936 et 1938.

importantes à l'époque, ont été réalisées comme la création d'un bureau d'organisation du travail pour l'application des méthodes nouvelles de production mais, il serait plus exact de parler d'amélioration que de changement radical dans le processus de travail.

Si rupture il y a eu, elle devrait être observable au regard de la productivité. Or, avant 1950 (graphique 3), seul un accroissement des effectifs permettait une augmentation du chiffre d'affaires traduisant justement l'incapacité de l'entreprise à accroître la productivité. Par contre, la standardisation des appareils, regroupés de surcroît dans des unités de production différentes, et la mise en place progressive d'une méthode de travail taylorienne permettront de doubler le chiffre d'affaires entre 1950 et 1955 en n'augmentant les effectifs sur la même période que de 20 %.

Graphique 3

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS * (1919-1950)



* L'écartement des courbes à partir de 1948 n'est guère significatif car, les indices des effectifs ne concernent que l'usine lyonnaise tandis que ceux du chiffre d'affaires représentent l'ensemble des deux usines (la Direction ouvrira en 1945 une nouvelle unité de production dans le Jura. Ses effectifs bien que peu élevés — 95 en 1958 — faussent la comparaison.) L'indice exprime l'évolution du chiffre d'affaires en francs constants.

Ainsi, pendant 36 ans, à l'exception des périodes de crise bouleversant temporairement ce long mouvement, la continuité du processus de fabrication n'entraînera aucune modification du profil de la main-d'œuvre.

Une politique de stabilisation de la main-d'œuvre : la structure des années trente

Dans un système de production taylorisé, si le marché du travail permet de répondre à la demande, l'instabilité du personnel, surtout pour les ouvriers spécialisés, n'a que peu d'incidence sur la marche de l'entreprise. En revanche dans ce système pré-taylorien, la stabilité du personnel est garante de l'investissement de savoir-faire, d'un « habitus productif ». « *La fidélité et l'attachement du personnel depuis la fondation de la société grandit d'année en année ; nous n'avons eu à enregistrer aucune défaillance dans nos services* » (4). Ces thèmes sur la stabilité du personnel de Memor reviennent comme un leitmotiv dans les discours de la direction. En fait, sur la période 1920-1954, près de 60 % des 3 537 personnes embauchées à Memor sont restées moins d'un an dans l'entreprise et ce quelque soit leur sexe. Mais les durées de présence ne sont point identiques selon les périodes considérées. Comparativement, les salariés embauchés entre les deux guerres sont quatre fois plus mobiles que ceux entrés après 1945 ; le temps de présence médian passe pour ces deux périodes de quatre mois avant guerre à quinze mois après 1945. Indiscutablement, une rupture s'est produite. Comment cette modification des comportements s'est-elle opérée et à quoi est-elle due ?

Tableau 1

TEMPS DE PRÉSENCE MÉDIAN EN MOIS

Cohortes	Ouvrier		Ouvrière		Total	
	Tps	Eff.	Tps	Eff.	Tps	Eff.
1920-1924	3	79	10	99	6	178
1925-1929	3	560	3	498	3	1 058
1930-1934	6	170	3	429	3	599
1935-1939	34	71	8	140	12	211
1940-1944	13	160	20	242	17	402
1945-1949	13	340	11	430	12	770
1950-1954	32	153	23	166	30	319
Total entrée		1 533		2 004		3 537

Un regroupement quinquennal des cohortes d'entrées fait apparaître une stabilité de plus en plus importante des personnes nouvellement embauchées. Les temps de présence passent de trois mois en 1925-1929 à 30 mois en 1950-1954. Dès 1935-1939, une césure s'est réalisée, le temps de présence quadruple par rapport à la période antérieure. La stabilité, relative pendant la guerre puis, mise à mal pour quelques temps par les années d'après-guerre, se renforce considérablement. Pourquoi les personnes embauchées sont-elles de plus en plus stables ?

En fait, à partir des années 30, il semble qu'une politique de recrutement est mise en œuvre. C'est à cette date que la fonction de chef du personnel est créée (5). Le poste est confié au chef de fabrication. La direction de la fabrication sera reprise par son subordonné qui deviendra quelques temps plus tard directeur des ateliers et administrateur. La permutation de fonctions, indépendamment des stratégies personnelles

(4) P. V. Assemblée générale des actionnaires du 27.10.1921.

(5) Les listes nominatives des mensuels (livre des appointements) et le fichier du personnel ne font aucune mention d'une telle fonction avant le début des années 30.

qu'elle peut induire, démontre l'importance attachée au rôle de chef du personnel. La très forte instabilité des 1 657 personnes embauchées entre 1925-1935 — 72 % de ces personnes sont parties avant la fin de la première année — a probablement incité à prendre des mesures pour ne pas compromettre la marche ascendante de l'entreprise. A l'aide de questionnaires d'embauche dont le premier apparaît vers 1935, le chef du personnel sélectionne les nouveaux embauchés. Leur profil ne diffère pas de ceux entrés antérieurement mais l'instauration d'un filtre permet de juger les futurs salariés. Parallèlement les conditions de travail et d'hygiène sont améliorées.

Le contrôle plus strict des embauches augmentera le noyau stable sur lequel s'appuie la direction. En l'espace d'une vingtaine d'années — de 1918 à 1939, le quart de la main-d'œuvre atteint plus de dix ans d'ancienneté et la moitié entre cinq et neuf ans pour un effectif total de 300 personnes. La guerre interrompra cette croissance pendant quelques années. La direction se félicite d'une telle « réussite » : « *Si vous considérez que nous avons débuté avec cinq personnes seulement et que les effectifs ne se sont développés que progressivement, vous jugerez quel attachement, quelle estime, quelle sympathie réciproque il devait s'établir entre le personnel et la maison pour atteindre de pareils résultats* » (6). Cette stabilité va engendrer une lente modification des structures par âge. L'âge médian de l'ensemble de la population ouvrière de Memor qui était de 30 ans au 1er janvier 1930, passera à 36 ans en 1939 et à 37 ans en 1955.

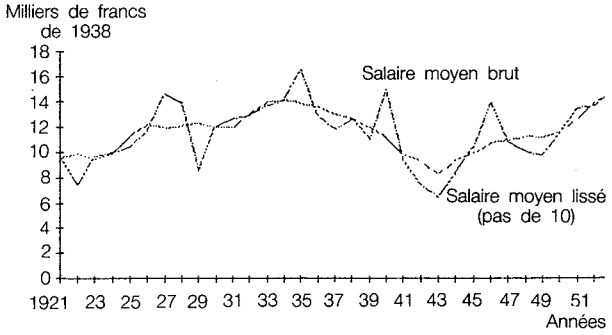
Masse salariale et salaires horaires de base

« *Si l'ouvrier collabore loyalement avec son patron pour abaisser le prix de revient au profit du consommateur, il sera l'un des artisans de notre rénovation nationale* ». Cette phrase extraite de la conclusion de la Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône sur la rémunération du travail en 1926 résume la préoccupation première de tout industriel : les salaires.

Dès 1918, le conseil d'administration de Memor décide que les prix de revient seront calculés pour assurer un bénéfice de 30 % au minimum. Peu de postes dans l'établissement du prix de revient peuvent faire objet de réduction si ce n'est les frais généraux et les salaires. L'étude du compte d'exploitation montre que les frais de main-d'œuvre, non compris les appointements, baissent régulièrement de 1929 à 1955 passant de 14 à 6 % du chiffre d'affaires (7). Ces pourcentages suivent sensiblement la courbe du salaire annuel moyen ouvrier (voir graphique 4). Cette évolution globale masque les différences entre salaires masculin et féminin : c'est en particulier l'embauche massive de femmes pendant la guerre qui explique la faiblesse des salaires versés et en contrepartie, l'importance des bénéfices de cette période. Le salaire moyen, malgré ses imperfections, montre cependant qu'un ouvrier en 1949 percevait le même salaire qu'en 1923.

Graphique 4

SALAIRE ANNUEL MOYEN OUVRIER(E) *
(1921-1953)



* Construction du graphique : De 1928 à 1955 la courbe correspond au total des frais de la main-d'œuvre productive divisé par l'effectif des ouvriers(es). De 1921 à 1927, nous avons appliqué au chiffre d'affaires un coefficient de 0,10 équivalant à la moyenne des pourcentages Main-d'œuvre/chiffre d'affaires de 1928-1955 pour retrouver la masse salariale. La courbe lissée gomme certaines incertitudes notamment les inclusions dans la masse salariale des Congés payés en 1941-1942 et des primes.

Les formes de rémunération ouvrières de l'époque sont multiples. En 1926, la Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône recensait pas moins de seize formes de rémunération chez ses adhérents (8). Cependant, quelle que soit la formule utilisée, le principe reste le même : le salaire horaire de l'ouvrier comprend un salaire horaire de base ou taux d'affûtage correspondant au taux moyen alloué pour exécuter une tâche définie et la prime horaire calculée en fonction du temps d'exécution lorsque celui-ci est inférieur au temps moyen.

Selon les formules, seuls les modes de calcul diffèrent. La ligne comprise entre les deux axes, c'est-à-dire le salaire horaire, peut être une droite (travail à la journée) ou une courbe plus ou moins concave (graphique 5). Quelle que soit la formule utilisée, toutes reposent sur une évaluation plus ou moins précise du temps moyen alloué. La Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône considère le taux d'affûtage comme le salaire de base et les conventions collectives de 1936 prendront le taux

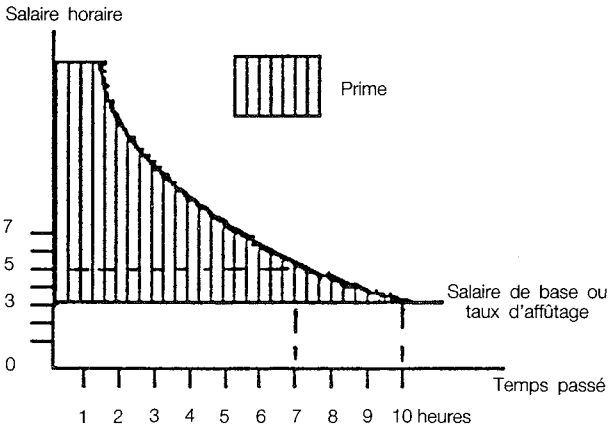
(6) Discours de remise de Médailles du Travail, avril 1944.

(7) 14 % en 1929, 16 % en 1935, 11 % en 1939, 8 % en 1940, 12 % en 1947 et 6 % en 1955.

(8) « *Les différentes modes de rémunération du travail* », Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône, p. 10. L'exemple donné date de 1926.

Graphique 5

SALAIRE HORAIRE



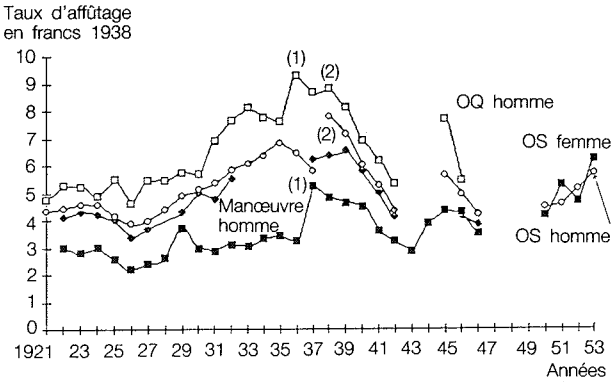
Note : Dans l'exemple du graphique, le salaire journalier versé sera de 8 × 3 = 24 F si l'ouvrier travaille 8 heures (salaire de base). La prime octroyée sera de 0 F ([20 × 3] – 30) s'il exécute en 10 heures un travail prévu en 10 heures, de 5 F s'il le réalise en 5 heures ([5 × 7] – 30), etc.

d'affûtage comme le salaire horaire minimum et ce, indépendamment du travail exécuté : « *Les tarifs des travaux exécutés aux pièces, à la prime, à la chaîne, et au rendement devront être calculés de façon à garantir à l'ouvrier ou à l'ouvrière travaillant normalement un salaire supérieur au salaire minimum de cette catégorie. Ces ouvrier(es) ont la garantie de leur salaire horaire correspondant au taux de leur catégorie, pendant une période considérée comme normale pour permettre leur adaptation à leur travail nouveau* » (9). Ainsi le taux d'affûtage à l'embauche correspond au salaire horaire minimum de la catégorie de l'ouvrier embauché après essai. L'article premier du « règlement de la maison » précise que « *Tout engagement d'ouvrier est précédée d'une période d'essai. Suivant le résultat de l'essai, l'engagement est conclu ou non. En tout cas l'essai fixe le taux d'affûtage* ».

L'article XV du règlement en vigueur de 1914 à 1930 donne quelques précisions sur le mode de rémunération utilisé à Memor. « *Les salaires sont payés à l'heure, aux pièces ou suivant une formule de prime. Les salaires à l'heure sont déterminés par la Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques et Connexes du Rhône. Ils peuvent comprendre une partie fixe et des allocations variables. Pour les travaux en cours d'exécution au moment de la paye, les comptes des ouvriers sont arrêtés d'après leur salaire de base. Les boni ou primes seront réglés une fois le travail terminé. Tout élément concourant au calcul de leur rémunération doit être connu des ouvriers dès le début du travail* ». Ainsi, Memor s'alignait sur les salaires horaires préconisés par la Chambre Syndicale (10). Par conséquent, notre courbe « taux d'affûtage à l'embauche » (graphique 6) reflète la situation d'autres entreprises lyonnaises du secteur.

Graphique 6

TAUX D'AFFÛTAGE A L'EMBAUCHE : OUVRIERS(ES) * (1921-1953)



Notes :
(1) Conventions collectives industries métallurgiques du Rhône (groupe Construction électrique), 25 juin 1936.
(2) Idem, 27 mai 1938.

* Construction de la courbe « Taux d'affûtage à l'entrée » :
Dans un premier temps, pour chaque dénomination de qualification nous avons enregistré tous les taux annuels. Puis, en considérant les taux minimum et maximum sur une année, une moyenne de ces taux a été calculée. Enfin, les qualifications ont été regroupées en quatre catégories (Manœuvre homme, Ouvrier Spécialisé, Ouvrière Spécialisée, Ouvrier Qualifié) et une moyenne des taux moyens annuels par catégories a été effectuée.

La grande majorité des salariés touche un salaire horaire de base auquel s'ajoutera une prime éventuelle. Le regroupement des taux d'affûtage à l'embauche par grande catégorie donne une courbe de l'évolution de ces taux sur 34 ans. Au départ, nous avons séparé les ouvriers nés en France et à l'étranger pensant que les taux d'affûtage à l'entrée avant 1936 seraient différents. Très vite nous nous sommes aperçus qu'il n'en était rien ; les étrangers ont le taux correspondant à leur qualification. Pour les trois catégories hommes, les courbes suivent la même évolution tendanciellement ascendante jusqu'en 1936 avec cependant une baisse de trois années consécutives (1924-1926) pour deux catégories, très proches l'une de l'autre, manœuvre et O.S. Les acquis des conventions collectives de 1936 et 1938 seront très vite gommés par l'inflation. Le taux d'affûtage pour les O.S. sera le même en 1950 qu'en 1921 ! A chaque fois les conventions collectives 1936, 1938 et 1946 relèveront les taux le temps d'une année (11). Les femmes seront les grandes bénéficiaires de ces

(9) Conventions Collectives de Travail des Industries Métallurgiques et Connexes signées dans le Rhône en juin 1936, article 19 alinéa c.

(10) Dans le règlement de 1932, seule la première phrase est conservée. Les restrictions textuelles n'induisent nullement un non alignement des salaires sur ceux de la Chambre après cette date-là.

(11) En francs courants, les taux sont en constante augmentation.

conventions. Les écarts entre les salaires d'O.S. hommes et femmes s'amenuisent en 1946 suite à l'arrêté du 30 juillet. Pour le salaire de base, Memor suit donc sans intervenir l'évolution de la politique économique française en matière salariale : relèvement des salaires d'après les conventions collectives, non réévaluation des salaires en fonction de l'inflation. Même les acquis lâchés sous forme de primes seront dérisoires par rapport à l'évolution du bénéfice net (12).

Pour l'encadrement, une prime proportionnelle au chiffre d'affaires

« *Nous traitons notre personnel avec bienveillance et paternité désirant donner à chacun l'impression que sa situation personnelle s'améliorera avec la prospérité de la Société* » (13).

La politique de gestion du personnel de Memor repose sur un système de primes très élaboré mis en place dès les premières années de création de l'entreprise dont les principes ne se départiront pas des propos tenus ci-dessus. Dès octobre 1919 en effet, Memor intéresse les mensuels à la production en leur octroyant une prime proportionnelle au chiffre d'affaires. A cet effet « *on prélève 0,50 pour 1 000 du chiffre d'affaires au-dessus de 50 000 francs pour former une masse à partager mensuellement entre les employés les plus intéressants et ayant 6 mois de présence. Cette somme est partagée entre les dits employés à raison d'une part par 100 francs d'appointements. Le montant étant divisé par le nombre de parts donne le montant de chaque part* ». Cette prime pouvait faire varier l'appointement des mensuels considérablement d'un mois à l'autre.

Une prime collective exceptionnelle dite « du Record » la complète parfois, lorsque le chiffre d'affaires précédent est dépassé. En janvier 1926 par exemple, le gain pour chaque mensuel est de 10 % soit un sursalaire de 63 %. Bien entendu, ce système contribue largement à augmenter la pression de l'encadrement et de la maîtrise sur les ouvriers afin qu'ils accroissent la productivité. Mais, en fait le lien n'est pas direct entre le nombre d'appareils produits et le chiffre d'affaires. Il y a donc tout lieu de s'interroger sur la signification d'une telle prime. Dans le dernier quart du XIX^{e} siècle, la participation aux bénéfices dans les entreprises a connu un certain succès jusqu'en 1914 (14), mais Memor semble la seule à avoir adopté un système de participation au chiffre d'affaires. Elle échappait ainsi à l'obligation de faire connaître aux salariés le montant de ses bénéfices, contrainte forte pour le patronat de l'époque.

Trois types de primes individuelles, attribuées sur des critères de productivité, mais aussi familiaux et moraux, complètent le système. Dans le domaine de la production, les mensuels sont constamment sollicités pour l'amélioration de l'organisation et l'augmentation de la production. Tel chef de service ou contremaître se verra attribuer une prime lorsque le 1 000^{e} ventilateur ou sèche-cheveux sera fabriqué, si les améliorations techniques fonctionnent bien, s'il obtient des résultats à l'emballage, pour la mise au point de la fabrication des cadres de radiateurs, pour une meilleure organisation de chaîne, etc. ou bien s'il arrive à abaisser le prix de revient des produits par des économies diverses.

L'entreprise participe aux événements familiaux en accordant des primes de mariage, de naissance ou pour secourir ou assister un salarié malade ou convalescent. Avant mai 1936, les allocations familiales et une allocation Memor sont octroyées mensuellement pour chaque enfant à charge de moins de 15 ans (15). Enfin, diverses primes viendront les gratifier exceptionnellement ou non pour *« leur honnêteté, leur application au travail, leur dévouement, leur bonne tenue à l'extérieur de l'usine »* (16).

VARIATIONS DE L'APPOINTEMENT DES SALARIÉS MENSUELS

Octobre 1919	+ 16 %	Janvier 1921	+ 26,8 %	Janvier 1925	+ 38 %
Novembre 1919	+ 20 %	Janvier 1922	+ 17,2 %	Janvier 1926	+ 53 %
Décembre 1919	+ 22 %	Janvier 1923	+ 20 %	Janvier 1927	+ 33 %
Janvier 1920	+ 28 %	Janvier 1924	+ 28 %		

Source : Livre d'appointements 1919-1933.

Pour les ouvriers, un système de prime fondé sur l'ancienneté

Dès octobre 1919, Memor distribue des primes d'ancienneté aux productifs. Elles sont établies

(12) En francs constants, le bénéfice net passe de 500 000 francs en 1921 à 2 000 000 francs en 1953.

(13) P.V. de l'Assemblée Générale des actionnaires.

(14) Cl. Bernard Motez, « *Systèmes de salaire et politiques patronales* », p. 77-84.

(15) La loi sur les Allocations Familiales est promulguée le 21 janvier 1932.

(16) Notes de service du 31 octobre 1919 et du 7 février 1929.

Sources et méthodes

Plusieurs types d'archives ont été consultés pour cette étude. Le secrétariat de direction dispose des pièces ayant trait à la fondation et à la marche de la société — statuts, procès verbaux du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires, bilans — et de toute une documentation éparse telle des photographies des ateliers, des catalogues, des appareils fabriqués,... Le service du personnel possède quant à lui une grande partie des archives que l'on pouvait attendre : registres d'entrées et sorties, fichier du personnel, registres de l'inspection du travail, registres des étrangers, registres d'appointement, et une multitude de dossiers divers comme les récapitulatifs de paye pour les assurances sociales (mensuels et ouvriers), les primes,...

a) Description des sources utilisées

— Registres d'entrées et sorties et fichier du personnel

Les registres et le fichier couvrent une période de 42 ans (1919-1962). Tenus alphabétiquement, les registres recensent pour chaque personne entrée des rubriques suivantes : Nom, nom de jeune fille pour les femmes, prénom, date de naissance (jour, mois, année), lieu de naissance (commune, département ou pays pour les étrangers), état civil, nombre d'enfants, adresse (n°, rue, commune — arrondissement pour Lyon), changement d'adresse, qualification à l'entrée, changement de qualification, date d'entrée et de sortie (jour, mois, année), cause de sortie. Toutes les informations pré-citées sont enregistrées sur une fiche individuelle cartonnée avec néanmoins une indication supplémentaire : le taux d'affûtage à l'entrée. Le règlement imprimé au verso de cette fiche est signé par la personne concernée.

— Registres des appointements

Une quinzaine de registres de deux types différents ont été conservés depuis 1919. Les deux premiers couvrant la période 1919-1933 comportent les informations nominatives suivantes : salaire mensuel, chiffre d'affaires du mois précédent ainsi que les primes correspondantes à ce chiffre et une multitude de primes diverses ; pour les ouvrier(es) : les primes d'ancienneté avec les temps de présence dans l'atelier ou l'unité de production d'affectation, les primes Memor et les allocations familiales. Les autres registres renferment, après 1933, une information standardisée beaucoup moins riche. Si les salaires mensuels et les diverses primes sont enregistrés, tout ce qui concerne les ouvrier(es) fait défaut. En revanche les qualifications des mensuels sont indiquées à partir de 1942.

Ces trois sources constituent l'essentiel des données des fichiers informatisés que nous avons créés.

b) L'informatisation des données

Dans un premier temps toutes les variables des registres d'entrées et sorties ont été saisies en alpha-numérique sur un micro-ordinateur puis complétées à l'aide du fichier du personnel. Le masque de la base de donnée comporte 26 variables.

Après la saisie de la base de donnée et les corrections d'erreurs, pour préserver l'anonymat des individus, les noms ont été remplacés par des numéros.

Les sources ont conditionné notre mode d'enregistrement et l'unité statistique qui servira de base à tous les calculs.

En effet, l'unité statistique est définie par la date d'entrée d'un individu et non par son nom ; ainsi un individu entré plusieurs fois constituera autant d'unités statistiques que de nombres d'entrée. L'information est donc saisie transversalement car, même si nous avons noté pour toutes les personnes chaque changement intervenant durant leur présence dans l'entreprise, la date des changements n'est pas notifiée, rendant impossible l'analyse longitudinale. Par exemple nous avons enregistré les modifications dans l'état civil, le nombre d'enfants, l'adresse, la qualification sans savoir à quelle date elles se sont produites. La configuration de la base de données privilégie les informations des personnes restées peu de temps à Memor, temps pendant lequel les changements de toutes sortes, susceptibles de se produire, sont guère probables.

L'ensemble des données comprend 3 684 unités statistiques. En règle générale les registres d'entrées et de sorties et le fichier du personnel sont bien tenus, le nombre d'omissions est très faible : 0 % pour les dates entrée-sortie, 1,3 % (lieu de naissance, état matrimonial) et 3 % (qualifications).

selon le barème suivant : 6 mois de présence, 10 à 20 F, un an, 20 à 40 F, 2 ans, 40 à 60 F et après 3 ans, chaque prime trimestrielle est de 60 F au moins. Le but de ces primes est sans équivoque. Elles constituent pour les bénéficiaires un engagement *« à rester fidèle à la maison et à lui apporter toutes leurs activités et leur bonne volonté »* (17). Si à l'origine l'ensemble des salariés bénéficient de ces primes, elles sont exclusivement réservées, à partir de 1929 « *au personnel payé à l'heure, aux pièces, à la journée ou à la semaine, dont le salaire est exactement fonction de la production ou du travail et dont le départ peut être effectué sans préavis ni délai. Le personnel, rétribué à la quinzaine ou au mois, dont la situation est examinée annuellement, qui bénéficie de vacances payées, des avantages de primes, d'un préavis d'un mois en cas de départ, ne touchera plus les primes d'ancienneté* » (18). La transformation du montant de cette prime « *sur la*

(17) P.V. du Conseil d'Administration du 21.12.1945.

(18) Note de service du 31.10.1945.

demande de l'intéressé » en jours de congés payés dès 1919, constitue une mesure novatrice par rapport à la législation en cours.

En 1936, après la promulgation de la loi sur les congés payés, cette prime basée sur l'ancienneté et transformable en congés payés est supprimée. Ceci désavantage les salariés les plus stables, environ une cinquantaine, qui bénéficiaient d'une durée supérieure à celle imposée par la loi (12 jours ouvrables par an) (19). Dans les entreprises en avance sur la législation, des situations similaires ont dû se produire. La Convention Collective du Travail des Ouvriers des Industries Métallurgiques du Rhône signée en mai 1938 précisait pour couper court aux conflits que « *les avantages prévus au présent contrat ne pourront être la cause de réduction des avantages acquis antérieurement existants dans les établissements (art. 29)* ». La direction de Memor a probablement rétabli les primes d'ancienneté puisqu'en décembre 1945, elle relèvera le montant de ces primes. Comparativement à celles de 1921 et de 1926, les nouvelles primes sont beaucoup plus importantes.

Hormis ces faibles « avantages », les ouvriers recevaient des primes de gratifications diverses représentant entre 1949 et 1955 à peine 0,006 % de la masse salariale ouvrière. Après la Libération et ce, chaque année, son ancienneté et assiduité au nom évocateur — Prime de la Renaissance (1945), Prime du Trentenaire (1948), Prime du Milliard (de chiffre d'affaires, 1950), Prime Nouvelle Usine (1951), Prime de l'Efficience (1952), Prime Vapo-Matic (1953), Prime du Congo (1954)... (20).

Dans un secteur en pleine croissance, Memor, face à un vaste marché peu concurrentiel et au faible coût de la main-d'œuvre ne modernisera que très progressivement le processus de fabrication cherchant davantage à consolider son capital. Le renversement de conjoncture à la Libération tel qu'il est perçu par les dirigeants : « *Avant la guerre en 1938, nous étions 12 à 15 fabricants notoirement reconnus. Nous sommes à ce jour plus de 900 et le nombre s'accroît tous les jours.* » les incitera à tayloriser leur production.

La recherche d'une capitalisation de savoir-faire, indispensable au développement de cette entreprise caractérisera sa politique de gestion du personnel. Cette dernière a essentiellement consisté à tenter de stabiliser la main-d'œuvre par un système de primes non formalisé mais fondé essentiellement sur l'ancienneté. La fidélisation et la stimulation de l'encadrement et de la maîtrise sont obtenues en leur octroyant un certain nombre de privilèges. La taylorisation de la production vers le milieu des années cinquante suscitera un durcissement très net dans les formes de gestion du personnel même si elles conservent par rémanence les artifices de l'ancien système. L'habitus productif intégré dans l'outil de production rendra caduque ces politiques de gestion. ■

(19) Cf. Maleville, J.L., « *La loi sur les congés annuels* », p. 39.

(20) Cf. P.V. des Assemblées Générales des actionnaires de 1945 à 1955.

BIBLIOGRAPHIE

Documents :

« Convention Collective de Travail », Industries métallurgiques et connexes du Rhône, 25 juin 1936.

« Convention Collective de Travail des ouvriers des industries métallurgiques du Rhône », 27 mai 1938.

« Résultats statistiques du recensement général de la population », 1901 à 1936, SGF, Imprimerie Nationale.

Ouvrages :

BEYNET (Roger), « De l'influence de la participation aux bénéfices sur la production, la situation de l'ouvrier et les grèves », Paris, 1908.

Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône, « Des différents modes de rémunération du travail », Lyon, 1926, 32 p.

CHAIX (Thiery), « La C^ie^ du Gaz de Lyon : les débuts de l'énergie à Lyon », Maîtrise Université Lumière-Lyon II, 1989, 131 p.

IBANEZ DE IBERO (C.), « La participation aux bénéfices, ses applications en France depuis le milieu du XIX^e^ siècle jusqu'à nos jours », Paris, 1914, 208 p.

MATRAT (Christophe), « Les employés du Grand Bazar de Lyon 1886-1938 », Maîtrise Université Lumière-Lyon II, 1988, 168 p.

MOTTEZ (Bernard), « Systèmes des salaires et politiques patronales : essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales », CNRS, Paris, 216 p.

NOIRIEL (Gérard), « Le creuset français : histoire de l'immigration XIX-XX^e^ siècles », Paris, 1988, 312 p.

PARIS-RHÔNE, Livre du Cinquentenaire, Lyon, 1965.

PINOL (Jean-Luc), « Mobilités et immobilisme d'une grande ville : Lyon de la fin du XIX^e^ siècle à la seconde guerre mondiale », Thèse de doctorat ès lettres, Université Lumière-Lyon II, 1989, 3 vol.

THEVENOT (Laurent), « Les investissements de forme », in Conventions économiques, Cahiers du CEE, 1985, pp. 21-71.