

LE PROBLÈME DE LA PRODUCTIVITÉ DANS LES INDUSTRIES DU BOIS

THE PROBLEM OF PRODUCTIVITY IN THE WOOD INDUSTRY

SUMMARY

A mission of tropical-forest and tropical-wood experts visited the U.S.A., at the end of 1950, in view of studying the conditions of American productivity. Pending the publication of their report, here is a summary of the principles applied in France in order to develop productivity in one of the wood industries namely,—the manufacture of wood-fibre (excelsior) for packing.

This industry, which was long in a sluggish state, has benefited during the past 10 years from the efforts to improve its professional, technical, commercial and social organization. The result has been a considerable increase in productivity.

The results obtained in this branch of professional activity, which lends itself easily to this experience leads one to suppose that serious improvements could be obtained in the field of tropical output.

EL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS INDUSTRIAS MADERERAS

RESUMEN

A fines de 1950 marchó a los Estados Unidos una misión de técnicos en maderas y en bosques tropicales, con el fin de estudiar allí las condiciones de la productividad americana. Mientras nos llega la publicación del informe que han redactado, publicamos aquí una relación de los principios que han sido aplicados en Francia para aumentar la producción en una de las industrias de la madera, la de los fabricantes de fibra de madera para embalajes.

En otros tiempos, esta industria llevaba una vida languida, pero desde hace una decena de años ha sido objeto de una serie de esfuerzos de organización profesional, técnica, comercial y social que han hecho aumentar considerablemente su productividad.

Aunque esta rama de actividad profesional solo se prestaba difícilmente a esta experiencia, los resultados obtenidos permiten pensar que igualmente en la producción tropical podrían hacerse serios progresos.

Des progrès sont toujours possibles

Quelle que soit la situation d'une production ou d'une technique, il est presque toujours possible de la faire progresser, dans un domaine ou dans un autre. Suivant le cas, on obtiendra des transformations d'ensemble ou des améliorations de détail. Quoi qu'il en soit, la recherche constante du progrès ne doit pas être différée, si l'on ne veut pas se laisser distancer par la concurrence. Cela est vrai, quel que soit le degré de perfectionnement acquis ou, dans

un autre sens, quelles que soient les difficultés auxquelles on se heurte.

Le facteur principal de progrès sera toujours la présence, dans une entreprise, d'une direction dynamique, ayant le sens des réalités, se tenant au courant de l'actualité et n'ignorant pas les expériences, bonnes et mauvaises, faites dans les domaines analogues aux siens.

Mais, pour éclairer la direction de l'entreprise, rien n'est plus efficace qu'une investigation entreprise par elle-même, sur place, tant il est vrai que, d'un voyage d'études, on tire toujours quelque profit.

L'exemple des Etats-Unis

C'est dans cet esprit qu'une mission de chefs d'entreprises, et de techniciens des bois tropicaux et des forêts tropicales, s'est rendue aux Etats-Unis, en fin 1950, sous les auspices de l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité et de l'Organisation Européenne de Coopération Economique. Cette mission a été particulièrement bien accueillie et elle a eu l'occasion de rapporter de son voyage des idées fort intéressantes (1).

Il convient, bien entendu, de ne pas s'enthousiasmer trop vite, sur les possibilités d'application, dans les pays forestiers tropicaux, des méthodes de travail en usage aux Etats-Unis ou dans d'autres pays où les industries du bois sont très modernisées, tels que les pays du nord de l'Europe, par exemple. C'est un point de vue sur lequel les membres de la mission ont tenu à attirer l'attention, une fois de plus. Le mirage des possibilités des forêts tropicales, qui a déjà causé tant d'erreurs, reparait, en effet, avec la réalisation de chaque nouveau procédé technique, et risque finalement d'en entraver la saine réalisation.

Il est bien évident que les membres de la mission ne s'attendaient pas à trouver aux Etats-Unis des solutions directement applicables à leurs propres problèmes : il n'y a pas de forêts tropicales aux Etats-Unis, et le degré de développement économique et social du pays n'a guère de commune mesure avec celui de la plupart des pays tropicaux qui nous intéressent ici. Cependant, certains progrès techniques peuvent être transposés et, surtout, il y a indiscutablement des avantages à retirer des idées et des méthodes de travail qui ont permis de porter à un si haut degré la productivité de ce pays.

La mission a rédigé un rapport international, dont les conclusions seront discutées par le Comité de l'O.E.C.E., et que nous vous communiquerons au moment de sa publication.

Des principes de productivité dont l'application a réussi

En attendant la publication de ce rapport, nous avons pensé qu'il serait intéressant de reproduire, dans cette Revue, les principaux passages d'une étude de M. Rieuf, vice-président de la Confédération Nationale Française du Bois et président du Groupement professionnel des fabricants de fibre de bois, parue dans le journal « Le Bois ». Cette étude énonce un

(1) Dans notre prochain numéro, nous publierons des études techniques rédigées à la suite de ce voyage.

certain nombre de principes propres à augmenter la productivité dans les industries du bois.

Certes, on commence, maintenant, à prendre l'habitude de voir exposer, en de nombreuses circonstances, ce genre de principes. On sait que ces principes ont fait la prospérité de beaucoup d'industries, aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Mais on a souvent tendance à imputer ce succès au développement économique dont jouissait le pays ou la région en question, ou bien à l'imputer au fait qu'il s'agissait de grandes industries faciles à coordonner, et l'on se demande quel rapport il peut exister entre ces principes énoncés et leurs possibilités d'application dans la production forestière, celle des pays tropicaux surtout.

En réalité, rien n'est moins théorique. Il suffit de rappeler que ces principes ont été effectivement appliqués, en France, dans une industrie du bois, celle de la fabrication de la fibre de bois pour l'emballage, et ont donné dans ce secteur des résultats probants.

Evidemment, nous sommes loin ici de la production forestière tropicale. Cependant, si une pareille réussite a pu être obtenue dans une industrie du type de celles dans lesquelles on dit trop souvent : « Cela ne peut pas se faire chez nous », pourquoi quelques-uns de ces principes ne seraient-ils pas applicables également à la production forestière tropicale ? Il ne s'agit certainement pas de calquer purement et simplement les méthodes, car chaque production a ses problèmes propres ; mais il est probable que certains des principes qui ont réussi dans la fibre de bois et dans d'autres industries seraient d'une application fructueuse aux problèmes tropicaux. Notamment, la réalisation, dans le cadre professionnel, de la normalisation et du contrôle des qualités, la diffusion des informations techniques et économiques, le développement des recherches techniques, l'action collective sur les marchés extérieurs.

Histoire d'une réussite

En 1935, l'industrie de la fibre de bois se trouvait, en France, dans une situation difficile. Elle était dispersée entre de nombreuses petites entreprises qui végétaient, arrivaient difficilement à écouler leur production, voyaient leurs marges bénéficiaires principalement absorbées par des intermédiaires et ne donnaient pourtant qu'imparfaitement satisfaction aux besoins véritables des consommateurs. Ces industries étaient, souvent, géographiquement mal placées, et la distribution de leur production effectuée irrationnellement. C'est ainsi qu'on pouvait voir

telle usine, située dans une région de consommation, vendre sa fibre de bois dans une autre région de consommation déjà pourvue d'une usine, alors que celle-ci, de son côté, concurrençait la première dans sa propre région. En fait, les chefs de ces petites entreprises dépensaient la plus grande partie de leur activité en déplacements pour essayer de placer leurs produits et n'avaient pratiquement plus le temps de se consacrer à leur vrai rôle de producteurs : faire progresser leurs rendements, étudier leurs prix de revient, améliorer leurs qualités, connaître les besoins du marché et les prix pratiqués.

C'est alors que M. Rieuf, qui dirigeait l'une de ces petites entreprises, essaya de s'entendre avec quelques-uns de ses concurrents, pour améliorer cette situation. On commença par étudier la normalisation des qualités, puis la spécialisation de certaines entreprises, ce qui permit un abaissement de leurs prix de revient. Les premiers résultats ayant été encourageants, d'autres producteurs se joignirent au groupement, qui prit de l'ampleur et augmenta considérablement ses réalisations.

Aujourd'hui, le Groupement professionnel des fabricants de fibre de bois a depuis longtemps normalisé ses productions, et dispose d'un label professionnel, d'un service de contrôle des qualités, d'un service technique qui met au point les progrès à réaliser dans la fabrication et dans le matériel, d'un service d'étude des prix de revient. Le Groupement professionnel dresse également les statistiques générales de la profession. Il a pu lancer une publicité collective, étendre la consommation, réduire dans de fortes proportions les délais de livraison, développer l'exportation qui n'existait pratiquement pas. Sur certains marchés étrangers,

il est arrivé que la production du Groupement s'est vendue 20 % plus cher que celle d'autres pays pourtant spécialement bien armés pour la concurrence, uniquement en raison de la rapidité et de la régularité des livraisons, ainsi que de la constance des qualités.

Nous nous sommes contentés de donner ici un aperçu très rapide des résultats obtenus par le Groupement. Il faut espérer, qu'un jour prochain, il sera publié une étude complète sur cette expérience.

La réussite de l'industrie de la fibre de bois a déjà commencé à faire tache d'huile. Il y a deux ans, s'est créée l'Union Nationale des Fabricants d'Emballages Normalisés en Bois, qui a demandé à M. Rieuf d'introduire dans leur industrie les mêmes méthodes de coopération que dans celle de la fibre de bois. Des réalisations satisfaisantes ont déjà été obtenues dans le domaine de la normalisation, du contrôle des fabrications (avec le concours du Centre technique des Industries du Bois et de l'Ameublement). L'importante question du crédit d'équipement, et du warrantage industriel a pu être abordée avec succès.

Dans de nombreuses professions, d'ailleurs, et dans les secteurs les plus variés, la coopération a contribué à améliorer d'une façon sensible la productivité des entreprises, des expériences très intéressantes se poursuivent depuis de nombreuses années dans la sidérurgie, la fonderie, le textile, la céramique.

Si nous avons cité les premières réalisations dans les industries du bois, c'est parce qu'elles marquent une évolution favorable, bien digne de s'inscrire dans les recherches actuelles axées vers l'amélioration constante de la productivité.

P. ALLOUARD.

LES CONDITIONS D'UN ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ

Position du problème

Le seul moyen réel de renforcer le pouvoir d'achat, c'est-à-dire de relever le standard de vie de l'ensemble des habitants d'un pays, c'est de parvenir à produire davantage dans un même temps de travail, car, automatiquement, si pour un salaire déterminé la masse des produits fabriqués augmente, le prix de revient en s'abaissant réalise l'augmentation du pouvoir d'achat.

Produire plus, dans un même temps de travail, c'est tout le problème de la productivité.

Chaque fois qu'on parle de productivité, il vient immédiatement à la pensée l'exemple de l'Amérique et de sa fabuleuse prospérité. Certains ont considéré que l'origine de cette singulière facilité de vie était le résultat de la politique des hauts salaires.

Une meilleure connaissance de l'économie américaine nous a permis depuis quelques an-

nées, de reviser notre jugement. Ce qu'on prenait pour la cause n'était que l'effet.

Les entreprises industrielles américaines ont la possibilité d'accorder à leurs ouvriers un pouvoir d'achat si élevé pour une raison bien simple : le rendement des entreprises est supérieur dans la même proportion à celui de certains autres pays. C'est la haute productivité qui a entraîné les hauts salaires.

Définition de la productivité

Depuis un certain temps, le vocable « Productivité » est certainement celui qui revient le plus fréquemment dans les écrits ou les discours officiels.

En fait, la productivité n'est pas quelque chose de nouveau, mais ce terme tend à se substituer à ce que l'on avait l'habitude d'appeler autrefois le « Rendement ».

La productivité, c'est le rendement spécifique pour une certaine unité.

Par exemple, dans les centrales thermiques, la productivité est mesurée d'après le rendement, en kilowatts-heure d'un kilo de charbon consommé.

Dans une filature, ce sera le nombre de kilos de fil pour une heure et par broche.

Dans une scierie, le nombre de mètres cubes de bois scié par heure et par homme.

En somme, chaque industrie, chaque entreprise, peut établir son coefficient de productivité en ramenant le rendement à une unité judicieusement déterminée.

Comment augmenter la productivité

Pour augmenter le rendement d'une entreprise, il faut évidemment agir sur les différents facteurs de production. Ces facteurs de production peuvent être classés de la façon suivante :

1° Ceux qui sont propres à l'entreprise.

- Direction et cadres ;
- Main-d'œuvre ;
- Structure intérieure ;
- Equipement et outillage ;
- Mécanisation ;
- Organisation du travail, etc...

2° Ceux qui dépendent de la profession et de l'interprofession.

- Normalisation ;
- Spécialisation ;
- Etat du marché ;
- Concurrence ;
- Circuit de distribution, etc...

3° Ceux, enfin, qui dépendent de l'Etat.

- Règlements administratifs ;
- Fiscalité ;
- Crédit ;
- Contrôle économique, etc...

On voit donc que les facteurs de production sont en nombre considérable et qu'ils ont un caractère complexe. Leur classement ne peut être d'ailleurs qu'absolument arbitraire, car, en fait, tous les problèmes s'enchevêtrent étroitement les uns dans les autres et les facteurs de production eux-mêmes réagissent sur tous les plans.

La production de l'entreprise

Examinons d'abord les facteurs de productivité qui dépendent plus particulièrement de l'entreprise considérée comme une unité de production.

La vie d'une entreprise, son rendement, sa réussite, sa rentabilité dépend essentiellement de celui qui la dirige.

Le patron, ou le directeur général, doit avoir la formation technique et intellectuelle nécessaire pour remplir les fonctions de commandement qui lui sont dévolues. Il doit être averti de toutes les méthodes modernes de travail, d'organisation, de prévision et de contrôle.

Les cadres, qui exécutent et rendent compte, doivent également posséder la formation professionnelle indispensable, aussi bien technique qu'expérimentale.

Ces conditions préliminaires essentielles ne semblent pas toujours remplies dans les entreprises.

Main-d'œuvre.

Le rendement du travail dépend également de la main-d'œuvre.

1° De sa formation technique.

2° De sa qualification professionnelle.

3° Du mode de rémunération utilisé dans l'entreprise.

4° De la confiance existant entre ouvriers et patrons.

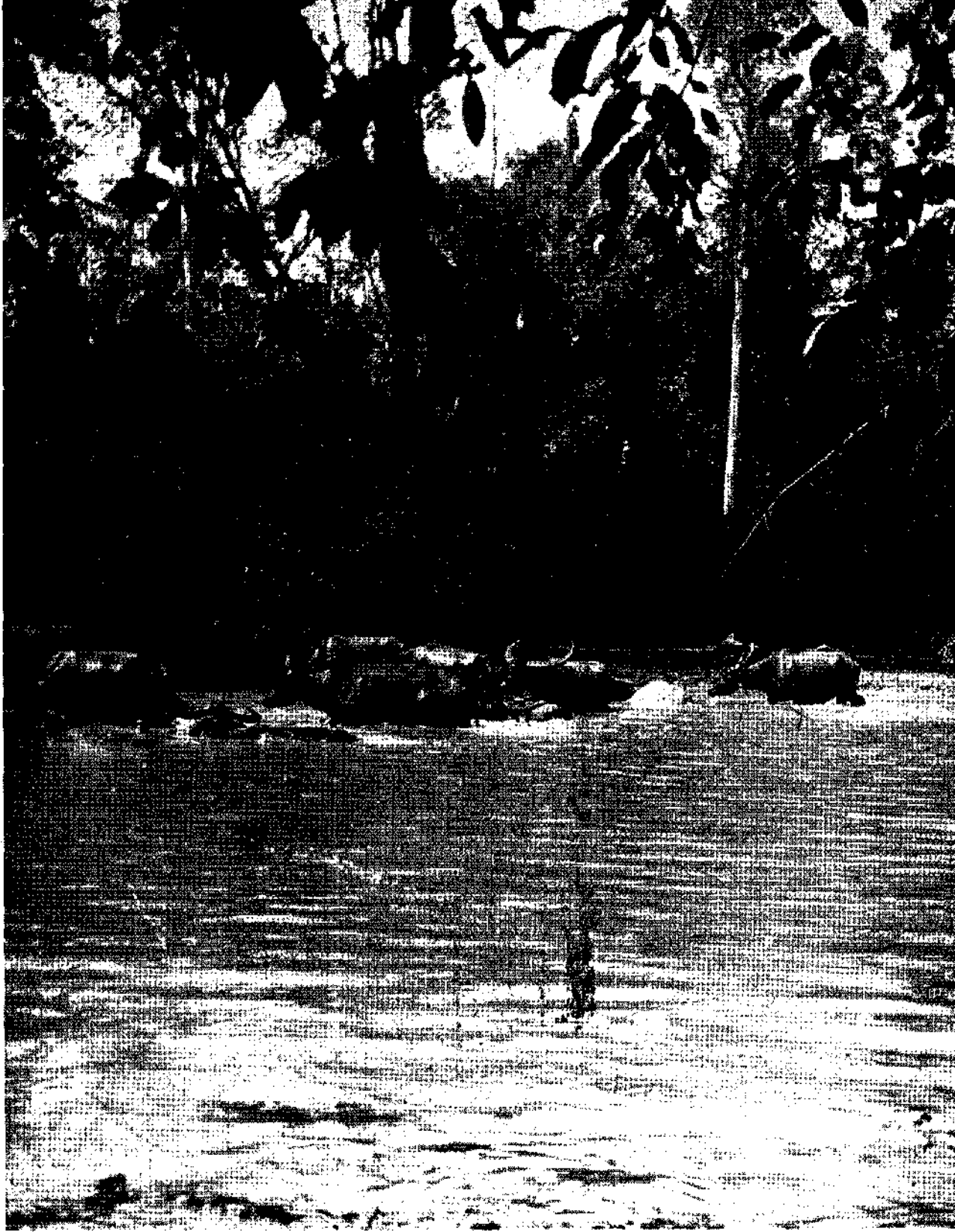
Il faut en outre que l'ouvrier ait conscience que l'augmentation du rendement du travail amènera une amélioration de sa situation personnelle dans l'entreprise.

Il est souhaitable qu'à tous les échelons ouvriers et employés comprennent que leur standard de vie dépend étroitement de l'amélioration généralisée de la productivité dans le pays tout entier, amélioration qui ne peut être obtenue que par un effort collectif.

Structure et organisation

Il est inutile d'insister sur le rôle joué, dans le rendement de l'entreprise, par la disposition des locaux, leur éclairage, l'équipement, la mécanisation, la rotation des matières premières et des produits finis, l'appareillage de manutention, l'entretien, etc...

L'organisation rationnelle du travail joue un



Troupeau de buffles en forêt dense, Réserve de Dar (Cambodge)

Photo Allouard

rôle capital dans l'augmentation de la productivité. Son action doit s'exercer aussi bien dans les bureaux que dans l'atelier, son but essentiel étant de supprimer tout travail inutile et tous les gaspillages de temps ou de matière première sous toutes leurs formes.

Il ne semble pas que l'on ait partout, dans les industries du bois, encore compris l'importance qu'il faut attacher à l'étude des temps et des mouvements. Dans les petites et moyennes entreprises, les patrons redoutent, d'ailleurs, ces recherches préalables, qui sont toujours fort coûteuses, et qui paraissent grever les prix de revient sans aucune contre-partie certaine.

Il est donc bien évident que le chef d'entreprise qui cherche résolument à augmenter la productivité de son usine a une tâche très difficile à résoudre, surtout si l'on considère que son œuvre est compliquée à l'extrême par :

- la trop grande diversité des fabrications,
- le manque de normalisation,
- l'absence de connaissance du marché,
- les difficultés de trésorerie,
- les dispositions fiscales défavorables,
- le climat social inadapté, etc...

Nous allons donc voir maintenant comment l'entreprise devrait pouvoir trouver, dans le cadre naturel dans lequel elle évolue, et dans l'ensemble de l'économie nationale, l'aide nécessaire pour devenir plus « efficiente ».

La productivité et la profession

Les professions du bois sont surtout, ne l'oublions pas, constituées en majorité de petites et moyennes entreprises. L'effort individuel s'y disperse et produit peu de fruits, car il ne s'applique, en général, que dans un secteur étroit ; de très nombreux facteurs, qui peuvent agir d'une façon très sensible sur la productivité, ne peuvent être améliorés que par l'action de la profession.

Formation technique.

La formation des techniciens, depuis les cadres supérieurs jusqu'aux ouvriers, doit constituer une des préoccupations majeures de la profession. L'industrie du bois, dans cet ordre d'idées, a fait des efforts méritoires que nous nous plaisons à reconnaître (Institut National du Bois, Ecole Supérieure du Bois, Ecole de Mouchard, Centres techniques). Mais cette action doit s'accroître, s'amplifier, car, chaque jour, les procédés de fabrication prennent un caractère plus scientifique.

Documentation.

C'est également à la profession que doit revenir le soin de documenter l'entreprise sur les

multiples problèmes techniques, économiques et sociaux.

Le petit patron se trouve à l'heure actuelle, chaque jour aux prises avec des questions de plus en plus complexes ; tel Maître Jacques, il faut qu'il se transforme, suivant le cas, en architecte, mécanicien, juriste, comptable, sociologue et j'en passe ; il n'aurait pas assez de vingt-quatre heures de travail acharné, par jour, pour s'instruire des multiples sujets qu'il doit connaître. Toute cette documentation, qui lui est indispensable, la profession doit la lui résumer en la simplifiant et en essayant, si possible, de la rendre assimilable.

Normalisation.

Un bon rendement de la fabrication ne peut être obtenu que par le travail en série, sur un nombre d'articles aussi réduit que possible. C'est encore à la profession que revient le soin de s'attaquer aux problèmes de normalisation.

Remarquons d'ailleurs qu'il ne suffit pas, pour apporter une solution valable, de procéder à des études et à des enquêtes se terminant par des arrêtés de l'AFNOR. Il faut ensuite, et surtout, imposer aux usines de la profession une discipline librement consentie, pour que l'application des normes apporte à toutes les entreprises une amélioration certaine des conditions de travail.

Spécialisation.

Trop d'entreprises, en France, dispersent leur activité sur des secteurs différents, dans le but de contracter ainsi une certaine assurance contre les risques de crise de demande. Dans notre industrie de transformation du bois, il est fréquent de voir ces sortes d'affaires qui n'ont pratiquement aucune vocation certaine et qui évoluent au gré d'un opportunisme dangereux (entreprises « touche à tout »). Cette dispersion des efforts semble contraire à une organisation rationnelle de l'entreprise.

Cependant, la spécialisation est essentiellement fonction du comportement de la profession sur le terrain commercial. Il n'est parfois possible de spécialiser des entreprises qu'en réalisant, entre un certain nombre d'usines, des accords particuliers, parfois laborieux et délicats à négocier.

Recherches techniques.

L'augmentation de rendement est essentiellement conditionnée par le progrès technique. Mais, de jour en jour, la technique prend un aspect plus scientifique. L'emploi intensif de l'électricité, de l'électronique modifie la conception de la machine et de l'atelier. Au tra-

vail physique de l'homme tend à se substituer le travail intellectuel. N'a-t-on pas vu, dans certains pays, naître l'usine sans ouvrier ?

Toute l'industrie qui n'évolue pas, qui ne suit pas le rythme parfois affolant du progrès est vouée à disparaître. Les petites et moyennes entreprises sont particulièrement menacées dans cette course infernale où l'implacable loi de la sélection prépare la mort des faibles.

Mais l'entreprise isolée peut rarement s'intéresser aux recherches techniques indispensables, car elle n'en a ni la compétence ni les moyens, seule la profession peut mener à bien cette tâche. Les centres techniques professionnels, qui se multiplient en France, sont une illustration du besoin que ressentent les industriels. Mais ces efforts doivent être amplifiés, intensifiés car chaque industriel doit se dire que ses concurrents ne restent pas inactifs. Le progrès est un tyran terrible qui, chaque jour, anéantit ce qu'il a créé la veille.

Unification des méthodes de calcul des prix de revient.

L'organisation intérieure des entreprises pèche en général — dans les petites et moyennes — par la comptabilité. Le patron se trouve dans l'impossibilité matérielle de suivre au jour le jour l'évolution de son prix de revient. Ceci explique la grande diversité des prix de vente que l'on peut trouver sur le marché pour des articles sensiblement identiques alors que, dans la pratique, les prix de revient des diverses entreprises sont, à quelque chose près, similaires.

La productivité d'une entreprise, avons-nous dit, peut se mesurer. Une amélioration du rendement se répercute sur le prix de revient ; il y a donc un intérêt majeur à pouvoir à tout moment contrôler le coût de la fabrication.

Diverses méthodes pratiques de calcul des prix de revient existent, donnant des résultats satisfaisants, mais la profession a intérêt à faire adopter par ses membres une méthode commune, la confrontation des résultats obtenus étant de nature à fournir des éléments précieux de comparaison. Il faut évidemment présumer que les patrons, à l'instar de ce qui se passe en Amérique, considèrent que la mise en parallèle des méthodes de travail ou des processus de production peut être génératrice du progrès pour l'ensemble de la profession.

Label professionnel.

L'augmentation du rendement d'une entreprise est intimement liée à l'amélioration de la qualité de la production, si bien que l'on peut considérer que le vrai slogan de la production est « Produire mieux et moins cher ».

La profession se doit d'encourager une politique de qualité. Mais il est indispensable pour que cet effort soit profitable, que le consommateur puisse être attiré vers des produits de qualité garantie. C'est l'application d'un label professionnel qui est justement susceptible de donner au client la sécurité de son choix.

L'application d'un label donnera au producteur la certitude que sa fabrication de qualité ne sera pas, par le jeu de la concurrence, confondue avec des productions inférieures.

Etude du marché.

Une entreprise ne peut espérer augmenter son efficacité qu'à condition de baser son organisation sur un programme de fabrication bien établi. Ce programme dépend essentiellement des possibilités d'absorption du marché.

Sauf cas exceptionnel, une entreprise isolée manque de moyens et de documents pour faire une étude rationnelle du marché (production et consommation). D'autre part, rien n'est plus fluctuable que le besoin d'un produit, surtout à notre époque, fertile en progrès sensationnels et en bouleversements économiques (ne dit-on pas que la machine à laver est déjà dépassée par un nouveau procédé de lavage ?).

L'étude permanente de la conjoncture particulière à un secteur d'activité est pratiquement insoluble, parce que trop coûteuse, pour une petite ou moyenne entreprise ; seule la profession, à condition de disposer des moyens matériels et financiers nécessaires, peut, par analyse et synthèse, avoir une connaissance suffisamment précise du marché. Dans cet ordre d'idées, les méthodes nouvelles de sondage et de statistiques font désormais l'objet d'une science de plus en plus perfectionnée et précise.

Organisation de la vente.

Un produit est fabriqué pour être vendu. Le mode de vente, le rythme de l'écoulement, les modalités de livraison, de conditionnement réagissent sur la productivité de l'entreprise.

L'étroitesse ou l'inconstance du marché, la variation saisonnière des besoins, sont des facteurs qui contrarient les efforts d'efficacité de l'entreprise.

La profession peut, dans certains cas, intervenir d'une façon efficace pour régulariser et normaliser la vente, réduire les mortes-saisons, étaler les périodes de pointe, en agissant d'une façon judicieuse sur les producteurs, d'une part, et les utilisateurs, d'autre part.

Publicité et propagande collectives.

Nous avons vu que le rendement de l'entreprise dépend essentiellement de l'ampleur et

de la régularité du marché. Or, on connaît l'influence exercée sur la psychologie de l'acheteur par la propagande et la publicité.

Cette arme commerciale ne peut malheureusement être maniée d'une façon efficace que si l'on agit sur une grande échelle et avec des moyens puissants.

La profession, en polarisant les actions isolées, les renforce et les amplifie, c'est pourquoi la publicité collective professionnelle s'impose, surtout à une époque où le consommateur est non seulement sollicité par des marques différentes, mais où son pouvoir d'achat est âprement disputé entre les différentes formes d'utilisation : nourriture, vêtements, confort, appartement, voyage, etc.

Comment demander à de petites entreprises déjà dépassées par l'étude du marché intérieur, d'envisager une expansion sur les pays étrangers ?

C'est à la profession qu'il appartient encore d'agir pour susciter la création d'organismes commerciaux susceptibles de se présenter décemment sur les marchés extérieurs. Rien d'ailleurs n'interdit de penser que des professions voisines, ayant entre elles quelques affinités, puissent grouper leurs efforts pour rendre leur action plus efficace, dans la conquête des débouchés extérieurs.

L'interprofession et la productivité.

Nous venons, très rapidement, de passer en revue les facteurs de productivité sur lesquels la « profession organisée » peut agir favorablement pour rendre les entreprises plus efficaces. Mais la profession, considérée comme une entité, dépend étroitement, sur le plan économique, des autres professions, de fournisseurs, d'intermédiaires ou de clients, et se trouve, de ce fait, interdépendante de l'ensemble de l'économie nationale.

On conçoit donc aisément que le problème de la productivité déborde le cadre de la profession, pour s'étendre à ce que nous pouvons appeler « l'interprofession ».

Circuit de la distribution.

L'amélioration de la productivité a pour résultat essentiel, avons-nous dit, de réduire les prix de revient, et par cela même, d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés. Mais il serait vain de multiplier les efforts sur les seuls facteurs de fabrication si, par la suite, les charges de la distribution étaient telles que, finalement, l'abaissement du prix de revient ne devait être que médiocrement ressenti par le consommateur.

Dans chaque branche d'activité de l'interprofession : producteurs, transporteurs, intermé-

diaires, négociants, doivent en commun, étudier les voies et moyens à mettre en œuvre pour alléger leur prix de revient de vente final au consommateur. C'est là d'ailleurs que réside la possibilité de supprimer, dans un délai très court, de nombreux rouages inutiles et parasitaires.

Fiscalité.

L'impôt excessif qui dévore la matière imposable, décourage le producteur et l'incite à la fraude, est absolument contraire à l'augmentation de la productivité.

Par contre, des exonérations fiscales substantielles pour la part des bénéfices utilisés par une entreprise, pour la rénovation de l'équipement ou la modernisation des moyens de production, seraient un excellent adjuvant susceptible d'améliorer le rendement.

Crédit.

La politique du crédit conditionne le mouvement des marchandises et le rythme des investissements, deux facteurs essentiels de productivité.

L'assèchement des trésoreries, par la restriction autoritaire des crédits, trouble l'organisation intérieure des entreprises, en amenant la rupture de la cadence des approvisionnements et des ventes, la diminution des programmes de travail et l'impossibilité de l'établissement de prévisions.

Si la fiscalité pompe le profit et les réserves, l'auto-financement des entreprises devient impossible et si, par surcroît, le robinet du crédit à moyen terme est fermé, les investissements se trouvent interrompus. Il en résulte une impossibilité majeure pour les entreprises de poursuivre l'équipement et la mécanisation qui sont essentiels pour la recherche de l'efficacité.

Contrôle administratif.

Une mauvaise organisation des services administratifs de l'Etat, et d'ailleurs de tous les organismes semi-étatiques, peut nuire aux entreprises, en entraînant des tâches supplémentaires et dispendieuses pour les directions d'usines.

Par contre, si les services économiques officiels sont diligents et objectifs, s'il apportent une aide continue et essentielle à la production nationale et à son expansion vers les débouchés étrangers, les entreprises peuvent en ressentir des bienfaits considérables ayant une influence certaine sur le rendement.

Conclusion

Nous nous sommes efforcés de montrer, très rapidement et sommairement, que le problème de la productivité dépend d'abord de l'Entre-

prise, ensuite de la Profession et de l'Interprofession, et enfin de l'État, moteur et animateur général de l'économie.

Mais il aurait été également nécessaire de mettre en lumière que tous ces facteurs de production, que nous avons passés en revue, ont à la fois un aspect humain et technique. C'est sur ce caractère humain que nous voudrions tout particulièrement insister dans notre conclusion.

Comme le met en lumière un rapport du groupe de travail de la Productivité au Commissariat Général au Plan :

« La productivité est, avant tout, une mentalité. C'est la mentalité du progrès, de l'amélioration constante de ce qui existe.

« C'est la perpétuelle adaptation aux conditions nouvelles de la vie économique et sociale; c'est le continuel effort pour appliquer les nouvelles techniques et de nouvelles méthodes; c'est la foi dans le progrès humain. »

Il semble donc bien que le développement généralisé de la productivité dans les diverses branches de l'économie nationale dépend essentiellement de la création d'un climat psychologique favorable.

Or, c'est à nous, patrons, qu'il appartient, au premier chef, de faire naître ce climat psychologique favorable. Parce que la vie matérielle et la rentabilité de nos entreprises en dépendent, et que d'autre part, l'augmentation de la productivité est la seule solution à apporter aux revendications légitimes de la classe ouvrière.

Dans votre propre entreprise, dans vos syndicats professionnels, partout où votre action peut s'exercer, vos efforts doivent tendre vers cette recherche constante de l'amélioration de la productivité; c'est le moyen le plus certain, le plus efficace, que vous pouvez avoir de lutter contre les doctrines subversives qui tentent d'accaparer l'esprit et le raisonnement des gens qui dépendent de votre entreprise.

Mais cet effort nécessaire, indispensable, faites-le tous, au coude à coude, en vous aidant mutuellement, en sortant de votre isolement, de votre repliement.

En tout cas, hâtez-vous, car le Progrès n'attend pas. Ou vous le suivrez, ou il vous brisera.

Henri RIÉUF,

*Président du Groupement Professionnel
de la Fibre de Bois.*

