

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	5 (1947)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	La rémunération du travail en France : comment on essaie, en France, de résoudre les problèmes actuels de la rémunération du travail
<b>Autor:</b>	Boyer, A.-M.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-132534">https://doi.org/10.5169/seals-132534</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

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

## **La rémunération du travail en France**

*Comment on essaie, en France, de résoudre les problèmes actuels  
de la rémunération du travail*

par A.-M. BOYER

*de l'Institut technique des salaires, Paris*

### **INTRODUCTION**

*Des salaires de rendement aux formules d'intéressement*

Il a fallu la Libération et l'impérieuse nécessité de reconstruire le pays pour que les organisations patronales et ouvrières se penchent sur les problèmes de la rémunération et admettent notamment la généralisation des salaires de rendement.

Depuis deux années, on a constaté dans les entreprises françaises un développement extraordinaire des méthodes de salaires de rendement et l'on peut affirmer que ces réalisations ont influencé heureusement le débit de la production.

Actuellement, les deux formes qui dominent sont, sans conteste, le Rowan et le salaire aux pièces pur et simple, c'est-à-dire avec prix unitaire fixe de la pièce. Il faut cependant souligner la tendance très marquée à substituer à la base « valeur » du salaire aux pièces, une base « temps ». Cette dernière rend possible une mesure physique bien plus efficiente qu'une mesure monétaire et un ajustement automatique lorsque se produisent des modifications dans les taux de salaires.

Le Ministère du travail a pris récemment une position d'hostilité officielle à l'égard du Rowan classique et des systèmes dérivés, en condamnant en bloc toutes les formules dans lesquelles :

« Le salaire horaire ne croît pas indéfiniment mais se trouve limité théoriquement par un certain plafond au delà duquel il est stabilisé quelle que puisse être l'augmentation de la production (plafond égal à deux fois le salaire horaire dans le cas de la prime Rowan). »

Il a considéré comme pouvant être maintenues à titre transitoire les formules du type Halsey où :

« Le salaire horaire en valeur absolue croît indéfiniment, le bénéfice résultant de l'économie de temps réalisée étant, dans tous les cas, partagé suivant un rapport simple entre l'employeur et le salarié. »

Il a préconisé les formules qui conduisent à faire attribuer aux salariés une part progressive lorsque la production augmente ; ces formules comportent, par paliers, des tarifs différentiels et progressifs.

A la suite de cette position du Ministère du travail et sous la pression des syndicats ouvriers, les systèmes à caractère dégressif sont en recul dans l'industrie française ; mais, de leur côté, les systèmes à caractère progressif ne se sont pas généralisés, et à l'heure présente il est permis d'affirmer que dans les entreprises de plus de 50 salariés, si la moitié appliquent, pour une partie de leurs travaux ou une fraction de leur personnel, des salaires de rendement, 90 % de cette moitié s'en tiennent aux salaires de rendement classiques :

- a) salaire alloué sur temps passé ;
- b) salaire aux pièces, où la part de l'ouvrier dans chaque pièce produite est constante.

Les bases de ces salaires de rendement dans à peu près un tiers des cas sont établies par des bureaux de méthodes ou grâce à des relevés très étendus et précis des travaux passés ; par contre dans les deux autres tiers, elles proviennent de sondages rapides, de chronométrages récents et limités, ou encore de simples discussions entre le concepteur et l'exécutant.

Mais l'extension des salaires de rendement a créé une situation aiguë au sein des entreprises.

En effet, s'ils ont été bien acceptés par les ouvriers dont le travail est facilement mesurable et parce que les primes de rendement constituent un appoint non négligeable à des salaires figés dans une économie de prix agités, par contre, la maîtrise et les cadres, les services d'entretien et les employés ont souvent manifesté leur mécontentement de ne pouvoir accroître leurs appointements de base.

Ils ont alors argué, souvent avec juste raison, que le rendement supplémentaire des producteurs directs les obligeait à accélérer leur propre rythme de travail et cela sans compensation aucune sur leurs salaires. A l'intérieur de l'entreprise la rivalité « bureaux-ateliers » s'est fréquemment accentuée.

Un bon nombre de firmes se sont alors efforcées de résoudre cette difficulté en instituant des primes de compensation individuelles pour les non mesurables, primes calculées en fonction des bonus réalisés par les directs ; une autre tendance a accordé aux employés des gueules, individuelles ou collectives, sur le chiffre d'affaires.

Or les primes de compensation et les gueules n'entraînent aucun effet stimulant ; la nécessité d'améliorer cette situation a déterminé certaines entreprises à étudier les méthodes d'intéressement collectif.

En 1945 et 1946 on a vu se développer ce que l'on nomme maintenant du nom général de « Rémunérations d'entreprise ».

En s'appuyant sur une enquête approfondie et des relations étendues et constantes avec tous les milieux industriels et en refusant les estimations publicitaires, on peut fixer à environ huit cents les affaires qui, en ce moment, appliquent réellement en France une méthode d'intéressement collectif.

Le système des budgets d'équipes s'est étendu par rapport à l'avant-guerre à plusieurs dizaines d'entreprises.

L'intéressement au chiffre d'affaires qui a connu à un moment une vogue certaine ne s'est maintenu que dans une centaine d'entreprises. Une notable fraction de ces dernières applications a fait place, sous l'influence des nécessités

économiques, à des intéressements collectifs à la valeur de la production ou encore à la marge industrielle de production, c'est-à-dire à la valeur de la production, déduction faite des matières premières utilisées.

La participation aux bénéfices qui a maintenant tendance à se caractériser par une participation aux bénéfices d'exploitation ou aux bénéfices bruts a connu un regain d'extension, et constitue un groupe très important des rémunérations d'entreprises.

En outre se développent des méthodes reposant sur le rendement collectif évalué en tonnage, surface ou capacité.

D'autre part quelques essais de communautés industrielles font revivre sous une forme moderne la conception ancienne des coopératives de production et les « phalanstères » de Fourier.

Enfin une cinquantaine de firmes ont réalisé une synthèse de deux ou plusieurs de ces formules.

Bien qu'à première vue le nombre de huit cents entreprises paraisse réduit par rapport à l'énorme masse des entreprises françaises, il dépasse le stade des essais isolés et constitue, par sa progression rapide en 1946, la base d'un mouvement d'une grande ampleur.

Par ailleurs la rémunération de l'ensemble du personnel en fonction de la production inspire la puissante Fédération ouvrière des métaux dans ses projets de convention collective ; la participation aux profits devient une revendication des travailleurs du bâtiment et les secrétaires généraux des centrales ouvrières C. G. T. et C. F. T. C. proclament le droit des salariés à une part légitime du produit du travail.

De leur côté, des organisations patronales, telles que la Confédération des petites et moyennes entreprises, le Centre des jeunes patrons, la Confédération française des professions, ouvrent des débats sur la question et envisagent l'association du capital et du travail.

Sur le plan parlementaire, quatre projets de loi ont été déposés devant la Seconde Constituante et la Commission du travail de cette dernière assemblée a été unanime sur une proposition tendant à rendre obligatoire l'intéressement collectif à la production.

On s'attend à ce que cette dernière proposition devienne, dans un avenir assez proche, une loi générale applicable à toutes les entreprises de plus de 50 salariés, après un délai d'expérimentation de deux années.

## PREMIÈRE PARTIE

### La pratique de l'intéressement collectif

#### *Problème et solution*

Les quelques problèmes exposés ci-dessous montrent la variété des solutions adoptées. Ils sont réels et non imaginés. Ils ne constituent qu'une infime partie des réalisations en cours. On doit signaler que celles-ci, en 1946, ont permis en moyenne (d'après un sondage que nous avons fait dans 20 firmes types) une augmentation de 25 % des salaires maxima moyens légaux sans que cette

augmentation entraîne de son fait une hausse des prix. Elle permettait même parfois une marge de 7 à 10 % pour baisse en vue de la concurrence.

**Premier cas :** Entreprises où n'est en vigueur que le salaire au temps.

### Problème N° 1

#### *Une petite entreprise dont l'activité n'est pas homogène*

Les établissements R... se caractérisent par deux activités distinctes :

L'une purement industrielle (construction de machines, taillanderie et menuiserie) et l'autre purement commerciale. Cette dernière activité est totalement indépendante de l'effort des ateliers et constitue une branche absolument à part dans l'exploitation de l'entreprise. Aussi, afin de ne pas alourdir la formule proposée et de ne pas imposer un système plus différencié qu'il n'est nécessaire par rapport au volume de l'entreprise, on a exclu, de l'étude et des calculs, tout ce qui se rapporte aux résultats commerciaux de l'affaire.

1. Il est nécessaire de diviser la maison en équipes, étant donné qu'il n'existe ni une chaîne de fabrication homogène, ni une production unique.

La mécanique et la menuiserie d'une part, la taillanderie d'autre part forment deux sections bien délimitées et autonomes dans leurs travaux et leur situation même dans l'usine. Les considérer comme une seule unité conduirait à faire dépendre des résultats de la mécanique-menuiserie des bonis de la taillanderie quels que soient ses efforts propres.

D'autre part la comptabilité par son organisation permet d'apprécier les résultats de chacune de ces équipes et nous pensons nécessaire de maintenir dans la rémunération cette division qui met plus clairement en évidence les efforts particuliers.

Mais la création d'une section taillanderie et d'une section mécanique-menuiserie oblige à créer une troisième équipe : celle des services généraux ou communs.

2. Cependant on ne peut ici mettre en place immédiatement une rémunération d'équipe complète avec budgets particuliers.

On mesurera donc les efforts selon les résultats généraux de chaque équipe et non d'après un budget. C'est la valeur de la production qui servira de base.

On réalise ainsi une formule particulière et seulement valable pour cette entreprise : formule qui utilisera les avantages d'une rémunération d'équipes (primes en rapport direct avec la production particulière de petits noyaux de production) et d'un salaire d'intérressement aux résultats, bénéficiaires de l'exploitation industrielle générale.

### Problème N° 2

C'est l'entreprise B... dont *toute la production est faite « au dehors », par des faonniers*.

Toutefois, ce qui manifeste de façon précise l'accroissement des efforts du personnel intérieur c'est l'accroissement de la production générale de l'entreprise.

C'est la base sur laquelle on s'est appuyé.

On a mis au point une formule « parlante » pour les ouvriers, pour les raisons ci-dessous :

a) Parce que l'on connaissait exactement à chaque fin de mois le nombre des pièces revenues de chez les entrepreneurs et entrées au magasin. Les pièces malfaçonées étaient rendues aux responsables et remises par la suite à la maison sans que celle-ci paie un salaire supplémentaire à l'entrepreneur.

On pouvait, en conséquence, exprimer la production de la maison par le nombre de pièces, tel qu'il ressortait de l'addition des nombres inscrits sur la fiche de l'entrepreneur.

b) Parce que la production était homogène, c'est-à-dire que dans un mois on pouvait considérer chaque unité produite comme représentant un article de valeur moyenne.

Au cours d'un premier examen on avait pensé pouvoir s'en tenir à la formule : *Nombre total de pièces.*

*Nombre d'heures de travail effectif.*

On aurait comparé ce rapport mensuel facile à obtenir au rapport de référence, ce qui aurait indiqué l'accroissement ou la régression du rendement collectif.

Mais ce rapport de référence ne pouvait être choisi ni dans le temps, ni d'après des chronométrages. Le choix d'une année type était toujours objet de discussions et n'offrait aucune garantie. Les chronométrages s'avéraient impossibles, car il ne s'agissait pas seulement de travaux de manipulation qui sont mesurables mais encore de travaux de bureau qui échappent à toute mesure.

Il fallut donc dès le départ s'appuyer sur une référence indiscutable que seule la norme collective déterminée au point de rentabilité put fournir.

### Problème N° 3

*Intérressement combiné d'une usine et d'un siège aux établissements N...*

L'usine spécialisée dans certaines fabrications doit être considérée comme un département de production autonome qui cède au siège l'ensemble de sa fabrication, sans avoir à connaître si cette dernière est vendue ou louée soit directement, soit par l'intermédiaire d'agents généraux.

Le siège, lui, représente un organisme commercial et centralisateur dont l'activité et la fonction sont délimitées avec assez de clarté pour qu'il soit conçu comme autonome par rapport à l'usine.

Les problèmes à résoudre sont les suivants :

Pour la production : provoquer un accroissement de rendement, lutter contre le gaspillage et l'absentéisme, améliorer les salaires pour parer aux surenchères des entreprises voisines.

Pour l'administration : empêcher le développement du personnel administratif en provoquant un effort de rendement, éviter au maximum le passage

des dossiers au contentieux, accélérer toutes les manipulations de dossiers sans embauche supplémentaire ni réorganisation des méthodes de classement, comme pour les ouvriers lutter contre l'absentéisme, augmentation des paies pour améliorer le niveau de vie du personnel.

C'est en fonction de ces données économiques et sociales que nous proposons deux schémas d'intéressement, l'un pour la production, l'autre pour l'administration.

Dans l'un et l'autre cas nous avons pris comme point d'accrochage du supplément de salaire un élément physique qui parle au personnel beaucoup plus que le bénéfice ou le chiffre d'affaires.

Pour la production le point d'accrochage sera un tonnage et pour l'administration un nombre de facturations inscrites.

#### Problème N° 4

##### *L'intéressement à la coopérative d'achats d'épicerie L...*

Il faut à la fois rémunérer le rendement supplémentaire des employés par un intéressement et satisfaire les sociétaires par une diminution continue des prix de vente qui leur sont facturés.

Or, il existe dans l'exploitation L... des points d'intérêt communs entre sociétaires et employés.

1. Les sociétaires ont intérêt à ce que le coefficient des frais généraux d'exploitation de la coopérative soit le plus faible possible.

Ce coefficient ne peut régresser qu'à la condition d'un meilleur rendement du travail, soit par exemple traiter 20 % de plus d'affaires avec les mêmes employés.

Mais jamais les salariés ne consentiront à faire un plus grand effort, si celui-ci profite intégralement aux sociétaires.

Ces derniers auront donc un avantage précis à partager les gains réalisés sur les frais généraux.

Supposons que le coefficient des dépenses par rapport au chiffre d'affaires soit de 3 % ; seul un chiffre plus important permettra de le faire tomber à 1,5 %. Si l'on peut faire face à cet accroissement de travail sans embauche, cela prouve un effort évident de la part du personnel. Mais ce personnel ne fera cet effort qu'à la condition de savoir par avance qu'il touchera une bonification sur les 1,5 % d'économies.

2. Les sociétaires estiment à juste titre que L... doit obtenir des abattements importants chez les fabricants.

Ces abattements sont obtenus grâce à l'activité de chefs de service secondés par le personnel tout entier. Si chacun fait le maximum de ce qu'il peut, il est sûr que la valeur des abattements s'en ressentira.

Aucun doute que les services de cette coopérative chercheront à obtenir l'abattement le plus fort possible sur le prix de fabricant à grossistes si le gain réalisé est partagé avec les sociétaires.

Sociétaires et salariés étant intéressés à la fois sur les économies de la gestion (frais généraux) et sur l'importance des abattements consentis par les fournisseurs, on peut distribuer des salaires plus élevés au personnel tout en distribuant des ristournes plus substantielles aux sociétaires.

**Deuxième cas :** Entreprises ayant déjà des systèmes de rémunération autres que les salaires horaires.

### Problème № 5

L'entreprise D..., dans la métallurgie, établissait une participation aux bénéfices du bilan pour le personnel ouvrier.

La règle de partage s'énonçait ainsi : un tiers du bénéfice fiscal distribuable aux salariés de l'entreprise, et deux tiers aux actionnaires. Puis on a jugé préférable d'utiliser une formule de participation qui ferait d'abord comprendre l'exploitation pour mieux coopérer ensuite dans la gestion plutôt que de lier les augmentations des salaires aux résultats de la gestion qui restent bien mystérieux à la majeure partie du personnel.

On a écarté la participation sur le chiffre d'affaires, formule qui ne convient que dans les cas précis et limités.

Or, sans faire apparaître un changement dans la politique du salaire suivie jusqu'ici par la direction, et en suivant exactement ses préoccupations, on a :

1. Calculé très rigoureusement les parts respectives du capital et du travail dans l'entreprise, après étude de la rentabilité.

2. Introduit la notion du bénéfice net d'exploitation à côté de la notion de bénéfice du bilan afin de faire comprendre aux salariés que c'est l'entreprise et non le capital qui les rémunère, et afin d'éviter la participation aux pertes. La rémunération doit être liée aux risques de la production, mais ne peut valablement l'être à ceux de la gestion, tant que l'entreprise reste dans sa forme d'entreprise privée.

3. Intéressé tout le personnel, cadres et employés compris, selon une règle indiscutable et non par une simple extension de prime.

4. Permis, par un procédé technique approprié, un rythme plus accéléré de la répartition de l'intéressement collectif. Ceci à l'exclusion de toute idée de rendement, qui n'était pas spécialement recherché dans cet établissement, à cause des travaux de qualité qu'il effectue.

### Problème № 6

La direction de l'usine T... a toujours cherché à intéresser le personnel.

Les méthodes employées furent successivement : salaire aux pièces, sous une forme classique, puis une prime d'activité, présentant un caractère plus original, enfin une prime à la production, devenue collective et qui se présente comme l'aboutissement logique de toutes les techniques de salaires mises en œuvre dans l'entreprise.

A. — *Le salaire aux pièces.* Celui-ci intéresse 60 % environ du personnel de l'entreprise. Il est calculé d'une façon convenable et les primes qui oscillent de 10 % à 20 % sont justifiées.

Le salaire de base étant garanti, l'effort supplémentaire des salariés est donc directement rémunéré selon des normes acceptables.

B.— *La prime d'activité.* La mise aux pièces des travailleurs dont les efforts sont facilement mesurables est une mesure qui s'impose d'elle-même ; mais aussitôt après, la question plus délicate à résoudre c'est l'intéressement des éléments qui ne participent pas « directement » à la production.

Pour éviter ce déséquilibre dans les paies, entre les ouvriers ordinaires et les ouvriers parfois hautement qualifiés, on a créé une prime de compensation, dite prime d'activité. Celle-ci semble approximativement s'établir, pour 1946, à la moitié de la moyenne de la prime des salaires aux pièces.

Les bases de cette prime n'ont fait l'objet d'aucune critique très précise de la part du personnel. Elles paraissent avoir été acceptées sans grande contestation, au contraire de ce qui arrive fréquemment dans les systèmes analogues à celui-ci qui comporte une notation par les supérieurs hiérarchiques.

C. — *La prime à la production.* Une fois solutionné l'intéressement des salaires directement et indirectement productifs, restait à résoudre la question du personnel administratif.

Il fut alors institué une prime sur la production pour ce personnel, mais cette prime, d'abord prévue pour un service, se généralisa pour devenir une prime collective à la production.

Les résultats furent minimes ; elle a représenté dans la meilleure période 5 % d'augmentation des paies malgré un accroissement très appréciable de la production et très supérieur à 5 %.

De l'examen de ces formules, il ressort que le boni va en diminuant à chaque nouvelle étape franchie (15 %, 7 %, 5 %).

La raison en est simple : l'incertitude dans les bases du calcul des primes oblige la direction à une très grande prudence.

En allant du salaire aux pièces à la prime de production, on est passé de la notion du rendement individuel à celle du rendement collectif.

Pour la première notion, les normes sont faciles à établir, elles sont claires aux yeux des salariés ; elles résultent souvent d'un marchandage accepté par les parties.

Pour la seconde, les normes perdent leur caractère de simplicité et d'objectivité. Il n'existe pas à proprement parler de normes collectives. On est mis dans l'obligation de rechercher une méthode de calcul indiscutable et contractuelle, qui permet d'obtenir les mêmes effets de rendement que ceux obtenus par l'intéressement individuel.

Aussi, pour résoudre le problème posé à l'usine T..., il fallut se placer délibérément sur le plan de l'intéressement collectif lié à l'intéressement individuel.

On détermina la norme générale qui devait se substituer à l'ancienne prime collective à la production, et, à l'intérieur de cette norme, le salaire aux pièces individuel et la prime d'activité subsistèrent.

Ainsi, se trouve, sans toucher aux travaux précédents, et sans introduire de changements, toujours mal accueillis du personnel, résolu d'une manière plus rationnelle le problème de l'intéressement collectif qui permet à tout « l'encadrement » et à tous les « indirects » de participer comme leurs camarades au bénéfice de la production.

Désormais, comme une détermination sûre du gain collectif est fixée, l'entreprise, sans crainte de risques financiers, donne une prime exacte et en rapport direct avec la production. Les salariés sentent immédiatement les possibilités qui leur sont offertes et le rendement passe alors à 20 % au delà de son niveau actuel.

## DEUXIÈME PARTIE

### Les principes techniques de l'intéressement collectif

#### *A. La rentabilité*

La rentabilité est le volume de production pour lequel l'entreprise en progrès normal en fait ni bénéfices, ni pertes.

L'étude du point de rentabilité est toujours possible dans n'importe quel genre d'affaires : la rentabilité existe aussi bien dans l'étude du notaire que dans la tannerie ou la firme métallurgique.

La rentabilité est une donnée objective imposée par le monde économique dans lequel se développe l'entreprise. Aussi, cette base de calcul est-elle reconnue comme correcte et loyale par les salariés. Tandis que la détermination approximative d'une part de bénéfice ou la fixation d'un coefficient sur le chiffre d'affaires semble au personnel entachée d'arbitraire patronal.

Le chef d'entreprise a intérêt à se tenir à la rentabilité puisque cette référence sera variable en fonction des valeurs des salaires et des dépenses et qu'elle respecte la part normale qui doit revenir aux frais financiers dans l'exploitation.

L'idée de la rentabilité est l'idée du rendement à la seconde puissance. Elle représente non plus la valeur de l'effort individuel, mais celle de l'efficience collective.

Au niveau de l'ouvrier seul ou en équipe, le rendement a des limites infranchissables ; mais ces limites disparaissent lorsque l'on passe au niveau de l'entreprise.

Les salaires de rendement classique reposent sur des mesures physiques qui ne tiennent compte que des possibilités humaines ou mécaniques.

Ce sont des formules indifférentes à la structure des entreprises où elles sont appliquées. Elles ne réussissent que là où il y a coïncidence entre les normes physiques du rendement individuel et les normes de rentabilité de l'entreprise.

Quand les normes du rendement individuel sont inférieures aux normes du rendement collectif, l'entreprise, étant en perte, est obligée d'accroître les normes individuelles, c'est-à-dire de réduire les temps et elle mécontente le personnel.

Au contraire, lorsque les normes du rendement individuel sont supérieures aux normes du rendement collectif, l'ouvrier est insatisfait et il considère le rendement individuel comme un moyen supplémentaire d'exploitation.

Les budgets d'équipe résultent d'une tentative pour refléter dans le rendement les facteurs de l'efficience (fournitures, frais d'atelier, etc...).

C'est là un progrès appréciable parce que la notion de la récompense de l'effort physique supplémentaire fait place à la notion d'une gestion efficace.

Encore ces tentatives ne sont-elles valables que lorsque le budget d'équilibre est accroché au budget général de l'entreprise, et non pas au seul prix de revient.

La norme collective de rentabilité permet l'établissement de bonis d'équipe. Il suffit de délimiter l'importance de chaque section dans l'ensemble.

La rentabilité permet d'autre part d'accrocher la rémunération à des éléments matériels de la production (tonnages, surfaces, nombres, volumes, etc...), ce qui est beaucoup plus parlant pour le salarié que le bénéfice ou le chiffre d'affaires.

C'est seulement parce qu'elles ont respecté, souvent implicitement, le principe de la rentabilité que des rémunérations d'entreprises inspirées par la participation aux bénéfices ou le salaire par équipe ont donné des résultats satisfaisants.

La réalisation selon les données de la rentabilité a permis de valoriser tous les systèmes particuliers qui jusqu'alors se disputaient la faveur des chefs d'entreprises.

Tous ces systèmes renferment des éléments excellents et constructifs ; leur combinaison et leur adaptation aux nécessités de chaque entreprise, en fonction du point de rentabilité, conduisent à des résultats positifs.

### B. *Le contrat*

La rémunération d'entreprise est toujours conçue sous une forme contractuelle. Le contrat détermine le mode de calcul choisi et l'expose. Il fixe également les bases de la répartition du boni collectif. Il est passé entre la direction et le comité d'entreprise dans les maisons de plus de 50 salariés et entre la direction et les délégués du personnel dans les maisons de moins de 50 salariés.

Le contrat fixe la durée de la rémunération d'entreprise. C'est là un point important. Il est nécessaire en effet que le chef d'entreprise ou les salariés puissent à un moment donné et prévu à l'avance rompre le contrat s'il leur paraît défectueux. Les expériences prouvent que le contrat très précis et de durée limitée a une grande efficacité pratique. D'autre part ce contrat est déposé à l'Inspection du travail.

Ce contrat d'entreprise peut avoir un intérêt capital dans la période présente.

En effet, la loi sur les comités d'entreprise donne à ceux-ci le droit de faire des suggestions sur la répartition des bénéfices.

Dans bien des cas, la lecture du bilan sera l'occasion de discussions et de marchandages. Si au contraire il existait une règle précise, un contrat de partage

basé sur la rentabilité, ce serait un événement très ordinaire, et l'attribution de la part de bénéfice qui doit aller au travail serait aussi indiscutablement déterminée.

Dans bien des cas même, elle serait abandonnée à l'entreprise, car l'examen de la rentabilité ferait ressortir des nécessités d'investissements qui échappent souvent au personnel. Le fonctionnement en cours d'année d'une rémunération d'entreprise permet d'aborder la discussion du bilan sans autre souci que celui de la marche générale de l'entreprise puisqu'en cours d'année le travail a reçu sa part sans attendre les résultats comptables officiels.

Si un contrat de partage du produit de l'entreprise existe et s'il est solidement assis sur la rentabilité, on peut facilement dissiper tous les doutes du personnel.

Deux sentiments quasi invincibles constituent l'état d'esprit ouvrier. Le sentiment d'être dupé et volé par le patron et le sentiment d'indépendance : si l'on est mal payé à un endroit, on part dans un autre.

Comment lutter contre ces deux sentiments universellement répandus dans la classe ouvrière, sinon en établissant une formule de rémunération dont les bases sont claires et facilement contrôlables par le personnel lui-même et ses délégués ?

Comment empêcher le nomadisme ouvrier, sinon en instituant une rémunération d'entreprise qui développe automatiquement l'esprit « d'entreprise » et crée une solidarité entre tous employés et ouvriers, du directeur au balayeur.

Le salarié n'accepte de se sacrifier pour son entreprise que dans la mesure où celle-ci a su, dans les moments de prospérité, être non pas seulement généreuse mais équitable.

Le personnel comprend mieux et estime plus la justice que la générosité.

A.-M. B.