

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 24 (1944)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Le salaire proportionnel  
**Autor:** Boyer, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888788>

### **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:** 11.01.2026

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

## LE SALAIRE PROPORTIONNEL

M. André Boyer, Directeur du Bureau d'Études pour l'Application du Salaire Proportionnel, a bien voulu rédiger à l'intention de nos lecteurs l'étude suivante sur le salaire proportionnel, question qui suscite un vif intérêt dans divers milieux économiques français.

Malgré sa portée économique générale, le Salaire Proportionnel est d'initiative privée.

C'est un patron français, M. Schueller, qui dès 1936, créa cette institution à l'usage de ses propres affaires : une parfumerie, une savonnerie, une maison d'édition et un club de culture physique.

D'autres chefs d'entreprise ont suivi son exemple. Ils sont actuellement 520, la plupart en France, quelques-uns en Belgique.

### I. — La technique du Salaire Proportionnel

Le Salaire Proportionnel consiste à maintenir constant le rapport de la masse des salaires au chiffre caractéristique de l'activité de l'entreprise : soient  $S_1$ ,  $S_2$ , les rémunérations globales versées au personnel au cours de deux exercices :  $CA_1$ ,  $CA_2$ , les chiffres d'activité de l'affaire dans les périodes correspondantes. On doit avoir :

$$\frac{S_1}{CA_1} = \frac{S_2}{CA_2} = \text{constante.}$$

Telle est la loi fondamentale de proportionnalité du S. P.

Dans la terminologie de cette méthode, on entend par Salaire (S.) la somme totale des rémunérations versées au personnel sans distinction de catégorie depuis le manoeuvre et les dactylos jusqu'au directeur et à l'ingénieur. Dans cette somme, sont incluses toutes les dépenses sociales obligatoires ou bénévoles (allocations familiales, assurances sociales, cantines, etc...).

Le chiffre d'activité (C. A.) est dans la quasi-totalité des cas, le chiffre des ventes ou chiffre d'affaires. En effet, c'est au moment de la vente, lorsque la production et la consommation entrent en contact, que la production de l'entreprise prend sa réelle valeur.

Il est possible de relever pour un certain nombre d'années les valeurs S. et C. A. et d'avoir ainsi les rapports successifs

$$\frac{S}{CA}$$

L'examen de ces rapports conduit à déterminer un coefficient K, appelé taux du S. P. ou part du travail ; c'est le pourcentage du chiffre d'activité qui désormais doit revenir au personnel.

La paie S. P. s'effectue mensuellement par une série d'acomptes qui doivent en fin d'année couvrir la somme représentant la part du travail.

Un exemple très simple donnera une idée approchée de ce système :

Mes ventes ont été jusqu'ici en moyenne de 1.000.000 fr. par an. J'ai versé 100.000 francs de salaires. Mon taux est de 10 p. 100. Si l'année suivante, je réalise 1.500.000 francs d'affaires, le S. P. devra cette année-là être de 150.000 francs.

Les salaires de base étant restés les mêmes, je devrai distribuer un complément de salaire de 50 p. 100. Pratiquement, ce complément est calculé chaque mois et les salaires conventionnels de base sont garantis, même en cas de baisse du chiffre d'affaires.

Les modes de répartition individuelle du complément de salaires varient d'une entreprise à l'autre, mais ils sont conçus de sorte à encourager la valeur et l'effort personnels.

\*  
\* \*

Ce qu'il y a peut-être de plus remarquable dans le S. P. c'est qu'une formule aussi simple, qualifiée même par certains « d'enfantine » ait été inspirée à son auteur par une vue profonde de la vie contemporaine.

Riches de conséquences économiques et morales, le S. P. cache sous sa bonhomie une subtilité qui n'a échappé ni aux patrons qui l'ont adopté, ni aux économistes qui l'ont étudié (1).

### II. — La réforme du salaire

On a tendance à englober dans la grande révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle la révolution mécanicienne née au XX<sup>e</sup>. En réalité jusqu'en 1900 environ, la technique de la production, malgré ses grands changements apparents, est restée la même : c'est la production manuelle, c'est-à-dire sans moteurs. La vraie révolution économique a eu lieu non vers 1700 mais vers 1800. C'est ce que M. Schueller a fortement exprimé dans ses formules : « Il faut repenser la vie, parce qu'en trente ans, l'humanité vient de changer plus qu'en 100.000 ans de son passé... Elle est entrée dans un nouvel âge : l'âge des moteurs (2). »

Ce désordre a été vulgarisé sous le nom de « misère dans l'abondance ». C'est aussi l'image de « l'apprenti sorcier » libérant des forces qu'il ne sait plus maîtriser. La machine asservit l'homme au lieu de le servir. L'intense production aboutit aux crises, au chômage, aux guerres, c'est-à-dire à la destruction massive.

La loi d'airain de la vie contemporaine est : « consommer ou mourir ». Le stock est la mort de toute activité. Il faut le faire disparaître par n'importe quel moyen pour qu'en définitive se réalise l'équation : Consommation égale Production  $C = P$ .

Jadis le client, le consommateur idéal, c'était le riche. Aujourd'hui, c'est le pauvre. C'est la masse qui est la grande consommatrice. Sa solvabilité a des limites rapidement atteintes. On a songé à la distribution gratuite (3). Mais celle-ci suppose le travail gratuit. Dès lors, quel serait le stimulant de la production ?

Il faut reculer les limites de la solvabilité des masses. L'expédient des bas prix qui n'a jamais joué que très imparfaitement était de toute façon voué à un échec. Lorsque le progrès

(1) Parmi les patrons, notons : MM. Algon (Etablissements Nytricia) lingerie, André (Etablissements Borel) moteurs d'avion, Binoche (Ateliers du Kremlin), A. Garnier (Société Générale de constructions mécaniques), Grandpierre (Fabricants de ressorts), Krieg (Fabricant de tubes d'étain et tôles perforées).

Parmi les économistes : MM. Fau, Docteur en Droit, auteur d'une thèse sur le S. P., Goetz-Girey, professeur à la Faculté de Droit de Nancy, G. Pirou et Baudin, professeurs à la Faculté de Droit de Paris, Sauvy, Directeur de l'Institut de Conjoncture.

(2) E. Schueller : « La Révolution de l'Economie », édition abrégée et illustrée.

(3) Il est fait allusion aux idées de J. Duboin qui ont eu le mérite de poser le problème sur son vrai terrain.

technique était encore assez lent et régulier, chaque baisse de prix suffisait pour faire absorber par l'acheteur l'accroissement de production. Il n'en est plus de même depuis que le moteur multiplie par 100 et 1.000 le pouvoir de production. Le don gratuit des marchandises ne suffirait même pas pour certains articles, à écouler le stock.

En fait, l'indice général des prix tend à monter, sous l'influence de la poussée des salaires, dont l'économiste belge M. Michelet (1) a montré les diverses incidences, notamment sur la monnaie.

A l'idée classique de la baisse des prix, s'est substituée l'idée nouvelle de la hausse du pouvoir d'achat, par l'action sur les salaires. Les salaires sont en effet un merveilleux régulateur de l'économie et l'on a essayé de l'utiliser après les grands désastres. La politique des hauts salaires qui allait hardiment dans le sens des réalités a engendré pourtant elle aussi, des déceptions. Car, si on avait senti le rôle déterminant du salaire, on avait mal conçu l'utilisation de son pouvoir régulateur.

On agissait sur les salaires individuels, soit en augmentant la base, soit par des systèmes perfectionnés de boni. Mais on aboutissait à ceci : l'augmentation de la base se répercutait en hausse de prix et était annulée de ce fait ; le boni profitait à 100 ouvriers alors que la rationalisation en mettait 100 au chômage. Le gain total en salaire, même positif, était toujours inférieur au gain en production.

M. Schueller est le premier à avoir déclaré que c'est la masse des rémunérations qu'il faut considérer lorsque l'on veut faire une politique efficace des salaires. Il a aussi vu le premier que ce qui importe, ce n'est pas le haut salaire individuel, mais la proportionnalité de la masse des salaires à la masse de la production.

Effectivement, pendant les siècles d'économie manuelle qui nous ont précédés, cette loi fondamentale de proportionnalité jouait sans heurt. C'est ce qu'observe Voltaire dans « L'Homme aux Quarante Ecus » lorsqu'il écrit : « Si toute la nation travaille davantage, il y aura plus de blé, de vin, d'étoffes, de peaux et les salaires seront augmentés en proportion des biens produits ». En effet, la mesure commune du salaire et des produits était la subsistance d'un homme pendant une journée.

Aujourd'hui le salaire a toujours cette mesure archaïque. Mais la production d'une journée de présence à l'atelier vaut souvent, grâce au moteur, celle de 10, 100 journées d'autrefois. Le temps de travail et la dépense de forces humaines ne sont plus commensurables avec la production qui en résulte.

Revenir à la proportionnalité qui a assuré pendant des millénaires l'harmonie économique, c'est la grande idée du Salaire Proportionnel.

Mais il est impossible d'y retourner sans réformer le salaire. Jusqu'ici, celui-ci a rémunéré l'effort individuel, c'est-à-dire 1/20<sup>e</sup> à 1/10<sup>e</sup> de C. V. Désormais, il doit rémunérer le résultat de l'activité collective décuplée par la machine.

Cette réforme du salaire revient à le supprimer. Car le Salaire était fait pour payer aux hommes leur peine. Le S. P. est fait pour leur vendre leur production.

### III. — La révolution de l'économie

Bien des esprits admettent la nécessité d'aligner les salaires sur la production. Mais, en général, ils conçoivent cette réforme comme une mesure générale et étatique. Ils imaginent un système de hausse progressive du taux des salaires imposée par l'Etat selon l'augmentation de l'indice de productivité.

Outre que ce procédé n'accroît pas nécessairement la masse totale des salaires, il n'a aucune des vertus du S. P.

Il ne tient pas compte du facteur essentiel de la production moderne, qui est « l'entreprise ».

Chaque unité de production ou entreprise a sa fonction propre, son comportement particulier : chacune reflète de façon inimitable l'ambiance économique du moment.

La somme des effets des S. P. particuliers a donc une efficacité générale, tandis qu'un S. P. général n'a plus aucune portée particulière.

Alors que le S. P. intègre le travailleur à la communauté d'entreprise en lui faisant sentir de façon directe le rythme des affaires, un décret qui périodiquement augmenterait les salaires ne pourrait pas intéresser les salariés à la marche de la production.

Car, si le salaire doit distribuer les richesses, il faut bien d'abord que les richesses soient produites. Le S. P. en même temps qu'un régulateur de la consommation est un excellent stimulant de la production.

Cela n'est pas vrai seulement pour l'ouvrier dont la bonne volonté se montre enfin, et pour les cadres dont l'activité technique s'accroît, mais encore davantage pour le patron qui souvent profite de l'institution du S. P. pour réorganiser, moderniser, humaniser ses méthodes.

L'idée qu'il est nécessaire d'augmenter la production peut paraître contradictoire avec les faits qui manifestaient partout avant la guerre une pléthore de marchandises. Les problèmes de l'après-guerre sont posés dès maintenant sous le signe de la surproduction.

Or, si l'on compare les biens dont disposait la France en 1938 avec les besoins réels de la population, on s'aperçoit que ce pays de natalité faible, aurait dû pourtant doubler sa production pour parvenir à la satisfaction de ses besoins élémentaires.

La nécessité qui se présente est donc double : produire, consommer. Le S. P. qui réconcilie le producteur et le consommateur dans la personne du salarié, solidarise définitivement ces deux actes de la vie économique.

Aucun doute ne peut subsister, c'est à chaque patron, à chaque firme qu'incombe la responsabilité de prendre une décision.

M. Schueller considère les applications du S. P. qui sont en cours comme des expériences. Il veut montrer que ces applications sont possibles et qu'elles assurent la stabilité des entreprises en leur donnant un essor nouveau. Les réussites sont probantes, malgré les difficultés actuelles. Au point de vue du dynamisme de la direction, du bon esprit du personnel, de la prospérité de l'affaire, bien des maisons S. P. sont des maisons modèles (2).

(1) Principes de Valoristie.

(2) Le Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel, 39 boulevard Malesherbes, à Paris, qui est l'organisme dirigé par M. Schueller pour la diffusion et la mise au point technique du Salaire Proportionnel, a obtenu à ce jour les résultats les plus encourageants.

520 entreprises, représentant 45.000 travailleurs et plus de 5 milliards de chiffre d'affaires ont actuellement adopté ce système de rémunération. On a pu remarquer une augmentation de rendement et de salaires d'environ 30 p. 100 et ces entreprises se rencontrent dans les branches professionnelles les plus diverses : travail des métaux, constructions électriques, produits alimentaires, habillement, chaussures, bois et meubles, fonderies, industries chimiques, parfumerie, imprimerie, photographie, sociétés de publicité, établissements de crédit, etc...

Parmi ces affaires, nous pouvons citer : Etablissements Krieg et Zivy, à Montrouge (Seine), Etablissements Borel, à Laval (Mayenne), La Soudure Electrique (Etablissements Languépin, à Paris), Société Générale de Construction Mécanique, à La Courneuve (Seine), Parfumerie Plassard, à Boulogne-Billancourt (Seine), Blanchisserie Druhen, à Cachan (Seine), Chocolat Tobler, à Bordeaux-Talence (Gironde), Biscuiterie Girodroux, à Saint-Servan (I.-et-V.), Etablissements Nytricia



Quelle que soit la conjoncture économique de l'après-guerre, ces firmes seront mieux placées que d'autres pour s'adapter aux nouvelles circonstances, car elles auront pour elles le dévouement et même l'enthousiasme de leurs employés.

Mais les avantages du S. P. étant suffisamment démontrés par ces expériences, il est à prévoir que les organisations professionnelles (comme cela se produit déjà) et l'Etat interviendront afin de donner une impulsion générale à cette formule.

Ainsi que l'a montré M. Schueller dans son ouvrage « La Révolution de l'Economie », la conception nouvelle de l'économie qu'entraîne le S. P. donnera lieu à une série de mesures qui permettront d'introduire quelques règles simples dans la vie économique, des automatismes dont le S. P. est le principal et dont les autres sont l'impôt proportionnel et la monnaie proportionnelle.

L'équilibre de la consommation et de la production est assuré par le S. P.

La participation des fonctionnaires et des retraités au S. P. voilà l'objet principal de l'impôt proportionnel.

Eviter les incidences monétaires sur les prix, voilà le but de la monnaie proportionnelle.

La structure de l'économie de demain se définit par une stabilité des prix analogue à celle qui a précédé la guerre de 1914-1918, avec en outre, une production en hausse et des salaires en hausse.

On voit que cette organisation éviterait un dirigisme outrancier, en laissant les patrons développer librement leur activité.

Mais elle corrigerait le libéralisme rendu impossible par le détraquement de ce grand régulateur qu'était le salaire.

Il y a là toute une nouvelle technique révolutionnaire qui s'écarte du romantisme des mouvements de masses, comme du rationalisme exagéré des plans économiques. Car l'idée du S. P. consiste en somme à faire confiance à la vie, en instituant les quelques automatismes simples dont elle a besoin pour s'épanouir.

**André BOYER.**

Directeur du Bureau d'Etudes  
du Salaire Proportionnel.

## LA GARANTIE DES RISQUES A L'IMPORTATION

En acceptant de garantir les risques résultant de certaines importations, le Gouvernement français pratique une politique résolument novatrice, car, à notre connaissance, seules la Belgique (1) et la Roumanie (2) semblent avoir pris des dispositions à ce sujet.

La nouvelle loi n° 708 du 23 novembre 1943 (3) entraîne donc une modification d'autant plus grande qu'elle s'étend non seulement aux risques politiques ou commerciaux extraordinaires, mais également aux risques monétaires, c'est-à-dire aux possibilités de variation de change.

### I. — Historique

C'est à la fin de l'année 1942 que l'idée de la nouvelle loi a vu le jour. Il s'agissait, dans l'esprit de ses promoteurs, de permettre de répondre aux besoins d'importations massives, destinées à satisfaire aux nécessités du ravitaillement de la population et à assurer la marche des industries essentielles, tant pour la période actuelle que surtout pour l'après-guerre.

L'Etat se trouvait placé devant l'alternative suivante :

a) Ou procéder lui-même aux achats nécessaires et en assumer les risques ;

b) Ou bien laisser le soin aux importateurs privés ou aux groupements d'importation d'acheter les marchandises.

Dans ce dernier cas toutefois, l'importance quantitative des achats et la nécessité de réduire au minimum les bénéfices, pour limiter la hausse des prix, empêchent les importateurs privés d'assumer des risques qui sortaient du cadre de leurs opérations habituelles. Leur rôle étant ainsi réduit à celui de courtiers pratiquant des achats imposés pour le compte de l'Etat, il est juste que ce dernier en assume les risques.

### II. — Dispositions principales

Le champ d'application de la loi n° 708 est limité aux opérations d'importation présentant un **intérêt essentiel** pour l'économie nationale.

A) **Intérêt essentiel.** — Ce caractère d'intérêt essentiel ne peut être défini d'une manière générale. Il appartient au contraire à la Commission de l'Assurance-Crédit d'Etat de déterminer dans chaque cas particulier, après avoir consulté les ministères techniques intéressés, si l'opération présente ou non un intérêt essentiel pour l'économie française.

(lingerie, à Paris), l'Industrie Boutonnaire, à St-Maur-des-Fossés (Seine), Etablissements Reculard (fabrique de chemises, à Rouen), Etablissements Schwander, fabrique de meubles, à Montbéliard (Doubs), Fonderies Montupet, à Nanterre (Seine), Imprimerie Daniel Plouvier, à Hénin-Liétard (Nord), Société Crédima (Crédit Automobile, à Paris), Consortium Général de Publicité, à Paris, Ateliers Electriques G. M. P., à Châtillon-sur-Bagneux, Société Oréal, à Paris, Société Monsavon, à Clichy (Seine), Etablissements Marnier-Lapostolle (liqueur Grand Marnier), Société Bernard-Moteurs, à Rueil (S.-et-O.), les Spiraux Français, à Besançon (Doubs), la Maison Miserez (boîtiers de montres, à Besançon), Société Gestetner (sur un atelier), la Maison Villesport (confection de manteaux), à Paris.

(1) Arrêté belge du 1<sup>er</sup> mars 1943 autorisant l'Office National belge du Dueroire à garantir les opérations d'importation qui présentent pour le ravitaillement de l'économie nationale un intérêt essentiel. La couverture porte uniquement sur le transfert ou le retransfert de fonds par voie de clearing, mais ne couvre en aucun cas la perte de change.

(2) Décret-loi roumain du 23 octobre 1943, paru au « Moniteur Officiel de l'Etat roumain » du 25 octobre 1943, par lequel le Ministre des Finances est autorisé à accorder la garantie de l'Etat roumain pour les opérations de crédit faites par les banques et les institutions de crédit en vue de l'acquisition par les importateurs roumains de marchandises qui présentent un intérêt particulier pour l'économie nationale ou pour la dotation de l'armée. Le texte de la loi est très bref et ne donne aucune indication sur les modalités d'application. Il semble qu'il s'agisse surtout d'importations destinées à la conduite de la guerre et que ces dispositions ne soient pas encore entrées en vigueur.

(3) Parue au « Journal Officiel » du 5 février 1944 avec un décret réglant les modalités d'application.