

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 27 (1947)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Décapitalisation de l'entreprise  
**Autor:** Dubois, Alexandre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888662>

### 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:** 14.01.2026

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



## Décapitalisation de l'entreprise

Alexandre Dubois

Directeur des Forges et Aciéries de Bonpertuis  
Président de l'Union de chefs d'entreprises pour l'association du capital et du travail, Paris

*L'expression « Association du capital et du travail » que l'on rencontre fréquemment aujourd'hui a-t-elle, à vos yeux, un sens et lequel ?*

Nous avons montré ailleurs que la structure capitaliste de l'entreprise, celle dans laquelle le capital domine, n'est ni légitime, ni viable. Comment en sortir ?

Faisons le tour des solutions possibles. En toute hypothèse, les travailleurs ont besoin de capital. Comment peuvent-ils en disposer ? Ils peuvent :

- se vendre à qui en dispose ; c'est l'esclavage, solution périmée ;
- se louer à qui en dispose, c'est le salariat qui va disparaître ;
- s'associer avec qui en dispose ;
- louer le capital à qui en dispose ;
- le posséder eux-mêmes.

Les deux dernières formules représentent un idéal que, actuellement, les travailleurs ne peuvent que rarement réaliser parce qu'ils n'ont pas encore les réserves économiques nécessaires soit pour apporter le capital, soit simplement pour supporter tous les risques de l'entreprise (tendre à réduire les risques par leur mise en commun est souhaitable, mais les collectiviser au point de supprimer l'initiative au plan de l'individu ou du groupe restreint qui veut tenter sa chance, c'est mutiler l'homme et priver l'économie d'un ressort puissant).

On voit la place de l'association comme solution, soit définitive, soit de transition pour dépasser à la fois le capitalisme et le communisme en sortant du salariat.

*Par quels moyens (transformation éventuelle de la structure juridique des entreprises) et par quel canal (délégation personnelle, comités d'entreprises, syndicats d'employeurs et de salariés, autres organes de la société) faudrait-il, selon vous, assurer au capital et au travail leur part respective d'influence dans la gestion de l'entreprise ?*

Comment concevoir l'entreprise en association ? C'est simple si nous renonçons à notre conception figée

du droit de propriété. Elle n'appartient ni à un patron, ni à des capitalistes ; elle constitue une entité pour l'exploitation de laquelle s'associent à son créateur ou à ses continuateurs aussi bien ceux qui apportent les moyens de production que ceux qui s'y engagent en apportant leur travail.

Les statuts ne sont pas conclus seulement entre capitalistes ; ils vont devenir une véritable convention collective où les travailleurs contracteront avec la sanction de leurs syndicats qui seuls représentent valablement ceux qui se succéderont ensuite dans l'entreprise, car il ne faut pas qu'aucune personne y soit enchaînée. Essentiellement ces statuts vont préciser la durée de l'association, le mode de gestion et la règle de partage des fruits.

Le droit essentiel des apporteurs de capitaux est de retrouver, en échange de l'abandon de propriété de leur apport, une valeur réellement équivalente en pouvoir d'achat (grâce par exemple à une estimation du capital en heures-travail) sans diminution (sauf par le jeu du risque contractuellement accepté) mais sans augmentation non plus. Toute augmentation ultérieure constitue des fruits qui seront partagés suivant la règle contractuelle, soit au moment où on les distribuera, au fur et à mesure qu'ils seront mûrs, soit à la liquidation. Si les associés sont d'accord pour accroître l'entreprise, on les réinvestira par augmentation de capital à laquelle tous pourront participer.

A la conclusion du contrat, les capitalistes ont donc à estimer le risque tandis que les travailleurs estiment l'avantage qu'ils consentent en garantissant le maintien du pouvoir d'achat de l'apport. Ainsi le goût du risque et le libre jeu de l'initiative est-il conservé mais sous le contrôle des travailleurs groupés syndicalement qui deviendra de plus en plus efficace à mesure que s'accroîtra leur expérience. La loi devra interdire les conventions de durée illimitée car c'est la perennité abusive du droit de propriété sur l'entreprise capitaliste qui a assuré le maintien des priviléges du capital au delà des délais nécessaires et suffisants pour qu'il accepte de tenter sa chance en fonction du risque à courir.

A l'expiration du contrat, chaque groupe de contractants retrouve sa liberté ; les capitalistes reprennent l'entreprise comme gage si on ne peut pas leur rembourser leur

apport d'origine en vraie valeur ; par contre les travailleurs ont la faculté de contracter avec d'autres capitalistes pourvu que les premiers soient remboursés intégralement. Ils peuvent donc évoluer vers une libération de plus en plus décisive : location du capital, propriété coopérative ou communautaire. Ainsi le capital est ramené à son vrai rôle de serviteur ; ce n'est plus lui qui domine l'entreprise. On sort du capitalisme, progressivement, sans violence ni spoliation, mais radicalement.

Décapitaliser l'entreprise ne signifie nullement la décapiter. Ce qui affaiblit l'autorité du chef actuellement, c'est qu'il ne tient son mandat que du capital. Elle sera renforcée quand il la tiendra d'un comité de gestion dont la composition et dont le rôle seront définis statutairement à la fois par le capital et par le travail. Depuis la simple investiture donnée par le comité de gestion à un chef doté de pouvoirs de longue durée jusqu'à une complète démocratisation quand l'éducation des travailleurs le permettra, toutes les formules sont acceptables qui respecteront ces principes, et il faut se garder de codifier inutilement.

*Quel est le rôle de l'État en face des éléments capital et travail dans l'entreprise, dans la profession et dans l'économie nationale ?*

L'État, gardien du bien commun, doit se subordonner l'économie, mais n'y intervenir directement qu'en cas de nécessité. Il doit veiller à ce que ni l'entreprise ni la profession ne se ferment égoïstement sur eux-mêmes. Mais plutôt que d'intervenir lui-même dans la formation du prix qui joue dans le calcul économique un rôle irremplaçable auquel il faut conserver toute la souplesse possible, ne peut-il pas se décharger de ce contrôle, dans les entreprises ou dans les professions qui admettraient la présence en leur sein de délégués des consommateurs qui pourraient être, suivant les cas, ceux des professions clientes ; ou ceux des associations familiales représentant le public ; ou ceux des collectivités, communes, villes, communautés territoriales ; ou enfin, dans certains cas extrêmes ceux de l'État lui-même ?

Le premier devoir de l'État vis-à-vis de l'économie, c'est d'assurer une monnaie stable, ou de la rétablir à tout prix en mettant fin, coûte que coûte, à l'inflation, source de maux incomensurables parce que c'est le mensonge et l'injustice mis à la base de tous les rapports sociaux.

L'impôt ne pourrait-il pas, dans les entreprises en association, être assis sur une base simple et sûre, la masse des fruits distribués, plutôt que sur le chiffre d'affaires qui provoque des superpositions injustes, ou sur le bénéfice qui est une notion comptable fuyante.

Un moyen souple et efficace de régulation de l'économie par l'État serait de ralentir ou parfois d'interdire la création ou l'extension d'entreprises (par autofinancement ou apport de capitaux frais) dans certains secteurs accessoires ou superflus, tant qu'il y a manifestement des besoins plus essentiels à satisfaire.

Vis-à-vis des entreprises en association, l'État se doit de leur ouvrir un statut légal. Qu'il se garde de l'imposer, car l'association y perdrait son caractère. Mais il dispose de moyens puissants, par la fiscalité notamment, pour en hâter ou en ralentir à son gré l'élosion.

*Comment envisagez-vous la répartition des fruits de l'entreprise en fonction de l'hypothèse que vous avez choisie pour l'organisation de sa gestion ?*

Pour sortir radicalement du salariat, il faut renoncer à fonder la rémunération du capital sur la notion du bénéfice, puisque ceux-ci sont eux-mêmes fonction des salaires pré-distribués et qu'on conserverait l'antagonisme entre capital et travail.

Voici une formule, inspirée du salaire proportionnel préconisé par M. Schueller, qui ouvre la voie d'une solution. Il s'agit de calculer dans les fruits de l'entreprise « la part du travail » non d'après le temps passé, mais d'après la production réalisée. Plutôt que de prendre comme mesure de la production le chiffre d'affaires qui a l'inconvénient d'introduire des facteurs tels que les matières premières et les services extérieurs qui ne sont pas sous la dépendance des travailleurs de l'entreprise, on dresse au fur et à mesure de la production, en même temps que la facture de l'entreprise au client, la facture des travailleurs à l'entreprise qui ne comprend que la part de rémunération prévue pour eux dans le total de ce que payera le client. L'ensemble de ces factures du travail constitue la rémunération d'entreprise dont la masse des salaires et appoinements n'est que l'acompte ; le rôle du salaire est ramené à servir de base de répartition de la part du travail ; à ce titre la recherche des meilleures formules de rémunération (dans le sens des équipes autonomes par exemple) garde tout son intérêt.

Ainsi le personnel bénéficie intégralement des économies réalisées sur le coût de main-d'œuvre prévu ainsi que de la diminution des frais généraux par augmentation de la production ; il prendra conscience que c'est le travail produit qui paye et non le patron, étape utile pour qu'il cesse de penser et d'agir en salarié et se sente associé. Cette rémunération d'entreprise est un premier degré d'association ; tout travailleur y participe, quel que soit son rang et son ancianeté. Elle donne lieu à accord collectif ; on est là dans un domaine où les représentants du personnel peuvent devenir rapidement compétents ; il s'agit d'évaluer pour chaque production de l'entreprise le temps de travail et la qualification professionnelle qu'elle nécessite. Toute entreprise doit connaître cet élément puisqu'il est un des éléments du prix de vente.

Mais il ne faut pas en rester là. Si, outre la rémunération d'entreprise, les résultats permettent de distribuer des surplus, ceux-ci ne sont plus propriété capitaliste, ils sont à partager entre les travailleurs qui ont pris des responsabilités et accepté de lier plus étroitement leur destin à celui de l'entreprise et les apporteurs de capitaux qui ont rendu des services en courant des risques (sans exclure, comme nous l'avons vu, l'État et éventuellement les clients consommateurs). Ce sont les statuts qui déterminent les règles de ce partage. On peut concevoir des tranches successives de distribution de plus en plus aléatoires, auxquelles participent un nombre de plus en plus restreint, ceux qui sont les plus engagés et les plus responsables.

Il ne faut pas oublier de réservé une part à des sociétés immobilières de logement ou à des réalisations communautaires plus poussées.

N'oublions pas que rien n'est fait encore tant qu'on n'a amélioré que les conditions matérielles et que l'essentiel est d'éduquer les hommes, d'épanouir les intelligences et d'ouvrir les coeurs.

Prenons garde en poursuivant le changement des structures de nous donner un alibi qui nous dispense de changer les hommes en commençant par notre propre cœur ; car c'est le changement des coeurs qui est la clé de toute renaissance véritable. Mais prenons garde aussi en poursuivant le changement du cœur des hommes de nous donner un alibi qui nous dispense de renverser les injustices sociales ; ce changement s'appelle révolution ; un cœur pleinement miséricordieux qui a banni la peur ne doit pas la craindre mais la poursuivre ardemment.