

Zeitschrift:	Revue économique franco-suisse
Herausgeber:	Chambre de commerce suisse en France
Band:	27 (1947)
Heft:	10
Artikel:	Ménager une transition en créant un état d'esprit et en améliorant les conditions de distribution
Autor:	Coret, André
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-888665

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>

Ménager une transition en créant un état d'esprit et en améliorant les conditions de distribution

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 ?

L'expression « Association du capital et du travail » n'a pas, à mes yeux, de sens absolu ni général, parce que les rôles que jouent respectivement dans l'économie ces deux facteurs s'échelonnent sur une gamme étendue et extrêmement variée d'après la nature et le degré d'organisation des activités. Elle peut avoir, par contre, un sens précis dans un cadre et pour un temps déterminé, mais, le terme et la notion même d'association s'appliquant plutôt à des personnes qu'à des choses, je lui préférerais, en tout état de cause, l'expression « Association des propriétaires et des usagers des moyens de production » (ou des instruments de travail).

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 ?

La loi ne suffit pas à créer l'harmonie. Elle ne peut être que l'expression des disciplines à observer pour la maintenir lorsque l'harmonie est née du désir mutuel des parties en présence.

Pour qu'une association soit viable, il est indispensable que chacun des associés ait confiance en les autres et entre dans l'association sans idées préconçues ni arrière-pensées.

Il me semble qu'il serait vain d'attendre d'une transformation purement formelle de la structure de l'entreprise la réalisation d'une association que, pour ma part, j'estime souhaitable et possible.

C'est tout un état d'esprit qu'il faut faire naître et que ne peuvent engendrer des réformes juridiques. Il faut dissiper les préjugés réciproques que n'effacerait pas à lui seul un nouveau statut de l'entreprise. Il faut assurer

une formation psychologique des uns et une formation économique des autres ; toutes choses qui demandent du temps et exigent que des phases de transition soient ménagées.

Il serait donc prématuré, à mon sens, d'envisager déjà les dispositions de détail, lesquelles ne pourront faire l'objet de règles générales et devront être adaptées aux conditions propres à chaque profession et même à chaque entreprise, alors que les bases sur quoi pourra reposer l'association n'ont pu encore être définies avec précision.

Or, elles ne pourront l'être qu'au prix d'un double travail.

D'une part, il faut lever l'hypothèque qu'un climat de lutte de classes, alimenté aussi bien par les abus d'un certain capitalisme que par ceux d'un syndicalisme ouvrier détourné de ses buts professionnels à des fins politiques, fait peser sur les relations humaines dans le travail.

D'autre part, il faut remettre en lumière la situation réelle des entreprises dont les évaluations en une monnaie continuellement fondante dissimulent la grave perte de substance, parfois même aux yeux de ceux qui en ont la responsabilité et, à plus forte raison, à ceux d'hommes insuffisamment avertis ou trompés par des propagandes tendancieuses.

Quo qu'il en soit, il me paraît que cette deuxième question doive être posée sous une autre forme. La gestion, ensemble des décisions propres à assurer l'utilisation optimum des moyens dont dispose l'entreprise et le contrôle de leur application, appartient au chef responsable de l'entreprise et à lui seul, quelle que soit la structure de l'entreprise. Sa prospérité, dont profitent tous ses participants, est fonction de son efficacité et celle-ci exige, là comme dans tout autre domaine, l'unité de commandement.

J'écarte donc personnellement toute idée de cogestion de l'entreprise et je pense que l'évolution envisagée conduira à réviser les conditions d'accession à la fonction patronale et les conditions de son exercice. Comment devient-on chef d'entreprise ? De quels conseils le chef d'entreprise doit-il être entouré ? Devant qui doit-il être responsable ? Telles sont les questions qui devront être résolues, les réponses à y donner qui, pour



les raisons indiquées ci-dessus, ne peuvent être définies actuellement, ne devant d'ailleurs pas résulter de l'application d'une formule unique.

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?

Cette question se relie à la seconde. Ce serait une erreur susceptible de compromettre pour l'avenir toute possibilité d'association que de légiférer trop hâtivement en cette matière.

C'est par la persuasion et non par la contrainte que l'on pourra amener les associés éventuels à se rencontrer, à se comprendre et à s'entendre.

L'État, gardien des intérêts supérieurs de la nation, a d'autres devoirs à remplir et, avant de créer artificiellement une structure nouvelle de l'entreprise privée, cellule de la vie économique nationale, il lui appartient de ne pas grever celle-ci d'une charge disproportionnée avec les services qu'il rend.

Il doit, en outre, faire en sorte que cette charge soit équitablement répartie entre les individus et que le corps social puisse la supporter sans qu'aucune de ses forces vives en soit paralysée. Il n'est pas, par exemple, d'action plus néfaste de l'État que celle qui se traduit par une fiscalité pesant plus lourdement sur les éléments productifs que sur les autres ou freinant les investissements nécessaires pour entretenir le potentiel économique national.

L'État doit fixer des objectifs économiques généraux et laisser les organes que sont les professions et les entreprises réaliser librement eux-mêmes, dans le cadre de lois simples et claires, la meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles.

Sur le plan où se place cette enquête, on peut souligner qu'un des principaux obstacles à la réalisation d'une association entre le capital et le travail serait la déformation que l'État imprime à ces deux facteurs : l'État emprunteur ou client se soustrait aux règles que le droit impose aux débiteurs privés, l'État producteur ne respecte pas les dispositions auxquelles sont soumises les autres entreprises, notamment en matière de prix, l'État patron place ses salariés dans une situation très supérieure ou très inférieure, selon les cas, à celle que les lois et les conditions économiques permettent aux entreprises privées d'assurer à leur personnel, enfin, l'État, défenseur naturel des individus contre l'arbitraire des coalitions d'intérêts, préleve sur le fruit du travail de certains d'entre eux, en dehors des impôts, une prime d'assurance obligatoire en échange de laquelle ils pourraient obtenir, dans le cadre de collectivités restreintes, des garanties beaucoup plus importantes.

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?

J'ai répondu à cette question dans la revue « Jeune Patron », n° 8, octobre 1947, et je me borne à donner ici quelques extraits de cet exposé auquel je me permets de renvoyer le lecteur, la forme de la présente enquête et la place dont je dispose ne me permettant pas de donner toutes les précisions et les détails voulus.

« La production d'une entreprise est le produit (au sens arithmétique) de la productibilité par le rendement collectif, le rendement collectif étant lui-même la synthèse des rendements individuels (en activité intellectuelle ou manuelle)...

« Qu'est-ce qui agit sur la productibilité ? En tous temps, les capitaux, et en période de pénurie, les attributions de matières premières et d'énergie, les allocations de marchandises pour les entreprises commerciales, c'est-à-dire exclusivement des choses.

« Qu'est-ce qui agit sur le rendement ? Le chef d'entreprise, en qualité de moteur intellectuel, les cadres, les exécutifs, c'est-à-dire exclusivement les hommes...

« N'envisageons donc pas, actuellement, de participation du travail aux bénéfices des entreprises, puisque ceux-ci, s'il en existe, doivent être immédiatement investis dans le remplacement ou le perfectionnement de l'outil (augmentation de productibilité).

« Envisageons seulement, mais d'une façon intégrale, la répartition entre les apporteurs de travail (intellectuel ou manuel) des fruits d'une augmentation du rendement...

« On peut considérer que la différence entre le salaire effectivement alloué à un membre quelconque du personnel d'une entreprise et le minimum légal, ou contractuel, correspondant à la catégorie professionnelle de l'intéressé représenté, quels que soient les éléments constitutifs du salaire effectif, la bonification destinée à sanctionner l'effort.

« C'est donc cette différence qui doit varier proportionnellement à l'effort lui-même apprécié d'abord directement si la chose est possible et, dans tous les cas, à travers l'effort collectif auquel il s'est intégré.

« De plus, lorsque l'effort individuel est mesurable, la participation aux résultats de l'effort collectif doit être proportionnelle à l'effort individuel.

« Autrement dit, le salaire complémentaire doit être calculé, pour chaque salarié, en faisant la somme de deux éléments :

« 1^o La prime sanctionnant son rendement personnel, si celui-ci peut être mesuré, et, dans le cas contraire, une prime proportionnée aussi exactement que possible à son effort apprécié indirectement.

« 2^o Un intérêssement au rendement collectif obtenu en faisant le produit d'une unité proportionnelle à ce dernier par un coefficient proportionnel à la prime individuelle ci-dessus.

« De cette manière, un salarié profite d'autant plus des résultats collectifs qu'il a lui-même plus augmenté son propre rendement, un salarié dont le rendement personnel n'a pas augmenté ne perçoit rien sur les résultats collectifs et, enfin, tout salarié conserve le bénéfice de l'augmentation de son rendement propre, même si le rendement collectif n'a pas augmenté.

« Le maximum d'équité et d'émulation est donc réalisé. »