

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 30 (1950)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Des "modes de rémunération" aux "réformes de l'entreprise"  
**Autor:** Montellier, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888277>

#### 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:** 13.02.2026

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

# DES " MODES DE RÉMUNÉRATION "

aux

## " RÉFORMES DE L'ENTREPRISE "

par

Jacques MONTELLIER

Secrétaire du Bureau d'études  
du Centre des Jeunes Patrons

DANS une matière où les mots ont été trop souvent déformés par l'abus ou usés par la seule bonne volonté, le premier travail est de tenter un inventaire, d'essayer une remise en ordre. Si cette précaution n'était pas prise au départ et poursuivie à chaque étape, le risque serait grand de voir une approbation enthousiaste cacher une mésentente au fond, une opposition irréductible masquer et empêcher un accord, les mots ayant fini par recouvrir des réalités différentes selon la personne qui les emploie.

Il y a d'autres dangers. Aussi longtemps que rien n'a été mené jusqu'au plan de la réalisation, qui seule est une preuve, il faut craindre de laisser la pensée se dépenser en constructions abstraites, satisfaisantes en logique, mais à quoi l'expérience apportera un démenti. Parallèlement, négligeant les « circonstances » de telle réussite et, par là, son caractère particulier et exceptionnel, quelques-uns veulent ériger en système valable pour tous les méthodes d'application qu'ils ont employées avec succès, sans s'apercevoir que leur généralisation serait leur ruine.

En réalité, une distinction doit dominer toutes les études sur ce sujet : d'un côté, des principes de base que la pensée, appuyée sur l'expérience, peut découvrir ; de l'autre, les méthodes d'application,

les « techniques » permettant d'obtenir les résultats que les principes ont désignés. Mais comme dans toute science dont le sujet est l'homme, il existe trop de cas particuliers pour que ces méthodes puissent être ramenées à une seule, valable pour tous.

Lorsqu'on a trouvé les principes et que l'on connaît par eux le but que l'on veut atteindre, sans savoir encore quels chemins y mèneront, il faut accepter de suivre ces chemins un peu au hasard pour savoir si les objectifs auxquels ils nous conduisent correspondent à ceux que nous nous étions fixés. Sinon, il faut faire courageusement demi-tour pour essayer le suivant. Mais quelle persévérance et quelle lucidité seront nécessaires pour qu'un résultat partiel ne nous rende pas aussitôt satisfaits.

Un problème se pose à nos générations. Appelons-le problème de structure, mot suffisamment général pour ne pas nous enfermer dans le social ou dans l'économique, ou dans l'éthique. Seuls nieront ce problème ceux pour qui l'ordre, l'« ordre établi », signifie obligatoirement la justice. Ils sont d'ailleurs de moins en moins nombreux à mesure que cet ordre se montre plus menacé, cette sécurité qu'il apportait, plus précaire. Il apparaît de plus en plus nécessaire de chercher et d'appliquer des solutions nou-

velles sous peine de voir un jour succéder à cet ordre où la justice n'est pas complètement assurée, un autre ordre où elle ne le serait plus du tout, ou un désordre. Mais lorsque nous parlons de solutions nouvelles, nous songeons plutôt à des modifications qu'à des bouleversements.

## I. — PRIMES INDIVIDUELLES ET PRIMES COLLECTIVES

Pendant longtemps, de nos jours encore dans une proportion plus grande qu'on le croit, le seul mode de rémunération appliqué fut le *salaire au temps* : une heure passée, tel salaire. Ce mode de rémunération, parfaitement justifiable en théorie et dans un état de civilisation industrielle où le « patron », dans l'atelier, travaille avec ses ouvriers et, en quelque sorte, règle leur travail par le sien, suppose une confiance mutuelle pour être utilisé sans difficultés. Lorsque ce climat n'existe plus, soit que, sur un large plan ceux qui devraient être collaborateurs deviennent antagonistes, soit que, pratiquement, le développement de l'entreprise rende impossible la seule rencontre, le système fonctionne mal. Les inconvénients apparaissent : moralement (et socialement), il n'est pas bon de rémunérer avec la même mesure celui qui passe son temps de travail, au travail, et celui qui le passe « à flâner », pour reprendre le mot de Taylor ; psychologiquement (et économiquement), le système ne favorise certainement pas l'individu qui déploie au maximum sa capacité d'activité, ne l'incite donc pas à le faire, et le rendement n'est pas ce qu'il pourrait être.

Le *salaire aux pièces* pallie dans une certaine mesure ces inconvénients. Mais dès l'apparition de l'organisation scientifique du travail et du calcul des temps, le système, trop primitif, devait céder la place.

L'ingénieur américain *Halsey* fit apparaître la notion de temps normal par opération et y lia la rémunération sous forme d'une prime à l'économie de temps. *Taylor* alla plus avant dans l'intégration de la rémunération à toute l'organisation scientifique du travail dont il fut l'initiateur, et il introduisit le système de salaire aux pièces différentiel avec décrochage très net et très favorable à l'exécutant, au point de la courbe où l'ouvrier atteint la tâche standard. C'est sur cette liaison entre l'organisation du travail et la rémunération à partir de la détermination scientifique des temps normaux d'exécution, que reposent les autres systèmes de primes individuelles : *Rowan, Barth, Gantt*, etc...

Ces systèmes de primes individuelles différaient les salaires suivant les rendements et avaient, par là, un pouvoir accélérateur sur la production. Ils répondent donc aux deux objections faites habituellement aux salaires au temps. Mais on insista peut-être trop sur le second de ces avantages et ils finirent par apparaître comme ayant pour but premier le rendement, alors qu'il n'y avait là qu'un but second ou parallèle. D'où la défaveur des milieux syndicalistes contre tel ou tel de ces systèmes sans qu'on puisse toujours en expliquer le vrai motif.

Nous garderons bien de dire que le temps des primes individuelles est révolu. Mais les facteurs techniques de la productivité sur lesquels leurs systèmes reposent surtout, ne sont pas les seuls. Il en est d'autres, groupés sous le titre général de « facteurs humains », dont l'importance est enfin soulignée de nos jours, et que les primes individuelles ne font pas intervenir. En outre, elles ne touchent en aucune façon au problème des « structures » que nous évoquions. Elles restent utiles et nécessaires, mais peut-être ne resteront-elles plus toujours suffisantes.

L'accélération du rendement individuel ne se répercute sur le plan de l'entreprise que sous condition : l'organisation scientifique du travail individuel doit s'inscrire dans une organisation scientifique du travail de toute l'entreprise. Le lien entre l'organisation scientifique du travail individuel et la rémunération individuelle étant admis, on s'est demandé si l'organisation du travail de l'entreprise ne pouvait pas entraîner aussi, à son échelon, une modification de la rémunération. Telle est l'opinion des promoteurs de *primes collectives*. Les systèmes en sont nombreux et défendus avec acharnement et foi par leurs inventeurs et ceux qui les appliquent. Il en est qui sont arbitraires et dont les résultats sont bons sous le triple point de vue de l'augmentation de la rémunération individuelle, du rendement et du climat de l'entreprise. D'autres plus satisfaisants en logique ont, ici et là, déçu ceux qui les appliquaient. Cela prouve ce que nous avancions dans l'introduction : il faut une technique, la plus parfaite possible, et un état d'esprit le meilleur possible. L'un sans l'autre ne suffit pas. Il ne semble pas qu'on ait trouvé et puisse trouver jamais la formule-type de prime collective, celle qui répondra à tous les besoins. Les entreprises présentent trop de différences internes pour cela.

Ces techniques de calcul du rendement à l'échelon de l'entreprise sont fort diverses. Certaines primes collectives combinent différents critères : mesure de la production en unités physiques, économie d'énergie, vitesse de rotation des matières premières, affectés de coefficients différents suivant leur importance dans l'entreprise.

D'autres formules font une comparaison entre ce qui est et ce qui devrait être, en rapprochant le « coût réel » de la production (prix de revient) ou la production constatée (mesurée suivant des méthodes diverses) d'un « coût normal » ou d'une production nécessaire, appréciés d'après la notion de seuil de rentabilité de l'entreprise. D'autres encore utilisent pour le calcul de la prime le chiffre d'affaires, après quelques corrections. Celles-là rejoignent le système du salaire proportionnel.

Entre la prime individuelle et la prime collective, il y a une « différence d'esprit ». La prime collective tend à faire acquérir par chacun, à quelque place qu'il se trouve, le sens de la « grande équipe » que doit être l'entreprise, de son unité, la notion d'un intérêt commun à tous dans sa bonne marche. La prime individuelle ne veut que proportionner la rémunération au rendement.

La cohésion des services, l'unité de l'entreprise, la solidarité des individus, que soulignent les promoteurs des primes collectives, sont des notions intéressantes dans la mesure où elles assurent effec-

tivement l'intégration de l'ouvrier à son milieu de travail. Mais la proportionnalité étroite entre l'effort individuel et la rémunération n'est pas, par ces primes collectives, respectée. Il y aurait un moyen d'atteindre les deux buts à la fois : l'utilisation des techniques de primes collectives pour le calcul du pourcentage d'augmentation du rendement collectif, combinée avec l'utilisation des techniques de primes individuelles pour le calcul de la part de chacun dans ce rendement collectif (et dans cette prime).

Les promoteurs des primes collectives et des méthodes qui, dépassant le problème de la pure rémunération, tendent à réformer les structures actuelles, insistent le plus souvent sur l'aspect social, au sens le plus large, de leurs propositions : mettre fin à l'antagonisme des salariés et du patronat, assurer la promotion collective des ouvriers, etc... Les partisans du *salaire proportionnel* insistent davantage sur les possibilités qu'ils attribuent au salaire proportionnel pour résoudre le problème économique. Il s'agit de réaliser l'équilibre entre la production et la consommation, de lier les deux éléments pouvoir d'achat - coût des produits mis sur le marché. Pour M. Eugène Schueller, cette conjonction sera assurée de la manière suivante : l'établissement d'un rapport constant entre d'une part la masse des salaires payés par l'entreprise, et d'autre part son chiffre d'affaires, tel que ce rapport apparaît après une étude portant sur plusieurs exercices. Ce rapport, ou l'un ou l'autre de ses termes pouvant être corrigé dans certains cas, suivant les caractéristiques des entreprises.

Là encore, on considère souvent cette technique de rémunération comme un « système » susceptible d'être généralisé. Il faudrait, en conséquence, étudier sa valeur en tant que système économique et nous ortirions du cadre de cette étude. Du point de vue qui nous occupe : rémunération — climat de l'entreprise — structures, on peut déjà signaler que le salaire proportionnel ne fait pas dépendre le salaire de la seule activité des salariés et que des éléments sur lesquels il n'a aucun pouvoir comme l'état du marché ou les fluctuations monétaires vont peser sur la rémunération de tout leur poids... Toutefois, nombre d'entreprises pratiquant le salaire proportionnel se déclarent fort satisfaites des résultats obtenus au point de vue du « climat ». Cela ne fait qu'illustrer, ici encore, ce que nous disions dans notre introduction.

Mais déjà commence la confusion que nous redoutons au départ. Tel, qui a instauré une simple prime collective, parle d'association du capital et du travail, ou de répartition des bénéfices. Tel autre, appliquant le salaire proportionnel plus ou moins rectifié, parle de prime à la productivité. Il faudra souvent écarter le voile des mots pour connaître exactement la vérité.

Si nous nous sommes étendus assez longuement sur ces méthodes déjà bien connues, ce n'est pas dans l'intention d'être exhaustif en une matière où le cadre d'un article, de toutes façons, ne permet pas de l'être. C'est qu'avant d'aborder la deuxième partie où seront exposées les techniques qui, plus ambitieuses, dépassent ou veulent dépasser les structures actuelles, il était utile de faire le point de ce qui est, de dégager dans l'apport de techniques de pure rémunération, ce qu'il y a de valable et de durable, et qui, par là, pourra toujours être utilisé avec profit.

## II. — PROPOSITIONS DE RÉFORME POUR UNE PROMOTION OUVRIÈRE

Nous pouvons passer bien vite sur les formes simples et même simplistes de *participation aux bénéfices*. Tant que les études d'économétrie ne seront pas plus avancées qu'elles ne le sont, la détermination des parts à attribuer respectivement au capital et au travail dans le bénéfice, et même la détermination exacte de ce qui constitue le bénéfice, ne pourront être faites qu'arbitrairement.

Certes, ce sont là des initiatives généreuses, intéressantes, utiles, dont l'effet sur le climat de l'entreprise peut être des plus satisfaisants, ne serait-ce que par l'accroissement de rémunération qu'elles procurent.

Mais quel que soit l'angle sous lequel on les examine (décidées unilatéralement par le chef d'entreprise et les représentants du capital, et révocables, ou entérinées par le comité d'entreprise), il ne s'agit que de libéralités et, à celui qui cherche les modifications pouvant être apportées au régime du salariat tel qu'il fonctionne, elles ne donnent aucun élément technique de solution.

### LA NOTION DE PROMOTION OUVRIÈRE

Il est difficile de ne pas évoquer l'idée de promotion ouvrière, si imprécise soit-elle, lorsqu'on aborde la question du dépassement du salariat. Distinguons déjà la promotion individuelle de la promotion collective.

Le chef d'entreprise a plus d'un moyen de favoriser la promotion individuelle : s'intéresser à l'apprentissage, au perfectionnement professionnel, au reclassement, s'il y a lieu, en participant aux activités des organismes paritaires qui en sont spécialement chargés. Surtout, et plus simplement, en donnant vraiment, dans son entreprise, « à chacun sa chance », lorsque l'occasion s'en présente. La psychotechnique peut l'y aider si elle est coiffée, et même recouverte, par ce que l'on appelle bon sens. Il devra même s'intéresser à tout ce qui peut contribuer à une promotion non seulement professionnelle, mais humaine. Tout cela sort un peu de notre sujet.

Pour beaucoup, il n'y aura de véritable promotion ouvrière que collective : promotion de groupe, promotion de « classe » comme peut la préfigurer, par exemple, l'attribution de droits aux organisations ouvrières dans la Nation, aux élus ouvriers, au « Travail », dans l'entreprise.

Essayons de voir ce qui subsiste de cette notion lorsqu'on l'approfondit.

Dans les faits, on doit reconnaître que ces représentations des groupes par des institutions sont presque toujours décevantes pour les individus membres des groupes. L'élu, le mandataire, oublient qu'ils ne sont que les représentants des électeurs, des mandants. Ils parlent en leur nom propre et profitent seuls de l'institution ainsi déviée : le syndicat a tendance à s'occuper de préséances syndicales, le comité d'entreprise à ne chercher que sa propre justification d'être.

Quelle promotion collective, quelle promotion fut assurée par exemple du fait de la présence de représentants du comité d'entreprise au Conseil d'adminis-

tration des sociétés anonymes ? Qui oserait affirmer qu'il y a eu par là « avancée », « progression », « promotion » de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ?

Pour nous, il n'y a pas de promotion du fait qu'un droit est attribué. Il y a promotion seulement si une compétence a été acquise, sur laquelle ce droit, de manière stable, pourra reposer. Or, cette compétence, de nature, ne peut être acquise par le groupe mais ne peut l'être que par la personne.

Ce n'est pas la création du Comité d'entreprise par l'ordonnance de 1945 (aspect juridique, attribution d'un droit) qui a assuré en quoi que ce soit une promotion du « travail ». C'est, dans son fonctionnement au jour le jour, là où l'institution fonctionne comme il faudrait qu'elle fonctionnât partout, que cette promotion peut être assurée par l'acquisition de compétences.

Seuls les doctrinaires purs, hantés par la conception antropomorphique de la personne morale ou de l'institution, peuvent se déclarer satisfaits de cette attribution de droits aux représentants d'un groupe et la confondre avec une promotion.

Dans la pratique, dans la « vie », on voit bien que le droit attribué sans compétence (et nous laissons de côté la question de responsabilité) correspondante, finit par n'être même plus exercé. C'est la revanche des faits.

Nous avons développé cette idée parce qu'elle va nous permettre d'éclairer notre jugement sur les différentes solutions proposées pour la modification ou la réforme des structures actuelles.

## ÉQUIPES ET SECTIONS AUTONOMES

*M. Hyacinthe Dubreuil*, à qui son passé d'ouvrier donne une connaissance très humaine et très pratique des problèmes que nous abordons, propose de prendre pour base d'une nouvelle organisation de l'entreprise toutes les subdivisions techniquement isolables, et d'en faire autant de cellules, d'équipes à qui l'on accordera l'autonomie. Dans sa forme extrême, le système aboutit à une commandite ouvrière dans laquelle l'employeur passe contrat avec l'équipe pour un travail donné. L'équipe organise son travail et répartit entre ses membres le gain total. Mieux, l'équipe se recrute librement, chacun des groupes se constituant en coopérative de main-d'œuvre. Il s'agit surtout par là d'aboutir à une décentralisation maxima des « monstres » que sont devenues les grandes entreprises modernes, de donner à chacun une attitude active devant le travail, de laisser le champ libre à l'initiative. L'ouvrier n'est plus un individu perdu dans un groupe trop vaste pour qu'il puisse s'y intégrer, il n'ignore plus son rôle propre dans l'activité générale de l'entreprise. Il s'intègre à une équipe dont il comprend le fonctionnement parce que cette équipe est à la portée, à l'échelle de l'homme. Pour M. Dubreuil, une transformation de la méthode de rémunération ne suffit pas. Elle n'est qu'un élément de réforme plus générale.

Le colonel Rimailho, comme M. Hyacinthe Dubreuil, se prononce en faveur de la décentralisation et de la subdivision des entreprises. Il propose la création de sections autonomes, solidaires et homogènes (soit

section de production proprement dite, soit section complémentaire assurant les services généraux), dont la gestion sera autonome en ce sens que la comptabilité centrale établira pour chacune d'elles un budget propre, ce qui permettra d'établir précisément les prix de revient. A partir de quoi, on saura quelle « économie » a été réalisée lorsque le temps réel d'exécution a été inférieur au temps prévu. C'est cette économie qui sera partagée par primes individuelles ou collectives entre l'exécutant et l'entreprise, selon des formules qui, volontairement, ne sont pas définies, mais dépendront du « cas » présenté par chaque entreprise.

Il est certain que les résultats obtenus par ces méthodes, sections et à plus forte raison équipes autonomes, doivent aboutir à une modification réelle du salariat parce qu'elles doivent permettre une modification réelle des conditions de travail du salarié. Elles doivent permettre un changement, non du « statut », mais de la situation. Elles peuvent assurer l'absorption du progrès technique, si rapide soit-il, sans déshumanisation des conditions de travail. Ce sont des méthodes *réalistes* parce qu'elles constatent le « donné » et l'acceptent, et parce que, voulant assurer la promotion des salariés, elles mettent tout en œuvre pour la promotion vraie de la personne : information et formation.

Nous arrivons, après l'étude des adjonctions, puis des modifications au système actuel, au stade des transformations de structure. Au vrai, avec M. Hyacinthe Dubreuil, nous y étions déjà. On ne peut approfondir ici les solutions sortant du capitalisme comme la *coopérative de production*, où les ouvriers associés sont eux-mêmes entrepreneurs et assument les risques, la gestion, le profit. Certaines de ces expériences sont des réussites, notamment dans les petites entreprises. D'autres, après quelques années, ont « tourné » purement et simplement en entreprises capitalistes.

Citons aussi les *entreprises communautaires* où la propriété de l'entreprise est collective et où la rémunération est fondée sur une série de critères de valeur humaine. L'exemple le plus souvent cité est Boimondau, entreprise de petite mécanique, fondée à Valence par Marcel Barbu. Mais la communauté Boimondau connaît les difficultés que l'on sait.

Il n'y a plus là réforme de structure mais apparition d'un phénomène tout à fait original. Ces constructions nouvelles sont fort intéressantes parce qu'elles sont à base d'idéal. Elles n'ont de valeur que de témoignage et ne peuvent, par conséquent, être qu'exceptionnelles.

## LE TRAVAIL ASSOCIÉ DU CAPITAL

### Projets sur le plan parlementaire

Depuis 1946, à peu près tous les partis politiques, de la S. F. I. O. au P. R. L., ont déposé sur le bureau de l'Assemblée un texte de proposition de loi touchant notre matière.

Ces propositions sont fort diverses. Certaines tendent à obliger les entreprises à instaurer une rémunération nouvelle proche de la participation aux bénéfices, d'autres se contentent de leur recommander

cette mesure, d'autres encore cherchent à favoriser ces transformations par l'appât d'avantages fiscaux... Les unes ont des objectifs limités et proposent des primes collectives, les autres vont jusqu'à préconiser la co-gestion et à l'organiser statutairement. Citons, sans analyser leurs projets, les noms de MM. Séguin, Landry, Brunhes, Lussy, Denais, Joannon et Delachenal, Gau, Morice et Degoutte et de M<sup>e</sup> Saunier, leurs auteurs.

Nous n'avons pas la place d'examiner ces propositions une par une. Disons tout net que nous n'en avons pas le goût. Car, ou bien il s'agit d'un texte si général qu'il n'est plus que la formule d'un vœu pieux rédigé plus à l'attention d'une clientèle qu'à l'intention des intéressés et dont la promulgation n'aurait aucun effet pratique, ou bien ces textes prévoient dans le détail le statut des futures entreprises alors que la plus grande souplesse est ici nécessaire. Les caractéristiques de la matière font qu'elle ne peut être traitée, sur le plan parlementaire, que d'une manière vague et inutile, ou d'une manière précise et dangereuse.

#### Action de capital et action de travail

Il nous faut donc quitter cette énumération faite pour mémoire et reprendre la question en son fond. Nous abordons la dernière catégorie de réformes proposées, pour laquelle certains des textes parlementaires nous ont servi d'introduction, puisqu'il s'agit d'*« entreprise en participation »*, d'*« association du capital et du travail »*. Toutes ces réformes qui ont pour but de donner aux ouvriers des droits, disons parallèles, à ceux des actionnaires.

Les premières tentatives de ce genre sont connues sous le nom d'*« actionnariat ouvrier »* : essais de faire participer les ouvriers aux profits, aux risques et à la gestion des affaires, en les faisant accéder aux droits des actionnaires par ce qu'on pourrait appeler les voies normales de l'entreprise capitaliste : attribution ou achat d'actions. Il y a deux motifs pour douter de la valeur du système et même trois, si l'on tire leçon des échecs de l'expérience. D'abord l'épargne ouvrière que le système suppose est un mythe dans une époque où les besoins immédiats absorbent le pouvoir d'achat, et à supposer qu'elle devienne possible, elle sera toujours inférieure « en volume » aux possibilités d'actionnariat capitaliste. De plus, il faut bien se rendre compte que ces fameux droits de l'actionnaire sont, la plupart du temps, de vaines apparences : droit éventuel de recevoir une part arbitraire d'un bénéfice qu'il ne construit ni ne détermine. Il ne faut donc pas se faire d'illusion sur les possibilités que présente l'actionnariat ouvrier, qu'il soit individuel ou collectif, sur le plan de l'entreprise ou du syndicat, dans le sens d'une réforme du salariat.

Au lieu d'envisager cet actionnariat sous la forme d'une accession du travail à la propriété d'actions de capital, la *loi du 26 avril 1917* prévoyait un actionnariat de forme collective sur le plan de l'entreprise par l'accession des ouvriers à la propriété d'actions propres au Travail.

Techniquement, juridiquement, la loi de 1917 était loin d'être mal construite. Mais, pratiquement, son échec doit être enregistré. Pour que de telles réformes

passent dans la pratique, il faut un esprit qui n'était pas certainement le plus répandu à l'époque de la promulgation de cette loi. La leçon de l'expérience ne ruine pas l'idée d'association du capital et du travail, mais elle nous confirme dans l'idée qu'elle ne peut être réalisée en un seul jour, par la vertu d'un texte.

Il y avait entre la loi de 1917 et l'actionnariat ouvrier du premier genre une différence essentielle qu'il faut souligner ici. Dans l'actionnariat ouvrier, il s'agissait de faire entrer les ouvriers, par la propriété d'actions capitalistes, dans la « société ». Dans la loi de 1917, il s'agissait de faire apparaître la notion d'entreprise et d'y faire sa place au Travail. On sait que des juristes, et des plus éminents, orientent leurs travaux sur la notion juridique d'*« entreprise »*. Il était juste de signaler que la loi de 1917 a posé dans la matière les premiers jalons.

#### Apport doctrinal et réalisations

C'est dans le sens de cette apparition de l'entreprise en tant qu'institution, que les chefs d'entreprise groupés dans « l'Union des Chefs d'entreprise-Action pour des structures humaines », l'U. CE. ACT., sous la présidence de M. Alexandre Dubois, mènent leurs recherches. Tant sur le plan de la doctrine et de la pensée (études sur le plan juridique, rénovation sur le plan moral), que sur le plan de la réalisation : la plupart des adhérents de l'U. CE. ACT. ont introduit dans leur entreprise ces « réformes de structure » et les Forges et aciéries de Bonpertuis, les chaussures Sirius, les Constructions mécaniques Chalonnaises, sont des exemples souvent cités.

Les principes de l'U. CE. ACT. peuvent être résumés comme suit : « L'entreprise est une institution où sont associés en fait les apporteurs de moyens de production et ceux qui s'engagent pour travailler. Les deux catégories d'associés ont un droit de regard sur la gestion de l'entreprise, gradué suivant leur engagement, depuis le contrôle jusqu'à la participation effective à la gestion. L'apporteur de capital a droit au maintien en valeur de son apport, à la participation aux fruits et à la gestion. L'apporteur de travail a droit à une rémunération de base, à la participation aux fruits et à la gestion. Le chef d'entreprise n'est pas le mandataire du capital, il est là pour tout coordonner et rémunérer équitablement les services rendus par le capital et le travail. Le chef d'entreprise doit avoir « les coudées franches », mais doit être effectivement responsable de sa gestion. »

L'accent est donc mis nettement sur les réformes de « structure », de « statut ». A lire les travaux de l'U. CE. ACT., on a l'impression que l'effort porte surtout d'une part sur l'esprit des réformes, d'autre part sur leur construction juridique. Mais il faut souligner que les réalisations ne sont pas négligées, ni les problèmes concrets (et l'on songe à la campagne de M. Dubois en faveur des bilans vérifiés), ni les réformes d'organisation intérieure de l'entreprise, l'U. CE. ACT. étant favorable à la décentralisation des responsabilités et aux principes de MM. Dubreuil et Rimailho.

Peut-être l'U. CE. ACT. a-t-elle trop longtemps recherché les éléments d'une structure statutaire au lieu de promouvoir les éléments d'une réforme orga-

nique. Ses dirigeants ont eu le mérite de le reconnaître. Dans ce carrefour où la réforme-doctrine et la réforme-expérience se rencontraient et se faisaient progresser, la première avait pris sans doute trop d'importance.

### III. — POSITIONS ET PROPOSITIONS DU C. J. P.

Le tour d'horizon terminé, il faut conclure. Ici et là, nous n'avons pas caché, dans notre exposé des différentes méthodes, ce qui semblait défectueux ou, au contraire, favorable. Mais il faut compléter ces jugements critiques en des propositions positives et, à notre tour, suggérer. Nous avons proposé, dès le début, de distinguer les principes généraux qui, selon nous, régissent la matière, d'avec les modalités d'application. Enumérons d'abord ces principes tels qu'ils ont été maintes fois exprimés par le C. J. P.

#### EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

1<sup>o</sup> La rémunération forfaitaire du travail n'épuise pas automatiquement les droits des salariés. La perception d'un intérêt n'épuise pas automatiquement les droits des apporteurs de capital.

2<sup>o</sup> Ceux qui fournissent les moyens de production et ceux qui fournissent leur travail pour le mettre en œuvre, ont droit respectivement à une part des fruits de cette œuvre.

3<sup>o</sup> Les fruits de la mise en valeur du capital par le travail sont partiellement affectés :

— à l'attribution aux travailleurs d'une rémunération de base proportionnée à leur qualification et à leur degré de responsabilité ;

— à l'attribution aux fournisseurs des moyens de production, d'un intérêt du capital investi et d'une prime proportionnée au risque couru.

4<sup>o</sup> Le solde disponible, après prélèvement des sommes nécessaires au maintien du potentiel de l'entreprise, doit être effectivement partagé entre les deux parties au prorata de leur importance respective (entreprise comportant beaucoup d'investissements et nécessitant peu de travail ou l'inverse).

5<sup>o</sup> L'autofinancement de l'entreprise sur la part des fruits revenant au capital est toujours légitime.

6<sup>o</sup> L'affectation par la seule volonté des représentants du capital de l'ensemble des fruits (après prélèvement de la seule rémunération forfaitaire

du travail) au financement d'une extension de l'entreprise n'est pas légitime.

#### EN MATIÈRE DE GESTION

1<sup>o</sup> L'unité de commandement de l'entreprise et l'autorité du chef d'entreprise doivent être sauvegardées et confirmées.

2<sup>o</sup> Il ne saurait être question de conférer à qui que ce soit des pouvoirs qui ne soient pas assortis de la responsabilité correspondante.

3<sup>o</sup> Il est du devoir des chefs d'assurer l'information franche et loyale de leurs collaborateurs sur la marche de l'entreprise dans laquelle ils sont engagés et d'accueillir leurs suggestions, ceci ne pouvant faire échec au pouvoir de décision qui n'appartient qu'aux seuls responsables.

Quant aux modalités d'application, tout en soulignant le caractère nécessaire et même urgent de ces réformes, nous recommandons, une fois encore, qu'elles soient prudentes et progressives. Trop de gens sont prêts à tirer argument des échecs enregistrés ici et là du fait des événements ou des hommes pour condamner, non seulement les systèmes, mais les principes mêmes qui les inspirent. Une application hâtive et déraisonnable serait vite exploitée en propagande.

Sans attendre que les parts respectives revenant au travail et au capital dans les fruits de l'entreprise puissent être mesurées, il est toujours possible d'instaurer un système de rémunération lié étroitement aux éléments sur lesquels les travailleurs ont une influence directe : production ou productivité. En combinant cette rémunération collective d'intéressement aux résultats avec une rémunération proportionnée au rendement individuel, on peut au moins tendre vers une justice plus grande, condition de paix sociale.

Mais parce que la vie de l'homme n'est pas divisible en secteurs et qu'une réforme partielle risquerait d'être inopérante, il faut se souvenir qu'une méthode de rémunération, si parfaite soit-elle, un statut de l'entreprise, si bien construit soit-il, seront insuffisants s'ils ne sont pas accompagnés de réformes concrètes : organisation permettant à chacun de prendre intérêt à son travail, humanisation des relations dans l'entreprise... et même, en dépassant ce cadre : sécurité de l'emploi, logement, retraites,... immense travail auquel sont conviés les hommes de bonne volonté.

Jacques Montellier