

# ESSOR ET DÉCLIN DE LA PARTICIPATION FINANCIÈRE AU XIX<sup>e</sup> SIÈCLE

## Leçon historique d'un système de rémunération controversé

Le xx<sup>e</sup> siècle marque une rupture dans l'approche de la participation financière en France. Alors que la plupart des pays laisse aux entreprises l'initiative de mettre en place des régimes de rémunération alternatifs, la France instaure une participation obligatoire aux fruits de l'expansion à partir des années soixante : l'objectif est de trouver « *une troisième voie entre capitalisme et socialisme* ». Mais dès le xix<sup>e</sup> siècle, le développement de la participation financière s'expliquait déjà principalement par le désir des dirigeants d'entreprises de voir s'améliorer les conditions de vie des salariés et par l'espoir de voir se réduire les conflits sociaux en rapprochant les intérêts des travailleurs de ceux des patrons.

PAR **Christophe ESTAY** – PROFESSEUR – ÉCOLE DE MANAGEMENT — BORDEAUX

**A**u cours de l'année 1896, la Société du Musée Social (1) proclame l'ouverture d'un concours particulier, doté d'un prix de vingt-cinq mille francs, avec comme ambition de conduire les candidats « à *décrire l'état actuel de la participation en France et à l'étranger. Les concurrents doivent indiquer les documents à consulter, mais éviter de faire double emploi avec les enquêtes déjà*

*publiées [...]. L'examen et la discussion des faits, anciens et récents, bien constatés, les conduisent à étudier avec soin, d'un point de vue général, le caractère juridique et les éléments du contrat de participation [...]. Les concurrents doivent donc chercher à déterminer les bases principales du contrat, quantum stipulé, répartition réglementaire, droit acquis, contrôle discret des comptes [...]* » [Trombert, 1896].

En cette fin de XIX<sup>e</sup> siècle, l'importance de la littérature sur les idées et les expériences centrées sur la participation financière est donc telle que la Société pour l'étude de la participation aux bénéfices (2) décide d'organiser un concours afin d'éclairer le champ des connaissances sur ce régime de rémunération. La participation financière n'est déjà plus une idée neuve. Depuis Turgot, qui pendant le dernier quart du XVIII<sup>e</sup> siècle a posé le principe d'une rémunération supérieure au minimum de subsistance (3), les expériences et les réflexions se sont multipliées. À l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, la participation est présente dans un grand nombre d'entreprises, et l'idée « *d'un mode de rémunération du travail par lequel une participation éventuelle dans les bénéfices vient s'ajouter au salaire normal payé par un patron ou une Société* » (4), s'est répandue à travers le monde.

Face à l'effervescence des idées et des pratiques, une question se pose : quelle motivation conduisait les dirigeants à développer, parallèlement au système salarial, un nouveau système de rémunération ? En effet, jusqu'à la Grande Guerre, les accords de participation se complexifient, tout en devenant dans certaines entreprises des compléments incontournables dans l'organisation des rapports sociaux.

Pourtant, l'entre-deux-guerres marque un coup d'arrêt au développement de la participation, avec un large désintérêt des dirigeants et des Pouvoirs Publics pour ce type de rémunération. Ce n'est que dans les années 1960, dans la perspective « *d'une troisième voie entre capitalisme et socialisme* », que ce régime retrouve son premier défenseur en la personne du Général de Gaulle : « *Il y a une troisième solution, c'est la participation qui, elle, change les conditions de l'homme au milieu de la civilisation moderne* » [1968].

L'ensemble des réflexions et des expériences menées au XIX<sup>e</sup> siècle est précieux si l'on veut comprendre les évolutions des régimes de participation actuels. Revenus à la mode dans les années 80, ils connaissent à nouveau un certain désintérêt. Peut-on établir un parallèle entre le déclin de la participation financière dans l'entre-deux-guerres et le recul actuel de ce mode de rémunération ? Le débat idéologique « *Participation des salariés : justice sociale ou outil d'efficacité économique ?* », présent dans les discours officiels de nombreux syndicats français, est susceptible de freiner les initiatives. Cette controverse

existait-elle déjà au début du siècle ? Par ailleurs, le ralentissement économique que nous connaissons conduit les entreprises à verser des primes de participation plus faibles, ce qui réduit l'intérêt pour des régimes de rémunération alternatifs fondés uniquement sur la répartition des résultats. On peut tenter de rapprocher la désaffection actuelle pour la participation de la perception qui prédominait après la Grande Guerre quant à ce régime.

Cet article a donc pour but de montrer que, dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le partage des profits ne recouvre pas seulement des expériences anecdotiques, mais repose sur des fondements à la fois idéologiques, économiques et sociaux. Les objectifs de ce régime sont également multiples et ses applications sont nombreuses. Pourtant, cet engouement disparaît au lendemain de la Grande Guerre. L'explication de ce phénomène peut sans doute nous éclairer sur les raisons de la présente désaffection quant à la participation financière.

## LES FONDEMENTS DE LA PARTICIPATION

La participation trouve son origine dans les bouleversements socio-économiques du XIX<sup>e</sup> siècle. L'industrialisation place l'homme au centre de la richesse des nations (Smith, Marx), et chaque responsable tente de trouver des moyens pour, d'une part, rendre la main d'œuvre plus efficace et, d'autre part, pour lui apporter un plus grand bien-être. La participation apparaît comme une nouvelle « *voie* », en quête d'une légitimité.

### Les origines d'un nouveau régime de rémunération

Si l'on se réfère aux travaux de Browne [1916], la première expérience de participation aux bénéfices a été menée en 1794, dans la verrerie d'Albert Gallatin en Pennsylvanie (États-Unis). Au Royaume-Uni, le premier accord a été imaginé par Lord Wallscourt dans ses propriétés de Galway, en 1829. Toutefois, ces premières tentatives n'ont pas entraîné de véritable

(1) L'une des plus importantes conséquences de l'Exposition d'économie sociale de 1889 a été la création de musées où se trouvaient désormais exposées, d'une manière permanente, les institutions de toute nature qui concouraient à la paix sociale. La Société du Musée social, fondée par M. le comte de Chambrun, a été reconnue d'utilité publique le 31 août 1894. Elle avait pour présidents d'honneur M. le comte de Chambrun, M. Jules Simon et M. Léon Say. Le Musée a été ouvert le 25 mars 1895, 5 rue Las Cases à Paris, dans un hôtel mis à sa disposition et aménagé pour lui par les soins de ses fondateurs. Le Musée social organisait les services suivants : consultations, enquêtes et missions, circulaires et correspondances, conférences, bibliothèque, expositions d'économie sociale, prix et concours. Deux concours étaient ouverts : l'un sur la question de la participation aux bénéfices ; l'autre sur les associations ouvrières et patronales [Trombert, 1896].

(2) Chargée de l'organisation des concours à la Société du Musée social.

(3) Dans ses « *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses* », Turgot écrit : « *Au reste, il y a entre les richesses produites, le revenu et les salaires, une proportion naturelle qui s'établit d'elle-même, et qui fait que, ni l'entrepreneur, ni le propriétaire n'ont intérêt que les salaires baissent au-dessous de cette proportion. Outre qu'en tout genre l'homme mal payé, et qui ne gagne pas par son travail, une subsistance abondante, travaille moins bien, l'homme salarié, s'il gagne moins, consomme moins* ».

(4) *Bulletin de la participation*, 1879.

engouement de la part des responsables d'entreprises ou des autorités publiques.

Ce phénomène s'explique vraisemblablement par le contexte économique et social. Le monde est dominé par l'agriculture; l'explication de la richesse reste en tout point physiocratique. L'agriculture représente véritablement le secteur pilote de l'économie, celui dont dépend la prospérité générale. Dans ce contexte, « *le salaire de l'ouvrier est borné, par la concurrence entre les ouvriers, à sa subsistance* ». La participation aux bénéfices n'est pas envisageable pour améliorer le salaire des ouvriers, qui se fixe à son niveau naturel, lequel dépend « *de la quantité de richesse, de la valeur des denrées de subsistance, de la quantité des travaux à faire et du nombre de travailleurs* » [Turgot, 1766].

À partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation se développe et l'agriculture perd son statut privilégié. La richesse des nations ne dépend plus essentiellement des rendements de l'agriculture, l'industrie prend une place de plus en plus grande dans des échanges qui se multiplient. Le monde passe d'une vision classique du salaire, « *lequel est le reflet de la misère humaine considérée comme une loi de la nature* » [Reynaud, 1994], à une approche néo-classique, où il est de l'intérêt de l'employeur de verser des salaires supérieurs à la « *puissance productive* » de l'ouvrier, pour trois raisons: d'abord, des salaires élevés augmentent la capacité de travail; ensuite, l'efficacité du travail permet une économie en capital et, enfin, une politique de hauts salaires a des effets sur la productivité, à travers une amélioration des conditions physiques et morales de l'ouvrier [Marshall, 1890].

Ces bouleversements socio-économiques participent au développement de la participation financière. Les dirigeants comprennent la nécessité d'améliorer les conditions de vie et de travail de leurs salariés. En octroyant des primes, ils se prémunissent contre les revendications salariales et ils cherchent à améliorer les rendements de leurs entreprises. Toutefois, le développement de la participation suppose qu'elle se démarque des idéologies existantes en affirmant sa légitimité.

---

#### Les réflexions sur la légitimité du partage des profits

Les fondements de la participation sont d'abord idéologiques et, au cours des siècles, ce sont les mêmes conceptions qui s'affichent. Ce régime de rémunération est présenté comme une troisième voie entre le capitalisme et le socialisme, dont les principes s'éloignent du paternalisme. Dans cette quête d'un nouveau schéma de développement, le XIX<sup>e</sup> siècle s'interroge sur le bien-fondé de la participation obligatoire.

#### *La participation comme troisième voie*

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, la participation a ses adversaires, elle a aussi des incrédules. Pour sa part,

Trombert [1896] considère que ce régime doit être placé dans « *un certain juste milieu entre deux montagnes: la doctrine de l'individualisme pur et la doctrine socialiste...* »

Très tôt, les socialistes révolutionnaires se déclarent les ennemis irréconciliables de ceux qui cherchent à rapprocher l'ouvrier et le patron. Pour eux, ceux qui prêchent la participation sont des trompeurs, celle-ci n'étant qu'un leurre, un moyen imaginé par les capitalistes pour retenir les travailleurs sous leur domination, en enchaînant leur liberté par la perspective d'un gain illusoire et en les amenant par là à se contenter d'un salaire insuffisant. C'est ainsi que Marx rappelle que « *ce qu'il faut à l'ouvrier, ce ne sont pas les miettes de la table, c'est le dîner tout entier* ».

Ce discours n'est pas très éloigné de la position de certains syndicats ou des partis de gauche actuels. Mais au-delà des positions idéologiques, l'opposition s'explique par le risque que fait courir la participation au salarié. M. Van Eeckhout [1988], directeur des affaires sociales chez Saint-Gobain, affirme que ce régime est de plus en plus considéré par les responsables comme un moyen de rendre les salaires flexibles. En outre, la prudence des syndicats s'explique par les risques d'utilisation abusive de certaines formules. À cet égard, on peut mentionner les craintes exprimées par l'AFL-CIO à propos des plans d'actionnariat des salariés (*Employee Stock Ownership Plans*, ESOP). Dans le message qu'il adresse à la Sixième Conférence Annuelle du *New York State Compact* [1988], Bert Seidman, porte-parole du syndicat, fait état de ses craintes face aux spéculateurs sans scrupule, qui peuvent utiliser les fonds de prévoyance. Une étude de l'Agence Générale Comptable — l'organe d'investigation du Congrès américain — montre que, dans 96 % des quelque huit mille entreprises des États-Unis qui possédaient un plan d'actionnariat des salariés en 1987, les travailleurs ne sont pas représentés au conseil d'administration. Bert Seidman souhaite donc que la part des salariés dans ces plans d'actionnariat soit suffisamment élevée pour qu'ils aient réellement leur mot à dire dans la gestion de l'entreprise, et qu'ils en tirent un revenu régulier. Cette participation est plus importante encore lorsque le plan d'actionnariat remplace les fonds de retraite: « *proposer un plan de retraite uniquement basé sur un paquet d'actions soumis aux fluctuations du marché, c'est jouer à la roulette russe avec la caisse de pension des travailleurs* » (5).

D'autres raisons viennent s'ajouter à cela qui expliquent les réticences des syndicats. Ils redoutent que le partage des profits ne serve à couvrir certaines erreurs de la direction; ils considèrent que l'accès à l'information comptable et financière est trop limité pour avoir un véritable pouvoir de contrôle des divers systèmes; ils craignent, enfin, que leur rôle ne soit remis en cause par des négociations directes entre employeurs et employés.

---

(5) *Bulletin d'Information Sociales*, 1988.

« Ce qu'il faut à l'ouvrier, ce ne sont pas les miettes de la table, c'est le dîner tout entier ! » Karl Marx.

Toutefois, la participation n'est pas combattue seulement par les syndicats. Au XIX<sup>e</sup> siècle, tous les économistes ne voient pas d'un œil également favorable ce système, quelques-uns le considèrent comme une chimère. C'est, selon eux, une manière de promettre à l'ouvrier ce que l'on peut rarement tenir... Si toutes les entreprises étaient prospères, la participation s'appliquerait sans peine. Mais il y a des années sans profit, il y a des années de perte et, même dans les années prospères, il y a beaucoup d'entreprises qui végètent à côté de celles qui réussissent. Trombert [1896] s'interroge ainsi sur plusieurs points : « *Quelles que soient les stipulations du contrat, les ouvriers accepteront-ils toujours sans murmurer un inventaire qui, pendant plusieurs exercices, ne leur procure aucun avantage ? Ne risqueront-ils pas d'entraver la marche de l'entreprise par leurs réclamations et leurs interventions ? Comprendront-ils l'intérêt général lorsqu'il est nécessaire d'accroître le capital d'exploitation plutôt que de distribuer des dividendes prématurés ? Le résultat définitif d'un tel système ne sera-t-il pas plus nuisible qu'utile à la paix sociale et à la conciliation des intérêts par les espérances qu'il suscitera et qu'il trompera ?* »

Plus d'un siècle plus tard, ces questions restent d'actualité. Elles rappellent la difficulté, largement déve-

loppée par Jensen et Meckling [1979], d'associer trop étroitement les salariés et le capital ; ils montrent qu'une entreprise entre les mains des salariés conduit à une performance plus faible qu'une firme de type capitaliste.

Trombert [1896] pense que c'est entre ces deux oppositions que la participation doit exister, « *en conservant, contrairement à la doctrine marxiste, la dualité du patron capitaliste et du travailleur salarié et en établissant, contrairement à la doctrine de l'individualisme exclusif, la solidarité entre les deux, par la communauté d'intérêts* ». Il explique que si les économistes se sont montrés méfiants à l'égard de la participation, « *la faute en est peut-être à ceux qui l'ont annoncée comme un rédempteur certain, une panacée universelle* ». Au milieu des années 1980, sous la plume de Wietzman [1985], on retrouve cette même volonté de faire de ce régime un moyen pour lutter contre l'ensemble des dérèglements économiques (inflation et chômage).

Mais il n'y a pas de panacée. La participation est un mode de rémunération complémentaire qui peut aider à résoudre des problèmes économiques ou sociaux, mais il semble difficile de la définir en tant que doctrine alternative. Se pose alors la question de la légitimité des contrats dans une situation de liberté d'entreprendre.

*La participation face au système paternaliste*

Robert [1889] distingue bien la participation du régime paternaliste dans l'entreprise, sans toutefois condamner ce dernier. Selon lui, le système paternaliste a de beaux jours devant lui, mais celui-ci doit être réservé à « *la catégorie d'ouvriers la plus en retard sur le plan intellectuel* ». Pour les autres, ceux qui ont un minimum d'instruction, on doit développer un système statutaire de participation, fondé sur la bonne foi réciproque des salariés et des patrons. Ces derniers doivent faire avec la participation une offre « *loyale et sincère* », sans délaisser leur pouvoir administratif dans l'entreprise. Pour cela, ils établissent un règlement précis et, en contrepartie, les ouvriers développent « *des sentiments pacifistes* » et respectent le droit de propriété. La participation apparaît clairement comme un outil au service de la paix sociale et de la lutte contre les idées révolutionnaires.

Aujourd'hui encore, l'ambiguïté entre la participation et une gestion paternaliste de l'entreprise s'affiche dans certaines entreprises. Lors d'une étude sur l'impact de l'intéressement sur les attitudes des salariés [Estay, 1995], les questionnaires à l'attention des dirigeants révèlent leur difficulté à considérer les salariés comme des personnes responsables. Pour certains, les employés ne sont « *que des enfants* », et pour d'autres, « *il ne faut pas trop leur en demander* ». En conséquence, ces entreprises, qui ont néanmoins toutes mis en œuvre des régimes de participation, ont choisi de limiter la complexité de l'accord et l'ont accompagné d'une large explication.

*Le bien-fondé d'une participation obligatoire*

L'ensemble des réflexions sur la participation insiste sur le caractère de libre convention qu'il faut conserver à ce régime. Levasseur [1889] explique « *que sans une liberté complète, la participation serait un système dangereux et condamnable. Elle n'a de valeur pour l'harmonie que si elle est librement consentie par le patron et les ouvriers; elle ne produit ses fruits que s'il y a, pour le succès de l'entreprise commerciale, entente parfaite entre les parties intéressées* ».

L'opposition à l'instauration d'une participation obligatoire est donc nette. Baudet [1923], dans un rapport au conseil supérieur du travail, évoque deux raisons principales pour expliquer ces réticences.

Premièrement, « *l'idéal de justice, loin d'être atteint, s'en trouverait compromis* ». D'abord, la participation aux bénéfices sans participation aux pertes peut paraître efficace quand elle est consentie librement par celle des parties qui court un risque. Rendue obligatoire, elle apparaît « *souverainement* » injuste dans son principe. Ensuite, des inégalités importantes interviendraient dans les montants des primes distribuées entre les entreprises prospères et les autres.

Deuxièmement, « *le bénéfice net serait une mauvaise base de calcul* ». Il représente l'aboutissement de choix

formulés par les responsables (investissement, etc.). On peut donc penser que, d'une entreprise à l'autre, les résultats comprennent des décisions différentes, lesquelles conduisent à des niveaux de primes très variables. La participation paraît donc injuste, en particulier si l'on choisit une règle d'évaluation générale et absolue.

Ces éléments expliquent les difficultés rencontrées par le Général de Gaulle pour imposer la participation aux fruits de l'expansion après la Seconde Guerre Mondiale. Mais cette époque voit un dépassement des préoccupations idéologiques concernant le partage des profits, les objectifs économiques et sociaux prenant une importance de plus en plus importante.

## LES OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION

Le Comité National de l'Industrie (*The National Industrial Conference Board*, NICB (6), regroupant un grand nombre d'industries importantes aux États-Unis, a entrepris et mené à bien une enquête sur la participation aux bénéfices et diverses modalités de rémunération, au moyen de documents et de questionnaires adressés aux établissements et de recherches dans les entreprises.

Cette enquête a porté sur les applications réalisées de 1870 à 1920 et passe en revue les divers modes de rémunération supplémentaires du travail, à savoir : la participation aux bénéfices proprement dite, la participation limitée, c'est-à-dire applicable à une partie seulement du personnel employé, les gratifications annuelles, les souscriptions d'actions et la distribution d'économies de production. Tous ces systèmes ont pour objet commun d'intéresser les travailleurs à la prospérité de l'entreprise, non seulement en provoquant l'effort individuel, « *mais en créant parmi le personnel tout entier de loyales coopérations* ».

Cette étude résume les avantages qu'une entreprise peut attendre des divers modes de rémunérations supplémentaires. Le rôle de la participation sur chacun de ces points est précisé dans les paragraphes suivants.

*Créer plus de stabilité dans la main-d'œuvre*

La plupart des dirigeants interrogés lors de l'enquête du NICB insiste sur cette propriété. La société Jane A. Bell, imprimeur et relieur à Elkhart, a adopté la participation avec comme objectif principal « *une plus grande stabilité de la main-d'œuvre* ». Cet argument se retrouve à la fois dans une société de combustible de l'État de Massachusetts (Edison, à Brooklyn) ou encore chez Hilo-Varnish Co., une fabrique de vernis. Le responsable de la maison Ishband Fire Brick, fabriquant de briques réfractaires, s'exprime lui aussi sur le sujet : « *Nous avons toute raison de croire que nos ouvriers apprécient beaucoup la participation et nous*

(6) *Bulletin de la Participation aux Bénéfices*, 1924.

sentons que ce régime a largement contribué à les fixer auprès de nous».

#### *Procurer des économies de temps et de matière*

Dès la mise en œuvre de la participation dans ses établissements, Leclair a compris qu'un tel système permet de réduire sensiblement les gaspillages. « *Un travailleur peut économiser jusqu'à vingt-cinq centimes par jour en réduisant les gaspillages et en prenant soin du matériel. Ce gain peut paraître faible, mais quand on le multiplie par l'ensemble des jours travaillés, les salariés comprennent que le montant de leurs primes est lié à leurs efforts* » [Trombert, 1896].

De la même manière, Cushman a introduit le partage des profits dans sa fabrique de chaussures. Il explique ainsi sa décision : « *Si un employé utilise un pied de cuir en plus de ce qui est nécessaire à la confection d'une paire de chaussure, le coût de son travail augmente de cinquante à soixante cents par jour. En indiquant aux salariés l'économie réalisable avec un travail soigné, et en proposant une participation aux résultats, de larges économies de matière première sont enregistrées* » (7).

Une étude rendue publique à l'occasion de l'Exposition parisienne de 1867 mentionne clairement l'intérêt de la participation pour réduire les coûts : « *Il a été remarqué que, depuis la mise en œuvre de la participation, les dépenses courantes de la Compagnie des Chemins de fer d'Orléans sont sensiblement inférieures à celles de ses concurrentes, ce qui signifie que les salariés travaillent mieux et de façon plus économique* » [Gilman, 1889].

Selon le NICB, l'influence du partage des bénéfices sur les économies de matière est moins marquée. Cependant, la Simplex Wire and Cable Co., de Boston (manufacture de fils et de câbles) et la société Edison estiment qu'ils ont obtenu des améliorations de rendement et une réduction du gaspillage.

#### *Améliorer la production*

Cette amélioration trouve son origine dans l'emploi plus efficace des heures de travail. Très tôt, les classiques ont montré que les salariés n'emploient pas de façon optimale les heures de travail qui leur sont payées, ce qui a conduit au renforcement des équipes de contre-mâîtres. Afin d'illustrer ce point, Gilman [1889] compare les performances d'une entreprise individuelle, où les propriétaires sont aussi les salariés, avec les résultats d'un groupe de travail dans une firme de grande taille. Dans un même secteur, avec des technologies similaires, il conclut à la supériorité de l'entreprise où les exécutants ont une part de capital. Ainsi, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on présente les limites d'une organisation du travail où l'on a séparé le propriétaire de l'outil de production et son utilisateur.

Le partage du profit, que ce soit dans l'agriculture, le commerce ou l'industrie, conjugue les avantages

d'une production élaborée dans une petite unité, avec ceux qu'une firme de grande taille permet d'obtenir. Ainsi, le salaire fixe représente pour l'ouvrier la sécurité, le minimum de revenu qui lui permet de subsister. La participation est l'élément stimulant qui conduit à une amélioration de la production.

Le *Bulletin de la Participation* [Robert, 1889] fait état de plusieurs résultats quant à l'impact du partage du profit sur la production. Selon les dirigeants de Norriton Woolen Mills, leur production a progressé de 10 % en 1887, sous la seule influence de la participation. Leclair, précurseur français en matière de partage des profits, montre que ce régime est d'autant plus efficace que la part des dépenses en facteur travail, dans l'ensemble des coûts de l'entreprise, est importante.

Dans les entreprises où la réputation se fonde sur la qualité des produits, la participation conduit les salariés à prendre conscience que leurs intérêts sont directement liés à ceux de l'établissement qui les emploie. Les propos du responsable des établissements Godin illustrent le lien entre le partage des profits et la qualité du travail : « *rien n'est plus touchant dans mon entre-*



« Rien n'est plus touchant dans mon entreprise que le zèle déployé par mes ouvriers pour améliorer la qualité. La participation conduit les salariés à un meilleur contrôle de leur travail » [Gilman, responsable des établissements Godin, 1889]

(7) *Bulletin de la participation*, 1879.

prise que le zèle déployé par mes ouvriers pour améliorer la qualité. La participation conduit les salariés à un meilleur contrôle de leur travail» [Gilman, 1889].

L'étude du NICB indique « que le supplément de salaire individuel n'empêche pas le régime de participation d'exercer une heureuse influence sur la production, car beaucoup d'établissements pratiquant ce régime ont le double mode de paiement ». Le responsable de Simplex Wire and Cable Co. résume ainsi le problème posé par la présence de deux systèmes de rémunération : « si nous comptons sur les primes (individuelles) pour augmenter la production, nous comptons sur la participation pour développer « l'esprit de corps » et l'effort collectif ».

#### *Apaiser des conflits*

En 1920, le *National Industrial Conference Board* (8) publie une étude sur les raisons qui conduisent à l'abandon des régimes de participation. Sur un échantillon de quarante et un cas de renonciation, un tiers est consécutif à des mouvements de grève. Le système de participation n'est donc pas un rempart définitif contre les conflits dans l'entreprise.

Gilman [1889] explique ce phénomène en montrant que la mise en œuvre de la participation, dans le but de substituer au système salarial un régime de rémunération flexible, est susceptible de conduire à des difficultés importantes. Pour M. Archibald Briggs, propriétaire d'une entreprise textile, la participation ne doit être qu'un « complément variable d'un salaire « raisonnable » et fixe. Cette condition est nécessaire pour que s'instaurent des relations de confiance entre employeurs et employés ». Il rapporte les propos de MM. R.I. Simmons et Ci., responsables d'une fabrique d'orfèvrerie dans le Massachusetts : « la participation que nous avons instituée en 1902 a réussi à écarter notre personnel de la grève ». La même constatation se retrouve dans plusieurs entreprises de tissage.

#### *Encourager l'épargne*

Le dirigeant de la Société Edison, de Brooklyn, déclare que « son système de participation a eu d'excellents résultats à tout point de vue et a eu pour effet, en particulier, d'encourager ses employés à l'épargne; les fonds versés à la Caisse de Prévoyance ont procuré dans bien des cas une assistance efficace à ses adhérents ». Toutefois, comme le suggère l'étude du NICB, la tendance à l'épargne se manifeste surtout parmi les employés qui souscrivent à des actions de leur compagnie.

#### *Accroître la justice sociale*

Peu de patrons ayant répondu au questionnaire de l'étude du NICB déclarent qu'en instituant chez eux la participation, ils obéissent à un sentiment de justice à l'égard des travailleurs. Cependant, on peut présumer indirectement de l'efficacité du régime : dans la mesure où les durées de vie des accords sont impor-

tantes, c'est qu'ils n'ont pas été rejetés par les salariés... M. Nelson, directeur de la Société Nelson (plomberie), a institué en 1887 l'un des systèmes les plus réputés des États-Unis. Il s'exprime ainsi : « Si on admet, comme moi, que le travailleur mérite de recevoir une part équitable du produit de son labeur, indépendamment de son salaire, je ne conçois pas qu'on puisse critiquer le système que j'ai adopté. Je soutiens que chacun de nos employés a droit à participer aux gains réalisés par ses efforts et son travail ».

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, des auteurs comme Gilman et les enquêtes du type de celle du NICB montrent clairement les effets favorables du partage du profit. Plus de cent vingt ans après la publication de ces travaux, les mêmes objectifs sont encore associés à la participation financière.

La lecture des accords et les enquêtes menées au cours des dernières années indiquent les espoirs des dirigeants de voir les performances de leurs entreprises s'améliorer avec la mise en œuvre de ce régime [Estay, 2000]. La plupart cherchent à limiter les coûts de production, à améliorer la qualité des produits et à accroître leur rentabilité. La participation est un moyen d'inciter les salariés à placer leur épargne dans l'entreprise (Plans d'Épargne d'Entreprise), ce qui les conduit à participer à son financement. Par contre, les responsables ne s'intéressent plus au problème de stabilité du personnel, le contexte économique étant différent (chômage, précarité). Enfin, de la même façon qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, la justice sociale n'est pas l'élément déterminant expliquant le développement de la participation.

Ainsi, quelle que soit l'époque étudiée, l'engouement pour la participation s'explique d'abord par des raisons économiques. Les expériences menées au XIX<sup>e</sup> siècle indiquent que l'essor de ce régime a été possible dès lors que les entrepreneurs ont appréhendé son impact sur la profitabilité de l'entreprise.

---

## DÉVELOPPEMENT ET LIMITES DE LA PARTICIPATION

Depuis la première expérience importante et durable de participation dans la maison Leclair, les applications se sont multipliées, non seulement en France, mais dans de nombreux pays européens et aux États-Unis. Toutefois, le partage des profits n'a pas intéressé la majorité des entreprises, et ce régime de rémunération est tombé en désuétude après la Première Guerre Mondiale. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on s'interroge sur les raisons qui conduisent les entreprises à abandonner la participation ou à ne pas l'adopter. Ces réflexions sont précieuses pour expliquer l'absence d'apparition spontanée d'un tel système dans la période actuelle (sans avantages accordés par les pouvoirs publics).

(8) *Bulletin de la Participation aux Bénéfices*, 1921.

## Les applications

La lecture des accords et les commentaires sur les expériences menées XIX<sup>e</sup> siècle révèlent que les responsables d'entreprises ont cherché, dans un premier temps, à améliorer le sort des employés [Estay, 1995]. Toutefois, ce sont des raisons purement économiques qui ont permis à la participation d'avoir un écho important.

### *Des préoccupations sociales aux origines de la participation*

On doit le premier régime formalisé à Leclaire, ancien ouvrier peintre en bâtiment et décorateur parisien, qui a mis la participation en pratique dans son entreprise en 1842. Gilman [1889] présente ce chef d'entreprise comme un individu « *au cœur généreux qui ne pouvait pas supporter que ses salariés, dont le travail avait contribué à édifier sa fortune, laquelle lui assurait des vieux jours heureux, souffrent de pauvreté dans leur vieillesse* ».

Le tableau suivant donne un aperçu de l'importance que prit ce régime en l'espace de six ans :

Année	Nombre de participants	Sommes à partager
1842	44	12 266
1843	82	19 714
1844	80	20 060
1845	90	19 404
1846	92	20 388
1847	98	20 754

**Tableau 1 : La participation financière dans l'entreprise Leclaire de 1842 à 1847.**

Browne, 1916.

Au cours des six premières années, le montant moyen distribué aux salariés de l'entreprise de peinture est de dix huit mille sept cent soixante-cinq francs. Les sommes reçues par chaque travailleur sont fonction du montant des salaires annuels, avec une participation moyenne de deux cent soixante dix-neuf francs. Dès 1854, Leclaire imagine un moyen d'aider les salariés à se constituer une retraite, et instaure un fonds d'épargne spécial, alimenté par les sommes versées chaque année au titre de la participation. Mais le versement des primes reste facultatif, ce qui limite le développement du fonds. Leclaire réagit en ne distribuant plus directement la participation aux salariés, mais en la versant au fonds de retraite. En 1868, le capital cumulé de la Société d'Aide Mutuelle atteint trois cent vingt-sept mille deux cent quatre-vingt-quinze francs, contre quarante mille six ans plus tôt. Après la mort de Leclaire, ses successeurs n'abandonnent pas le principe de la participation aux bénéficiaires. Comme le montre le tableau n° 2, (page suivante) l'importance des primes distribuées n'a pas cessé de croître de 1870 à 1886.

En 1886, une partie de la participation est versée directement aux salariés, alors qu'une autre part vient alimenter le fonds de prévoyance. Au 1<sup>er</sup> octobre 1887, la Société d'Aide Mutuelle dispose d'un capital de deux millions cinquante-trois mille six cent dix-huit francs. Ce fonds permet de secourir les salariés dans différentes situations : en cas de maladie, l'ouvrier reçoit une indemnité de cinq francs par jour ; pour une maladie grave, la pension s'élève à mille deux cents francs par an ; au décès du travailleur, sa famille reçoit une somme de mille francs.

En raison de son rôle de pionnier dans le développement de la participation aux bénéficiaires, la Maison Leclaire reste un exemple incontournable. Ce régime de rémunération a toutefois été repris très rapidement par de nombreuses entreprises françaises et étrangères, mais pour des raisons plus économiques que sociales.

### *Des raisons économiques au cœur du développement*

L'expérience menée chez Leclaire a largement été diffusée. Chevalier [1848], professeur d'économie politique au Collège de France, considère le développement de la participation comme inéluctable : « *Je crois donc que cette participation va s'introduire graduellement dans les habitudes et donnera aux travailleurs une dignité, un amour de l'ordre, un esprit de conduite auxquels ils ne parviendraient pas autrement. Les luttes sourdes entre les maîtres et les ouvriers, et qui occasionnaient tant de désordre, tant de petits dégâts, tant de déperditions disparaîtraient alors comme par enchantement* » [Trombert, 1896].

Ainsi, six ans seulement après l'expérience menée chez Leclaire, les économistes récupèrent l'idée de la participation pour en faire un instrument au service d'une meilleure efficacité dans l'entreprise. Comme l'indiquent les applications en France et à l'étranger, l'amélioration des conditions de vie des travailleurs n'est plus l'objectif principal.

## Les expériences dans les sociétés françaises

On retrouve la participation aussi bien dans l'industrie du papier que dans les assurances ou les banques, ou encore dans le transport, la distribution et l'agriculture. Les détails sur certaines expériences permettent de mesurer l'importance sous-jacente de la réflexion dans la rédaction des accords.

### *La participation dans les papeteries*

En 1873, M. Laroche-Joubert instaure un régime réservé aux contremaîtres de la papeterie dont il est le responsable. Progressivement, il étend le nombre des participants en intégrant les ouvriers les plus anciens. Il encourage les salariés à s'associer au capital de leur entreprise et leur garantit un rendement de 12 %. Ces derniers sont assurés de ne pas participer aux pertes.



Année	Participants	Total des salaires	Montant de la participation	Participation /salaires
1870	758	406 414	61 625	14 %
1871	1038	556 495	67 500	12 %
1872	976	695 429	88 250	12 %
1873	633	508 167	64 500	13 %
1874	827	600 293	79 000	13 %
1875	1052	696 569	100 000	14 %
1876	1081	689 575	112 500	16 %
1877	826	645 500	115 000	18 %
1878	1032	713 650	130 000	18 %
1879	1125	877 875	160 000	18 %
1880	949	972 425	190 000	19 %
1881	1125	1 068 600	215 000	20 %
1882	998	1 069 975	240 750	22 %
1883	838	966 908	225 000	23 %
1884	824	967 606	230 000	24 %
1885	710	869 050	182 500	21 %
1886	716	869 001	182 500	21 %

**Tableau 2 : La participation financière dans l'entreprise Leclaire de 1870 à 1886.**

Browne, 1916.

Dans l'atelier de fabrication du papier, le montant des primes se calcule après déduction des frais engagés pour la production, des taxes, des assurances, des salaires et de 5 % pour les intérêts du capital. Dix pour cent du montant restant sont distribués à l'ensemble des employés et, dix autres pour cent sont divisés entre les contremaîtres. Le solde constitue le profit de l'entreprise. Ainsi, les responsables tentent de conserver la hiérarchie des rémunérations entre les salariés de niveaux différents. En outre, ils cherchent à retenir leurs employés en versant une prime supplémentaire à ceux ayant au moins cinq ans d'ancienneté.

Le nombre de participant en 1882 atteint deux cent deux personnes. Dès 1885, sur un capital de quatre millions cinq cent mille, un million trois cent quarante-cinq mille francs sont entre les mains de quatre-vingt-deux employés. M. Laroche-Joubert estime que «*la participation aux profits stimule l'implication des travailleurs et les intéresse davantage à la prospérité de leur entreprise*». Mais il est désireux de ne pas restreindre la liberté de ses salariés et, dans ce but, il refuse la mise en place d'un fonds de pension.

La manufacture de papier à cigarette Abadie & Co, employant deux cent cinquante travailleurs, distribue un huitième des profits annuels entre des salariés choisis par les dirigeants. Les critères d'admission au partage sont variés : un an d'ancienneté, les primes sont proportionnelles aux montants des ventes réalisées par les commerciaux, les agents de production sont récompensés en fonction de leur implication dans la fabrication. Les primes s'échelonnent entre 10 % et 50 % des salaires, et sont versées directement aux employés. Les salariés ont malgré tout la possibilité de placer leur argent dans l'entreprise, avec un intérêt annuel de 10 %. M. Abadie, responsable de l'entreprise, considère que la participation «*améliore sensiblement le moral de ses salariés*». Cet

exemple illustre la complexité de certains accords. Les primes sont calculées différemment selon le travail des salariés et ceux-ci ont le choix entre épargner ou utiliser directement les sommes pour leur consommation.

#### *Les expériences dans l'imprimerie*

L'accord de participation conclu chez Deberny et Cie s'inspire largement de l'expérience menée chez Leclaire. L'objectif principal affiché par les dirigeants est de constituer un fonds de prévention en cas de maladie, ainsi qu'une réserve pour assurer une retraite aux travailleurs. Cette intention a pour principale conséquence de limiter les grèves dans cette entreprise.

Le système de partage se fonde sur une répartition des profits entre dirigeants et employés, en fonction du montant des salaires et de l'importance du capital investi. La répartition des primes entre employés est basée sur leur rémunération annuelle. Le fonds d'aide mutuel reçoit l'ensemble des primes, ainsi que 2 % des salaires. Pour pouvoir prétendre à une allocation retraite, l'employé doit justifier d'au moins vingt-cinq ans de travail dans l'entreprise. Le montant versé au titre de la pension dépend de la contribution du salarié au cours de son activité. Les employés désirant quitter l'entreprise au cours de leur carrière sont fortement pénalisés. Un salarié ayant effectué moins de trois ans au sein de l'organisation voit le montant des sommes épargnées divisé entre les ouvriers restants. Au-delà de trois années de travail, l'employé désireux de s'affranchir des liens avec l'entreprise ne perçoit que 50 % des sommes épargnées.

Ce type de contrat montre une absence de réelle considération des travailleurs par les employeurs. En instaurant des règles très contraignantes en matière d'accessibilité au fond de prévoyance, l'objectif évident est de retenir les salariés dans l'entreprise.

La manufacture de papier à cigarette Abadie & Co, employant deux cent cinquante travailleurs, distribue un huitième des profits annuels entre des salariés choisis par les dirigeants.

Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, la participation intéresse les petites entreprises. L'établissement L. Gasté présente l'exemple d'une application de la participation dans une entreprise où le nombre d'employés est réduit. Dans cette imprimerie, on compte seulement trente salariés. Une fois de plus, l'objectif du dirigeant est de constituer un fonds de prévoyance pour ses employés. L'ensemble des primes est épargné, et l'employé ne peut réclamer le montant qui lui revient qu'après vingt ans de service. Si le salarié quitte l'établissement, ou s'il est licencié pour faute, il ne reçoit rien.

À l'imprimerie Chaix, l'introduction de la participation s'est fait lors des mouvements ouvriers de 1848. Cette année-là, M. Chaix propose de distribuer aux ouvriers 10 % des profits, mais ces derniers refusent le principe de primes annuelles variables et ils imposent une augmentation des salaires. En 1872, les successeurs du fondateur de l'entreprise décident de partager 15 % des profits réalisés chaque année. Trois ans d'ancienneté sont nécessaires pour participer au partage. Un fonds d'épargne est proposé aux employés, avec la possibilité de conserver leurs versements en cas de départ de l'entreprise. Néanmoins, le système encourage les salariés à rester dans l'entreprise.

#### *Les pratiques dans les banques et les assurances*

M. de Courcy a cherché à développer la participation

dans ces deux secteurs. En 1850, il propose un fonds de prévoyance à la Compagnie d'Assurances Générales. Le plan prévoit que l'entreprise participe à la constitution du fonds en versant 5 % des bénéfices annuels. Tous les salariés ayant travaillé plus d'une année au sein de l'établissement reçoivent un pourcentage du capital épargné. Ce capital est conservé avec un intérêt de 4 %. Selon son auteur, ce système permet d'impliquer davantage les salariés, lesquels sont amenés à limiter leurs revendications en matière de personnel supplémentaire. Ils préfèrent recourir aux heures supplémentaires plutôt que demander d'autres embauches, lesquelles seraient susceptibles de réduire leur part dans le partage des profits.

Sur l'exemple du régime de la Compagnie d'Assurances Générales, de nombreuses autres sociétés ont opté pour la participation aux bénéfices. La France, compagnie d'assurance pour la vie, verse depuis 1858, cinq pour cent des profits annuels dans un fonds de prévoyance. Trente-cinq pour cent du montant sont calculés en fonction de l'ancienneté des participants, 35 % sont basés sur les salaires, et les 30 % restant sont épargnés pour faire face aux risques imprévus.

La banque Vernes et Co. détermine le montant de sa contribution au fonds de prévoyance en fonction des résultats de l'année précédente. Deux ans de service

Entreprises	Personnel concerné	Calcul de la prime	But de l'entrepreneur	Participation au capital	Fonds de pension
Papeterie Laroche-Joubert	Contremaître et ouvriers les plus anciens.	10 % des bénéfices	Stimuler l'implication et intéresser les salariés à la prospérité de l'entreprise.	Non.	Non.
Manufacture de papier, Abadie & Co.	Salariés choisis par le dirigeant avec un an minimum d'ancienneté.	Prime pour les commerciaux (fonction des ventes) et pour les ouvriers (implication dans la fabrication).	Améliorer le moral des salariés.	Oui.	Non.
Imprimerie Deberny & Cie	Tous les salariés.	Pourcentage du profit.	Constituer un fonds de prévention en cas de maladie et assurer une retraite. Limiter les grèves et le turnover.	Non.	Oui.
Imprimerie Chaix	Tous les salariés avec plus de trois ans d'ancienneté.	15 % des profits	Limiter les turnover.	Non.	Oui.
Compagnie d'Assurances Générales.	Tous les salariés avec plus d'un an d'ancienneté.	5 % des bénéfices annuels.	Impliquer les salariés et limiter leur demande en personnel supplémentaire.	Oui.	Non.
La France, Compagnie d'Assurance pour la Vie.	Tous les salariés.	5 % des profits annuels.	Faire face aux risques de la vie.	Non.	Oui.
Banque Vernes & Co.	Tous les employés avec plus de deux ans d'ancienneté.	Pourcentage des bénéfices.	Faire face aux risques de la vie.	Non.	Oui.

**Tableau 3 : Les expériences participatives dans les entreprises françaises au XIX<sup>e</sup> siècle.**

sont nécessaires pour qu'un salarié puisse bénéficier de la participation. Il reçoit un intérêt de 4 % sur les fonds épargnés

Ces différents cas, résumés dans le tableau 3, illustrent la volonté des dirigeants de combiner plusieurs objectifs en instaurant la participation. En plus de donner aux salariés un revenu supplémentaire pour améliorer leurs conditions, ils cherchent à les retenir (primes à l'ancienneté), à les impliquer (primes proportionnelles aux salaires) et, avant tout, à les aider à constituer un fonds de prévoyance (dont les sommes restent dans l'entreprise).

#### Les expériences dans le reste du monde

Depuis 1829, date du premier accord de participation au Royaume-Uni, ce régime ne cesse pas de se développer. Le tableau 4 illustre l'intérêt croissant pour ce système de rémunération.

Rawson [1891] souligne que la période de développement correspond, d'une part, à une situation économique caractérisée par un faible taux de chômage et, d'autre part, à l'existence de mouvements sociaux importants. Il explique les échecs de certains systèmes par l'absence de profit. L'importance des revendications syndicales constitue une autre explication de l'abandon de la participation.

Ces éléments viennent relativiser les positions de Gilman [1889] quant à l'intérêt de la participation pour maintenir la paix sociale. Il semble, au contraire, qu'une condition du développement de ce régime soit l'absence de troubles.

Le partage des profits a séduit une grande partie de l'Europe. En Italie, Rabbeno [Cossa, 1894], professeur d'économie politique à l'Institut Technique de Bologne, développe un discours dans lequel il associe la participation aux « *secours mutuels* » et à la « *coopération* ». La société italienne Rossi, spécialisée dans le tissage, emploie deux mille cinq cents personnes [1883],

avec un capital de vingt-quatre millions de francs. La masse salariale représente trois millions huit cent mille francs, et l'entreprise paye des salaires de 15 % plus élevés que ceux pratiqués dans le secteur. Elle consacre 5 % du profit net à la participation, ce qui représente pour 1883, soixante-deux mille francs (contre trente mille francs en 1873). Les responsables estiment que ces traitements conduisent à une plus grande satisfaction des salariés et à une plus grande paix sociale, tous deux entraînant une meilleure prospérité.

En 1868, Bohmert, professeur à l'École Polytechnique de Zurich, présente plusieurs expériences de participation en Suisse, et insiste plus particulièrement sur le plan adopté par la filature Schoeller and Land. Afin de limiter l'impact des variations des profits sur les montants des primes distribuées, une partie de la participation calculée durant les années bénéficiaires est épargnée en vue d'être versée lorsque des pertes sont constatées. Les primes se calculent sur la base des rémunérations de chaque salarié, en prenant en compte l'ancienneté. Avant toute distribution individuelle, le fonds de prévoyance est abondé.

On retrouve de nombreux travaux en Prusse, sous la plume du Dr Engel, Directeur du Bureau Royal de Statistiques. Dans la sidérurgie bavaroise, Kaiserslautern distribue depuis 1873 à ses employés, ses contremaîtres et aux ouvriers les plus âgés 10 % des profits annuels, ce qui représente environ 7 % des rémunérations totales. Dès l'instauration de la participation, un fonds de prévoyance a été constitué, recevant l'ensemble des primes. Les dirigeants de Kaiserslautern considèrent que les salariés n'apprécient pas réellement la générosité de l'entreprise lorsque les primes sont payées directement.

En Autriche, la papeterie de Schlögmühl, employant huit cents salariés, distribue chaque année un pourcentage des profits réalisés. Les primes annuelles varient de trente-sept mille à cinquante mille shillings et sont versées dans un fonds recevant 5 % d'intérêt par an.

Les États-Unis ont une longue expérience de la participation. Les premières tentatives ont été menées avec succès, mais les plans formels ne se sont développés qu'après la Guerre Civile. Le lent développement de la participation au XIX<sup>e</sup> siècle peut être mis en parallèle avec la structure des affaires durant cette période. En effet, la plupart des entreprises sont familiales, ce qui ne favorise pas le développement de nouveaux régimes de rémunération.

Selon Gallatin [Browne, 1916], « *le principe démocratique sur lequel les nations sont fondées ne doit pas être limité à un processus politique mais étendu aux opérations économiques* ». Suivant cette idée, Horace Greeley met en place au *New York Tribune* un régime de participation, auquel il associe ses plus proches collaborateurs. En 1869, Brewster and Company, constructeur de matériel de transport, commence un plan de par-

tage des profits qui prend fin en 1871, après une grève montrant aux responsables l'impopularité de ce régime. De même, Pillsbury Flour Mills et Page Belting Company of Concord ont dû renoncer à la participation sous la pression des salariés [Carroll, 1886].

On doit à l'entreprise Peace Dale Manufacturing, le premier plan d'une durée de vie supérieure à dix ans. Tous les employés justifiant d'une certaine ancienneté reçoivent une prime calculée d'après leur rémunération annuelle. La moitié du profit net est distribué, mais si les résultats ne permettent pas de verser plus de 1 % des salaires, aucune participation n'est envisagée. En 1886, N.O. Nelson Company met en place un régime qui a fonctionné sans interruption pendant près de quarante-huit ans. Ce plan prévoit 6 % de rémunération pour le capital, 2,5 % du profit est consacré à la formation et 5 % sont épargnés dans un fonds de prévoyance

Ainsi, c'est après la Guerre Civile, à mesure que l'économie américaine s'industrialise, que la participation se répand. Un des premiers plans formels est mis en place en 1887 par Procter et Gamble. Suivent avec succès des accords chez Sears en 1816, chez Kodak et chez Johnson en 1917.

Les conditions exigées par ces entreprises pour l'admission à la participation sont multiples. Une année d'ancienneté est exigée dans la majorité des cas, mais

Années	Nombre de contrats en cours
1829	61 625
1865-1869	67 500
1870-1879	88 250
1880-1889	64 500
1890-1899	79 000
1900-1909	100 000
1910-1919	112 500

**Tableau 4 : Nombre d'accords de participation au Royaume-Uni de 1829 à 1919.**

certaines entreprises n'imposent aucun délai, alors que d'autres demandent quatre ans de présence. La plupart des sociétés font participer tous les salariés. Dans certaines circonstances, la participation est conditionnée à une bonne appréciation des salariés (ouvriers habiles et responsables; énergiques et producteurs; etc.). L'ensemble des conditions explicitées ci-dessus fait que la proportion des salariés admis à la participation diffère d'une entreprise à l'autre (de 6,7 % à 100 %).

Les modes de répartition sont variables. On trouve par exemple :

- répartition de 1/3 ou 1/2 du bénéfice net;
- participation proportionnelle aux dividendes;
- répartition égale entre les salariés et le capital;

- participation proportionnelle aux intérêts du capital ;
- répartition de la totalité des bénéfices (après un prélèvement de 10 % des recettes brutes).

La distribution peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Enfin, les versements se réalisent suivant trois modalités : en espèces, en actions de l'entreprise, au fonds de prévoyance.

Les expériences et les réflexions sur la participation sont importantes tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Déjà ce régime de rémunération recouvre plusieurs dimensions : d'abord, on l'appréhende comme un moyen de soulager les conditions de l'homme au travail, en offrant une rémunération supérieure au minimum de subsistance et en instituant des fonds de prévoyance, ensuite, on lui attribue le pouvoir d'améliorer qualitativement et quantitativement la production, ainsi que de participer à la paix dans l'entreprise. Pourtant, les avantages de ce système n'ont pas empêché son abandon après la première Guerre Mondiale.

### Les limites du développement

Les objectifs affichés lors de la mise en œuvre des régimes de participation indiquent les attentes importantes des dirigeants vis-à-vis d'un tel régime de rémunération. Les objectifs se fondent sur plusieurs principes, dont certains conservent toute leur actualité. Pourtant, l'étude historique du partage des profits indique clairement qu'en l'absence d'importantes incitations fiscales, ce type de rémunération ne s'est jamais imposé. Le XIX<sup>e</sup> siècle est riche d'expériences, mais la grande majorité des entreprises ont ignoré la participation ou l'ont abandonnée. Plusieurs explications se profilent et expliquent la difficulté à voir se généraliser ce système.

Le ministère français du Travail (9) relève, de 1870 au mois d'octobre 1919, un total de trois cent quatre-vingts établissements ayant institué la participation aux bénéfices. Sur ce nombre, cent quatre-vingt-deux entreprises, occupant ensemble environ deux cent cinquante mille ouvriers et employés, continuent à pratiquer ce système et cent quatre-vingt-dix-huit l'ont abandonné pour divers motifs. Dans un très grand nombre de cas, les entreprises ont simplement renoncé à la participation par suite de l'insuffisance des bénéfices obtenus ou pour diverses autres causes indépendantes du système. Voici un résumé des motifs invoqués :

- *causes inconnues* (seize cas) : dans treize cas, on ignore les causes de renonciation ou l'on ne veut pas les révéler, dans les trois autres, les renseignements obtenus ne permettent pas d'émettre de conclusion ;
- *changement de circonstances* (trente-neuf cas) : dans vingt-quatre cas, l'abandon a eu lieu à la suite du

décès du directeur, de la vente de l'établissement, de la cessation d'activités, d'un changement de direction, etc., dans sept entreprises, l'arrêt est attribué à un changement de statut social, dans trois cas, à la transformation de l'organisation en société coopérative, et dans cinq autres à la municipalisation de l'entreprise, au manque de personnel, à la guerre, etc.

– *raisons financières* (quarante-neuf cas) : mauvaises performances financières, pertes, diminution des bénéfices, liquidation ou dissolution de l'entreprise. Sur les quarante-neuf établissements, vingt-quatre ont renoncé à la participation de 1891 à 1900 et onze autres de 1891 à 1893. Ces dates ne coïncident pas nécessairement avec des périodes de ralentissement économique. Toutefois, on peut dire que l'état général des affaires n'est pas sans influence sur la proportion des abandons classés sous la rubrique « *raisons financières* ». En effet, on ne constate pas d'abandon de cette nature au cours des années 1901-1902 ou 1912-1913, périodes de faible chômage et d'excédent commercial. Par contre, les abandons pour raisons financières ont dépassé la moyenne en 1893 et en 1908-1909, qui ont été de mauvaises années.

– *le système n'a pas donné satisfaction* (quatre-vingt-onze cas) : dans soixante-sept cas, ce sont les patrons qui ont renoncé, invoquant le manque d'intérêt des salariés pour leur travail. Dans dix autres cas, les patrons ont changé le mode d'application ou bien ont accordé à leur personnel d'autres avantages tels que des pensions de retraite, des majorations de salaires, des diminutions d'heures de travail. Dans treize entreprises, ce sont les salariés qui se sont déclarés peu satisfaits de la participation ou les syndicats qui ont combattu ce régime.

Le NICB retient quant à lui trois causes principales expliquant l'abandon de la participation. Sur quarante et un cas de renoncement étudiés, seulement quatre sont dus à un changement de direction de l'entreprise. Huit cas d'abandon sont imputables à une diminution des bénéfices et coïncident avec les crises survenues à la fin du siècle. Enfin, comme dans l'étude précédente, les mécontentements chez l'employeur et l'employé expliquent la majorité des abandons. Toutefois, cette étude, contrairement à l'enquête française, indique que plus de la moitié des cas de renoncement sont imputables « à l'apathie, au mécontentement ou à l'hostilité des ouvriers ».

En définitive, les deux explications principales de l'abandon de la participation sont le ralentissement économique – qui conduit à l'impossibilité d'effectuer un quelconque versement – et le mécontentement des salariés face à certains types de contrats : modalités de calcul des primes de participation n'assurant pas des revenus réguliers ou suffisants, opposition des syndicats quant aux rémunérations variables, insatisfaction des salariés face à des critères variables d'attribution de la participation (conditions restrictives de versement, changement des modalités de calcul, etc.).

(9) *Bulletin de la participation*, 1821.

## CONCLUSION

Le développement de la participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle s'explique principalement par le désir des dirigeants d'entreprises de voir s'améliorer les conditions de vie des salariés et par l'espoir de voir se réduire les conflits sociaux en rapprochant les intérêts des travailleurs de ceux des patrons. Les expériences se sont multipliées jusqu'à la Première Guerre Mondiale, répondant d'abord à des préoccupations d'inspiration patriarcale pour ensuite s'orienter vers des objectifs de performance.

Le XX<sup>e</sup> siècle marque une rupture dans l'approche de la participation financière en France. Alors que la plupart des pays laisse aux entreprises l'initiative de mettre en place des régimes de rémunération alternatifs, la France instaure une participation obligatoire aux fruits de l'expansion à partir des années soixante : l'objectif est de trouver « *une troisième voie entre capitalisme et socialisme* ». Les motifs à l'origine des autres modèles participatifs sont proches de ceux déjà expérimentés au cours du XIX<sup>e</sup> siècle : stabilité de la main-d'œuvre, économie de temps et de matière, amélioration de la production, apaisement des conflits, encouragement de l'épargne et justice sociale.

La participation financière n'a pas connu au cours du siècle dernier un développement continu. Ce mode de rémunération a souffert d'importants reculs dans l'entre-deux-guerres et il marque le pas depuis la fin des années 80. La première période de repli s'explique par le ralentissement économique, qui conduit à l'impossibilité de verser des primes, et les insatisfactions des salariés (accroissement des rythmes de travail, approches idéologiques trop marquées, oppositions des syndicats, etc.). En outre, les années 30 ont vu se multiplier les conflits sociaux dans les pays industrialisés, la France étant sans doute l'exemple le plus éloquent. Comme l'indiquent les auteurs des XIX<sup>e</sup> siècle, ces conditions s'opposent à l'essor de la participation. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale, avec le retour à la croissance et la paix sociale, que le partage des profits réapparaît. Dans les années 1980, l'absence de développement spontané de la participation trouve ses racines dans des phénomènes similaires à ceux constatés durant l'entre-deux-guerres. En particulier, le manque de croissance économique et le retour du chômage de masse n'ont pas permis à ce régime de rémunération de s'imposer.

## BIBLIOGRAPHIE

BAUDET A., *La participation aux bénéfices*. Rapport au Conseil Supérieur du Travail, 1923.

- BELL D.W. & HANSON G.C., *Profit-Sharing and profitability*. Billing and Son LTD, Worcester, 1987, p. 8-19.
- BROWNE H.E., *Profit-Sharing*. National Industrial Conference Board, New York, 1916, p. 1-12.
- Bulletin de la Participation aux Bénéfices*. Enquête du National Industrial Conference Board sur les résultats de la participation aux bénéfices dans l'industrie aux États-Unis, 1924, p. 47-57.
- Bulletin de la Participation aux Bénéfices*. Informations sur les principaux cas de participation abandonnés, 1921, p. 43-44.
- Bulletin de la Participation*, 1821.
- Bulletin de la Participation*, 1879, Tome I.
- Bulletin d'Informations Sociales*, AFL-CIO News. Plans d'actionnariat des salariés [ESOPs]: AFL-CIO prêche la prudence, 1988, p 69-70.
- CARROLL M., *Profit-Sharing*, Boston, Wright and Potter, 1886.
- DE GAULLE Ch., *Conférence de presse*, septembre 1968.
- COSSA L., *La partecipazione degli operai al profitto*. Bologne, Fava et Garagnani, 1894.
- ESTAY Ch., *La participation financière : approche quantitative et qualitative*, Thèse, 1995.
- ESTAY Ch., Intéressement and Attitudes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 35, 1<sup>er</sup> sem. 2000.
- GILMAN N.P., *Profit-Sharing between employer and employee: a study in the evolution of the wage system*, New York, Houghton, Mifflin and Company, 1889, 450 p.
- JENSEN M.C. & MECKLING W.H., Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination, *Journal of Business*. vol. 52, n° 4, 1979, p 469-506.
- LEVASSEUR E., *Rapport à l'académie des sciences morales et politiques sur le prix Jules Audéoud*, 7 août 1889.
- MARSHALL A., *Principles*, Londres, MacMillan, 1890.
- RAWSON H.G., *Profit-Sharing precedents, with notes*, Londres, Stevens and Sons, 1891.
- REYNAUD B., *Les théories du salaire*, Edition La Découverte, 1994, 124 p.
- ROBERT Ch., *Le contrat de participation aux bénéfices*. Mélanges: Participation aux bénéfices, 1889.
- SAHLER L., La participation aux bénéfices et ses résultats pratiques. *Annales économiques*, Paris, 1891.
- TROMBERT A., *Les applications de la participation aux bénéfices*. Chaix, Paris, 1896, p 36-40.
- TURGOT A.R.J., *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses*, novembre 1766.
- VAN EECKHOUT H., L'intéressement modifiera-t-il les mentalités. *Ressources Humaines*. Janvier 1988, p 35.
- WEITZMAN M.L. []. The Simple Macroeconomics of Profit Sharing. *The American Economic Review*. Vol. 75, n° 5, 1985, p 938-953.