

# De l'atelier à l'utopie. Consultants et projets de société dans la tourmente (1930 – 1944)

## Yves LEVANT

Maître de Conférences à l'IAE de Lille (GREMCO/CLAREE) et professeur à l'ESC Lille

Adresse : IAE, 104 av du peuple belge 59043 Lille Cedex

Téléphone : 06 08 37 33 80

Courrier électronique : [ylevant@nordnet.fr](mailto:ylevant@nordnet.fr)

## Marc NIKITIN

Professeur à l'IAE d'Orléans, (LOG - Laboratoire Orléanais de Gestion)

Adresse : IAE, BP6739 – 45067 Orléans Cedex 2

Téléphone : 06 77 11 72 10

Télécopie : 02 38 49 48 16

Courrier électronique : [Marc.nikitin@univ-orleans.fr](mailto:Marc.nikitin@univ-orleans.fr)

## Résumé

Dans la France de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, des « ingénieurs conseils » proposaient leur services aux entreprises, parfois avec succès. Dans un contexte économique troublé, certains comme Bedaux et Perrin ont été tentés de proposer des projets économiques ambitieux, mais ces derniers furent voués à l'échec.

## Mots-clés

Consultants – Histoire – France – XX<sup>e</sup> siècle – Bedaux – Perrin

## Abstract

*In the first half of the 20th century France, consultants offered their services to big firms, sometimes successfully. In a somewhat cloudy economic context, some of them, like Bedaux or Perrin, elaborated more ambitious social projects, in order to cope with the economic disorders. All those projects failed.*

## Keywords

*Consultants – Business History – France – 20th century- Bedaux – Perrin*

## Introduction

Sur le plan des méthodes de gestion, l'entre deux guerres est une période particulièrement riche puisque qu'ont y assiste à la naissance du marketing (Cochoy 1994) et du contrôle de gestion (Berland 1999). Avant la première guerre mondiale, la publicité et les mathématiques

financières avaient déjà acquis, non sans hésitations, leur droit de cité dans les cursus des écoles de commerce les plus avancées. Tout ceci était largement lié au phénomène de concentration des entreprises, introduisant au sein des états majors une division du travail requérant l'usage de techniques de gestion renouvelées. On avait également assisté, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, à la naissance d'une profession, les ingénieurs conseils (Henry 1993) dont Taylor, avec son Organisation Scientifique du Travail, sera ultérieurement le représentant le plus en vue. Parmi ces premiers « consultants », certains seront tentés de faire de la gestion une science, sur le modèle de la prestigieuse physique (Nikitin 2003).

Cette période est également celle d'une situation politique marquée par des tensions sociales dans l'Europe de l'après première guerre mondiale. Beaucoup de regards, et pas uniquement ceux des syndicalistes, sont tournés vers l'URSS où les débats comptables opposant en 1920-21 trois courants<sup>1</sup> répondent aux interrogations des dirigeants soviétiques sur la nécessité et surtout la possibilité de supprimer la monnaie.

Ce contexte politique était propice à ce que se développent des projets utopiques, le plus souvent en réponse, et comme autant de contre feux, aux rêves que pouvaient susciter les comptes-rendus maquillés de ce qui se passait à l'est. On retrouvait également dans ces projets les idées développées par les socialistes utopiques du siècle précédent (Proudhon, Fourier, Owen, etc.). Parmi ces projets utopiques nous souhaitons, dans cet article, présenter ceux de deux conseillers en organisation, Charles Bedaux et George Perrin, plus connus par leurs réalisations dans les ateliers que par les projets de société<sup>2</sup> utopiques qu'ils ont promus. Précisons néanmoins que ces projets ne concernaient que l'organisation économique et sociale et ne s'étendaient pas, comme c'était le cas pour les socialistes utopiques, à l'organisation juridique ou à celle de la vie privée.

Pour mieux comprendre les doctrines de ces deux hommes, nous commencerons par rappeler le contexte dans lequel ils ont agi et pensé. Nous pourrons ensuite présenter, pour chacun d'eux, l'histoire de leurs succès dans la pratique des affaires<sup>3</sup> et de l'échec de leurs projets de société.

## **1 - Le contexte**

### **1.1. Les circonstances géopolitiques : crise à l'ouest, Révolution à l'est et troisième voie.**

La Révolution russe avait indirectement pesé sur les économies des pays d'Europe et dans une moindre mesure d'Amérique, en créant un nouveau modèle de société et en encourageant des mouvements revendicatifs. Pour contrecarrer cette influence, il ne suffisait pas de proposer, comme pouvaient le faire les tayloriens, de fonder la cohésion sociale sur un niveau adapté de rémunération. De nombreux chefs d'entreprise, des responsables gouvernementaux et même des syndicalistes<sup>4</sup> tenaient donc des discours plus idéologiques en même temps que l'école des relations humaines d'Elton Mayo découvrait les vertus de l'humanité dans les entreprises.

---

<sup>1</sup> Les « romantiques », les « naturalistes » et les « réalistes ».

<sup>2</sup> Précisons d'emblée que les projets de société de Bedaux et Perrin se limitaient à la sphère économique. Il s'agit donc d'une acception restrictive de l'expression « projet de société ».

<sup>3</sup> Pour Bedaux, le mot « affaires » peut être entendu dans ses deux sens !

<sup>4</sup> C'est en 1919 que fut créée la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens).

Au lendemain de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, la France et surtout l'Allemagne avaient connu des situations d'hyper-inflation, ruinant de nombreux petits épargnants. De plus la crise de 1929 avait encore attisé le ressentiment contre des mécanismes économiques qui semblaient se dérégler. Devant cette difficulté à trouver de nouveaux repères, ceux qui réussissaient dans une entreprise s'autorisaient parfois à rêver que les solutions qui avaient connu quelques succès à petite échelle devaient être transposables à la gestion de l'État, vu simplement comme une grande entreprise.

Pour l'élaboration de leurs projets de société, aussi bien Bedaux que Perrin ont « surfé » sur cette vague revendiquant la justice sociale et de justes prix.

[à compléter]

## 1.2. Les réflexions sur la monnaie.

Les situations de l'Allemagne et de la Russie de l'immédiate après-guerre ont frappé les esprits dans toute l'Europe. On comprend assez facilement que les tentatives de trouver une solution, aussi radicale et peu crédible soit-elle, aient été regardées avec beaucoup d'attention par tous les observateurs de la vie économique. Dans leurs projets d'organisation économique, Perrin et Bedaux font tous deux référence à la tentative de remplacement de la monnaie par un équivalent en heures de travail, tel que cela avait été envisagé en URSS en 1920 et 1921 : en effet, dès la fin de 1917 et jusqu'en 1925, les autorités locales, à l'échelle régionale ou urbaine, s'étaient mises à émettre des billets pour pallier le manque de signes monétaires. Cela a très vite abouti à une décomposition du système monétaire, avec l'aval manifeste de dirigeants qui avaient inscrit la suppression de la monnaie dans leur programme (Prokopovicz 1952, 527/8). Pendant cette période, on vit inévitablement augmenter la défiance à l'égard de la monnaie papier et dans certains endroits des articles de grande consommation (farine, sel, tissus, seigle, etc.) remplacèrent la monnaie papier pour servir d'unités de compte. Les dirigeants du pays préféraient, pour leur part, remplacer la monnaie par une unité de valeur-travail. Cette solution fut envisagée dès l'automne 1919 mais fut constamment différée et ce n'est qu'au début de 1921 que la première tentative se fit jour. Le 26 janvier 1921, le Conseil restreint des commissaires du peuple prit une décision dans ce sens et confia son application au commissariat des Finances. « *Les projets de décret et de nouveaux statuts de la monnaie élaborés par le commissariat des finances remplaçaient l'unité monétaire, comme unité de compte dans l'économie d'État, par une nouvelle unité de valeur, la valeur-travail. Pour le calcul de cette unité, on adopta une journée de travail d'intensité normale (Troud)* »<sup>5</sup>. Les travaux préliminaires à la mise en place de cette nouvelle unité monétaire devaient être terminés le 15 avril 1921, mais le projet ne connut aucune application. Devant les difficultés pratiques, le gouvernement recula et diverses mesures, prises dans le courant de l'hiver 1921-22 rétablirent le rouble dans son rôle de seule monnaie.

Bien que sous un régime politique différent, la jeune République de Weimar connut, entre mai 1921 et l'automne 1923 une inflation d'une ampleur comparable. Le mark connut une chute catastrophique. De 4 marks à la fin de la guerre, le dollar passa à 60 marks en mai 1921, et culmina à 42 milliards de marks le 23 oct 1923. Comme en Russie, les villes émettaient des

---

<sup>5</sup> Cette citation est extraite du recueil édité par le commissariat des finances au moment du III<sup>ème</sup> congrès de l'Internationale Communiste : *La révolution sociale et les finances*, Moscou 1921, pp.50-51. Citation transcrite dans Prokopovicz 1952, p.537.

monnaies auxiliaires, et le troc réapparut. Quelles qu'aient été les causes du phénomène, les conséquences sociales furent dramatiques. A la fin de 1923 le pouvoir d'achat des Allemands avait chuté de 50% à 75%. Les ouvriers furent relativement moins touchés car les menaces de grèves faisaient qu'ils étaient réévalués rapidement, en certaines périodes ils furent même payés 2 fois par jour. Les salaires les plus élevés perdirent relativement le plus ainsi que les détenteurs de revenus fixes : rentiers, créanciers, petits porteurs... La petite et moyenne bourgeoisie fut ruinée et aigrie. Par contre les grands industriels profitèrent de cette période grâce à l'envol des exportations. Ils en profitèrent pour spéculer et l'absorber de petites entreprises ayant fait faillite. Il y avait là de quoi entretenir un sentiment de profonde injustice et le souhait de se débarrasser de la monnaie, considérée comme la source de tous les maux. Bedaux comme Perrin tenteront tous deux de réitérer cette tentative de remplacer la monnaie par un équivalent lié à la quantité de travail fournie par chacun.

### 1.3. Les consultants et la science des affaires

Bedaux et Perrin étaient tous deux conseillers en organisation. Ce métier, apparu en France dans les années 20, ne connaît son essor qu'à partir des années 1930. En 1929 les deux plus importants cabinets étaient des filiales fondées par des ingénieurs américains diplômés des grandes universités et disciples de Taylor : la plus importante était celle de C.B Thomson (fondée en 1919), puis venait celle de Clarke (fondée en 1927). La troisième en importance était celle de Bedaux, qui employait 6 personnes en 1929 (Henry 1993, 243). Tous les dirigeants de cabinets n'avaient pas le même capital scolaire ; si Thompson avait précédemment été maître de conférences à Harvard, beaucoup d'autres, comme Bedaux, n'avaient qu'un « bagage » très modeste, ce qui explique peut-être qu'ils se lancent dans des entreprises intellectuelles hasardeuses : à côté de projets d'organisation économique dont il sera question plus loin, on trouve des entreprises pseudo scientifiques curieuses comme celle d'Herbert Casson<sup>6</sup>.

## 2 - Charles Eugène BEDAUX (1886 – 1944)<sup>7</sup>

Charles Bedaux naît en France le 10 octobre 1886 à Charenton-le-Pont. Il poursuit ses études jusqu'au certificat d'études, puis abandonne l'école complémentaire. Après quelques emplois modestes il quitte la France le 4 février 1906, à 19 ans pour les Etats-Unis avec moins d'un dollar en poche et ne parlant pas un mot d'anglais. Il exerce dans différentes villes des petits métiers. Puis il s'installe comme consultant et vend des assurances-vie. En mai 1912, il se consacre définitivement au métier de consultant en organisation.. La première société Bedaux américaine est constituée en 1916 et fait en 1917 la première application du système Bedaux. Il publie en 1917 le livre *The Bedaux Efficiency Course for Industrial Application* et fait des

---

<sup>6</sup> Herbert Casson, canadien anglophone, avait publié en 1919 un livre intitulé « Les axiomes des affaires » dans lequel il présentait son intention de fonder la science des affaires sur 16 axiomes. Malgré des formulations qui prêtent aujourd'hui à sourire, le livre avait été traduit en plusieurs langues et la version française avait connu au moins cinq éditions. La cinquième, datée de 1934, était préfacée par Edouard Herriot, Président du Conseil. Pour plus de détails, cf (Nikitin 2003).

<sup>77</sup> Pour un historique plus développé sur la vie de C E Bedaux voir : ( Bedaux 1979, Christy 1984, Flanner 1945 et Hardwick 1993)

conférences. C'est le succès, il conseille Henry Ford, *General-Motors*, *Du Pont*, *ITT*, la *Standard Oil*...

En 1920, à 34 ans, sa fortune est faite. Il crée des sociétés Bedaux en Europe, pour la plupart dans les années 1920. Il utilise la presse et, perfectionne sa méthode. Ses applications se font dans le monde entier. Dès 1926, il ne reste pratiquement plus aux Etats-Unis, voyageant dans le monde et vivant des royalties versées par les différentes sociétés Bedaux à sa société holding. Il constitue ainsi une véritable multinationale du « scientific management » qu'il anime de loin, se consacrant plus à la conquête de nouveaux marchés et à des projets sportifs et mondains, qu'à la recherche de l'amélioration de sa découverte. En 1927, il achète le château de Candé, en France (Indre-et-Loire). Outre une expédition en Afrique en 1929, on peut se demander s'il n'est pas plus connu aujourd'hui pour son voyage d'exploration, la « croisière blanche », que pour sa méthode. Cette « croisière blanche » est, en 1934, une tentative de traversée des rocheuses canadiennes afin d'atteindre le Pacifique. Il obtient pour cela le concours d'André Citroën. Son expédition qui comprend cinq véhicules autochenilles Citroën, 30 hommes et une centaine de chevaux, se soldera par un échec. Il participe comme médiateur aux accords Matignon en 1936. L'apogée du groupe Bedaux fut le début des années 1930. Par la suite, les nazis, en Allemagne en 1933, et les fascistes, en l'Italie en 1936, fermèrent ses bureaux. Parallèlement sa tentative de voyage aux Etats-Unis avec le duc de Windsor dont il était l'ami, réveilla des dissensions internes à son groupe et lui fit perdre le contrôle de ses sociétés en Angleterre et aux Etats-Unis<sup>8</sup>.

En 1942, il négocie avec les autorités françaises et allemandes un projet de pipeline traversant le Sahara destiné à transporter de l'eau, puis de l'huile d'arachide à partir du Niger vers Alger. Il se rend en Algérie afin de concrétiser ce projet mais lors du débarquement américain dans ce pays<sup>9</sup> il est arrêté le 5 décembre 1942 avec son fils par les autorités françaises, puis remis aux autorités américaines qui les placent en résidence surveillée. Il lui était reproché ses relations trop étroites avec le régime nazi. En décembre 1943, il est transféré aux Etats-Unis et libéré avant d'être encore arrêté, mais cette fois ci par le service de l'immigration. Le 18 février 1944 il décède dans des conditions obscures à la prison de Miami. Officiellement, il se serait suicidé.

## 2.1. Le système Bedaux

Le système Bedaux repose sur le fait que le travail humain doit être mesuré en termes d'effort et de fatigue et qu'il aurait découvert une relation scientifique entre eux. Le « point Bedaux » ou unité « B » est défini comme « une fraction de minute de travail et une fraction de minute de repos constituant ensemble une unité, mais variant en proportions diverses suivant la nature de l'effort ». C'est une unité universelle « représentant la quantité d'énergie physiologique utile qu'un être humain normalement constitué peut déployer en une minute, en tenant compte du repos nécessaire convenable lorsqu'il exécute dans les conditions normales les gestes et efforts physiologiques qu'imposent les opérations industrielles auxquelles il a été adapté et entraîné à un rythme égal aux 3/4 du rythme normal de dépense physiologique qu'un être humain peut soutenir pendant la durée normale journalière de travail en restant apte à satisfaire, à la fin de son travail, à ses obligations familiales et sociales ». La vitesse de 80 Bedaux à l'heure correspond à l'optimum, celle de 60 le minimum normal. Ces idées ont

---

<sup>8</sup>Voir *supra*.

<sup>9</sup>Dans la nuit du 8 novembre 1942.

débouché principalement sur un système de rémunération aux rendements. C'est aussi une méthode d'amélioration de la productivité et de contrôle de celle-ci. Le système d'intéressement n'est qu'une facette de cette méthode. Charles Bedaux appelle « analyse fonctionnelle [...] l'ensemble des méthodes visant à améliorer l'organisation générale d'une entreprise à partir des éléments fournis par l'analyse du travail par la méthode Bedaux ». Un « tableau de bord » de la marche de l'entreprise peut ainsi être mis en place. Malgré des critiques virulentes contre le système Bedaux, surtout de la part des ouvriers, cette méthode a eu un certain intérêt pour les entreprises et a connu une large diffusion, même après le décès de Charles Bedaux.

A la veille de la seconde guerre mondiale, Charles Bedaux avait ouvert des bureaux dans 22 pays et employait 400 ingénieurs. Les plus grandes des sociétés américaines (Kodak, Standard Oil, General Electric...) et anglaises (entre autres Imperial Chemical Industries) utilisaient sa méthode (Kreis, 1990 ; 1992). Laloux (1950) estime qu'en 1937, 500 firmes américaines, 225 britanniques, 144 Françaises, 49 italiennes et 39 allemandes avaient utilisé les services de Charles Bedaux. Après la seconde guerre mondiale, sa méthode subsista diffusée par ses successeurs qui changèrent le nom de la méthode pour des raisons commerciales mais par la suite, une nouvelle génération de méthodes de mesure des temps et de rémunération aux rendements apparut avec des techniques plus sophistiquées, décomposant les tâches en laboratoire et non dans l'usine, comme la méthode MTM (Methods-Time Measurement). De son côté, l'école des relations humaines avec les travaux d'Elton Mayo à Hawthorne, a mis en évidence que la recherche du gain n'est pas le seul ressort de l'implication au travail des ouvriers, alors que l'augmentation des primes était le seul ressort proposé par le système Bedaux en dehors de la rétrogradation ou du licenciement des ouvriers non suffisamment productifs. C'est ce qui lui a été notamment reproché, en Europe après la deuxième guerre mondiale, avec l'arrivée des méthodes américaines de management prenant beaucoup plus en compte « le facteur humain » (Boltanski, 1982).

## **2.2. Intérêt et limites de la méthode Bedaux**

. Le système Bedaux correspondait aux besoins de sociétés peu productives mais qui étaient obligées de réduire leurs coûts de fonctionnement. La crise économique de 1929 avait entraîné un besoin de rationalisation dans de nouveaux secteurs dont les entreprises étaient sans expérience des méthodes d'organisation et ne disposaient pas de personnel compétent dans ce domaine (Moutet, 1997). Ces entreprises ont rattrapé leur retard grâce à l'expérience des consultants. On peut citer en France les secteurs du textile et des mines. Ce sont plutôt les grandes entreprises qui ont employé la méthode Bedaux, en complément de la mécanisation ou pour combler les faiblesses de leur outil de production. En moyenne selon une étude menée en Grande Bretagne par le *National Industrial Board* il y aurait eu 50% d'augmentation de la productivité dans les entreprises utilisant la méthode Bedaux. Cependant, il reste difficile de faire la part entre l'amélioration de l'activité des ouvriers et les bénéfices de la réorganisation. Toutefois, sur le plan financier, la « mise à Bedaux » nécessite des investissements élevés et des frais de fonctionnement importants.

Pour ses détracteurs, cette méthode déguise, derrière un procédé technocratique et un masque de vérité scientifique, un procédé arbitraire, un système coercitif d'augmentation de la productivité par le rythme de travail (Downs, 2002 , Montgomery 1987). La « découverte » des lois fondamentales de la fatigue par Charles Bedaux qui se réfugiait ensuite derrière le secret commercial pour éviter de se justifier n'est pas convaincante. Ses prétendues lois n'ont

jamais fait l'objet d'explications ou de publications de sa part (Kreis, 1990), ni en conséquence d'évaluations scientifiques. Seule sa mystérieuse « courbe de fatigue » déterminant les temps de récupération nécessaires, élaborée entre 1911 et 1916<sup>10</sup> aurait été présentée. Les bases scientifiques de la méthode sont sujettes à caution. La mise en place entraînait, selon ses détracteurs, un surmenage, un travail excessif, par rapport à ce qui était exigé (Montgomery, 1987). Conceptuellement, si la vitesse « 60B » est une norme scientifique combinant effort et repos n'altérant pas l'équilibre des individus, la vitesse « 80B » implique soit un sacrifice du repos des ouvriers et nuit à leur santé, soit une amélioration des méthodes de travail qui aurait dû être faite avant la mise en application du système. Il y a là une contradiction interne.

### **2.3. Les dérives du système Bedaux : « L'équivalisme »**

Outre l'entrepreneur du « scientific management », diffusant sa méthode et l'homme du monde, frivole et aux relations controversées, il existe une autre facette de Charles Bedaux : l'utopiste. Il voulut mettre au service d'une réorganisation de la société les fondements théoriques de sa méthode de gestion. Après avoir présenté ses idées sur une nouvelle société sera exposé sa tentative d'établissement concret de celles-ci.

#### **2.3.1 Son projet de réforme économique de la société**

Bedaux a réfléchi, après le krach boursier de 1929, à une économie basée sur une unité d'énergie humaine. Il s'agit de l'aboutissement de son œuvre. Après la mise au point de sa mesure du travail humain en 1916 : le point Bedaux, il propose une nouvelle organisation de la société : l'« equivalisme », dans le début des années 1940.

Le pivot du système est le Bex ou la théorie de la valeur travail revisitée. G Bedaux a donné à sa théorie le nom d'équivalisme car, selon lui, la plupart des échanges économiques sont « équivalents » en valeur économique. Cette théorie vise à l'application de son système de rémunération au rendement à l'économie entière, l'étendant à la mesure du coût de toute activité humaine en « unités d'effort humains ». Grâce à cela il pense pouvoir déterminer la valeur économique qui commande approximativement le prix des biens et services consommés. Il se réfère à Adam Smith pour qui la richesse d'une nation est ce qui est produit par le travail de cette nation ou ce qui est acheté de ce qui a été produit par les autres nations. Selon lui, habituellement, c'est la monnaie qui sert d'intermédiaire pour le travail et les biens mais la valeur de la monnaie peut être déterminée n'importe quand par la quantité d'énergie humaine physique, ou même intellectuelle, qu'elle peut acheter. En effet lorsque l'argent sert d'échange pour des professions intellectuelles telles un médecin ou un avocat cela est aussi une forme d'échange d'argent contre du travail. L'offre et la demande pourraient faire que le prix varie au dessus ou en dessous de la valeur en efforts humains mais rarement de beaucoup et pour pas très longtemps car quand les prix d'un bien augmentent des hommes se précipitent pour en produire et quand les prix baissent on en abandonne la production pour d'autres produits plus rentables. Les monopoles peuvent également faire diverger les prix de leur valeur en efforts humains mais dans l'équivalisme les monopoles et les grandes propriétés foncières héréditaires seraient bannies.

---

<sup>10</sup>Voir Bedaux (1928 ; 1932). Toutefois, selon Kreis (1990), « il n'a jamais été retrouvé une quelconque trace écrite de sa fameuse courbe liant l'effort et la fatigue et donc au repos et qui constitue pourtant le cœur de son système et de son argumentaire de vente ».

Le coût de production mesuré en unités d'énergie humaine pourrait ainsi déterminer le prix des biens de consommation qui serait fondé sur le travail. Aussi, si cette théorie appelée « équivalisme », était en usage, toute activité produisant des biens et services aurait une valeur économique équivalente à la quantité d'énergie humaine déployée. La mesure de l'activité humaine qu'elle soit mentale ou physique devient alors une valeur étalon qui sert de base à l'échange éliminant la spéculation commerciale. L'unité de mesure était le « BI », puis après la naissance de son fils le « BEX » avec comme symbole le « B » unité, invariable au pluriel, avec une queue au B pour la distinguer. Le BEX est défini comme « une minute d'effort normal humain incluant un temps de repos la proportion de repos à relier au degré d'effort induit quand un homme n'a pas de qualification spécifique autre que l'intelligence normale de la race humaine ». C'est une définition différente de celle du « B » (point Bedaux), mais c'est seulement une extension car le BEX doit mesurer la production d'un effort *physique et mental*. Il faut toutefois résoudre le problème lié aux faiblesses du système Bedaux quant à l'évaluation subjective de l'homme normal moyen et de l'effort mental pour les activités intellectuelles. Selon lui, ce problème peut être aisément résolu. Si le travail créatif n'est pas mesurable directement, les ingénieurs Bedaux ont une grande expérience de juger, d'estimer des qualifications pour la plupart des jobs dans l'entreprise, ils avaient mis au point des méthodes d'intéressement reposant sur l'intensité d'effort et de qualification des postes qui furent employées partout avec grand succès et ils n'avaient pas trouvé de profession qui ne puissent pas être concernées. Cette expérience peut servir. Il n'y a pas de limitation à la classification concernant le niveau de la hiérarchie. Par exemple, les dirigeants de grandes entreprises ont une qualification estimée 100 fois supérieure à celle d'ouvrier non qualifié et le travail d'un ambassadeur serait encore plus élevé même si ce dernier n'a pas une rémunération plus importante.

Pour Bedaux l'équivalisme<sup>11</sup> c'est le capitalisme dans le communisme. Il met un « ism » au nom de son utopie comme pour « capitalism » ou « communism ». Ce serait l'atteinte d'un idéal, un « vrai socialisme » où les entreprises bénéficieraient de l'adhésion de tous pour un bénéfice pour tous. Il dissocie toutefois « libre entreprise » et « capitalisme » car s'il rejette le capitalisme c'est un partisan de la liberté individuelle d'entreprendre.

Ce qui le distingue du communisme, c'est que, dans son système, la société ne demanderait à chacun que ce qu'il veut bien apporter. Il estime qu'il faut laisser les individus libres d'offrir ce qu'ils veulent sur le marché et les individus consommateurs libres de choisir sur le marché. Le meilleur moyen de favoriser le consommateur est qu'il ait toujours le plus large et le meilleur choix de produits et services pour le meilleur prix.

Ce qui le distingue du capitalisme c'est la répartition des produits au pro-rata de la contribution de chacun « selon son mérite », tout en assurant une vie décente de la naissance à la mort. La nouvelle manière de récompenser chacun en fonction des services rendus à la société serait le Bex qui servirait d'étalon stable aux échanges, éliminant la spéculation et l'aspect mercantile de la circulation des richesses. La monnaie serait en dehors des mains des représentants des gouvernements qu'il qualifie de dépensiers et il pourrait y avoir une monnaie stable. En effet, selon lui, en dépit de la formule magique du « gold exchange standard » il n'y a jamais eu de monnaie stable dans l'histoire car les gouvernements ont trompé les citoyens en dévaluant régulièrement la monnaie. Dans sa société, il est préférable

---

<sup>11</sup> Equivalism en Américain.

que tout le monde travaille moins plutôt que certains soient au chômage. Cependant tous doivent travailler même si ce n'est pas le travail qu'ils auraient choisi. En contrepartie, l'équivalisme permet une économie stable, exempte de crises économiques avec l'emploi pour tous. Il y a une véritable égalité des chances, une sécurité sociale pour la vie, un minimum de subsistance à ceux qui ne travaillaient pas : personne ne peut gagner moins que 60Bex par heure et cette somme permet de vivre correctement.

Cela serait possible car les « parasites » (spéculateurs, capitalistes, rentiers....) collectant des revenus indus auraient été éliminés<sup>12</sup>. Egalement le standard de vie serait en progrès grâce à l'avance technologique. Pour maintenir cette avance technologique il faut encourager la créativité des jeunes par l'éducation. Ceci permettrait réduction du temps de travail à 40 heures tout en produisant plus de richesses.

Le monde est, pour l'instant, divisé en deux en fonction de la propriété des moyens de production (soit propriété privée, soit propriété confisquée par l'état et sa bureaucratie). Ces deux solutions sont aussi mauvaises l'une que l'autre. La croissance de la bureaucratie est payée par le consommateur et les actionnaires d'origine ont été très largement récompensés quelque soit le montant de leur apport de départ. Il propose une troisième voie. Il propose de rendre aux consommateurs ce qui leur appartient car ce sont eux qui ont financé la croissance des grandes entreprises. Il n'y aurait plus de revenus de la propriété héritée, plus de richesse ni de sources de revenus non liés à la production de biens et de services nécessaires à la communauté. Il faut toutefois récompenser les créateurs et entrepreneurs qui sont à l'origine de la croissance économique et de l'innovation. Ils doivent garder le contrôle de leur entreprise et de ses fruits toute leur vie. Il rejette cependant la participation des salariés à la gestion ; ces derniers peuvent donner leur avis sur la gestion interne qui les concerne mais pas sur les fabrications et l'offre des produits. Aussi, il propose, pour diriger les entreprises, un conseil de directeurs, trois suffiraient, (des banquiers !) pour sélectionner et surveiller les dirigeants salariés. Pourquoi des banquiers ? parce qu'ils sont les plus compétents pour comprendre la marche générale des entreprises et pour lire les états financiers. Les membres du conseil de direction recevraient un pourcentage des résultats et le manager professionnel serait intéressé à la croissance de l'entreprise et à la satisfaction des consommateurs. La propriété privée ne disparaît pas, ce qui a simplement changé c'est que la propriété indéfinie des actions et des terres disparaît. En effet, dans son système, les citoyens peuvent accumuler toutes les richesses qu'ils produisent mais seulement durant leur vie. Chaque citoyen se verrait par exemple, affecter un terrain mais les taxes sur ce terrain augmenteraient de manière croissante, ceux qui vivent en appartement paieraient pour la maintenance, la modernisation et l'administration mais pas de loyer rémunérant la rente du capital.

Selon Bedaux, nous serions dans un monde en transition. Il se réfère explicitement là encore à une troisième voie. A l'origine de la révolution industrielle il y a eu des abus en vers les ouvriers mais aujourd'hui il y a une trop grande puissance des syndicats dont les consommateurs paient les frais. Chaque homme a deux facettes dans sa vie : une de producteur et une de consommateur. Il faut trouver un juste équilibre entre les deux. Dans la nouvelle société il n'y aurait plus besoin de syndicalistes ni de discussions collectives car l'équivalisme assure un minimum vital à tous et que tout homme est justement récompensé de

---

<sup>12</sup> Cf infra.

son travail. Il y aurait deux types de représentants du peuple au gouvernement : un pour chaque facette de notre vie mais sans doubler le nombre de représentants car chacun de ces représentants serait élu par le double de citoyens que maintenant.

Comme beaucoup d'utopistes il sait que son projet ne sera appliqué qu'à long terme, après longue transition. Pour commencer il propose d'imprimer ou étiqueter sur les biens leur valeur en équivalent d'unités humaines d'énergie en addition au prix de marché. En raison de cette utopie, il est considéré par certains comme le lien entre le fascisme, le taylorisme et le « scientific management » (Littler, 1982). Toutefois, lorsqu'il proposera l'« équivalisme » au régime Nazi, le Dr Hjalmar Schacht<sup>13</sup>, s'y opposera. En attendant, en 1941, il cherchera à construire une cité idéale, laboratoire social de ses idées.

### **2 3 2 Les velléités de mise en place d'un « laboratoire social » à Roquefort.**

Si une première tentative, peut être trop ambitieuse fut la signature d'un accord avec les autorités Grecques afin d'appliquer le système Bedaux à la Grèce toute entière, la seconde guerre mondiale qui interrompit cette expérience. C'est la seconde tentative, certes limitée à une petite ville française, Roquefort dans les Landes, qui est la plus aboutie à la fois en durée et sur le champ des idées. Selon Jane Flanner (1945, ce serait la plus grande expérience sociale depuis l'échec des transcendentalistes de Boston à Brook-Farm). G Bedaux envisageait une grande expérimentation humaine. Il voulait établir une communauté harmonieuse et prospère afin de servir de modèle pour l'après guerre en France, en Europe et dans le monde. Le meilleur moyen d'expérimenter ses idées était, selon lui, de les mettre en pratique dans une petite communauté comprenant tous les corps de métier. En 1941, il proposa au Maréchal Pétain de l'expérimenter en France. G Bedaux prétendit que le vieux Maréchal n'avait rien compris à son système<sup>14</sup> mais lui en avait fait une très bonne appréciation et lui avait donné son accord sous réserve de celui des habitants de la commune choisie. Ce fut Roquefort une petite ville de 2 200 habitants du département des Landes à 110 km au nord de Bayonne. Il faut noter que cette commune se trouvait en zone occupée par les Allemands, la ligne de démarcation passant le long de la ville. Il s'y trouvait un « cycle économique parfait » dans zone géographique limitée : agriculture, artisanat, commerce, élevage de moutons, élites intellectuelles en ville. Selon lui, des peintres et écrivains avaient été attirés par la charme du site. Il avait découvert cette petite ville car la société Bedaux mettait en place son système dans la « Société des Papeteries de Roquefort ». Selon G Bedaux, la population accepta. Avec les ingénieurs Marcel Grolleau, Jean Valdaron, Fernand Dujardin et Jean Caudron qui était à la tête de la compagnie Française Bedaux, il se rendit à Roquefort pour affiner ses réflexions sur l'équivalisme. Ils se retrouvaient dans une villa cossue<sup>15</sup> qu'ils avaient louée à une anglaise à Lencouacq, un petit hameau à côté de Roquefort. De mars 1941, jusqu'à l'attaque de Pearl Harbour le 7 décembre 1941, période pendant laquelle l'expérience fut menée, cet endroit fut à la fois le PC de la mise en place du

---

<sup>13</sup> Ancien Président de la *Reichsbank*, puis Ministre de l'économie du gouvernement Nazi. Il sera disgracié pour avoir critiqué la politique Nazie vis-à-vis des juifs.

<sup>14</sup> « Le vieux maréchal peut reprendre vos mots et les restituer en les améliorant sans avoir rien compris » cité par G Bedaux .

<sup>15</sup> Elle sera rachetée plus tard par la papeterie pour en faire une maison de passage pour les hôtes de marque et un relais de chasse. Aujourd'hui c'est devenue une maison d'hôte où l'on se souvient du passage de ces hôtes si particuliers.

système Bedaux dans la papéterie et un lieu de réflexion<sup>16</sup> sur l'équivalisme<sup>17</sup>. S'il ne resta pas à Roquefort car il était incapable de s'y maintenir, pris comme à son habitude par d'autres projets. G Bedaux y séjourna toutefois régulièrement, à l'exception de 2 voyages en été en Afrique du nord, jusqu'à son départ définitif pour l'Algérie. Il n'a pas été gêné dans ce projet par les autorités officielles allemandes qui alertées étaient venues sur place mais quand G Bedaux leur avait expliqué ce qu'il avait en tête ils l'avaient jugé peu dangereux. Sur place, pour financer sa « cité idéale » il s'intéressa également à un projet de sylviculture. Bien que l'économie de la ville reposait sur les pins pour approvisionner la papéterie aucune replantation n'avait eu lieu. En outre les arbres étaient coupés sans distinction. Il n'y avait pas de coupe feu d'où des incendies réguliers dans la région<sup>18</sup>. La mise en place de coupe feux aurait fourni à elle seule assez de bois pour le projet sans couper de nouveaux arbres. G Bedaux avait comme projet de planter des leucaena<sup>19</sup>. Il avait été enthousiasmé par un article de l'académies des sciences américaines. Cet arbre pouvait être une ressource complète dans son cycle économique : servir d'engrais, d'aliment et être source d'énergie. Après un an l'arbre atteint 20 pieds. Un hectare fournit 25 tonnes de bois de pour la construction, le chauffage et la pâte à papier ou le charbon de bois. En plus 19 tonnes de feuilles donnant du fourrage peuvent être récoltées de chaque hectare et permettent de nourrir les vaches et produire de l'engrais car elles sont riches en potasse, phosphore et fer. La pulpe de ce bois et ses graines peuvent être distillées pour produire de l'alcool. De plus, sa plantation prévient de l'érosion et restaure les sols. Selon ses biographes, il avait constaté que les employés et leurs familles vivaient dans des logements qu'il considérait comme des taudis et il construisit pour eux une douzaine de nouveaux logements<sup>20</sup>.

Parallèlement il menait deux autres projets. Toutefois ces derniers n'était pas liés, dans son esprit, à l'essai de mise en place de l'équivalisme. Tout d'abord il surveillait la mise en place son système Bedaux dans les papétries « Société des Papétries de Roquefort ». Cette société située en zone occupée travaillait en grande partie pour l'Allemagne. La productivité étant faible et de nombreux ouvriers étaient encore prisonniers en Allemagne ou étaient appelés pour le STO, il était impérieux pour l'occupant d'améliorer la productivité ; la méthode Bedaux était, a priori, la solution<sup>21</sup>. En outre il réfléchissait à un projet de commercialisation des « Brandes ». La commune de Roquefort est située dans le département des Landes. On y

---

<sup>16</sup> Il se disputa avec Grolleau car Bedaux voulait trop s'immiscer dans les travaux puis ils se réconcilièrent.

<sup>17</sup> La compagnie Française Bedaux avait mis au point 30 facteurs (physiques, environnement, éducation, expérience, habileté, talent, risque, responsabilité...) permettant de construire une échelle de qualification de l'activité humaine pour tout type d'emploi : médecin, avocat, commerçant, patron..... Il en avait attribué 2 ou 3 par collaborateur des compagnies Française et Belge Bedaux pour une opérationnalisation. Il en était ressorti des tables et abaques pour chacun des facteurs permettant de mesurer chaque facteur.

<sup>18</sup> Il y en eut un terrible en 1949.

<sup>19</sup> Le leucaena est un arbre tropical de la famille des légumineuses.

<sup>20</sup> En fait seules deux maisons en bois appelées par les Roquefortois : « les canadiennes » pourraient être attribués au passage de G Bedaux.

<sup>21</sup> En fait cette méthode importée par des « étrangers » était en pleine opposition avec le management paternaliste des papeteries et le salariat rural. Après quelques années de mises en œuvres et de tensions et rancunes qui sont encore perceptibles aujourd'hui chez les anciens de Roquefort le système fut abandonné.

trouve des plantations de pin et du pétrole en sous sol<sup>22</sup> dans des terrains sablonneux mais difficilement exploitable. Sous les pins il se trouve des bruyères particulières à la région, les « Brandes », considérées comme des parasites et poussant jusqu'à hauteur de 15 pieds. Selon Bedaux elles absorberaient le pétrole du sol. Elles seraient donc très inflammables et on aurait pu les utiliser comme carburant pour les véhicules de manière économique en les utilisant dans les gazogènes automobiles<sup>23</sup>. Le principal problème était d'extraire leurs racines et de les couper à la taille voulue. Pour cela il avait besoin de Caterpillar D10 et D12 et de déracineurs. Les français possédaient ces engins et avaient voulu les envoyer en zone libre. Mais les allemands les avaient saisi pour construire des terrains d'aviation. Bedaux proposa l'utilisation de rouleaux compresseurs et demanda aux allemands l'autorisation d'utiliser du matériel stocké à Pau en zone libre. Il semble que ces autorisations se soient perdues dans les méandres bureaucratiques entre Berlin et Paris. Néanmoins les allemands envoyèrent des techniciens en agriculture et forêts sans que l'on connaisse les résultats de leurs études. Ils firent des expériences sans lui, dirent que c'était positif, mais ne remirent pas leurs conclusions. Rien ne sortit de ce projet de bruyères, les allemands semblent l'avoir torpillé en refusant la réquisition des matériels nécessaires. Bedaux fut donc incapable d'obtenir les bulldozers dont il avait besoin pour arracher les racines et renonça. Selon biographes toutes les automobiles de roquefort roulèrent avec bruyères mais il y eut aussi la création d'une industrie annexe de vente des racines de bruyères.

Cette expérience ou tentative d'expérience n'est restée qu'un fait purement local, parfaitement inconnu du reste du monde. L'été suivant il entendit parler dans son château de Candé, lors d'une réception, que les allemands allaient bombarder la grande raffinerie de pétrole d'Abadan dans le golfe persique. Il entreprit de leur proposer un projet afin, selon lui, de préserver ce précieux investissement pour la reconstruction de l'Europe. Les Allemands furent plus intéressés par ce projet et quant à G Bedaux il rebondit sur son projet de pipeline transafricain<sup>24</sup> qui le conduisit en Algérie puis en prison.

### **3 - Georges PERRIN (1891-1958) <sup>25</sup>**

Georges Perrin est né le 6 novembre 1891 à Châlon-sur-Saône. Après des études scientifiques au lycée de Châlon-sur-Saône, il était admis à l'école Centrale (promotion 1919/2). Alors qu'il n'était pas encore diplômé, il fut mobilisé en 1914, comme officier. Dès la fin de la guerre, après un court passage à la société *Rache et Bouillon* à Paris, il part pour le Brésil de 1920 à 1925 retrouver son frère et sa sœur. Il occupe la fonction d'ingénieur rattaché à la direction au sein de la société *Lage Frères* à Rio de Janeiro, société de son beau-frère aux activités multiples (navigation, mines de fer et de charbon). De retour en France, il est nommé directeur de diverses sociétés de construction de machines textiles, de filature, de fabrication de tubes d'acier et de matériel d'hôpital.

---

<sup>22</sup> Il existe des exploitations importantes à Parentis à Km mais les différentes prospections effectuées sur le territoire de la commune de Roquefort n'ont pas été probantes.

<sup>23</sup> Il y avait deux types de voitures à gazogène (un brûlant directement les racines l'autre sous forme de charbon de bois).

<sup>24</sup> Cf supra.

<sup>25</sup> Pour un historique plus développé sur la vie de Georges Perrin voir : (Levant et de La Villarmois 2004 a).

En 1939, Georges Perrin est mobilisé. La débâcle le conduit à Nîmes, puis à Lyon. Il est rendu à la vie civile en 1941. Il décide de ne travailler ni pour l'occupant, ni pour le régime de Vichy et fait l'acquisition d'une propriété, le château de Chéronvilliers, à Rugles dans l'Eure. En dehors de la restauration de sa propriété, Georges Perrin profite de cette retraite pour s'intéresser au développement scientifique dans le textile et formaliser sa méthode de détermination des coûts de revient industriels : la " méthode GP ". Une fois sa méthode mise au point, sa vie professionnelle sera orientée, de manière quasi-exclusive, vers sa diffusion. Il décède le 5 février 1958.

### 3.1. L'œuvre de Georges PERRIN

C'est son expérience professionnelle qui conduit Georges Perrin à ses réflexions sur les méthodes d'évaluation des coûts et à la proposition d'un outil, la méthode GP. Selon Georges Perrin, la méthode GP est conceptuellement établie dès 1938 mais techniquement opérationnelle en 1945<sup>26</sup>. La méthode GP est tout d'abord une méthode d'évaluation des coûts dans des domaines et accessoirement une méthode d'intéressement des salariés<sup>27</sup>. Nous ne développerons pas ici les principes de la méthode GP<sup>28</sup>. Nous nous contentons de dire que la méthode consiste à attribuer à tous les objets produits un certain nombre « d'efforts de production » correspondant à la juste part de l'effort total de l'usine dont ils ont eu besoin. Ceci permet de les comparer entre eux par le nombre « d'efforts de production » que chacun représente. Etant tous de même nature ces efforts pourront s'additionner, se soustraire, être le multiplicateur ou le diviseur commun pour la répartition de frais et se désolidariser du temps et des variations de la monnaie. A la libération, Georges Perrin n'a ni les moyens financiers ni le temps pour développer commercialement seul sa méthode. En juillet 1945, il rencontre Yves de La Villeguérin, dirigeant d'un réseau de cabinets d'expertise comptable *Fiducia* (société fiduciaire de contrôle et de révision) implanté à Paris. Georges Perrin convainc Yves de La Villeguérin de l'intérêt de sa méthode. En décembre 1945, un accord est signé. En 1951 une SARL, « La Méthode GP », est créée. Les affaires sont faibles au début, difficiles et aléatoires par la suite. Georges Perrin rédige des articles non directement publicitaires dans des revues telles *L'usine nouvelle* ou *L'industrie textile*. S'en suivront une série d'articles (Perrin, 1953a ; 1953b ; 1953c ; 1953d ; 1954a ; 1954b ; 1955a ; 1955b ; 1955c) et de conférences jusqu'à son décès en 1958. Sa première intervention connue est une communication faite le 16 novembre 1953 à la société des ingénieurs civils<sup>29</sup> Une autre communication d'importance fut celle faite à la CEGOS par Monsieur Huet, le 13 mai 1958 (CEGOS, 1958). Le CNPF en 1957 avait cité la méthode GP dans une de ses brochures traitant du coût de revient. Le chiffre d'affaires de la société progresse et elle est régulièrement bénéficiaire. Malheureusement Georges Perrin tombe malade en 1956. Il

---

<sup>26</sup>Note " Bases doctrinales de la méthode GP et conséquences pratiques ", 1951.

<sup>27</sup>Il s'agit ici de syndicats « patronaux ».

<sup>28</sup>Cf Levant Y., de La Villarmois O. (2004b).

<sup>29</sup>La société des ingénieurs civils a été créée par des centraliens en 1839. Elle a été longtemps dominée par eux, mais ouverte à tous les ingénieurs civils. Outre la défense du titre d'ingénieur, l'un de ses objectifs était d'être une société savante. Ses statuts stipulent que ses objectifs sont " [...] de concourir au développement des sciences appliquées aux grands travaux de l'industrie [...] poursuivre par l'étude des questions d'économie industrielle, d'administration et d'utilité publique, l'application la plus étendue des forces et richesses du pays "

abandonne son mandat de gérant le 1<sup>er</sup> juin 1957 ; il est remplacé par son épouse. En 1957, la société est gravement déficitaire en raison de la chute de chiffre d'affaires et de l'inactivité de Georges Perrin. Après le décès précoce de Georges Perrin le 5 février 1958, son épouse, Suzanne, poursuit l'activité du cabinet. Elle assura avec les éditions Dunod la publication en 1962 de l'ouvrage rédigé par Georges Perrin sous le titre " prix de revient et contrôle de gestion par la méthode GP " (Perrin, 1962) ainsi que de nombreux articles. Puis après son retrait fin 1969, le développement de la méthode GP reposa sur divers cabinets de conseil, en particulier *Les Ingénieurs Associés (LIA)*.

### **3.2. Intérêt et limites de la méthode « GP »**

L'intérêt majeur de la méthode GP est son analyse fine du processus de production, ce qui a comme incidence une meilleure répartition des frais de production. Parallèlement l'abstraction des unités monétaires permet une meilleure comparaison des activités dans le temps et l'espace. Cependant cette méthode a comme limite initiale de ne concerner que les activités de production en n'imputant les charges de l'entreprise qu'à partir des seuls coûts de production. L'élévation des charges indirectes ainsi que la part des services rend aujourd'hui plus criante cette faiblesse. Une autre critique est l'imposant travail initial d'analyse des activités de l'entreprise. Parfois confondue avec la méthode des points Bedaux, la méthode GP a connu un succès assez limité (150 à 200 applications d'après les archives du cabinet *La Méthode GP*) jusqu'à tomber quasiment dans l'oubli, même si elle est encore citée dans quelques ouvrages (Lauzel, 1971 ; Baranger et Mouton, 1997 ; Burlaud et Simon, 1997). Il a fallu attendre un retour aux sources, suite aux remises en cause des méthodes traditionnelles de comptabilité analytique (Bouquin, 1993) et l'action du cabinet *Les Ingénieurs Associés*, pour redécouvrir cette méthode. Il faut cependant prendre en considération les applications des cabinets de conseil partenaires (après le décès de Georges Perrin) sans parler des applications « sauvages »<sup>30</sup> et enfin des évolutions de la méthode (méthodes UP et UVA).

### **3.3. Les dérives de la méthode GP**

Georges Perrin est également un touche à tout. Il se lance dans la mise au point de brevets parmi lesquels on peut citer un guidon souple pour bicyclettes et en 1955 une « pédale de commande pour automobiles caractérisée par le fait que par un seul mouvement continu cette pédale accélère la voiture agissant sur l'accélérateur, ou la ralentit en agissant sur le frein, groupant en une seule commande les deux pédales actuelles d'accélérateur et de frein [...]. Cette innovation brevetée[...]. Deux appareils d'essais, [...]ont été faits et essayés sur une 203 et une Aronde. Les résultats en eux-mêmes ont été très satisfaisants et ont beaucoup intéressé les techniciens de chez Peugeot notamment, mais des détails d'exécution ne sont parfaits et risquent d'être la cause de non fonctionnement de l'appareil ». Il s'est aussi intéressé à l'utilité de sa méthode pour la mise en place de l'intéressement des travailleurs à la productivité<sup>31</sup>. S'il connaissait les écrits de Dubreuil et de Rimailho (Dubreuil et Rimailho

---

<sup>30</sup>Il est possible d'évoquer le cas de Jean-Louis Perrin, le fils de Georges Perrin, qui applique la méthode dans l'entreprise qu'il dirige. De rares applications sont fondées sur les seules publications, sans avoir recours aux cabinets de conseil, pour limiter les coûts de mise en place.

<sup>31</sup> L'arrêté du 31 mai 1947 avait créé une commission interministérielle « chargée d'élaborer les règles générales de l'établissement d'une prime collective à la production par branches

1939, Rimailho 1947) sur les « équipes autonomes », il les critique sur leur complexité et le risque de dérapage sur la participation à la gestion dans l'entreprise. Son projet porte le nom de « double intéressement ». Selon lui, la productivité ne doit pas être confondue avec volume de production mais elle renferme l'idée de prix de revient. L'objectif n'est pas de produire plus mais plus économiquement, l'augmentation de la production se faisant bien souvent avec une augmentation des coûts. L'intéressement se fait au niveau de l'accroissement de la productivité globale. Le personnel doit être intéressé à la fois à l'augmentation de la production qui diminue la partie des prix de revient indépendants de la production et à la diminution du prix de revient dépendant de la production. Il n'est créé de complément de salaire que sur des économies réalisées par l'entreprise. Chacun des deux intéressements donne droit à un boni réparti entre les différents personnels de l'entreprise. Un exemple dans une câblerie est donné au chapitre 34 de son ouvrage et un autre dans sa communication à la CEGOS (1958) concernant l'expérience faite dans la société textile *Sauvegrain*. Les documents de la société GP montrent des contacts et des conférences en liaison avec des syndicats patronaux dans les années 1950, parfois suivis de mises en place de la méthode GP à titre expérimental dans une usine. Malheureusement aucune de ces expérimentations ne débouchera sur une généralisation dans l'ensemble des adhérents d'un syndicat. Plus originales sont les idées de Georges Perrin concernant les applications de la méthode GP pour remplacer la monnaie par un système de prix reposant sur les valeurs en GP permettant une meilleure coordination de l'économie.

### ***3 3 1 La méthode GP, la solution pour une unité commune de mesure de la production et de détermination du « juste » prix pour une économie dirigée .***

Le dépouillement des archives de G Perrin<sup>32</sup> a permis de retrouver ses propositions pour l'application de sa méthode dans le cadre des comités d'organisation visant même à remplacer la monnaie :

« L'économie nouvelle, actuellement en organisation nécessite une documentation précise sur la marche et sur le rendement des entreprises.

Il importe que les chiffres soient bien comparables entre eux, et pour cela il est nécessaire qu'ils se rapportent tous à une mesure commune. Celle-ci serait avantageusement le GP de la Méthode Analytique GP. Les comités d'organisation recevraient de chaque usine semestriellement ou annuellement un contrôle semestriel ou annuel, représentant la totalisation de leurs contrôles mensuels, et ils en formeront un contrôle général semestriel ou annuel.

Toutes les tâches dévolues aux Comités d'Organisation seront facilitées par le Contrôle Général.

Les Comités d'Organisation en se basant sur le Prix de Revient Général du GP d'une Profession fixeront le Prix de Vente du GP, valable pour tous les produits fabriqués dans

---

d'activités, par industrie, par profession, catégories de travaux ou catégories professionnelles en recherchant notamment une répartition équitable de la marge résultant d'un accroissement de la production entre travailleurs, les consommateurs et l'entreprise ». Diverses mesures furent prises en France dans les années 1950 pour exonérer de charges fiscales et sociales les sommes versées au titre de l'intéressement collectif à la productivité.

<sup>32</sup> Notes : « La méthode analytique GP au service de l'économie nouvelle » et « La science économique et la technique ».

ladite profession. Le bénéfice d'une Entreprise sera chiffré ainsi uniquement sur ses efforts de production, ce qui est une notion infiniment plus juste que celle d'une majoration arbitraire des prix d'achats des marchandises. Cela ne veut pas dire que le fait d'acheter et de vendre des marchandises ne mérite pas salaire, cela veut dire simplement que ce salaire est dû à l'activité correspondant à des actes, et non pas aux marchandises mêmes.

Les commerçants n'éprouvent en principe pas le besoin du recours de la méthode GP, bien que cela pourrait leur être profitable, mais du point de vue contrôle et fixation des prix de vente par les comités d'organisation, une grande clarification de ces problèmes si diffus pourrait être obtenue par l'application obligatoire de la Méthode GP aux entreprises commerciales et même aux Magasins de détail.

L'application peut en être envisagée sous la forme suivante :

L'activité d'un commerce consiste en achats, magasinages et ventes. Le GP doit être une mesure des efforts faits dans cette activité, et il sera défini facilement par l'effort normal nécessaire pour acheter, entreposer et vendre une valeur d'achat déterminée, par exemple 100 francs.

Autant de fois une marchandise aura coûté 100 francs à l'achat, autant de GP lui seront affectés, sous réserve que les efforts d'achats de magasinages et de ventes sont estimés normaux – c'est-à-dire sensiblement les mêmes pour toutes les marchandises dudit commerce. Mais si, parmi ces marchandises, les unes sont plus difficiles à acheter ou à vendre, ou présentent un risque plus grand que les autres de détérioration au magasinage, de façon générale, si certaines marchandises se distinguent des autres comme efforts à faire en ce qui les concerne, il faut en tenir compte par des équivalents.

Du point de vue fixation des prix de ventes, les prix de revient normaux du GP ne tarderont pas à ressortir avec une exactitude presque parfaite et le prix de vente du GP pourra être fixé en toute connaissance de cause comme expliqué plus haut. Toutes les marchandises d'une profession verront leurs prix de vente déterminés par la fixation de ce seul chiffre.

Le seul point est que les GP soient entrés suffisamment dans la pratique pour que dans chaque industrie ils aient pris une réelle stabilité, c'est-à-dire qu'ils représentent, quelle que soit la période des efforts de production toujours les mêmes.

Nous nous contentons d'indiquer simplement cette question, car bien des conséquences peuvent être envisagées, notamment celle de prendre le GP comme unité d'échange entre 2 marchandises sans l'aide de monnaie ».

Après l'armistice la loi du 16 Août 1940 avait institué les Comités d'Organisation. Leur objet était le recensement des entreprises, des stocks, de la main d'œuvre, l'élaboration des programmes de production et la proposition de prix. Un de leurs objectifs était de « proposer aux autorités publiques compétentes les prix des produits et services », art 2, alinéa 5 de la loi. Cette évolution traduit l'affirmation du corporatisme et du planisme ou technocratie qui verront leur apogée sous le régime de Vichy. Les industriels devaient demander aux comités d'organisation une autorisation pour augmenter leurs prix, voire fixer les prix des produits nouveaux, la base étant les différents postes du prix de revient. Il y avait donc un fort besoin de méthodes uniformes de calcul de coûts. L'idée est de fixer un « juste prix » assurant aux producteurs un « juste profit » (Lemarchand 1998, Zimnovitch 1997). La Cegos organisa des cycles de perfectionnement des méthodes des prix de revient dans les années 1941-1942. Les archives de Georges Perrin montrent qu'il se tenait au courant de ces conférences. Il possédait, s'il n'y avait pas participé, des comptes-rendus de ces activités de la CEGOS, notamment une, faisant état d'une communication en 1942 de M<sup>r</sup> P. Daum, Président de

l'Union Syndicale des Verreries à main sur le résultat d'une expérience sur les prix de revient à l'échelon syndical des mêmes articles fabriqués par les membres de son syndicat. Par une entente étroite, les membres de ce syndicat étaient arrivés à déterminer leur prix de revient exact ce qui avait permis d'établir le prix de vente donnant satisfaction à tous les membres. Les archives de Georges Perrin montrent qu'il a pris de nombreux contacts même après la guerre avec des syndicats professionnels afin de mettre en œuvre ses idées tout au moins celle d'une méthode uniforme de calcul des coûts. De tels liens ont eu lieu avec le syndicat des constructeurs d'appareils de levage et de manutention de série (1955), le syndicat professionnel des fabricants de fils et câbles électriques (1955), le syndicat des industries téléphoniques et télégraphiques (1955), le syndicat des constructeurs d'appareils de levage et de manutention de série, le syndicat des constructeurs de gros matériel électrique (1955), le syndicat des constructeurs de matériel électrique (1955) le syndicat des constructeurs de machines électriques (1955), le syndicat cotonnier de l'ouest (1955), le syndicat cotonnier de l'est (1955), le syndicat de la métallurgie (1955) et le syndicat des constructeurs de matériel textile de France(1956). Ces relations épistolaires firent suite à la communication de G Perrin en 1953 à la société des ingénieurs civils et à ses articles. Elles furent initiées par des syndicats intéressés ou par Georges Perrin. Ces contacts furent parfois suivis de conférences, voire de visites d'usines ayant adopté la méthode GP. Rien ne déboucha finalement, certains syndicats tel le syndicat cotonnier de l'Est semblant même, d'après la lecture d'un courrier que lui envoya Georges Perrin, dénigrer la méthode GP auprès de leurs adhérents. Les propositions de Georges Perrin n'ont pas réellement suscité de réaction, de débat<sup>33</sup>. La seule réaction des principaux interlocuteurs<sup>34</sup> de Georges Perrin, les industriels, est de choisir d'appliquer ou non sa méthode.

Dans son ouvrage posthume G Perrin « Prix de revient et contrôle de gestion », (Perrin 1962) a consacré à nouveau un chapitre entier ( le chapitre 35), aux « *Possibilités syndicales, ententes industrielles, contrôle bancaire. Aide aux statistiques* ». Dans ce chapitre on peut lire :

« [...] l'unification des mesures de production donne aux syndicats patronaux, au delà des limites de l'entreprise, la possibilité de parler un langage commun...sans que les industriels intéressés aient à révéler leurs processus de fabrication, ou leurs méthodes de travail .... »

« *La nécessité de parler un langage commun en matière de production se fait également sentir dans les différentes formes d'ententes industrielles pour lesquelles les entreprises semblent manifester un intérêt croissant. La législation française étant devenue assez libérale sur ce point, on découvre maintenant une variété infinie d'ententes, soit fixant des prix de vente, soit réglant des contingents d'importations ou d'exportations, distribuant les marchés, ou réglementant une qualité produite. Ententes de signalisation, ententes de répartition, ententes d'achats, de représentation commune ne sont que le résultat d'un même état d'esprit reconnaissant la nécessité d'abandonner peu à peu l'indépendance de l'économie libérale pour une discipline librement consentie et codifiée par des accords mutuels, manifestations différentes du même besoin d'unir les efforts pour obtenir un meilleur profit* ».

---

<sup>33</sup>Il ne faut pas confondre les réactions à la méthode GP aux réactions, plus récentes, aux méthodes qui lui sont affiliées (UP et UVA).

<sup>34</sup>Il fut aussi en relation avec des responsables de syndicats patronaux.

La CEGOS avait réussi à faire adhérer une cinquantaine de groupements professionnels à l'adoption de la méthode des sections homogènes comme méthode syndicale de calcul des prix de revient (Weexsteen, 1999). Parallèlement il existe une tentative d'un plan comptable 1942 qui sera abandonné au profit du plan comptable 1947. La méthode des sections homogènes, puis des centres d'analyse, sera prônée dans trois plans comptables 1947 et 1957 (sections homogènes) et 1982 (centres d'analyse). L'environnement institutionnel qui fit le succès de la méthode des sections homogènes car elle était en adéquation avec lui, fut également celui de Georges Perrin pendant toute sa vie professionnelle jusqu'à l'âge de 54 ans, période pendant laquelle il conçut son projet. Cependant, l'environnement de Georges Perrin, en tant que consultant, est tout autre. La France, dopée par le plan Marshall, est en reconstruction et se prépare à rentrer dans le marché commun pendant une croissance économique sans précédent et dans un cadre définitivement libéral depuis 1947. L'objectif est de restaurer les lois économiques du marché, incitant les entreprises à fixer leurs prix librement en fonction du marché. Cette croissance est accompagnée d'un retour progressif à la liberté des prix même si à chaque étape de cette libéralisation correspond la mise en place de barèmes de prix la retardant d'autant (Bonin, 1987). Le conseil économique et social exige dès 1948 la disparition des cartels de prix et Pinay fait voter une loi en juillet 1952 interdisant les prix imposés. Dès 1951 le traité de Paris instituant la CECA comprend un volet consacré à la réglementation des ententes et des concentrations. Le traité de Rome signé en mars 1957 et entré en vigueur en 1958 en possède également un dans ses articles 83 à 85.

### ***3 3 2 Une tentative de rebond avec la comptabilité nationale et le plan.***

Une autre tentative pour donner à son projet une stature nationale a consisté à proposer d'insérer la méthode GP dans la planification française naissante. Georges Perrin se référait même à la tentative d'établissement en 1920 par le Commissariat des Finances en URSS d'une unité de travail le « troud »<sup>35</sup>, à l'unité d'effort humain de G Bedaux<sup>36</sup> et à Rimailho avec ses « unités d'œuvre »<sup>37</sup>. On peut trouver des éléments dans sa note « La science économique et la technique » et dans le chapitre 35 de son ouvrage posthume.

Il argue que l'amélioration des statistiques est nécessaire à la compréhension des mécanismes économiques et à la mise en œuvre des politiques conjoncturelles de l'Etat notamment pour améliorer l'emploi. « Une connaissance, (ici l'économie politique) ne devient réellement une science qu'à partir du moment où elle dispose de ses unités de mesure<sup>38</sup> ». Les unités GP seraient la solution car si « L'électricité, immatérielle en soi, n'est devenue matériellement utilisable que par le volt et l'Ampère, et si la connaissance économique possède les Francs, les tonnes etc pour mesurer certains de ses éléments, elle se trouve démunie en ce qui concerne la production ». « Le volume de la production est un élément matériel mais composé de sous éléments divers qui nécessitent d'évidence l'unification de leur mesure » et « l'effort de production est une notion abstraite, aussi insaisissable que l'était l'électricité avant ses unités de mesure et comme elle pratiquement utilisable à partir du moment où l'on est à même de la mesurer<sup>39</sup> » .

---

<sup>35</sup> Qui selon lui n'eut pas de suite car mal basée et définie de façon insuffisamment précise.

<sup>36</sup> Cf supra.

<sup>37</sup> Intéressante selon lui mais limitée aux sections homogènes.

<sup>38</sup> « La science économique et la technique ». Document dactylographié. Archives de la famille de G. Perrin

<sup>39</sup> « La science économique et la technique. »

En effet, ce sont les chiffres concernant la production qui posent un problème important de construction et où la technique pourrait apporter un éclairage statistiques. Les données concernant la production établis en prix ou indices ne sont que des chiffres d'affaires. Quant aux données en volume de production ce sont des agrégats d'éléments matériels composé de « sous-éléments divers qui nécessitent d'évidence l'unification de leur mesure<sup>40</sup> ». L'intérêt pour les statistiques et la mesure de la production est que le GP serait une unité de mesure meilleure que le franc car ne tenant pas compte des variations de prix entre les différents secteurs. Dans ces données, on peut donc distinguer deux notions distinctes :

- le volume de la production c'est à dire l'offre de biens,
- l'effort de production qui correspond, sous réserve d'un coefficient de mécanisation propre à chaque branche industrielle et variable selon les époques, au problème de l'emploi.

Les statistiques sont ainsi établies sur bases fluctuantes si elles sont établies en francs et n'ont de valeur que si monnaie est supposée stable. Même des ajustements par index de variation de prix, de celui des marchandises importées, des variations de la valeur de la monnaie ainsi que d'autres facteurs « ne peut qu'arriver à des manipulations grossières et aléatoires<sup>41</sup> ». Si par contre elles sont établies en volume il n'y a pas plus de sécurité puisque ces quantités et ces volumes se rapportent à des objets non comparables car n'ayant pas exigé la même quantité d'efforts de production à poids égal. Ceci implique qu'un « indice de production couvrira par conséquent des offres de biens sensiblement différents et correspondra à des emplois totalement inattendus<sup>42</sup> ». Une « Unité d'effort de production » permet de fournir des résultats non influencés par variations éventuelles des prix et de la monnaie.

Cette autre tentative d'application technocratique de ses idées, encore plus en décalage avec son environnement institutionnel, apparaît dans le chapitre 35 de son ouvrage posthume paru en 1962 ! Les propositions de G Perrin n'étaient plus d'actualité et malgré son obstination tombèrent dans l'oubli.

## Bibliographie

- Baranger P. & Mouton P (1997), « *Comptabilité de gestion* », Collection HU économie, Hachette Supérieur, Paris.
- Bouquin H. (1993), *Comptabilité de gestion*, Sirey, Paris.
- Burlaud A. & Simon C (1997), « *Le contrôle de Gestion* », Economica, Paris.
- Bedaux C. E. (1917), *The Bedaux efficiency course for industrial application*, the Bedaux Industrial Institute, Grands Rapids, Michigan.
- Bedaux C. E. (1928) *Measures Labour*, International Bedaux Institute, New York.
- Bedaux C. E. (1932) *Measures Labour*, International Bedaux Institute, New York.
- Bedaux G (1979), *La vie ardente de Charles E Bedaux*.
- Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres ; la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit.
- Bonin, H. (1987) *Histoire économique de la IV<sup>e</sup> république*, Paris, Economica.
- Bouquin H. (1993), *Comptabilité de gestion*, Sirey, Paris.
- CEGOS (1958), « Mise en place d'une méthode d'intéressement du personnel à partir de la méthode GP », *Finance et Comptabilité*, mai, n°PR 263.

---

<sup>40</sup> « La science économique et la technique. »

<sup>41</sup> La science économique et la technique.

<sup>42</sup> Chapitre 35 de l'ouvrage de G Perrin (1963)

- Christy J. (1984), *The price of power*, Doubleday, Toronto.
- Downs L. L. (2002), *L'inégalité à la chaîne ; la division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre*, Albin Michel, Paris.
- Dubreuil H., Rimailho E. (1939), *Deux hommes parlent du travail*, Grasset, Paris.
- Flanner J. (1945), « Annals of collaboration », *The New-Yorker*, September 22, October 6, October 13.
- Hardwick C. M. (1993), *Time study in treason ; Charles E Bedaux patriot or collaborator*, P Horsnell editor, Chelmsford, Essex.
- Kreis S. (1990), *The diffusion of an idea: a history of scientific management inn Britain, 1890-1945*, thesis, university of Missouri, Columbia.
- Kreis S. (1992), *The diffusion of scientific management : the Bedaux company in America and Britain, 1926-1945* in D Nelson, *A mental révolution : scientific management since Taylor*, London, Columbus Ohio State University Press.
- Laloux P. (1950), *Le système Bedaux de calcul des salaires*, Hommes et Techniques, Paris.
- Lauzel P. (1971), *Comptabilité analytique*, 1<sup>ère</sup> édition, Sirey, Paris.
- Lemarchand Y., Le Roy F. (1998), « L'institutionnalisation d'une pratique de gestion : l'introduction de la comptabilité analytique en France », *Actes du XIX<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité*, pp.75-90.
- Levant Y., de La Villarmois O. (2004a), « Georges Perrin and the GP Cost Calculation Method: the Story of a Failure », *Accounting, Business & Financial History*, Vol.14, n°2, July.
- Levant Y., de La Villarmois O. (2004b), « The Implementation of the UVA Method – A Comparison with ABC », *6<sup>th</sup> International Management Control Systems Research Conference*, Edinburgh, July.
- Montgomery D. (1987), *The fall of the house of labour*, Cambridge University Press, Paris.
- Moutet A., (1997), *Les logiques de l'entreprise; la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS.
- Nikitin M. (2003), "De la science des affaires aux sciences de gestion: un siècle de tâtonnements", *Gérer & Comprendre*, décembre 2003, pp. 67-75.
- Perrin G. (1953a), « De l'unification en matière de gestion des entreprises », *L'Industrie Textile*, juin, pp.459-460.
- Perrin G. (1953b), « Le prix de revient et le client », *Contacts*, n° 66, juin, p.1.
- Perrin G. (1953c), « Le principe d'unification de la production dans les industries à fabrications multiples », *L'Usine Nouvelle*, 24 septembre, n° 39, pp31.
- Perrin G. (1953d), « Etablissez la table de mortalité de votre matériel », *L'Industrie Textile*, novembre, pp.805-806.
- Perrin G. (1954a), « Le principe d'unification de la production dans les industries à fabrications multiples suivie de la compression interne des prix de revient dans les industries à fabrications multiples par l'unification de la production », Paris, chez l'auteur.
- Perrin G. (1954b), « La compression interne des prix de revient dans les industries à fabrications multiples par l'unification de la production », *L'Usine Nouvelle*, 4 mars, n°9, pp.24-25.
- Perrin G. (1955a), « L'unité de production ; I a propos d'un récent décret destiné à favoriser la productivité », *L'Usine Nouvelle*, 1 décembre, n°48, p.23.
- Perrin G. (1955b), « L'unité de production ; II aperçus théoriques sur le principe de l'unification de la mesure de la production », *L'Usine Nouvelle*, 8 décembre, n°49, p.23.
- Perrin G. (1955c), « L'unité de production ; III quelques conséquences : productivité et intéressement », *L'Usine Nouvelle*, 22 décembre, n°51, pp.27.
- Perrin G. (1962), *Prix de revient et contrôle de gestion par la méthode GP*, Dunod.
- Prokopovicz, Serge N., (1952), *Histoire économique de l'URSS*, Flammarion.
- Rimailho E. (1947), *Chacun sa part*, Delmas, Paris.
- Zimnovitch H. (1997), *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.