

C E BEDAUX FUT IL REELLEMENT UN SOCIALISTE UTOPIQUE?

Yves LEVANT

Maître de Conférences LEM UMR CNRS 8179
IAE-Université des Sciences et Technologies de Lille
Lille Graduate School of Management
104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex - France
Tel.: 33 (3) 20.12.24.82 - Email: yves.levant@univ-lille1.fr

Marc NIKITIN

Professeur à l'IAE d'Orléans, (LOG - Laboratoire Orléanais de Gestion)
IAE, BP6739 – 45067 Orléans Cedex 2 - France
Tél: 06 77 11 72 10 - Télécopie : 02 38 49 48 16
Email: marc.nikitin@univ-orleans.fr

Résumé: Charles Eugène Bedaux fut-il réellement un socialiste utopique ? Au-delà de l'entrepreneur du *scientific management*, diffusant sa méthode de salaires aux rendements et de l'homme du monde frivole et aux relations controversées, il existerait une autre facette de Charles Eugène Bedaux. Ce serait un humaniste incompris ou tout au moins méconnu. Cette facette, après une enquête sur les lieux de sa soi-disante expérience sociale, ne nous semble, au mieux, qu'un alibi destiné à redorer son image.

Mots clés : Consultants – France – XX-ème siècle – Bedaux – Scientific Management

Abstract: Can the works of Charles Eugène Bedaux be revisited ? Beyond the entrepreneur of scientific management diffusing his method of pay based on output and the socialite frivolous man and with disputable relationships, there would be another facet to Charles Eugène Bedaux. He would have been a misunderstood humanist or a least unrecognized one. This facet, after an investigation on the place of his so-called social experiment, seems, at best, an alibi to restore his image.

Key words: Consultants – Business History – France – 20th century- Bedaux.- Scientific Management

Introduction

La vie de Charles Bedaux (1886 – 1944)¹ pourrait faire l'objet d'un film, tant elle peut paraître à la fois brillante, romanesque et finalement dramatique. Mais ce sont ses activités professionnelles qui nous intéresseront ici, activités pour lesquelles on peut distinguer trois périodes majeures : les premiers pas (1906 – 1916), le succès (1916 – 1933), puis le déclin (1933 – 1944). Après avoir fréquenté l'école primaire sans y manifester trop d'intérêt ni de talent, il dérive vers les milieux troubles de la nuit parisienne. S'y sentant peut-être en danger, Bedaux part pour les États-Unis en 1906, et y vit de petits métiers dans lesquels il montre des talents d'organiseurs.

En 1912, il rencontre un certain Morrinni², consultant français venu aux États-Unis pour observer la mise en pratique du système Emerson³ dans les entreprises (Fridenson, 1987 ; Kipping, 1997, 1999 ; Moutet, 1975 ; Vielleville, 1914). Morrini sollicite Bedaux pour être son interprète et les deux hommes coopèrent. Bedaux retourne ensuite en France et rencontre un autre ingénieur conseil, Louis Bernard Duez⁴. En 1914, Bedaux retourne aux États-Unis et travaille à nouveau pour Morrinni jusqu'en 1916, date à laquelle il fonde la première société Bedaux.. En 1917 a lieu la première application de son système. Il publie un livre en 1917 *The Bedaux Efficiency Course for Industrial Application* et donne des conférences (Bedaux, 1917)⁵.

C'est le succès. Aux États-Unis d'abord (il conseille Henry Ford, *General-Motors*, *Du Pont*, *ITT*, *la Standard Oil...*), puis dans le monde entier. Il crée de nombreuses filiales dans une trentaine de pays et construit ainsi une fortune. Il mène une vie mondaine et parcourt le monde, vivant des royalties versées par les filiales à sa société holding. Néanmoins, à partir de 1933 les difficultés s'amorcellent : les syndicats de salariés dénoncent inlassablement une méthode inhumaine. Les réactions négatives des salariés et le discrédit de la méthode qui en résulte aboutissent à ce que Bedaux perde le contrôle de ses filiales de Grande-Bretagne et des USA en 1933. La même année, les nazis ferment ses bureaux en Allemagne, considérant le système Bedaux comme contradictoire avec leur attitude à l'égard des ouvriers. Les affaires continuent néanmoins, mais Bedaux se trouve impliqué dans la tourmente politique de cette époque. 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 pays⁶ 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. Soupçonné d'espionnage au profit des nazis, il est transféré aux Etats-Unis en décembre 1943 et libéré avant d'être encore arrêté, mais cette fois-ci par le service de l'immigration. Il est finalement retrouvé « suicidé » dans une prison de Miami en 1944.

Cependant, selon certains des biographes de C.E. Bedaux, il existerait en fait deux personnages : d'un côté celui qui n'est considéré que comme un *cost killer*, de l'autre celui d'un socialiste utopique incompris. Cinq biographies ont été, à notre connaissance, publiées à ce jour⁷. Celle de Flanner (1945) qui se concentre sur les 10 dernières années de sa vie et ses liaisons avec le nazisme, celle de son frère (Bedaux, 1979) qui est un essai de réhabilitation tout à l'avantage de C E Bedaux, celle de Christy (1984) qui insiste également plus sur sa vie privée et mondaine que sur son œuvre économique, enfin celle de Hardwick (1993) et l'article « Bedaux » de Kreis (1999) dans l'*American National Biography* qui sont plus équilibrés. Quatre d'entre elles (Flanner, 1945 ; Bedaux, 1979 ; Christy, 1984 et Hardwick, 1993) font état d'un projet de société ambitieux de la part de C E Bedaux. Ce dernier aurait voulu appliquer à des états ou à des régions le système qui avait fait sa fortune dans les entreprises. Un tel projet aurait été lancé en 1941-42 à Roquefort des Landes (France), constituant, selon Janet Flanner (1945), « *la plus grande expérience sociale depuis l'échec des transcendentalistes de Boston à Brook-Farm* »⁸.

Toutefois, parmi les quatre biographes⁹ qui mentionnent ce projet, seuls deux ont connu personnellement C E Bedaux : son frère Gaston (Bedaux G., 1979) et une journaliste américaine, Janet Flanner (1945). Les deux autres, un journaliste et écrivain (Jim Christy, 1984) et un consultant (C M Hardwick, 1993), n'ont connu C.E. Bedaux qu'au travers de documents rédigés par d'autres. Gaston Bedaux, polytechnicien, a rédigé une biographie destinée à la réhabilitation morale de son frère sous le titre *La vie ardente de C E Bedaux* où il ne consacre que quelques lignes à l'équivalisme bien que l'ouvrage fourmille d'anecdotes flattant son côté humain et social. Les autres auteurs se sont plutôt centrés sur la partie sulfureuse de sa vie comme en témoigne le titre de leurs écrits : *Annals of collaboration* (Janet Flanner), *The price of power* (Jim Christy), *Charles E Bedaux patriot or collaborator* (C M Hardwick). Janet Flanner (1892-1978), journaliste et écrivain américaine, a vécu à Paris et a publié, entre autres, à partir de 1925 et jusque vers 1970 sa « Letter from Paris » dans le magazine *The New Yorker* (Wineapple, 1989). Elle y faisait des commentaires sur la culture et

la politique européennes. Retournée aux USA lors de l'invasion allemande en 1939 elle écrit sur le Maréchal Pétain et ébauche la biographie de C E Bedaux qu'elle connaissait et avait déjà interviewé avant guerre. Elle rentre en France fin novembre 1944 comme correspondant de guerre du *The New Yorker* et retravaille sur ses notes avec l'ex secrétaire de C E Bedaux. L'article est publié en trois parties, sous le titre *Annals of collaboration*, entre septembre et octobre 1945. Elle décrit principalement l'activité de Bedaux pendant l'occupation et son projet d'équivalisme. Jim Christy, journaliste écrivain, né en 1945 aux USA, émigré au Canada pour fuir la conscription pour le Viet Nam est présenté comme « *one of the last unpurged North American anarchistic romantics* »¹⁰. Il fut manifestement fasciné par la personnalité de C E Bedaux. Il consacre un chapitre entier de la biographie de C E Bedaux (chapitre 17) à l'équivalisme avec comme sources principales des interviews des proches de C.E Bedaux : un associé (Marcel Grolleau), son frère (Gaston Bedaux), sa veuve et surtout son fils Charles Emile. Ce dernier avait passé une année de captivité en Algérie en 1943, en compagnie de son père. Ce sont les souvenirs des discussions qu'ils eurent dans ces circonstances qui fournissent l'essentiel de son témoignage.

Mis à part son frère, les biographes de C E Bedaux n'ont donc traité de l'équivalisme qu'à partir des témoignages de son fils et de quelques anciens collaborateurs qui, hormis Grolleau, n'étaient jamais allés à Roquefort des Landes. On trouve d'ailleurs dans le récit de l'expérience de Roquefort des inexactitudes et même des invraisemblances (cf infra). Quant à Hardwick, il parle de l'équivalisme mais ne cite aucune de ses sources, ce qui nous fait penser qu'il s'est uniquement inspiré des biographies antérieures.

Il est certainement tentant de mettre l'accent sur des idées généreuses et présenter C E Bedaux comme un socialiste utopique incompris. C'est cependant bien difficile à croire, quand on connaît la vie et l'œuvre très controversées du personnage. La question à laquelle nous tentons donc de répondre est la suivante : « C E Bedaux était-il sincèrement un socialiste utopique ? ». Pour cela nous avons enquêté sur les lieux mêmes de la réalisation de son projet social : Roquefort des Landes (France).

Nous diviserons notre propos en trois parties. La première rappellera le système Bedaux et ses conséquences sociales ainsi que le contexte dans lequel son système s'est développé. Nous tenterons en particulier d'expliquer en quoi il s'agissait de l'expression, dans les entreprises, des ajustements disciplinaires particulièrement sévères liés à l'application du *scientific management*. Dans une deuxième partie nous étudierons le projet social que la plupart de ses

biographes attribuent à C.E. Bedaux. L'objectif affiché était la juste rémunération du temps de travail et des efforts fournis par chacun. Nous nous interrogerons non seulement sur l'ambition d'une telle utopie mais encore sur la réalité même des premières tentatives d'expérimentation. Enfin, nous concluons sur des hypothèses quant aux motivations et intentions, peut être supposées, d'un personnage particulièrement ambigu.

1. Le système Bedaux et ses conséquences sociales : les reflets d'une époque.

Après avoir présenté le système Bedaux de rémunération aux rendements et ses conséquences sociales nous verrons que ce système s'insère dans le développement du *scientific management*. Nous verrons également que ce dernier, comme le système Bedaux et l'utopie sociale qu'on lui prête, ne peuvent se comprendre indépendamment du contexte social et politique de l'époque.

1.1 Présentation du système Bedaux

Si nous examinons le système Bedaux¹¹ nous constatons qu'il repose sur le fait que le travail humain doit être mesuré en termes d'effort et de fatigue. C E Bedaux prétendait avoir découvert une relation scientifique permettant de connaître la fatigue produite par un effort donné et donc le temps de récupération nécessaire. Ceci aurait permis de connaître le rythme optimum de travail tel que ce dernier puisse être poursuivi. Ainsi Bedaux prétendait qu'il pouvait exprimer le temps standard de toute activité en « points Bedaux », ou unités « B ». Cette unité est définie 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* » (Christy, 1984, appendix I). 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* » (Christy, 1984, appendix I). La vitesse de 80 Bedaux à l'heure correspond à l'optimum, celle de 60 à une norme (de fait un minimum). Ces idées ont

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'un aspect de cette méthode. C E 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* » (Laloux, 1950, p105). Un « tableau de bord » de la marche de l'entreprise peut ainsi être mis en place.

En moyenne, selon une étude menée en Grande Bretagne par le *National Industrial Board* (cité par Kreis, 1990, p331), 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, l'utilisation du système Bedaux nécessite des frais de fonctionnement importants. Les recherches de C E Bedaux sur la fatigue n'étaient pas isolées. En Angleterre, par exemple, de nombreuses études étaient entreprises par l'« Industrial Fatigue Research Board » et le courant de la psychologie industrielle (Kreis, 1990). 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 1916¹² aurait été présentée¹³. On pourrait penser qu'elle n'a jamais existé. Les bases scientifiques de la méthode sont sujettes à caution : les mesures étaient faites sur des ouvriers d'élite, l'observation portait sur un travail réorganisé impliquant l'élimination des ouvriers trop âgés. Selon Charles Bedaux les coefficients d'effort étaient indépendants de la vitesse et de la cadence de travail ! En outre ces coefficients étaient identiques pour tous les individus ! Or, 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 nuisant à leur santé, soit une amélioration des méthodes de travail qui aurait du être faite avant la mise en application du système. Il y a là une contradiction interne entre une norme pseudo-scientifique et un système d'accroissement de la productivité (Littler, 1982). Si l'on s'en tient aux éléments qui précèdent, il ne pourrait donc s'agir d'une innovation managériale, mais d'un

savoir-faire quasiment intransmissible en dehors des ingénieurs « maison ». Néanmoins, la large diffusion incline à nuancer le propos.

En effet, malgré ces critiques cette méthode a eu un certain intérêt pour les entreprises et a connu une large diffusion, même après le décès de C E Bedaux. A la veille de la seconde guerre mondiale, C E 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 restera diffusée par ses successeurs qui changèrent son nom pour des raisons commerciales. Par la suite, une nouvelle génération de méthodes de mesure des temps et de rémunération aux rendements apparut¹⁴ avec des techniques plus sophistiquées, décomposant les tâches en laboratoire et non dans l'usine. Parallèlement apparurent les méthodes américaines de management prenant beaucoup plus en compte « le facteur humain » (Boltanski, 1982). La méthode Bedaux apparaît donc comme un système d'amélioration des rendements humains, réalisés sous couvert d'un discours pseudo scientifique sur la fatigue. Il s'agit d'une vieille problématique du management, dont le *reengineering* et le *forced ranking* peuvent être considérés comme des avatars. Des critiques contre ce système étaient apparues dès les débuts de sa mise en place.

1.2. Les dimensions techniques et sociales des critiques à l'égard du système Bedaux

Le système Bedaux utilise un langage scientifique, apparemment rationnel de mesure de l'effort. Les ingénieurs Bedaux se targuaient d'être neutres et selon eux, la science de l'organisation devait profiter à tous. En fait, 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). D'autre part, selon Geerkens (2002) l'analyse des archives d'entreprises belges ayant mis en place le système Bedaux montre que, pour l'essentiel, l'objectif de son adoption et ses conséquences étaient « *tantôt de déceler les travailleurs surnuméraires, tantôt d'imposer aux travailleurs un surcroît d'efforts non payé* ». La réorganisation permettait également de déqualifier certains postes.

La mise en place du système Bedaux entraînait, selon Montgomery (1987) un surmenage et un travail excessif. Le système était complexe, notamment les coefficients d'effort. Les syndicats ouvriers américains furent hostiles à la méthode, il en fut de même en Grande

Bretagne (Kreis, 1990, 1992 ; Littler, 1984). Des grèves très dures, de 30 à 60 jours accompagnèrent souvent la mise en place du système Bedaux (Brown, 1977). Le nom « Bedaux » devint si répulsif que les consultants de ses sociétés avaient pour consigne de ne plus utiliser ce nom et que la terminologie de la méthode fut changée. Le « B » fut remplacé par le « AM » ou le « P » comme aux USA. En 1937, selon le syndicat CIO¹⁵ il « *lived on worker's sweat* », et était: « *the father of the most completely exhausting, inhuman 'efficiency' system ever invented* ». L'AFL¹⁶ ajoutait: qu'il était: « *indirect, cumbersome, and mystifying* ». En Grande Bretagne, en 1933, le TUC¹⁷ déclarait « *the workers were not receiving the whole fruits of their increased efforts* » et « *... was the feeling that the human element is being mechanised ; that pride of craftsmanship, quality of work, even health and comfort are being sacrificed to speed production* ». En Belgique, durant les grèves de 1936, si le système Bedaux était le système d'organisation de la productivité le plus connu et le plus répandu, il concentrait sur son nom les rancœurs accumulées durant la crise contre les mesures de rationalisation du travail. Pourtant, dans ce pays, la tradition productiviste des grands syndicats réformistes et leur tradition de négociation avaient permis une introduction du système Bedaux dans une relative paix sociale (Geerkens, 2002). En Italie, il y eut également des réticences ouvrières mais Mussolini imposa la double participation : syndicats patronaux et employés, dans la mise en œuvre de la méthode (*Feuille d'informations corporatives*, 1934 ; 1935). En France, on retrouve l'hostilité des syndicats. La méthode Bedaux fut exclue par les accords Matignon mais réapparut après 1938, dans le cadre de la politique de réarmement.

Ces réticences peuvent s'expliquer par le fait que la mise en place du système Bedaux se traduisait par un niveau d'exigence minimum de rendement, supérieur à l'activité antérieure, pour un salaire quasi inchangé et un contrôle constant.

Pour Charles Bedaux, ce qui se passait avant la mise en place de son système n'était pas normal ; auparavant, on constatait souvent un rendement Bedaux-heure de 35 à 40 (la paie minimum Bedaux correspondait au rendement Bedaux-heure de 60). Charles Bedaux ne promettait aux ouvriers qu'une augmentation de leurs salaires de 15 à 20% s'ils augmentaient leur productivité (Kreis, 1992).

La main-d'œuvre ne bénéficiait donc pratiquement pas des avantages obtenus par l'entreprise lors de l'introduction du système Bedaux. Les syndicats n'y virent qu'un moyen d'accroître au maximum le rendement des ouvriers, au détriment de leur santé physique et mentale, en les déqualifiant et en les considérant comme des machines. Ils réclamaient des

taux de base des salaires aux rendements supérieurs de 20% aux salaires horaires antérieurs, revendiquant ainsi la totalité du bénéfice de l'accroissement du rendement.

L'enjeu était bien le partage des gains de productivité entre salariés et employeurs, et les salariés voyaient dans la complexité des calculs un moyen de les tromper. (Brown, 1977). De plus, l'imposition de la rationalisation du travail impliquait pour les ouvriers et l'encadrement subalterne qu'ils se voient confisquer leur autonomie et donc une partie de leur qualification : le système Bedaux retirait en effet aux ouvriers tout contrôle sur le temps pris pour accomplir une tâche en transférant ce contrôle au patronat (Downs, 2002). Lors de l'introduction de la méthode, outre de nombreuses grèves parfois très dures, il s'en suivit une hostilité ou au mieux une absence de coopération, freinant son succès.

1.3 La diffusion du *scientific management* dans l'entre deux guerres

La discipline des horaires et la mesure du temps dépensé dans des actes de travail sont nés au XIX^{ème} siècle, parallèlement à l'augmentation de la durée du travail. Cependant le travail et ses gestes restaient sous le contrôle des ouvriers, échappant encore à la pression des employeurs. Ce n'est qu'au XX^{ème} siècle, avec le *scientific management* qu'apparaissent l'anticipation et la normalisation du temps socialement nécessaire à l'accomplissement de chaque opération et à l'enchaînement des opérations entre postes de travail. Se répand ce que Foucault (1975) a appelé la discipline des corps dans l'usine, s'apparentant à celle en vigueur dans l'armée. Selon Simmel (1900) l'objectivation du temps économique comme pur temps spatialisé est même une forme de domination sociale d'autant plus forte qu'elle est impersonnelle et qu'elle semble se situer en dehors de toute interaction sociale. Le *scientific management* se diffusera largement pendant l'entre deux guerres, exacerbant les conflits liés à la juste rémunération du travail sur fond de crise économique.

La diffusion du *scientific management* ne sera présentée que pour les USA, l'Angleterre et la France car les autres grands pays industriels furent peu touchés par le système Bedaux et pour beaucoup subirent un régime totalitaire avec des caractéristiques particulières de rapports sociaux. Aux Etats-Unis, au moment du décès de Taylor en 1915, 200 entreprises avaient adopté le *scientific management*, principalement de grandes entreprises ayant besoin de déplacer des matériaux (Nelson, 1992b). Après le décès de Taylor ses disciples se déchirent en différents en différents clans. Le *scientific management* évolue avec l'entrée en guerre des

États-Unis en 1917. L'effort de guerre impliqua cependant la collaboration des syndicats et la prise en compte des revendications sociales au travers des négociations collectives (Nelson, 1984). Après la guerre et avant la crise de 1929, la diffusion du taylorisme se poursuivit, permettant, au moins en partie, d'adapter les ressources disponibles à l'explosion du marché américain (Nelson, 1992a).

Selon Nelson (1992a), c'est en France, en dehors des USA, que l'on vit le développement du mouvement le plus important pour le *scientific management*. Ce sont les ingénieurs¹⁸ qui assureront dès 1906 la diffusion des idées de Taylor (Fridenson, 1987 ; Moutet 1978, 1984, 1985, 1992, 1997). La détention d'une technique qu'ils étaient seuls à maîtriser a pu être le ressort de leur prosélytisme car c'était à la fois un moyen d'affirmer leur pouvoir au sein de l'entreprise (Moutet, 1985), notamment face aux fonctions commerciales et financières (Fridenson, 1987) et de justifier leur revendication corporatiste dans la lutte pour la limitation de l'accès à la profession en France¹⁹. Peu d'applications auront lieu avant 1910. Après, la méthode se développa plus largement par exemple chez Panhard et Levassor, Michelin et Renault. La première guerre avait entraîné un besoin d'augmenter la production de guerre. Corrélativement il y avait un manque de main d'œuvre qualifiée, dû au remplacement des ouvriers mobilisés par des femmes et des ouvriers non qualifiés. L'accroissement des rendements nécessitait l'introduction du *scientific management*. Face au péril allemand se constituera une union sacrée (droite et gauche, patronat et salariés) avec l'acceptation du chronométrage pour laquelle Le Chatelier et Albert Thomas²⁰ jouèrent un rôle important. Après guerre la diffusion du taylorisme continua. Les organisations syndicales freinaient ce mouvement, bien qu'elles fussent toutefois plus ou moins convaincues que le taylorisme pouvait être générateur de progrès. Elles cherchaient à concilier la condamnation de l'exploitation ouvrière et les convictions productivistes qui pourraient parfois bénéficier aux ouvriers, dans le cas où ils pourraient exercer un contrôle sur le partage des avantages. Parallèlement, la multiplication des cabinets de conseil comme ceux de CB Thompson, Planus, W Cark, C Bedaux. (Kipping, 1997, 1999 ; Henry, 1993 ; Moutet, 1985) et la création du comité national de l'organisation française (CNOF) en 1926 traduisaient un engouement pour la rationalisation. Toutefois, après la crise, ce mouvement s'infléchit. Il y eut une opposition entre les ingénieurs avides de rationalité économique et de reconnaissance sociale d'une part, et d'autre part le patronat qui reprochait pêle-mêle au taylorisme son caractère bureaucratique voire socialiste, son coût et les délais de sa mise en place.

Le mouvement fut comparable en Angleterre, où l'on observa, avant la première guerre, une large diffusion du travail au rendement. Après la guerre, le taylorisme se diffusa

lentement en raison du marasme économique. Pour y faire face, le patronat se tournèrent plutôt vers des systèmes de salaires à prime (Littler, 1982, 1984 ; Smith et Boyns, 2005).

Confronté au marasme économique le patronat, surtout en Europe, cherchait à réduire ses coûts sans investir dans la mécanisation ni dans des réorganisations lourdes. Or le système Taylor ne pouvait être efficace que si une bonne organisation permet à l'ouvrier d'accroître réellement sa productivité. Craignant un alourdissement des frais généraux par accroissement des improductifs et la longueur des réorganisations (Moutet, 1985), le patronat répondit à la crise, notamment dans les secteurs arrivés au stade de maturité, en réduisant les coûts salariaux à l'aide des systèmes de salaires chronométrés à primes comme le système Bedaux²¹. Pour répondre à cette demande des patrons, des consultants acceptèrent de faire ce que ne voulaient pas faire Taylor et ses premiers disciples : « *déterminer la tâche, base du système de salaire, avant d'avoir amélioré les conditions de travail* » Moutet (1985). Du *scientific management* et du taylorisme ils ne retenaient donc que le chronométrage des tâches et la mise en place d'un système de salaires aux rendements à prime avec chronométrage. Le système Bedaux, pourtant partie prenante du courant du *scientific management*, fut un de ceux qui répondit le mieux à cette demande. Selon (Danty-Lafrance, 1957), ce système était le successeur des salaires à primes utilisés depuis longtemps dans l'industrie. Assis sur des pseudo « bases scientifiques », son succès tenait surtout aux exceptionnelles aptitudes commerciales de son concepteur. Ces dernières firent du système Bedaux la méthode de rémunération aux rendements la plus utilisée dans l'entre deux guerres.

On connaît donc bien le personnage de l'entrepreneur consultant, chantre du *scientific management* et diffusant sa propre méthode avec succès. On connaît également, mais cela nous intéresse moins, l'homme du monde frivole aux relations très « chic » et très controversées. Selon certain, il existerait un troisième aspect du personnage, celui d'un utopiste généreux, mettant sa « science » au service du bien commun. C'est cet aspect que nous abordons maintenant.

2 L'utopie de C E Bedaux : l'équivalisme

Pour comprendre l'utopie de C.E. Bedaux, il convient tout d'abord de présenter le contexte politique, économique et social de l'entre deux guerres. Il convient également de rappeler quelles ont été les sources d'inspiration du Bedaux utopique. Nous pourrions ensuite présenter

son utopie et la prétendue mise en œuvre de celle-ci à Roquefort des Landes, dans le sud ouest de la France.

2.1. Le contexte politique, économique et social

La période de l'entre deux guerres est particulièrement marquée par les désordres monétaires consécutifs à la première guerre mondiale d'une part, et par l'exacerbation des débats idéologiques et politiques consécutifs à la révolution russe d'autre part. Ces deux éléments auront un impact particulièrement marquant sur l'attitude de C E Bedaux.

La première guerre mondiale avait entraîné des coûts importants pour tous les belligérants et le recours à une émission monétaire accélérée avait été indispensable pour faire face aux dépenses de guerre et à l'endettement des états alliés, notamment envers les USA. Cette émission massive de devises avait impliqué l'ébranlement des monnaies, un embargo sur l'or, le cours forcé des billets et un contrôle des prix destiné à limiter l'inflation. Malgré cette dernière mesure, l'inflation avait sévi partout et s'était même accentuée après 1918. Toutes les monnaies européennes étaient dévaluées à la sortie de la guerre, mais les situations de l'Allemagne et de la Russie ont particulièrement frappé les esprits. Ces désordres ont entraîné de profonds sentiments d'injustice et inspiré des systèmes utopiques qui devaient, selon les vœux de leurs auteurs - parmi lesquels figure Bedaux - permettre la suppression de la monnaie. Il est d'ailleurs surprenant de constater que ces vœux étaient formulés aussi bien en Europe de l'ouest qu'en Russie soviétique.

On comprend assez facilement que les tentatives de trouver des solutions au problème de l'inflation, aussi radicales et peu crédibles fussent-elles, ont été regardées avec beaucoup d'attention par tous les observateurs de la vie économique. Dans son projet d'organisation économique, Bedaux fait 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 face au rejet de la monnaie officielle par la population. Cela a très vite abouti à une décomposition du système monétaire (Iourovski 1928, pp 28-29), avec l'aval manifeste de dirigeants qui avaient inscrit la suppression de la monnaie dans leur programme (Prokopovicz 1952, p527-528). 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 soviétiques préféraient, pour leur part, remplacer la monnaie par une unité de valeur-travail (Bogomazov, 1966 ; Mazdorov, 1972 ;

Sokolov, 1996)²². Cette solution fut envisagée dès l'automne 1919 mais fut constamment différée et en 1922 le rouble fut rétabli dans son rôle de seule monnaie.

Par ailleurs, la première guerre mondiale, les débuts de la révolution russe et la crise de 1929 ont accrédié l'idée d'une faillite du capitalisme : certains doutaient d'un système qui n'avait pas pu empêcher la guerre et la misère, quand d'autres étaient convaincus qu'il en était la cause directe. De telles idées circulaient à l'ouest alors que se développait en URSS un modèle nouveau d'organisation de la production. La recherche d'une troisième voie a alors naturellement fait partie des préoccupations de tous ceux qui, en Europe, réfléchissaient à l'organisation de l'activité économique et à sa dimension sociale.

Les conséquences de la première guerre mondiale se situent sur plusieurs plans : aux 9 millions de morts²³ s'ajoute une crise intellectuelle, perceptible chez des auteurs comme Franz Kafka, qu'un scepticisme radical amène à faire l'apologie de l'absurde. Sur le plan politique on assiste à la l'effacement des démocraties au profit des dictatures fascistes : Mussolini arrive au pouvoir en 1924, l'Amiral Horthy installe un régime autoritaire en Hongrie dès 1920, et Pilsudski prend le pouvoir en Pologne en 1926. Des régimes forts se mettent en place en Yougoslavie, en Grèce, en Bulgarie, en Lituanie, en Espagne et au Portugal. En Allemagne, Hitler accède finalement au pouvoir en 1933. A l'opposé, la révolution russe avait créé un nouveau modèle de société encourageant des mouvements sociaux revendicatifs. La naissance de l'URSS avait montré la possibilité de création d'un monde alternatif et affiché un laboratoire du socialisme. L'URSS semblait ouvrir une voie nouvelle et il s'en suivit la constitution de partis communistes en Europe. En mars 1919, sous l'impulsion de Lénine, la III^{ème} internationale communiste ou Komintern est fondée entraînant la multiplication des partis communistes en Europe. Elle encourage des insurrections révolutionnaires en Allemagne en 1918 et en Hongrie en 1919. La reprise en main et la répression par l'armée seront féroces. D'importants mouvements sociaux verront également le jour en France, en Italie et en Grande Bretagne.

La crise de 1929 avait attisé le ressentiment contre des mécanismes sociaux et économiques qui semblaient se dérégler. Pour apporter des solutions et tenter de dépasser l'affrontement du communisme avec le capitalisme dans ses versions totalitaires ou plus "molles", certains recherchent une "troisième voie" qui prend la forme du corporatisme. Cette doctrine tente de concilier ordre social et prospérité nationale (Cotta 1984) en prônant le maintien de la propriété privée mais en rejetant la dictature de la loi du marché. Sans se réclamer explicitement de ce courant de pensée, C E Bedaux développa des idées proches de la "troisième voie". En effet, devant les difficultés à trouver de nouveaux repères, ceux qui

réussissaient dans une entreprise ou une administration 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. De nombreux chefs d'entreprise, des responsables gouvernementaux et même des syndicalistes²⁴ 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. Pour l'élaboration de son projet de société C E Bedaux a " surfé " sur cette vague revendiquant la justice sociale et de justes prix.

2.2. L'influence des socialistes utopiques sur Charles Emile BEDAUX.

Les débats sur la juste rémunération étaient apparus au XIX^{ème} siècle dès le début des luttes pour l'appropriation du temps social (Landes, 1983 ; Mayr, 1986), face à un nouveau type de capitaliste pouvant être défini comme : « *quelqu'un qui possède des moyens monétaires pour commander et s'approprier, à large échelle, le temps d'autrui et réduire ce temps à une évaluation abstraite, sous pression de la recherche de la productivité* » Zarifian (1997). En dehors de Marx, parmi les politiques qui voulurent lutter contre cet état de fait on peut citer les penseurs socialistes dits « idéalistes » ou « utopiques » du XIX^{ème} siècle. Concernant la juste rémunération du travail, les idées de C.E. Bedaux doivent beaucoup à ces socialistes utopiques.

On trouve principalement des Français parmi ces auteurs : Saint Simon (1760-1825), Cabet (1788-1856), Fourier (1772-1837) et Proudhon (1802-1864), auxquels on peut ajouter l'Anglais Owen (1771-1858) et l'Allemand Rodbertus (1805-1875). Leur objectif était de construire un monde futur, une société meilleure, une nouvelle société socialiste. L'impact pratique de ces idées ne dépassa jamais le cadre de petites communautés, ce qui les fit considérer comme des utopistes. Chacun de ces auteurs a inspiré C E Bedaux, notamment dans sa valorisation du travail (allant jusqu'à une théorie de la valeur travail) et dans son rejet du mercantilisme.

Le travail tient une place importante dans la pensée sociale européenne du XIX^{ème}, aussi bien chez les économistes que chez les politiques, les moralistes, les chrétiens et les utopistes. Ils cherchent tous à valoriser le travail et les utopistes le considèrent comme l'activité fondamentale de leur société idéale²⁵. Parallèlement, une idée largement répandue parmi tous les socialistes était de remédier à l'inégalité sociale en donnant aux travailleurs la juste

rémunération de leur travail et de leur talent²⁶. Tout producteur devrait recevoir le produit intégral de son travail. Le tout était de trouver comment contourner les intermédiaires qui détournent une part importante de la valeur et de faire reposer cette valeur des biens et services sur la quantité de travail fourni pour leur production. De nombreuses propositions et tentatives ont été envisagées au XIX^e siècle en ce sens. De nombreuses banques d'échanges²⁷ sont apparues en France (on a pu parler d'une véritable mode), lors de la crise économique de 1830²⁸. Certaines ont survécu jusqu'au début du XX^e. Le but de ces banques était de rapprocher consommateurs et producteurs en supprimant les intermédiaires considérés comme des parasites. On peut considérer qu'elles ont réapparu à la fin du XX^e lors de la crise consécutive aux chocs pétroliers, sous le nom de « local exchange trading systems» (L.E.T.S) anglo-saxons ou de systèmes d'échanges locaux (S.E.L)²⁹ francophones. La différence avec les banques d'échanges du XIX^e est l'absence de grands projets politiques révolutionnaires. L'inspirateur de ces velléités de suppression de la monnaie fut Owen³⁰. Afin que le producteur reçoive le produit intégral de son travail, dès 1821, Owen proposait de concevoir et de mettre en circulation un moyen d'échanges à partir d'une unité de temps de travail³¹. Ce dernier serait mesuré dans chaque objet produit. Ainsi la valeur trouvée représenterait la valeur réelle du labour humain c'est à dire la quantité de travail employée à la fabrication du produit. L'idée de billets de travail « Labour notes » était née.

Cette problématique, très forte au dix neuvième siècle, car liée à la misère ouvrière, ressurgit dans les années 1930 avec la crise économique. Les propositions de C E Bedaux en sont largement imprégnées. On la retrouve sous différentes formes : critique des commerçants et autres parasites, récompense du travail et des talents, valorisés comme le capital, régulation de l'économie par des élites³² et non par les capitalistes, système d'échange déconnecté de la monnaie et rendant aux producteurs la totalité de leur travail. L'apport de C E Bedaux a été de proposer une solution à la mesure du travail « complexe » et de l'incorporer dans la valeur des biens produits.

Enfin il faut ajouter à ce tableau trois propositions des socialistes idéalistes, que l'on retrouve dans le discours de C E Bedaux : il s'agit d'abord d'un salaire minimum garanti même sans travail³³ ; il s'agit également de la volonté d'instruire les ouvriers³⁴ ; il s'agit enfin de préparer une refonte du droit de propriété³⁵.

Toutes ces idées sur la répartition des richesses consacrent la primauté des capacités de l'individu sur ses origines sociales. On peut y percevoir les aigreurs d'un Saint Simon ou d'un Fourier, noble ou petit bourgeois ruinés par la révolution française, ou celles d'un Proudhon

ou d'un Cabet, autodidactes et fils de petits artisans, qui tous peinent à réaliser leurs projets par manque de moyens alors qu'ils s'estiment faire partie des personnes les plus compétentes de la nation. On peut y voir, là aussi, les souvenirs d'un Bedaux autodidacte, sans fortune, et qui a mal accepté ces handicaps.

2.3. Le projet Bedaux de réforme économique de la société

Selon quatre de ses biographes (cf supra), C E Bedaux voulait mettre les fondements théoriques de sa méthode de gestion au service d'une réorganisation de la société. Après avoir présenté ses sources d'inspiration, nous examinons maintenant ses idées sur une nouvelle société et sa prétendue tentative de mise en œuvre pratique. Les sources que nous utilisons sont particulièrement fragiles. Il s'agit en effet des biographies rédigées par des auteurs dont aucun n'était historien de formation –ils ne citent pas leurs sources - d'une part, et dont deux seulement ont effectivement rencontré C.E. Bedaux. Ces biographes s'appuient le plus souvent sur les témoignages de ceux qui ont connu Bedaux. Il s'agit de certains de ses collaborateurs et de ses proches, notamment de son fils Charles Emile Bedaux. Nous sommes beaucoup plus circonspects car Charles Emile, passionné par cette théorie, l'a reprise à son compte et l'a certainement enjolivée, peut être pour tenter de donner une image favorable de son père fort attaqué après la libération. Nous avons la preuve de ce travestissement de la réalité, au moins en ce qui concerne l'expérience de Roquefort (cf infra). C'est donc uniquement pour des raisons de lisibilité que nous n'utilisons pas systématiquement le conditionnel.

Bedaux aurait réfléchi, après le krach boursier de 1929, à une économie basée sur une unité d'énergie humaine. Il devait s'agir 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' « équivalisme », dans le début des années 1940.

Le pivot du système est le Bex ou la théorie de la valeur travail revisitée. C E Bedaux aurait 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, à l'échelle d'une nation, d'un système de rémunération au rendement, utilisant la mesure du coût de toute activité humaine en « unités d'effort humains ». Grâce à cela, Bedaux pensait 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. L'offre et la demande pourraient faire que le prix s'éloigne de la valeur en efforts humains, mais cela ne se produit rarement dans des proportions importantes et sur un long laps de temps. En effet, quand le prix d'un bien augmente, 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 bannis.

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 selon C E Bedaux 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* » (Christy, 1984, appendix I). C'est une définition différente de celle du « B » (point Bedaux), mais il s'agit simplement d'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, il suffit de faire appel aux ingénieurs Bedaux, qui ont une grande expérience pour juger et estimer les compétences dans la plupart des entreprises. Ces ingénieurs 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 être concernées. Cette expérience peut bien sûr être réutilisée.

Pour C E Bedaux l'équivalisme c'est le capitalisme dans le communisme. Il met une terminaison en « isme » au nom de son utopie comme pour « capitalisme » ou

« communisme ». Ce serait l'atteinte d'un idéal, un « vrai socialisme » où les entreprises bénéficieraient de l'adhésion de tous pour un bénéfice commun. Il dissocie toutefois « libre entreprise » et « capitalisme » car s'il rejette le capitalisme, il reste partisan de la liberté individuelle d'entreprendre.

Ce qui distingue ses idées de celles 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 prorata 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 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 ont 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 60 Bex 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. Le standard de vie serait également en progrès grâce à l'avance technologique. Pour maintenir cette avance technologique il convient d'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 veut 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 ? par ce 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. Dans ce système, la propriété privée ne disparaît pas ; en revanche, la propriété indéfinie des actions et des terres devrait disparaître. 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 plus que proportionnelle ; ceux qui vivent en appartement paieraient pour la maintenance, la modernisation et l'administration mais pas de loyer rémunérant la rente du capital.

Enfin il faut ajouter deux propositions de C E Bedaux qui se trouvent également chez les socialistes idéalistes. Il s'agit d'un salaire minimum garanti même sans travail que l'on trouve chez Fourier mais aussi d'un droit au travail tel que propose Proudhon. Comme chez les socialistes idéalistes³⁶ et dans la plupart des utopies, on observe la volonté d'instruire les ouvriers et la foi dans la progrès des sciences et techniques. Ce projet ne pourrait survivre sans une refonte du droit de propriété. Là encore les idées de C E Bedaux sur ce sujet semblent tirées de celles des socialistes utopiques tels Saint Simon et Proudhon. Cette répartition des richesses consacre la primauté des capacités de chacun sur ses origines sociales. On peut y percevoir les aigreurs d'un Saint Simon ou d'un Fourier, noble ou petit bourgeois ruinés par la Révolution française, ou celles d'un Proudhon ou d'un Cabet, autodidactes et fils de petits artisans, qui tous avaient peiné à réaliser leurs projets par manque de moyens alors qu'ils estimaient faire partie des personnes les plus compétentes de la nation. Faut-il y voir, là aussi, les souvenirs d'un C E Bedaux autodidacte et sans fortune initiale, qui a dû surmonter ces handicaps pour réussir ?

Selon C E Bedaux (Christy, 1984, appendix I), nous serions dans un monde en transition vers une troisième voie, entre capitalisme et communisme. A l'origine de la Révolution Industrielle, on a pu observer des abus du patronat à l'égard des ouvriers, alors qu'aujourd'hui (dans les années 1930), on constate une trop grande puissance des syndicats, dont les consommateurs paient les frais. Chaque homme est à la fois producteur et consommateur et il convient de trouver le point d'équilibre entre ces intérêts parfois divergents. Dans la nouvelle société que Bedaux appelle de ses vœux, il n'y aurait plus besoin de syndicalistes ni de discussions collectives car l'équivalisme assurerait un minimum vital à tous et tout homme serait justement récompensé de son travail. Il y aurait deux types de représentants du peuple au gouvernement : pour les producteurs et pour les consommateurs. Pour éviter de doubler le nombre de représentants, il suffirait que, comparé à la situation existante, chacun de ces représentants soit élu par deux fois plus de citoyens.

Son projet est une tentative de réconciliation entre la classe ouvrière et le *scientific management*. Non seulement il reprend les idées de Taylor selon lequel « la plus grande prospérité ne peut exister que comme la conséquence de la plus grande productivité possible des hommes et des machines de l'entreprise » (Taylor, 1957, p5) mais également il propose de calculer les salaires sur une base juste, intégrant la théorie de la valeur travail.

Comme beaucoup d'utopistes il n'imaginait, pour son projet, qu'une application à long terme, après longue période de transition. Pour commencer à familiariser la population avec ses méthodes, il propose (Christy, 1984, appendix I) de faire figurer sur chaque produit, en plus de son prix, sa valeur en équivalent d'unités humaines d'énergie. C'est en raison de ce projet qu'il est considéré par certains comme celui qui voulait établir un pont entre le fascisme et le *scientific management* (Littler 1982). Selon Christy (1984, appendix I), il proposa l'« équivalisme » au régime nazi, mais le Dr Hjalmar Schacht³⁷ s'y serait opposé. En attendant, en 1941, il cherchera à construire une cité idéale à Roquefort des Landes, une sorte de laboratoire social de ses idées.

De C E Bedaux nous connaissons toutes ces idées généreuses et d'hypothétiques velléités de les appliquer. Mais encore une fois, la plupart de ces idées auraient été confiées à son fils, alors qu'il était âgé de 56 ans, en prison et quasiment ruiné. C'est ensuite ce fils qui s'est confié à des journalistes après la mort de son père.

2.4 Les velléités de mise en place d'un « laboratoire social » à Roquefort.

Une première tentative, peut être trop ambitieuse, aurait été la signature d'un accord avec les autorités Grecques afin d'appliquer le système Bedaux à la Grèce toute entière. La seconde guerre mondiale aurait interrompu cette expérience. Ce serait une seconde tentative, certes limitée à une petite ville française, Roquefort dans les Landes, qui serait la plus aboutie à la fois en durée et sur le champ des idées. C E Bedaux aurait envisagé une grande expérimentation humaine. Il aurait voulu 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 aurait été, selon lui, de les mettre en pratique dans une petite communauté³⁸ comprenant tous les corps de métier. En 1941, il aurait proposé au Maréchal Pétain de l'expérimenter en France. C E Bedaux prétendit que le vieux Maréchal n'avait rien compris à son système³⁹ 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. Son choix se serait porté sur Roquefort des Landes, une petite ville française de 2.200 habitants du département des Landes à 110 km au nord de Bayonne. Il faut noter que cette commune se situait 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 le 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 C E 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 qui avait été louée et mise à leur disposition par la société 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 aurait été menée, cet endroit fut à la fois le PC de la mise en place du système Bedaux dans la papeterie et un lieu de réflexion sur l'équivalisme⁴⁰. Il fut incapable de rester à Roquefort, pris comme à son habitude par d'autres projets. C E Bedaux y revint toutefois régulièrement, à l'exception de deux voyages pendant l'été 1941 en Afrique du nord, jusqu'à son départ définitif pour l'Algérie. Il n'a pas été gêné dans ce projet par les autorités allemandes qui, alertées, étaient venues sur place. Quand C E Bedaux leur eu expliqué ce qu'il avait en tête, elles l'aurait jugé peu dangereux.

Surplace, pour financer sa « cité idéale » il se serait intéressé également à un projet de sylviculture. Selon lui, bien que l'économie de la ville reposât sur les pins pour approvisionner la papeterie, aucune replantation n'avait eu lieu et les arbres étaient coupés sans distinction. Il n'y avait pas de coupe feu et les incendies étaient monnaie courante dans la région⁴¹. La mise en place de coupe feux aurait fourni à elle seule assez de bois pour le projet sans couper de nouveaux arbres. C E Bedaux avait en effet l'intention de planter des leucaena⁴². Selon ses biographes, il aurait également 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.

Il menait conjointement un autre projet qui toutefois n'était pas lié, dans son esprit, à l'essai de mise en place de l'équivalisme. Il aurait réfléchi à un projet de commercialisation des « Brandes ». La commune de Roquefort des Landes est située dans le département des Landes. On y trouve des plantations de pin et du pétrole en sous sol⁴³ dans des terrains sablonneux mais difficilement exploitable. Sous les pins se trouvent des bruyères particulières à la région, les « Brandes », considérées comme des parasites et poussant jusqu'à hauteur de 15 pieds. Selon C E 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 automobiles⁴⁴. 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 autorités françaises possédaient ces engins et avaient voulu les envoyer en zone libre. Mais les autorités allemandes les auraient saisies pour construire des terrains d'aviation. Bedaux aurait alors proposé l'utilisation de rouleaux compresseurs et demanda aux allemands l'autorisation d'utiliser du matériel stocké à Pau en zone libre. Ces demandes d'autorisations se seraient perdues dans les méandres bureaucratiques entre Berlin et Paris. Néanmoins les allemands auraient envoyé des techniciens en agriculture et forêts sans que l'on connaisse les résultats de leurs études. Ils auraient fait des expériences sans lui, mais n'auraient pas remis leurs conclusions. Rien ne sortit de ce projet de bruyères ; les autorités allemandes l'auraient torpillé en refusant la réquisition des matériels nécessaires. C E Bedaux fut donc incapable d'obtenir les bulldozers dont il avait besoin pour arracher les racines et renonça. Selon ses biographes toutes les automobiles de Roquefort roulèrent avec ces racines de bruyères et il y aurait eu aussi la création d'une industrie annexe de vente de ces racines.

L'été suivant, à l'occasion d'une réception dans son château de Candé, C E Bedaux eu vent de l'information selon laquelle l'armée allemande allait 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. Quant à C E Bedaux, il rebondit sur son projet de pipeline transafricain qui le conduisit en Algérie puis en prison.

Discussion: les motivations d'un personnage ambigu et de ses biographes

On peut considérer la méthode Bedaux (celle qu'il mit réellement en place dans les entreprises) selon deux points de vue. Elle est en premier lieu une idée, une création intellectuelle de son auteur, et en second lieu la somme des histoires singulières de ses applications. Si l'on souhaite l'appréhender en adoptant le premier point de vue, on se condamne vite à ne pouvoir se référer qu'à ce qu'en dit son auteur. Or chacun sait qu'il est difficile d'être certain de ce que pense un auteur et très risqué de se fonder uniquement sur ce qu'il dit pour le savoir. En effet « *tout discours, même se voulant scientifique, est produit dans le cadre d'un projet poursuivi par le sujet* » Guerin (1998). Cela est particulièrement vrai pour ceux, en particulier les consultants, qui cherchent plus à convaincre qu'à prouver.

Par ailleurs, tout dispositif échappe en partie à son créateur, dès lors qu'il se diffuse et que d'autres l'utilisent. Dès qu'une innovation managériale est lancée dans les entreprises, elle est « digérée » par ceux qui l'utilisent, au point parfois de la rendre méconnaissable. Dans la plupart des cas, la large diffusion d'une telle innovation découle d'une suite d'intérêts, de conflits, de compromis entre différents acteurs plus ou moins concernés par elle et plus ou moins investis dans son développement. (Callon, 1989 ; Latour, 1987). Chacun n'en garde (et n'en regarde) donc qu'une partie, liée à ses intérêts particuliers. La méthode Bedaux peut alors n'être considérée que comme la somme des histoires singulières de ses applications, indépendante des intentions, supposées ou réelles, de l'auteur.

Bedaux se réclamait de Taylor et la comparaison des deux hommes est tentante. En effet, la relecture de Taylor par plusieurs chercheurs⁴⁵ montre que le père de l'Organisation Scientifique du Travail fut peut-être mal compris et mal lu d'une part, et que son projet social fut souvent méconnu d'autre part. En fait le système de rémunération aux rendements de Taylor établirait un lien entre l'atelier et l'intérêt général sur la base de normes scientifiques. Selon Rouzé (1993) les œuvres de Taylor seraient l'expression d'un projet démocratique

d'essence libérale au strict contenu technocratique et gestionnaire. Hatchuel (1994, 1995), pour sa part, distingue trois niveaux d'intérêt chez Taylor : l'expert, le théoricien dans « la direction des ateliers » publié en 1903, puis le doctrinaire dans « les principes de l'organisation scientifique des usines » publié en 1911. Selon Centlivre-Petit et Journé (1996) Taylor serait, derrière une série d'énoncés à caractère froid et scientifique, un utopiste engagé. Il serait porteur d'une véritable utopie, le projet d'un monde meilleur, plus efficace, plus juste reposant sur la science et l'harmonie sociale : « ...*l'organisation du travail peut être ainsi résumée : science au lieu d'empirisme, harmonie au lieu de discorde, coopération au lieu d'individualisme, rendement maximum au lieu de production réduite, formation de chaque homme pour lui faire obtenir le rendement et la prospérité maximum* » Taylor (1964). Cette méconnaissance des idées sociales de Taylor avait déjà dénoncée au début du vingtième siècle par Le Chatelier et Danty Lafrance et même par Pouget (1914), syndicaliste révolutionnaire qui, parlant du patronat français, déclarait : « *La plupart d'entre eux, d'ailleurs, l'ont grossièrement pastiché : ils ont été séduits par les avantages qu'ils espéraient retirer de l'étude des temps et se sont bornés à imposer le chronométrage dans leurs ateliers* ». Selon Aktouf (1990, p60) « *les milieux du management n'ont retenu de Taylor que ce qui aidait à faire grossir le gâteau, mais à peu près aucunement ce qui aurait permis de limiter les dégâts ou de partager plus équitablement ce gâteau, ce dont on l'a vu Taylor des rendait parfaitement compte de son vivant* ». Il en est de même pour les ingénieurs qui ont utilisé ses idées pour l'accomplissement de leurs propres objectifs, c'est à dire jouer un rôle dans l'organisation économique et sociale. Ils n'ont retenu que la partie pratique sans idéologie. Taylor lui même était un perfectionniste maladif et même « *névrotique obsessionnel fréquemment sujet à la mélancolie, à l'amertume et à la déception suscitées par l'incompréhension et le scepticisme avec lesquels sa pensée est accueillie* » (Kakar, 1970). Il manquait d'habileté naturelle dans l'usage des mots selon Copley (1923), pourtant son biographe officiel. C'était aussi un consultant qui devait vendre ses idées à des dirigeants attendant des résultats rapides et une réduction des frais généraux (Fridenson, 1987 ; Moutet, 1975 ; Nelson 1984). Il devait convaincre, simplifier, résumer rassurer et réfuter des objections et des critiques. Il a été contraint de chercher des alliés et de se plier à leurs exigences Il le dit lui même devant la chambre des représentants « *...ces deux livres ont été écrits pour être présentés à la Société Américaine de ingénieurs Mécaniciens (ASME). Or la Société Américaine des Ingénieurs Mécaniciens est probablement la plus stricte du pays en ce qui concerne la concision avec laquelle les ouvrages doivent lui être présentés...* » (Taylor, 1957, p.209). C'est seulement en 1901 qu'il se retire et se consacre pleinement à la diffusion

de son œuvre. Fortune faite, il devient un voyageur infatigable aux USA comme en Europe. Propagandiste, il affronte des publics divers. Taylor, président de l'ASME de 1905 à 1906, devient alors plus ambitieux et plus doctrinaire.

En est-il de même pour Bedaux ? Lui aussi est un tenant de l'organisation du *scientific management*. Tout comme Taylor il avait commencé par être ouvrier et le dernier chapitre de son ouvrage (Bedaux, 1917) aurait été consacré au bien être social. Il défend également l'idée d'un monde technocratique meilleur où le *scientific management* permettrait d'affecter l'ouvrier là où ses facultés lui permettent de prétendre augmenter son niveau de vie. Face à Bedaux, nous sommes également face à deux types d'avis très tranchés : les nombreuses applications de sa méthode le condamnent aux yeux des humanistes, alors que ses biographes lui attribuent la volonté de construire un monde meilleur. Le dossier des éléments « à charge » est cependant très épais. Il n'a toujours donné que des gages de bonne volonté et d'allégeance aux dirigeants d'entreprise, c'est-à-dire à ses clients et relations, mais n'a jamais montré de signes de compassion à l'égard des ouvriers qu'il « invitait » inlassablement à travailler plus dur.

Pour ce qui concerne l'équivalisme, il ne s'agit pas d'une idée totalement nouvelle : Bedaux n'a fait, à cette occasion, qu'exhumer les vieilles idées du socialisme romantique, en les habillant d'une méthode de rémunération aux rendements. S'il a eu des projets sociaux, il ne s'en est ouvert que tardivement et seulement à sa famille et à quelques proches. Il avait déjà eu le temps de devenir un homme très riche, ayant une renommée internationale, un homme du monde reçu parmi les dirigeants politiques, que ses biographes décrivent comme un beau parleur et grand séducteur.

Quant à l'expérience sociale de Roquefort des Landes, elle est restée parfaitement inconnue du reste du monde. En fait, il serait plus judicieux de parler de vellétés d'expérience. Un déplacement à l'automne 2004 dans la ville de Roquefort nous a permis de rencontrer Georgette Laporte, institutrice à la retraite et historienne de sa ville. G. Laporte nous a permis de rencontrer cinq des anciens employés de la papeterie, en activité en 1941 au moment de l'expérience Bedaux. Ils se souviennent tous de la venue des ingénieurs Bedaux et de la venue de C E Bedaux lui-même, ainsi que de la mise en place du système de rémunération Bedaux⁴⁶ dans la papeterie de Roquefort. Cette entreprise, située en zone occupée, travaillait en grande partie pour l'Allemagne. La productivité étant faible et de nombreux ouvriers étant encore prisonniers en Allemagne ou appelés pour le STO⁴⁷, il était impérieux pour l'occupant d'améliorer la productivité ; la méthode Bedaux était, a priori, la solution⁴⁸ et sa mise en place

effective est avérée par des témoignages d'anciens ouvriers. En revanche, aucun de ces ouvriers ne se souvient d'un quelconque projet social. Un seul de ces témoins, employé dans les bureaux, aurait entendu les ingénieurs Bedaux évoquer une étude sur l'opérationnalisation de la mesure des qualifications des différentes tâches (y compris ménagères) dans la ville. D'autres inexactitudes peuvent être citées. En fait de cité ouvrière construite par C E Bedaux, seule la construction de deux maisons en bois appelées par les Roquefortois : « les canadiennes » et toujours visibles pourrait être attribuée au passage de G Bedaux. La maison de Lencouacq qui aurait servi de PC à Bedaux et ses ingénieurs pendant son séjour à Roquefort n'a jamais été louée à une anglaise comme il est souvent écrit dans ses biographies. Elle avait été achetée par la société des « Papeteries de Roquefort » pour en faire un lieu d'accueil de leurs hôtes de marque et un relais de chasse. En outre, selon les ingénieurs de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) que nous avons consultés, l'idée que les racines de Brandes étaient gorgées de pétrole et donc inflammables n'est pas fondée scientifiquement.

Il nous paraît donc hautement vraisemblable que le volet social de son œuvre n'a été pour C E Bedaux qu'un alibi destiné à lui donner grâce aux yeux de ses proches et de la postérité, voire même à l'époque montrer un autre visage en prévision des procès qui l'attendaient après son transfert aux USA. Pour ses proches c'était aussi un moyen de réhabiliter C E Bedaux et on comprend qu'ils aient été enclins à croire à ses déclarations. Quant à ses biographes, et en particulier sa contemporaine Janet Flanner, ils ont très vraisemblablement été subjugués par le côté romantique de C E Bedaux. Comment en effet ne pas être impressionnée, quand on est journaliste et non chercheur, par les exploits sportifs et les mondanités d'un « French séducteur » doublé d'un supposé espion allemand trahissant l'Amérique. Pour les lecteurs de journaux et donc pour les journalistes, le personnage de Bedaux était très « vendeur ».

Finalement qu'en est-il ? S'agissait-il d'une utopie sincère ou d'une habile opération de communication de l'habile C E Bedaux, prise pour argent comptant et romancée par ses proches et ses biographes ? Nous penchons bien évidemment pour la seconde solution.

REFERENCES

- Aktouf, O., (1990), *Le management entre tradition et renouvellement*, Chicoutimi, Gaetan Morin.
Bedaux, C. E., (1917), *The Bedaux efficiency course for industrial application*, Grands Rapids, Michigan the Bedaux Industrial Institute.
Bedaux, C. E., (1928) *Measures Labour*, New York, International Bedaux Institute.,
Bedaux, C. E., (1932) *Measures Labour*, New York, International Bedaux Institute.

- Bedaux, G., (1979), *La vie ardente de Charles E Bedaux*, chez l'auteur.
- Beecher, J., (1986), *Charles Fourier, the visionary and his world*, University of California Press.
- Bogomazov, G. G., (1966), L'élaboration de la théorie de la comptabilité des coûts de main d'œuvre dans littérature économique de la période du communisme militaire, *Journal de l'université de Léningrad*, N°5, pp 5-13.
- Богомазов Г.Г. (1966) "Теоретическая разработка проблемы учёта затрат общественного труда в экономической литературе периода военного коммунизма"- Вестник Ленинградского Университета, Сер. Экономика, философия и право.- Вып. 1- Л. - N°5
- Boltanski, L., (1982), *Les cadres ; la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit.
- Braverman, H.,(1974), *Labor and monopoly capital*, London, Monthly review press
- Brown G. (1977), *Sabotage : a study in industrial conflict*, Nottingham, Spokesman Book.
- Butler, G. R., (1991), Frederic W Taylor: the father of scientific management and his philosophy revisited, *Industrial Management*, vol 33, issue 3, may/june, pp. 23-27.
- Callon, M., (1989), *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La découverte.
- Centlivre-Petit, D et Journé, B.,(1996), Taylor : observateur en quête d'utopie ?, *Gérer et Comprendre-Annales des mines*, n° 44, Juin, pp 85-94.
- Christy, J., (1984), *The price of power*, Toronto, Doubleday.
- Copley, F. B., (1923), *Frédéric W Taylor, father of scientific management*, New York, Harper & Brothers.
- Cotta, A., (1984), *Le corporatisme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Creagh, R., (1983), *Laboratoires de l'utopie; les communautés libertaires aux Etats-Unis*. Paris Payot.
- Danty-Lafrance, L., (1957), *Pratique de la rémunération du travail*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Daumalin, X. Coudurié M., (2002), *Histoire du commerce et de l'industrie de Marseille XIX^{ème} siècle*, T XV, éditeur Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence.
- De Montmollin, M., (1974), *Le taylorisme à visage humain*, Paris, PUF.
- Downs, L. L., (2002), *L'inégalité à la chaîne ; la division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre*, Paris, Albin Michel.
- Feuille d'informations corporatives*, (1934), « Le Système Bedaux, décisions du comité corporatif central en matière d'ordonnement du travail », Ministère des corporations du Royaume d'Italie, Rome, année VI, vol LXII, n° 5, novembre.
- Feuille d'informations corporatives*, (1935), « Le Système Bedaux, les collèges de conciliation dans le rapport de la conciliation générale du budget », Ministère des corporations du Royaume d'Italie, Rome, année VII, vol LXIII, n°3, mars.
- Flanner, J., (1945), « Annals of collaboration », *The New-Yorker*, September 22, October 6, October 13.
- Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard
- Fridenson, P., (1987), Un tournant taylorien de la société française (1904-1918), *Annales ESC*, sept-oct n°5, pp 1031-1060.
- Geerkens E. (2002), « L'application du système Bedaux dans l'industrie belge des années 30 », communication au 127^e congrès des sociétés historiques et scientifiques, Nancy.
- Gray, J., (1831), *The social system. A treatise on the principle of exchange*, Edimbourg.
- Guerin , F., (1998), *Faut-t-il brûler Taylor ?*, Caen, Editions Management Société.
- Hardwick, C. M., (1993), *Time study in treason ; Charles E Bedaux patriot or collaborator*, Chelmsford, Essex, P Horsnell editor.
- Harrison, J., (1969), *Quest for the New Moral World Robert Owen and the Owenties in Britain and América*, , New York , Charles Scribner's Sons.
- Hatchuel, A., (1995), A propos de la thèse de Madame Aimée Moutet : La rationalisation industrielle dans l'économie française au XIX^{ème} siècle, in *Actes du GERPISA*, Ford et les autres entre les deux guerres, n°16, août, pp. 51-57.
- Hatchuel, A., (1994), *Frédéric Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire*, in Bouilloud, J. P., Lécuyer, B. P., dir, *L'invention de la gestion : histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan pp.53-64.
- Henry, O., (1993), *Un savoir en pratique les professionnels de l'expertise et du conseil*, Paris, thèse EHESS.
- Iourovski , (1928), *la politique monétaire du gouvernement soviétique (1917-1927)*, Moscou.
- Kakar, S., (1970), *Frederick Taylor : a study in personality and innovation*, Cambridge, MIT Press.
- Kipping, M., (1997), Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, to 1920s to 1950s, *Business History*, n° 4, october, pp. 67-83.
- Kipping, M., (1999), American management consulting companies in western Europe, 1920 to 1990: products, reputation and relationships, *Business History Review*, n° 73, summer, pp. 190-220.
- 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.
- Kreis, S., (1999), Bedaux in *American National Biography*.
- Lahy, J. M.,(1913), l'étude scientifique des mouvements et le chronométrage, *la revue socialiste*.
- Laloux ,P., (1950), *Le système Bedaux de calcul des salaires*, Paris, Hommes et Techniques.
- Landes, D. S., (1983), *Révolution in Time, clocks and the making of the modern world*, Harvard, Harvard University Press.
- Latour, B., (1987), *Science in action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Leighton, W.,(1968), *French Philosophers and New England Transcendentalism*, , New York, Greenwood Press.
- Levant y et de la Villarmois O., (2005), « Charles Eugène Bedaux», pp.521-540, in Les grand auteurs en organisation, publié sous la direction de Henri Bouquin, Colombelles, EMS.
- Littler C. R. (1982), *The development of the labour process in capitalist societies*, London, Heinemann.
- Littler C. R. (1984), « L'essor du taylorisme et de la rationalisation du travail dans l'industrie Anglaise » in de Montmollin M., et Pastré O., *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.
- Mayr, O., (1986), *Authority, liberty and automatic machinery in early modern Europe*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Mazdorov, V. A., (1972), *Histoire du développement de la comptabilité dans l'union Soviétique*, Moscou. Маздоров В.А. (1972) "История развития бухгалтерского учёта в СССР (1917-1972)" - Москва: Финансы
- Montgomery, D., (1987), *The fall of the house of labour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Mottez, B. (1966), *Systèmes de salaires et pratique patronale*, Paris, CNRS.
- Moutet, A., (1975), Les origines du système Taylor en France. Le point de vue patronal (1907-1914), *Le Mouvement Social*, oct-dec, n° 93, pp.15-49.
- Moutet, A., (1978), Patrons de progrès ou patrons de combat ? La politique de rationalisation de l'industrie française au lendemain de la première guerre mondiale, *Recherches*, n° 32/33, pp 449-492.
- Moutet, A., (1984), La première guerre mondiale et le taylorisme, in de Montmollin M., et Pastré O., *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.
- Moutet, A., (1985), *Ingénieurs et rationalisation en France de la guerre à la crise (1914-1929)*, in :Thepot, A., *L'ingénieur dans la société française*, Paris, Les éditions Ouvrières.
- Moutet, A., (1992), *La rationalisation industrielle dans l'économie française au XX^{ème} siècle Etude sur les rapports entre changements d'organisation technique et problèmes sociaux*, Thèse, Paris X Nanterre.
- Moutet, A., (1997), *Les logiques de l'entreprise; la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Thèse, Paris, EHESS.
- Nelson, D., (1984), *Le Taylorisme dans l'industrie américaine, 1900-1930*, dans Montmollin M et Pastré O, *Le Taylorisme*, Paris La Découverte.
- Nelson, D., (1992a), *Introduction*, in Nelson, D., *A Mental revolution : scientific management since Taylor*, Columbus, Ohio State University Press.
- Nelson, D., (1992b), *Scientific management in retrospect*, in Nelson, D., *A Mental revolution : scientific management since Taylor*, Columbus, Ohio State University Press.
- Pouget, M., (1998), *Taylor et le Taylorisme*, Paris, PUF.
- Pouget, E., (1914), *L'organisation du surmenage ; le système Taylor*, Paris, Marcel Rivière.
- Proudhon P. J., (1865), *De la capacité politique des classes ouvrières*, Paris, Dentu.
- Prokopovicz, Serge N., (1952), *Histoire économique de l'URSS*, Paris, Flammarion.
- Rouzé, J.P., (1993), Frédéric W Taylor, inventeur de la démocratie moderne ?, *Gérer et Comprendre-Annales des Mines*, n° 30, mars, pp.97-105.
- Simmel, G., (1900), *La philosophie de l'argent*, Paris PUF.
- Smith, A., (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, London, Strahan et Cadell, traduction française (1995), *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.
- Smith, I., Boyns, T., (2005), Scientific management and the pursuit of control in Britain to c.1960, *Accounting Business & Financial History*, vol 15, n°2, July, pp.187-216.
- Sokolov, Y. V., (1996) *Histoire de la comptabilité*, Moscou. Соколов Я.В. (1996) "Бухгалтерский учёт от истоков до наших дней" - Москва: ЮНИТИ
- Taylor, F.W.,(1964), *Scientific Management*, New York, Harper and Row.
- Taylor, F.W. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, traduction de « Principles of scientific Management » (1909) et de « Dépositions devant la commission d'enquête du congrès américain » (1912).
- Vielleville, A., (1914), *Le système Taylor*, Thèse Université de Paris.
- Wineapple, B., (1989), *Genet; a biography of Janet Flanner*, Lincoln, University of Nebraska Press.
- Zarifian, P., (1997), *Eloge de la civilité*, Paris, L'Harmattan.

¹ Cf Levant & de la Villarmois (2005).

² Les Morinni étaient des disciples d'Emerson. Ils créèrent en 1914 le premier bureau d'ingénieurs conseil en organisation en France

³ Harrington Emerson fut lui-même un disciple de Taylor avant de devenir son adversaire. Il est l'auteur de *Efficiency as a basis for operation and wages* (1909) et de *The twelve principles of efficiency* (1912).

⁴ Louis Bernard Duez est un ingénieur des Arts et Métiers et est installé comme consultant. C E Bedaux et lui s'étaient connus sur les bancs du lycée. Par la suite il deviendra son beau-frère et créera la première société Bedaux en France en 1929.

⁵ Il publie en 1917 ce qui sera son seul ouvrage: *The Bedaux Efficiency Course for Industrial Application*. Ce manuel fut remplacé à la fin des années 1920 par d'autres qui ne furent jamais publiés (Kreis, 1992).

⁶ Dans la nuit du 8 novembre 1942.

⁷ Par ailleurs, le film « The Champagne Safari », réalisé en 1995 par George Ungar, relate un de ses exploits sportifs.

⁸ Le transcendantalisme est un mouvement philosophique et religieux implanté à Boston au milieu du dix-neuvième siècle. Certains de ses membres, sous la direction du pasteur unitarien George Ripley, fondèrent près de Boston une communauté agraire « The Brook Farm Institute of Agriculture and Education ». L'insuffisance des ressources due au peu de compétences des membres en agriculture, des dissensions philosophiques et l'incendie en mars 1846 du phalanstère ruinèrent ce projet (Leighton, 1968).

⁹ Steven Kreis (1999) ne parle pas de l'équivalisme dans la biographie qu'il publie dans l'American National Biography.

¹⁰ Selon George Woodcock, www.abvbookworld.com

¹¹ Nous avons rassemblé des informations sur la méthode Bedaux à partir de témoignages d'ingénieurs qui ont mis en place cette méthode, d'ouvriers qui y ont été soumis et de littérature qui en traite, en particulier (Laloux, 1950)

¹² Voir Bedaux (1928, 1932).

¹³ 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* ».

¹⁴ comme par exemple la méthode MTM (Method Time Measurement)

¹⁵ Congress of Industrial Organization.

¹⁶ American Federation of Labour.

¹⁷ *Trades Unions Congress*.

¹⁸ Henry Le Chatelier, polytechnicien fondateur de la Revue de la métallurgie sera dès 1906 l'infatigable diffuseur du taylorisme et assurera la traduction et la publication de la plupart des œuvres de Taylor. On peut également citer Charles de Fréminville centralien et Georges de Ram ingénieur chez Renault

¹⁹ La loi du 10 juillet 1934 réglementera la délivrance du titre d'ingénieur.

²⁰ Ministre socialiste de l'armement.

²¹ Pour une présentation des différents systèmes de rémunération voir Danty-Lafrance (1957), Mottez (1966) Shimmin (1959).

²² Stroumiline avait nommé en abrégé « tr.ed. » (« troudovaia edinitsa » ou « unité de travail ») ou en un seul mot « tred » ou « TROUD »; l'« unité de travail normale » c'est-à-dire la valeur de ce qu'un travailleur peut produire dans la journée. On trouve aussi des références dans les travaux de Sokolov (1996) à une unité d'énergie ERG (EneRGia) montrant la quantité de matière première et de moyens de production dépensés (Mazdorov 1972).

²³ Aux morts liées directement aux combats il faut ajouter un nombre important d'invalides et les décès liés à la malnutrition et aux épidémies.

²⁴ C'est en 1919 que fut créée la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens).

²⁵ Le travail devient même un agrément chez Fourier. Les membres du phalanstère travaillent 15h par jour (Beecher, 1986). Cependant, mis à part ce dernier, la réduction du temps de travail est un thème récurrent. Chez Owen, dans les usines de New Lanark, la durée du travail était de 10 h par jour et on n'embauchait pas d'enfant de moins de 10 ans. Pour Cabot, dans son Icarie, le travail est de 7h par jour l'été et de 6 heures en hiver. A Brook Farm le temps de travail n'est que de 8 à 10 heures par jour. King Camp Gillette, inventeur des lames de rasoir, était également un utopiste : il avait imaginé Metropolis, vaste ville de 60 millions d'habitants où le temps de travail n'était que de 3 voire 2 heures par jour grâce développement des techniques.

²⁶ Dans son phalanstère, Fourier propose un système de rémunération des trois « facultés industrielles » de chaque individu : dans le salaire, le travail entre pour 5/12, le capital pour 4/12 et le talent pour 3/12. Le talent et le travail sont récompensés le capital est « salarié ». Quant à Godin, il veut salarier le capital en lui attribuant un intérêt obligataire et capitaliser le travail en lui attribuant un dividende tout en faisant une place au talent.

²⁷ Le principe général de ces banques est que l'argent est proscrit, les règlements se font en échange de marchandises, de services ou de travaux que l'on s'engage à réaliser. Un papier marchandise est rédigé à l'ordre du déposant. L'estimation du bien déposé est faite d'un commun accord entre le déposant et la banque.

²⁸ Le premier essai fut celui des frères Fulcrand et Benjamin Mazel en 1829 à Paris. Toutefois, ce système fut qualifié par Fourier de « système à double usure » (cité dans Daumalin et Coudurié, 2002, p111). Il fut également rejeté par Proudhon dans un article du journal « Le Peuple » du 7 Décembre 1848. En 1832 les deux frères se séparent mais leur exemple est suivi de nombreuses créations dans des villes de France avec des variantes. On peut notamment citer la banque Corentin Bonnard à Marseille créée en 1849. Ces banques sont mentionnées par Proudhon (1865) dans son ouvrage « La capacité politique des classes ouvrières ».

²⁹ le premier SEL français aurait été créé à Montbel en Arriège en 1994.

³⁰ C'est toutefois à John Gray (1831) que l'on doit théorie du temps de travail en tant qu'unité de mesure immédiate de la monnaie.

³¹ En Septembre 1832 Owen ouvre à Londres le Marché national et équitable du travail (National and Equitable Labour Exchange), puis un deuxième à Birmingham. Le mode de calcul est complexe et tient compte de la matière première et du fait qu'il existe des types de travail et de qualifications différents. On ajoute la valeur en argent de la matière première calculée au prix coûtant du marché extérieur rémunération offerte sur ce marché pour heures de travail article un penny par shilling pour le fonctionnement de l'institution le tout divisé par 6, 6pence estimation moyenne d'une heure de travail sur le marché extérieur le résultat nombre d'heures de travail contenues dans l'article Chaque objet a une sorte de prix figurant sur un billet de travail remis au producteur. Il lui permet d'acquérir d'autres objets de valeur équivalente. Il y a un succès initial important produits de coopératives artisans travailleurs à domicile permettait court-circuiter l'économie de marché et profits des capitalistes et commerçants. Il y eu un volume important de transactions jusqu'en 1832, puis en 1833 un fléchissement et en 1834 les marchés de Londres et Birmingham furent liquidés.

³² L'idée de régulation de l'économie par les banques proposée par C E Bedaux et qui n'est qu'une illustration de la prédominance du talent sur l'origine sociale, se retrouve chez Saint Simon. Selon ce dernier, les banques doivent jouer un rôle primordial dans l'économie en organisant le système de répartition des biens de production. Elles accordent des avances aux industriels dans la mesure où elles les jugent aptes à les faire fructifier.

³³ que l'on trouve chez Fourier mais aussi chez Proudhon, sous forme d'un droit au travail.

³⁴ Owen impose par exemple à New-Lanark un temps de scolarisation rémunéré pendant les heures de travail aux ouvriers.

³⁵ Saint Simon critique le droit de propriété non pas en tant que tel, mais comme mode de transmission de richesses par voie d'héritage. Elle serait en cela une cause d'injustices et à l'origine des classes sociales. Il faudrait, selon lui, substituer à l'héritage familial celui de l'Etat. Les successions seraient remises à l'Etat qui les redistribueraient aux travailleurs en fonction de leur capacité. Egalement, selon Proudhon : la propriété c'est le vol. Toutefois cette affirmation ne signifie seulement que la propriété permet aux propriétaires de recevoir un revenu sans travail, de bénéficier d'une « aubaine » sous forme de : rente, fermage, intérêt ou bénéfice c'est à dire de bénéficier du bien d'autrui. Il souhaite néanmoins maintenir la libre disposition des fruits du travail et de l'épargne qui sont, selon lui, l'essence même de la liberté. En rejetant le revenu sans travail, il substitue à la propriété capitaliste la possession socialiste qui garantit seulement au travailleur les fruits de son activité.

³⁶ Owen impose par exemple à New-Lanark un temps de scolarisation rémunéré pendant les heures de travail aux ouvriers.

³⁷ 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.

³⁸ L'idée d'une petite communauté est le reflet d'un long héritage de tous les utopistes : le phalanstère de Charles Fourier comptait 1 600 personnes et Robert Owen partit en 1825 pour New Harmony (Indiana - Etats-Unis) avec 800 personnes (Harrison, 1969). L'expérience de Brook Farm qui ne fut pas la seule aux Etats-Unis (Creagh, 1983) n'était vraisemblablement pas ignorée de G Bedaux, marié en secondes noces à une américaine issue des milieux libéraux de la côte est.

³⁹ Le « *Le vieux maréchal peut reprendre vos mots et les restituer en les améliorant sans avoir rien compris* » selon G Bedaux, cité par Bedaux, 1979 ; Christy, 1984 et Flanner, 1945.

⁴⁰ 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 pour une opérationnalisation. Il en était ressorti des tables et abaques pour chacun des facteurs permettant de mesurer chaque facteur.

⁴¹ Il y en eut un terrible en 1949. Cependant la papeterie avait déjà à cette époque un programme de plantation de pins.

⁴² Le leucaena est un arbre tropical de la famille des légumineuses. Bedaux avait été enthousiasmé par un article de l'académie américaine des sciences. 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 pour la construction, le chauffage et la pâte à papier ou le charbon de bois. De 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.

⁴³ Il existe des exploitations importantes à Parentis à 80 Km de Roquefort, mais les différentes prospections effectuées sur le territoire de la commune de Roquefort n'ont pas été probantes.

⁴⁴ Il y avait deux types de voitures à gazogène (le premier brûlait directement les racines, l'autre fonctionnait au charbon de bois).

⁴⁵ Atkouf, 1990 ; Butler, 1991 ; Centlivre-Petit-Journé, 1996 ; de Montmollin, 1974 ; Guerin, 1998 ; Hatchuel, 1995 ; Pouget, 1998

⁴⁶ A l'heure actuelle, soit plus de 60 ans après les faits et plus de 20 ans après la fermeture de l'usine, le système Bedaux reste un sujet dont certains refusent encore de parler. Ce système, bien qu'il n'ait été appliqué que peu de temps, avait entraîné des frictions entre les personnels au point que les blessures ne semblent toujours pas cicatrisées.

⁴⁷ Service du Travail Obligatoire. De nombreux salariés français, parmi les plus qualifiés, furent ainsi contraints d'aller travailler en Allemagne.

⁴⁸ 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 mise en œuvre, le système fut abandonné.