

## Jean Coutrot 1936-1937 : l'État et l'Organisation scientifique du travail

In: Genèses, 4, 1991. Le national. pp. 95-114.

---

Citer ce document / Cite this document :

Margairaz Michel. Jean Coutrot 1936-1937 : l'État et l'Organisation scientifique du travail. In: Genèses, 4, 1991. Le national. pp. 95-114.

doi : 10.3406/genes.1991.1064

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes\\_1155-3219\\_1991\\_num\\_4\\_1\\_1064](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1991_num_4_1_1064)

---

JEAN COUTROT

1936-1937 :

L'ÉTAT

ET L'ORGANISATION

SCIENTIFIQUE

DU TRAVAIL

*Michel Margairaz*

1. Alfred Sauvy y consacre toutefois un rapide chapitre dans ses *Mémoires* (*De Paul Reynaud à Charles de Gaulle*, Paris, Casterman, 1972 ; *La vie en plus*, Paris, Flammarion, 1981) et Gérard Brun aborde certains aspects, mais seulement à partir de textes imprimés (*Technocrates et technocratie en France* (1914-1945), Paris, Albatros, 1985). Cette étude s'appuie pour l'essentiel sur une contribution au colloque « Le Front populaire et les Français » (Université de Paris-I, octobre 1986) et se limite strictement à la participation de Jean Coutrot au ministère Spinasse. Elle repose sur l'analyse des archives privées de J. Coutrot, déposées et inventoriées à la Fondation nationale des sciences politiques par M<sup>lle</sup> Chevignard. Depuis 1985, celles-ci sont consultables aux Archives nationales, sous la cote 468 AP, que nous avons reprise ici. Depuis cette date, plusieurs travaux ont été publiés sur l'organisation scientifique du travail dans les années 1930 (cf. en particulier le numéro spécial des *Annales Esc*, n° 5, septembre-octobre 1987), mais n'ont pas abordé en tant que telle l'expérience de J. Coutrot et du

Le rôle de Jean Coutrot en 1936 a été peu souligné par les historiens et les témoins<sup>1</sup>. L'historiographie a surtout retenue de cette personnalité, à la fois étrange et fascinante, l'épisode de sa tragique disparition en 1941, mêlé, de manière mythique, à la fiction de la Synarchie, née dans l'imbroglio des rivalités politiques de l'occupation<sup>2</sup>. Les écrits et l'action de Jean Coutrot méritent mieux que l'étude de sa brève période vichyssoise, au demeurant fort limitée. Il fut, en effet, dans l'avant-guerre, l'un des hommes dont les contacts ont été les plus riches et les plus diversifiés, au cœur du dialogue, souvent délicat, entre les techniciens, le patronat, les syndicats et l'État. Et juin 1936 fut, pour lui, une date doublement importante : il tire de ce grand mouvement de grèves des enseignements tout à fait originaux pour l'époque, et, dans le même temps, entre dans les sphères de l'État, en s'associant à l'expérience du gouvernement de Front populaire.

### Jean Coutrot avant juin 1936 : un polytechnicien autodidacte en économie

Jean Coutrot est, dès 1936, l'homme des rencontres. Polytechnicien, né peu avant la fin du siècle, grand mutilé de la première guerre, il est à la fois chef d'entreprise, ingénieur-conseil en organisation et responsable d'une chambre syndicale<sup>3</sup> ; mais surtout, il est très actif dans plusieurs groupes de réflexion, particulièrement X-CRISE – devenu en 1933, le Centre polytechnicien d'études économiques (CPEE) – dont il n'est pas, contrairement à ce qui est parfois écrit, le fondateur en 1931, mais l'un des premiers animateurs<sup>4</sup>.

En outre, il participe au Comité national de l'organisation française, fondé en 1920 dans les milieux techniciens, crée et anime sous ses auspices, en 1935 : l'École d'organisation scientifique du travail, sans compter ses multiples contributions à des revues techniques<sup>5</sup>. Il est également l'un des principaux rédacteurs du *Plan du 9 juillet*, publié en 1934 avec une préface de Jules Romains<sup>6</sup>.

Centre d'organisation scientifique du travail (COST) en 1936-1937.

2. Cf. R. F. Kuisel, "The Legend of the Vichy Synarchy", *French Historical Studies*, Spring 1970 ; Jean Saunier, *La synarchie*, Paris, CAL, 1971.

3. Gérant de la société Gaut et Blancan et président de la Chambre syndicale des transformateurs de papier.

4. Cf. X-CRISE-CPEE, *De la récurrence des crises économiques*, Paris, Économica, 1981, et G. Brun, *Technocrates...*, op. cit.

5. Il s'intéresse aux travaux des *Cahiers bleus*, de *L'ordre nouveau*, de *L'homme nouveau*, ainsi qu'à l'activité de l'Afnor (Association française de normalisation).

6. A. N., 468 AP 11. On trouve la version manuscrite et imprimée du *Plan du 9 juillet*, ainsi que la documentation et la correspondance qui s'y rapportent.

7. Cf. Jean Coutrot, *Le système nerveux des entreprises*, brochure du Bicra (Bureau des ingénieurs conseils en rationalisation), Paris, Delmas, 1934.

8. J. Coutrot, E. Hymans, *Analyse dynamique et analyse statique*, 1935, 17 p.

9. G. Bardet, « Une expérience de collaboration ouvrière à la direction d'une usine, in Humanisme économique », Paris, CPEE, 1936, p. 33-40.

10. A. N. 468 AP11, J. Coutrot, « Les conséquences économiques de l'OST », conférence, 13 avril 1934.

11. A. N. 468 AP8, note manuscrite de Jean Coutrot, sans date (mais vraisemblablement du début de 1937), 2 p.

12. Cf. les travaux de F. Etner, notamment une brève mise au point dans *L'état des sciences sociales en France*, Paris, La Découverte, 1986.

Spécialiste de l'Organisation scientifique du travail, il a présenté dans plusieurs opuscules sa conception du planning, qui, à ses yeux, doit aller bien au-delà du seul chronométrage des opérations pour doter l'entreprise d'un véritable « système nerveux<sup>7</sup> ».

Dans un mémoire, présenté en 1935 à Londres au congrès d'Organisation scientifique du travail, il rejette « l'analyse statique » (qui « mesure l'effort pour pouvoir le récompenser ») au profit de « l'analyse dynamique », qui « vise la réduction de l'effort avant sa mesure<sup>8</sup> ». Il insiste sur le fait que l'organisation scientifique ne peut se faire sans la collaboration ouvrière, et cite fréquemment l'expérience de son ami, Gérard Bardet – fondateur de X-CRISE –, directeur d'une entreprise de machines automatiques, qui, avant 1936, y a institué un « conseil ouvrier », la semaine de quarante heures, les congés payés et une politique de hauts salaires<sup>9</sup>.

### Un ingénieur économiste

Mais, dès les premiers symptômes de la crise économique en France, il élargit son domaine de réflexion et s'attache à l'étude de la monnaie, des finances et de la macroéconomie. Il juge, en 1934, avec ses collègues d'X-CRISE que « les études économiques ne doivent pas être laissées aux "économistes" dont la formation est littéraire et juridique<sup>10</sup> » ; il s'en prend à l'*establishment* de la science financière, notamment à Jacques Rueff, dont il a écrit, dans l'une de ses notes manuscrites de l'été 1936, qu'« il n'a pas travaillé depuis 5-6 ans, depuis que l'Économie se fait<sup>11</sup> ». Véritable autodidacte en études macroéconomiques – il manifeste d'ailleurs certains scrupules liés à sa relative ignorance, lorsque John Nicoletis lui propose, au téléphone, d'entrer à X-CRISE –, il en vient à penser que c'est aux techniciens, et en particulier aux ingénieurs, à prendre la relève : en ce sens, il est l'un des premiers parmi ces ingénieurs-économistes qui vont marquer les années 1940 et 1950, à la fois dans l'État, les milieux techniciens et patronaux, puis dans les entreprises nationalisées<sup>12</sup>. Son grand enthousiasme, sa vitalité étonnante le conduisent à aborder une grande variété de questions monétaires,

financières et économiques, en liaison avec l'étude de la crise<sup>13</sup>.

Jusqu'en 1936, X-CRISE s'était voulue un cénacle de techniciens, hors de toute influence partisane ; même si l'éventail des opinions y semblait assez large, l'aile gauche y était assez peu influente<sup>14</sup> ; au point que Gérard Bardet, le secrétaire général, dans son rapport de 1935 signale comme urgent de « lutter contre la désaffection progressive de notre aile gauche syndicalisée<sup>15</sup> ».

Jean Coutrot lui-même n'était affilié à aucun courant politique particulier, ou plus exactement sa participation au *Plan du 9 juillet* l'avait mis en contact avec plusieurs sensibilités, à l'exception de l'extrême gauche communiste. Plusieurs documents issus de ses archives le montrent toutefois assez proche de certains milieux radicaux ; il publie d'ailleurs assez fréquemment des articles dans *La République*<sup>16</sup>.

Malgré un certain afflux d'adhésions – plus de sept cents adhérents individuels et soixante-sept sociétés en juin 1936 – le travail du CPEE n'est, selon Coutrot, « pas encore prêt d'être assimilé et utilisé par les hommes politiques, ni même par les économistes<sup>17</sup> » ; et il envisage l'écoulement d'une génération, avant qu'il ne soit digéré et « ne se serve à orienter la politique économique ».

En juin 1936, une petite crise secoue le conseil de X-CRISE, lorsque la publication, par les soins du CPEE, de l'ouvrage de Louis Vallon, *Socialisme expérimental*, paraît avec une bande reprenant un ancien discours de Léon Blum<sup>18</sup>. Bardet remet alors sa démission, parle de « malaise », d'« inertie » ; le conseil mentionne du fait du « renversement de la conjoncture politique », l'exigence d'une « prudence nouvelle<sup>19</sup> ».

Jean Coutrot est trop désireux de participer aux grands débats économiques et sociaux nés des élections et du mouvement au sein de X-CRISE.

Et quelques semaines après l'accord Matignon, il publie, aux éditions du CPEE, *L'humanisme économique* dans lequel il développe ses idées majeures en matière économique et sociale<sup>20</sup>.

13. A. N. 468 AP. 7, 8 et 11.

14. L'aile gauche était constituée par le groupe de Jules Moch, intitulé Centre polytechnicien d'études collectivistes ou anti-Colson, ainsi que par John Nicoletis : leur part aux travaux écrits de X-CRISE fut assez discrète.

15. A. N. 468 AP. 8, d. 2, sd. a., rapport du 1<sup>er</sup> juillet 1935.

16. On trouve également dans ses archives plusieurs lettres amicales à Émile Roche.

17. A. N. 468 AP. 8, d. 3, sd. f, lettre de J. Coutrot à H. Dubreuil, 2 juin 1936.

18. *Ibid.* PV de la réunion du conseil de X-CRISE, 24 juin 1936, 3 p.

19. *Ibid.*

20. A. N. 468 AP. 15, d. 6 et d. 7. On y trouve les versions manuscrites et imprimée de *L'humanisme économique*, publié le 31 juillet 1936.

*L'« habitation gaie » des usines*

Il ouvre le volume par un chapitre, intitulé « Les leçons de juin 1936 », écrit à chaud, au lendemain des grèves. Il formule à leur propos un constat, et un diagnostic, qui ouvrent des perspectives nouvelles.

Il n'hésite pas à parler de « jours historiques », « premiers d'une ère nouvelle », « de transformation de la structure économique et sociale<sup>21</sup> ». Mais son étonnement provient du fait que juin 1936 ne se soit pas déroulé comme juin 1848, sans ces « jeux sanglants d'enfants presque barbares encore<sup>22</sup> », que les usines aient été « habitées<sup>23</sup> », mais qu'il se soit agi d'« une pure et simple habitation, étonnamment pacifique et organisée<sup>24</sup> ». Le « mécanisme psychologique des débrayages » résulte, après un long refoulement du mécontentement ouvrier depuis les débuts de la crise, d'un « phénomène de décompression sentimentale », conformément à la « forme ondulatoire » des mouvements de la sensibilité humaine<sup>25</sup>.

Mais tout cela s'est déroulé dans une « atmosphère de rêve », comme « dans une pièce de Pirandello », sans véritable violence. Cette « habitation gaie » des entreprises a opéré comme « un traitement empirique » : c'est « la cure psychanalytique de juin 36 », qui a libéré patrons et ouvriers d'un double complexe :

« Cette possession puissante, paisible et provisoire (au sens exact où l'on parle de la possession d'une femme par un homme) [...] a libéré les ouvriers de leur complexe d'infériorité [...] le désenclenchement subit et doux des leviers de commande psychologiques sur leur personnel, a débarrassé les patrons [...] de leur complexe de méfiance et d'autorité<sup>26</sup>. »

Moment privilégié donc, dont il faut saisir les opportunités, afin de tisser de nouvelles relations sociales ; sous réserve qu'on n'assiste pas à « un simili-Versailles après la crainte d'une Commune », ou qu'on ne parle pas de « butin arraché », mais, d'une « victoire commune remportée par les ouvriers et les patrons [...] sur les mécanismes économiques qui les écrasaient tous deux<sup>27</sup> ».

21. Jean Coutrot, *L'humanisme économique*, Paris, CPEE, 1936, p. 13 et 17.

22. *Ibid.*, p. 18.

23. *Ibid.*, p. 15 : il refuse le mot « occupation », qui évoque trop la violence, « mot barbelé ».

24. *Ibid.*, p. 16.

25. *Ibid.*, p. 18, 19.

26. *Ibid.*, p. 22, 23, 24.

27. *Ibid.*, p. 23, 24.

Les conditions existent pour que ce mois de juin 1936 puisse être « un premier pas, bras dessus bras dessous vers une société sans classe<sup>28</sup> ».

Jean Coutrot développe alors les propositions de son *Humanisme économique*, destiné à consolider les effets de la « cure psychanalytique ».

Face aux récentes contraintes surgies de l'accord Matignon et des lois sociales votées en juin 1936, il justifie successivement la constitution d'un réseau d'entreprises, un « nouveau schéma d'entreprise » et des tâches nouvelles pour l'État.

Il conseille au patronat d'accepter les conséquences économiques et sociales du récent mouvement des grèves, à savoir la hausse, parfois très sensible (et supérieure au maximum de 15 % mentionné dans l'accord Matignon), des salaires, accrue par les avantages obtenus (congés payés, semaine de quarante heures), ainsi que « l'organisation syndicale de la classe ouvrière qui sera intégralement groupée dans quelques semaines à la CGT<sup>29</sup> ».

### *Les ententes et la NSR*

Afin de faire face à l'accroissement des coûts pour les entreprises, en particulier les petites et les moyennes, dont certaines connaissent de graves difficultés de trésorerie depuis les débuts de la crise, il propose la constitution d'ententes. Leurs perspectives ne seraient pas de type malthusien – comme certaines ententes existantes – mais, au contraire, consisteraient à assurer une collaboration commerciale, financière et surtout technique entre entreprises, afin d'asseoir la baisse des coûts, indispensable pour échapper à la « dévaluation » ou à l'« autarchie », sur un accroissement de la productivité du travail.

Seule la formation d'entente par branche permettrait une politique rationnelle de connaissance des prix de revient, puis de réduction par le tryptique, normalisation, spécification, rationalisation (NSR). Il évalue les effets de la normalisation des produits (surtout les produits semi-finis), de la spécialisation des entreprises dans certains modèles et de leur rationalisation par l'adoption des méthodes de « planning » à une réduction de coûts de l'ordre de 20 à 30 %, sans le financement d'investissements coûteux<sup>30</sup>. Il donne, à titre d'exem-

28. *Ibid.*, p. 24.

29. *Ibid.*, p. 49.

30. *Ibid.*, p. 72.

ple, le procès-verbal de la réunion de l'entente des fabricants de récipients, qu'il a lui-même animée le 8 juillet 1936, en présence du général Girardeau, directeur général de l'Afnor, et au cours de laquelle il a fait adopter le programme de la NSR<sup>31</sup>. Les ententes pourraient ainsi résoudre « le problème des prix intérieurs » en « (accéléralant) le progrès technique<sup>32</sup> ».

De plus, elles permettraient aux entreprises de verser des salaires accrus ; d'ailleurs, la « collaboration ouvrière » est nécessaire « à la bonne marche des ententes<sup>33</sup> », afin d'empêcher que, par « une politique égoïste et à courte vue<sup>34</sup> », elles cherchent seulement à maintenir des prix élevés en pesant sur les salaires. La présence ouvrière est également nécessaire dans des « commissions paritaires », véritables bureaux des méthodes destinés à proposer des perfectionnements dans les méthodes de travail par branche, et comportant des antennes par entreprises. Jean Coutrot donne en annexe le projet de contrat collectif élaboré par Gérard Bardet, où le « conseil ouvrier » compte parmi ses tâches les questions d'organisation du travail<sup>35</sup>. Il compte ainsi démarquer l'organisation scientifique du travail des « chronométrages d'importation étrangère » et du « *Sweating system* », dont il se félicite qu'ils aient été rejetés en France « après d'innombrables grèves<sup>36</sup> » ; en retour il espère rendre aux ouvriers la « joie du travail<sup>37</sup> ». D'une manière générale, il escompte la collaboration ouvrière à l'activité des ententes, notamment pour lutter contre la dissidence<sup>38</sup>.

Enfin, les ententes pourraient élaborer des indices par branche, afin d'élaborer des « contrats souples », moyens d'échapper aux effets néfastes des situations déflationnistes<sup>39</sup> ; elles auraient également la possibilité de constituer des « fonds communs », destinés à épauler les entreprises en difficulté, comme l'avait d'ailleurs suggéré le plan de la CGT à propos de l'application des quarante heures<sup>40</sup>.

Les ententes devraient se former « spontanément », sans réglementation étatique ; toutefois, Jean Coutrot envisage la création d'un corps de contrôleurs, présentant « des garanties de moralité et de compétence », qui veilleraient à la bonne marche des ententes, dans lesquelles ils n'auraient « ni participation, ni intérêt », avec l'assistance de commissions, où seraient représentés des membres de l'entente ainsi que des représentants

31. *Ibid.*, Annexe II, p. 111-114.

32. *Ibid.*, p. 71-74.

33. *Ibid.*, p. 51.

34. *Ibid.*, p. 55.

35. *Ibid.*, p. Annexe V, p. 135-142.

36. *Ibid.*, p. 76.

37. *Ibid.*, p. 77.

38. *Ibid.*, p. 51-52.

39. J. Coutrot dénonce la rigidité des charges de la « monnaie contractuelle » lors des périodes de baisse des prix.

40. Cf. notamment l'étude de R. Bouyer dans les conférences de l'Institut supérieur ouvrier.

## PROJET DE CONTRAT COLLECTIF

*Élaboré par Gérard Bardet*

A été rédigé d'un commun accord et signé le présent contrat collectif qui constitue l'application dans le cadre de l'entreprise des lois sociales de juin 1936, et régularise l'organisation ouvrière établie dans notre Société dès octobre 1932.

Le but de ce contrat est donc :

D'une part de définir les *conditions de travail* à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1936 ;

D'autre part de matérialiser la *collaboration ouvrière* nécessaire à l'exécution des travaux-objets de l'activité de notre entreprise dans les conditions techniques et morales les meilleures pour la communauté.

[...]

### *Rémunération*

La rémunération de tout travail est indépendante de l'ancienneté de celui qui l'exécute (à valeur égale, rémunération égale). Cette rémunération est, en principe, une *rémunération horaire*, pouvant être augmentée d'une *prime de rendement* calculée chaque quinzaine sur la différence entre les temps prévus et les temps réels. La moitié de cette différence, multipliée par le taux de base, est payée au travailleur, étant entendu que la rémunération horaire moyenne ne peut excéder le maximum prévu pour chaque catégorie.

Inversement, le maintien des prix de revient étant essentiel à la vie de l'entreprise et tout travailleur devant se montrer digne du taux horaire qui lui est garanti, toute différence systématique entre les temps réalisés par un travailleur et les temps prévus, entraînera, pour ce travailleur, un déclassement de catégorie convenu d'un commun accord, ou la notification du délai-congé.

Les comptes sont arrêtés le 15 et à la fin de chaque mois. Les travaux non achevés lors de l'arrêt des comptes n'entrent pas dans le calcul de la prime de rendement de la quinzaine et sont réglés au taux de base.

Les payes de chaque quinzaine ont lieu en principe le 4 et le 19 de chaque mois. Si un jour de paye est un jour de repos, la paye a lieu la veille. Si la veille est également un jour de repos, la paye a lieu – exceptionnellement – le lendemain du jour normal.

Des acomptes sont, en principe, accordés tous les vendredis. Les demandes doivent en être faites avant le jeudi, 17 heures, et leur montant, inférieur au salaire réellement gagné à cette date, ne doit pas excéder 250 francs.

[...]

### *Collaboration ouvrière*

L'objet de l'activité de notre entreprise consistant à réaliser des œuvres qui nécessitent dans leur création ou leur exécution une communauté d'efforts tendus vers un même but, il importe que la gestion de cette entreprise soit basée sur une collaboration loyale et totale entre les trois éléments essentiels à la vie de toute société :

#### CAPITAL, CRÉATION, TRAVAIL.

La vie de notre entreprise exige que chacun de ces trois éléments comprenne qu'il ne peut rien sans les deux autres, et que toute sécurité assurée à l'un d'eux augmente par là même sa responsabilité dans la communauté.

Le but de notre organisation doit donc être de permettre, en dehors de toute considération juridique, un ajustement permanent de cette collaboration à toutes les circonstances de la vie de l'entreprise.

### *Conseil ouvrier*

A cet effet, est créé en parallèle avec les organismes classiques de commandement (direction, maîtrise d'atelier...) un « Conseil ouvrier » constituant une représentation corporative du personnel de l'atelier.

### *Composition du Conseil ouvrier et élection des délégués*

Ce Conseil est composé de quatre délégués, élus par leurs camarades : deux machinistes, un ajusteur, ou ouvrier ou une ouvrière spécialisée.



Chaque Conseil est élu pour trois mois. Afin de mettre le maximum de membres du personnel en contact direct avec la gestion de l'entreprise, un délégué n'est éligible qu'une fois par an.

Sont électeurs et éligibles tous les ouvriers et ouvrières âgés de 18 ans, et ayant au moins 3 mois de présence au moment de l'élection.

La date de l'élection est déterminée par la Direction d'accord avec le Conseil ouvrier sortant. Elle a lieu en principe au cours des dix derniers jours de chaque trimestre (mars, juin, septembre, décembre). Les électeurs sont divisés en quatre corporations selon une répartition convenue d'accord entre la Direction et le Conseil ouvrier sortant et affichée cinq jours avant l'élection.

Chaque corporation désigne un bureau composé des deux électeurs les plus âgés et du plus jeune : chaque bureau est responsable de l'élection de sa corporation ; il fait afficher deux jours avant l'élection la liste des candidats, il assure le vote (immédiatement après la fin du travail), et investit comme délégué de la corporation celui des membres ayant eu le plus grand nombre de voix.

Ces quatre bureaux rédigent ensuite en commun le procès-verbal qui est établi en 6 exemplaires :

1 pour chacun des 4 délégués ;

1 pour la Direction ;

1 destiné à l'affichage.

Toute vacance d'un délégué par démission ou absence prolongée donne lieu, après accord avec le Conseil, à une élection complémentaire, le nouvel élu étant nommé pour le temps restant à courir jusqu'au terme qui était assigné aux fonctions de celui qu'il remplace.

#### *Activité du Conseil ouvrier*

L'action du Conseil ouvrier s'exerce avec régularité au sein de deux organismes essentiels :

1. Les *Commissions corporatives*, comprenant pour chaque corporation : le Directeur, le Chef d'atelier, le Contremaître et le Délégué correspondant. Chaque commission se réunit en principe une fois par semaine. Le but de ces réunions est de suggérer, préparer et discuter en commun tous les projets *techniques* intéressant la corporation : amélioration de la qualité du travail ; augmentation de rendement par modification, meilleure adaptation ou acquisition d'outillage ; suppression des temps morts ; économie sur les frais généraux correspondants.

2. Le *Comité de direction*, comprenant le Directeur, le Chef d'atelier, les Contremaîtres et le Conseil ouvrier. Ce Conseil se réunit en principe une fois par semaine. Le but de ce rapport est :

D'une part de discuter les *questions d'ordre général* (salaires, hygiène, sécurité...), d'examiner l'avancement des commandes importantes et d'en déduire les directives de l'effort à fournir ;

D'autre part d'enregistrer l'évolution de la vie de l'entreprise (prévisions de commandes, situation commerciale et financière), même en ce qu'elle peut paraître échapper à la compétence du Comité, le but étant de faire de ces rapports un *enseignement* pour ceux qui y participent.

Ainsi sont nettement définies d'un commun accord les *conditions du Travail et l'organisation ouvrière* auxquelles nous ont conduits les lois de juin 1936 et les résultats de l'expérience que nous avons tentée et réussie depuis 1932.

Ce que nous n'avons pas mis dans ce contrat, mais ce que nous sentons tout nettement comme une conséquence logique de nos mentalités communes, c'est :

D'une part la reconnaissance du droit syndical et de la liberté d'opinion, l'exercice de ces droits ne devant pas avoir pour conséquence des actes contraires aux lois.

D'autre part, la nécessité d'une discipline librement consentie et d'une organisation forte qui nous permette d'obtenir au prix de revient minimum des exécutions d'une qualité toujours plus poussée.

Pas de discussions, pas de palabres, pas d'arcs-boutements. La tâche commune a besoin de toutes nos énergies.

AUTORITÉ, COLLABORATION, ÉQUITÉ, QUALITÉ

telles sont les conditions essentielles à la vie de notre entreprise.

Fait à Paris, le 1<sup>er</sup> juillet 1936.

du personnel, de l'État et des usagers<sup>41</sup>. Il préférerait que, contrairement à la procédure adoptée en, 1935 par P.-E. Flandin et P. Marchandeau, la formation des ententes résulte de la volonté des chefs d'entreprises et de leur personnel ; il reconnaît toutefois que l'État peut subordonner les avances de trésorerie (qu'il souhaite consentir après le vote des lois sociales) à leur constitution et que, plus généralement, la loi soit « suspendue sans tomber au-dessus des têtes obtuses, hésitantes ou défaillantes<sup>42</sup> » : l'État-Damoclès plutôt que l'État-démiurge!

*Un « nouveau schéma d'entreprise » :  
le système BATA*

En outre, Jean Coutrot propose « un nouveau schéma d'entreprise<sup>43</sup> ». Les rémunérations des chefs d'entreprises y seraient limitées, les comptabilités contrôlées par un ordre de comptables : reprenant des termes du *Plan du 9 juillet*, Jean Coutrot fait l'éloge de la « vertu désinfectante de la lumière<sup>44</sup> » ; le salariat lui-même évoluerait vers une rémunération par contrat d'entreprises, du type de ceux que Hyacinthe Dubreuil rassemble dans *A chacun sa chance*. Un groupement d'ouvriers – dont Jean Coutrot a écrit dans *De quoi vivre* qu'ils seraient bientôt tous « spécialisés », en fait qualifiés – négocierait librement avec le chef d'entreprise une somme qu'il se répartirait ensuite. L'entreprise pourrait ainsi devenir une sorte de « fédération de coopératives<sup>45</sup> ». Si les PME sont prêtes pour ce « nouveau schéma », il s'agit d'« humaniser [...] les entreprises mammoth, [...] incompatibles économiquement et psychologiquement avec les conditions d'équilibre intérieur et extérieur des individus entre eux<sup>46</sup> ».

Coutrot fait alors l'apologie du système BATA, présenté également par Hyacinthe Dubreuil, où chaque atelier constitue, dans le cadre du plan général de production de l'entreprise, une « unité autorégulée », qui dispose d'un budget spécial et peut même s'approvisionner en amont en dehors de l'entreprise. Toute l'entreprise pourrait ainsi devenir une « fédération de petites unités à l'échelle humaine », où le chef serait choisi en accord avec les ouvriers<sup>47</sup>. Enfin, il conviendrait d'assurer une plus grande mobilité sociale par la promotion de certains chefs d'unités au rang des cadres supérieurs, à l'image de celle des sous-officiers parmi

41. Jean Coutrot, op.cit., p. 79.

42. *Ibid.*, p. 54.

43. *Ibid.*, p. 55.

44. *Ibid.*, p. 62. Il cite l'exemple anglo-saxon des *Chartered accountants*.

45. *Ibid.*, p. 63.

46. *Ibid.*, p. 64.

47. *Ibid.*, p. 66.

les officiers : la gestion des entreprises ne serait d'ailleurs plus assurée par la seule possession d'un capital, mais réservée aux ingénieurs ou aux bénéficiaires de cette promotion interne.

Un tel schéma assurerait « une organisation humaine et rationnelle de l'inégalité<sup>48</sup> ». Reprenant les conclusions d'un travail de Robert Gibrat – membre de X-CRISE également – Jean Coutrot affirme que le taux d'inégalité est un « paramètre constant », quel que soit l'échantillon considéré (qu'il s'agisse de moyennes de précipitations ou de niveaux de fortune entre individus) ; il s'agit donc de définir le taux d'inégalité « normal » entre les hommes et assurer une organisation de l'inégalité convenant aux « courbes de la sensibilité<sup>49</sup> ». Rejetant à la fois « l'inégalité sauvage du capitalisme libéral » et « la pitance égalitaire » (H. Dubreuil), à laquelle les Soviétiques ont eux aussi renoncé, le schéma de l'« humanisme économique » offre une « solution synthétique<sup>50</sup> ».

### *Une économie mixte et la troisième voie*

Enfin, *L'humanisme économique* contient des propositions d'économie mixte.

L'économie, grâce au réseau d'ententes contrôlées, à la transparence des comptabilités et des coûts, pourra être « coordonnée » ; il conviendra de faire ainsi coexister « un secteur plané » et « un secteur libre » ; et tout particulièrement de planer « la monnaie totale, afin de préserver l'économie « des réflexes conservateurs des créanciers<sup>51</sup> » ; comme bon nombre de planistes, Jean Coutrot envisage le contrôle étatique du crédit, pour éviter les comportements déflationnistes, qui ont été, selon lui, désastreux depuis les débuts de la crise.

L'État doit, de plus assurer « un minimum vital », veiller à favoriser la création d'industries nouvelles à un rythme suffisant pour équilibrer la main-d'œuvre libérée dans les industries anciennes, et « diriger la natalité » en réservant une part des augmentations de salaires aux allocations familiales.

Jean Coutrot présente ainsi un ensemble de propositions micro et macroéconomiques d'une troisième voie ; distincte du « capitalisme » et du « communisme », « solutions rudimentaires et inhumaines », l'une « déchaînant sans contrôle » et l'autre « supprimant sans

48. *Ibid.*, p. 105. Il complète l'expression de H. Dubreuil « l'organisation rationnelle de l'inégalité ».

49. *Ibid.*, p. 60 et *De quoi vivre?*, Paris, 1935.

50. *Ibid.*, p. 60.

51. *Ibid.*, p. 60.

discernement » la propriété privée des moyens de production<sup>52</sup> ; il en propose, quant à lui, « la limitation avec contrôle et coordination », reconnaissant ainsi « la nécessité de sauvegarder les initiatives individuelles, seules vraiment fécondes », en particulier celles des six millions de chefs d'entreprises recensés en 1931<sup>53</sup>. Ce « schéma économique entièrement nouveau », à la fois « anticapitaliste » et « antiétatiste », peut être mis en œuvre « sans gaspillage », « sans contrainte matérielle, presque même sans contrainte morale » ; bien plus, il permet de faire l'économie – dans toutes les acceptions – de la révolution. Coutrot évoque, en effet, la menace d'un double danger :

« Sans le coup de frein moscovite du samedi 6 juin, quarante-huit heures après, dans la région parisienne, le pouvoir passait aux Soviets ce qui nous valait une nouvelle Commune suivie d'un Versailles élargi, élargi aussi par Hitler<sup>54</sup>. »

Il ajoute, à titre de mise en garde, aussi à l'adresse des nouveaux responsables du gouvernement :

« Si l'on veut que la tentative ajournée ne se renouvelle pas, le seul moyen est d'organiser immédiatement l'économie française, les esprits et les cœurs français<sup>55</sup>. »

### *Une « technique moderne de la Révolution »*

Cependant, grâce à juin 1936, la France a « la chance extraordinaire, unique, inespérée, à très peu de frais (ni sang ni flammes, quelques millions de journées de travail perdues) d'avoir [...] un peuple devenu subitement plastique<sup>56</sup> » ; il pense possible, grâce aux « techniques de suggestions hypertrophiées » de galvaniser le pays par le programme d'humanisme économique, et de mettre ainsi en œuvre une « technique moderne de la Révolution » « sans gaspillage » de vie, de sang ou de richesse :

« Il est possible de peler des hommes par l'intérieur comme au creux d'un melon, on remplace des pépins insipides par un porto savoureux et de leur greffer sans douleur ni gaspillage, le contenu psychologique choisi<sup>57</sup>. »

Plus généralement, il en appelle à « constituer les sciences de l'homme et en dériver les techniques des problèmes humains<sup>58</sup> » ; au même moment (du 29 juillet au 2 août 1936), il réunit diverses personnalités à l'abbaye de Pontigny, afin de rassembler des spécialistes de sciences humaines pour examiner leur « re-

52. *Ibid.*, p. 41-44.

53. *Ibid.*, p. 42 et 46. Il parle également de dépassement du marxisme et de la dialectique par « la loi du déplacement de l'équilibre ».

54. *Ibid.*, p. 53 et p. 102.

55. Souligné dans le texte, *ibid.*, p. 27.

56. *Ibid.*, p. 101.

57. *Ibid.*, p. 30-32.

58. *Ibid.*, p. 26.

tard » par rapport aux « sciences de la matière inanimée », tenter d'y remédier, et accélérer ainsi l'espèce « vers des types humains aussi supérieurs à nous que nous le sommes nous-même aux hommes de [...] Néanderthal<sup>59</sup> ». Il annonce ainsi l'amorce du Centre d'étude des problèmes humains (CEPH), qu'il crée en 1937 et anime jusqu'à la guerre, en compagnie, en particulier, de Henri Pocillon, Aldous Huxley et Georges Guillaume<sup>60</sup>.

Au-delà de ces vastes perspectives de long terme, Jean Coutrot insiste sur le besoin de faire voter rapidement un projet de loi, afin de faciliter la constitution d'ententes destinées à organiser techniquement la production. C'est « le seul moyen de compenser par une augmentation de la productivité des heures de travail » l'influence des conquêtes ouvrières de juin sur les prix de revient. Cette politique de « productivité » est présentée comme étant le « seul moyen d'améliorer durablement la situation [...] des ouvriers, sans entamer ou sans trop entamer celle des autres<sup>61</sup> ». Il se trouve que ces orientations vont rejoindre les préoccupations d'une partie de l'équipe gouvernementale du Front populaire.

### **Jean Coutrot auprès de Charles Spinasse : une tentative néolibérale avortée**

#### *Au ministère de l'Économie nationale*

Le souci des animateurs de X-CRISE de rester à l'écart des engagements politiques partisans se trouve quelque peu entamé par la décision de Jacques Branger, l'un de ses membres les plus brillants, d'entrer dans le cabinet de Charles Spinasse titulaire d'un nouveau ministère de l'Économie nationale dans le gouvernement Blum, et de devenir l'un de ses principaux collaborateurs<sup>62</sup>. Jean Coutrot, lui, n'apparaît pas officiellement lié au ministère jusqu'en novembre. Toutefois, les premiers textes publics de Charles Spinasse – qui fut l'un des premiers conférenciers de CPEE – reprennent certaines de ses idées. Les archives de Jean Coutrot contiennent d'ailleurs un « projet de déclaration au Sénat », du 13 août 1936<sup>63</sup>. A cette même date, le ministre de l'Économie nationale prononce un discours, dont certaines phrases sont la reprise exacte du « projet ». En effet, lors du débat du projet de loi sur « l'aide temporaire aux entreprises commerciales, industrielles et

59. PV d'une commission technique travaillant le programme de la NSR, *ibid.*, Annexe II, p. 111-114.

60. A. N. 468 AP. 21, 22 et 26.

61. J. Coutrot, *L'humanisme*, *op. cit.*, p. 72.

62. Jacques Branger décide de ne plus prendre une part active. Henri Michel et Robert Gibrat démissionnent du conseil. Gérard Bardet redevient secrétaire général ; et à la fin de 1936, Masse, Sauvy et Ullmo sont élus membres du conseil.

63. A. N. 468 AP. 15, d. 3., projet de déclaration au Sénat (13 août 1936), 6 p.

agricoles », Charles Spinasse annonce que pour résoudre le problème essentiel des prix – « posé d'une manière pressante par les lois sociales » – « il faudra organiser l'industrie française en suscitant la formation d'ententes industrielles et commerciales<sup>64</sup> ».

Le ministre précise que, hostile aux ententes destinées seulement à tenir les prix, il est « très favorable aux ententes qui articulent plutôt qu'elles ne concentrent les entreprises qui organisent des services communs d'achat et de vente, centralisent les recherches scientifiques, normalisent les types [...] qui visent à l'abaissement des prix de vente par une diminution rationnelles des prix de revient<sup>65</sup> ».

Il annonce aux sénateurs le dépôt d'un projet de loi sur les ententes « à la rentrée », comme le texte de Jean Coutrot l'y incitait<sup>66</sup>.

A partir de ce moment, Coutrot déploie une intense activité pour populariser ses propositions, notamment son programme de NSR<sup>67</sup>.

Dans un article, publié par *La République*, il demande que le gouvernement double le Comité de surveillance des prix – institué en août – d'un Comité d'étude pour l'abaissement des prix de revient. Il préconise des conventions collectives de production et de distribution – ces ententes ! – qui seules permettront de faire face aux contrats collectifs de travail et aux surcoûts qu'ils représentent. Il lance un appel au patronat :

« Aux chefs d'entreprises français de montrer s'ils sont capables de couper l'herbe sous le pied aux extrémistes qui aspirent à les remplacer.[...] Non seulement une telle solution n'est pas étatiste, mais c'est même la seule qui puisse préserver les producteurs de l'étatisme<sup>68</sup>. » Il dénonce l'impasse d'une politique uniquement répressive, d'une « gendarmerie » des prix et en appelle à la « tâche éducative » « qui permettrait à l'industrie française de s'aménager par l'intérieur au lieu d'être contrainte par la pression du dehors<sup>69</sup> ».

Parallèlement, il continue, sur le terrain microéconomique, à défendre le système BATA<sup>70</sup>.

### *Le COST : une cellule de réflexions et d'échanges*

Son appel au gouvernement se voit récompensé par la création, par un décret du 25 novembre 1936, du « Centre national d'organisation scientifique du travail pour l'abaissement des prix de revient français », que

64. JO, Sénat, débats, 1936, p. 1278.

65. Ibid.

66. Jean Coutrot prévoyait dans son « projet » un appel à l'organisation spontanée des ententes jusqu'à la rentrée parlementaire.

67. A. N. 468 AP. 15., d. 4, sd. b., « Causerie faite par J. Coutrot », 1<sup>er</sup> octobre 1936, 4 p., et « Causerie à Paris PTT », 3 octobre 1936, 10 p.

68. J. Coutrot, « Pour le nouveau franc », *La République*, 31 octobre 1936.

69. Ibid., l'exemple d'entente souvent cité est celui de l'industrie papetière, dirigée par André Monestier, en contact fréquent avec Jean Coutrot.

70. A. N. 468 AP. 15, d. 4, sd. b, Journées d'études du plan français, maison de la chimie, intervention de J. Coutrot, 31 octobre 1936, 11 p.

Jean Coutrot, adepte précoce – on l’a vu pour le « planning » – du franglais, baptise opportunément de COST<sup>71</sup>. Les finalités du nouvel organisme, telles que présentées dans le rapport au Président de République, convergent avec la politique gouvernementale, à savoir :

« Comprimer, dans les entreprises privées et dans les administrations publiques, les éléments de dépenses autres que les salaires<sup>72</sup> ».

Son rôle consiste à « coordonner » l’effort d’organisation rationnelle et à en introduire l’enseignement, tout en développant des études, à la demande des ministères ou des entreprises.

Le COST est dirigé formellement par un secrétariat, assuré par Jacques Branger et Claude Bourdet, chargé de mission au ministère de l’Économie nationale ; la direction effective est le fait d’un Bureau technique permanent, dont Jean Coutrot est le vice-président (Spinasse en est le président en titre), assisté de Francis Hekking. L’originalité de cet organisme réside dans son caractère marginal par rapport à l’administration (il n’est pas organiquement rattaché au ministère de l’Économie nationale, lui-même d’ailleurs en marge des administrations traditionnelles, faute de moyens matériels et humains), mais aussi dans le souci chez Coutrot d’en faire un lieu de rencontre et d’échanges entre les divers acteurs sociaux sur le terrain des problèmes techniques d’organisation du travail. S’y trouvent en effet en contact des représentants d’organismes économiques ou techniques (AFNOR, CNOF, École d’organisation scientifique du travail, SGF...), des ministères, mais aussi des organisations syndicales (Jean Michaud, animateur de la Commission générale d’organisation scientifique ou CEGOS, pour la CGPF ; Ludovic Zoretti, Raymond Bouyer et Bernard pour la CGT) ainsi que de diverses organisations (CNE, BIT...).

Dès la première réunion, le 7 décembre 1936, Jean Coutrot annonce un programme de travail comprenant un plan biennal de diminution de 10 à 20 % des prix de revient des industries de transformations. Pour ce faire, il envisage les « deux grands leviers », déjà présents dans *L’humanisme économique* : la politique de NSO (nouvelle mouture de la NSR, où l’organisation scientifique vient remplacer la « rationalisation ») et la loi sur les « conventions collectives de production ou de distribution », c’est-à-dire les ententes<sup>73</sup>. Pour la

71. Cf. A. N. 468 AP. 18, 19 et 20.

72. JO, 27 novembre 1936.

73. Nso: normalisation, spécialisation, organisation rationnelle. A. N. 468 AP. 19, d. 4.

NSO, Coutrot compte sur des échanges d'expériences, ainsi que sur des « exemples spectaculaires » aux résultats rapides (surtout dans certains services publics, ou à travers les études sur la « circulation dans Paris », destinées à réduire le déficit de la TCRP<sup>74</sup>). Il est également question de l'« organisation scientifique du réemploi et de la rééducation des ouvriers disponibles » par la coordination des organismes existants<sup>75</sup>. Coutrot envisage une « puissante action éducative », grâce à la documentation et la propagande du COST ; il noue de nombreux contacts avec les milieux professionnels en France et dans certains pays voisins.

Au même moment il précise, dans une lettre à Hyacinthe Dubreuil, comment il envisage les enjeux de toute la politique gouvernementale :

« Le sort de l'expérience actuelle dépend de la mesure dans laquelle on arrivera à équilibrer le poids des mesures sociales par une baisse des prix de revient et non par la hausse des prix de vente<sup>76</sup>. »

Il semble qu'il y ait une sensible disproportion entre les moyens du COST et les intentions de son fondateur. D'ailleurs, Jean Coutrot confie dans une lettre à Émile Roche ne pas disposer des crédits ni du personnel indispensables, malgré la confiance de Charles Spinasse<sup>77</sup>. Et il manifeste une grande lucidité quant aux limites de son action.

A la Sorbonne, lors de la discussion, d'ailleurs assez vive, qui suivit la conférence de Louis Germain-Martin, organisée par X-CRISE, en décembre 1936, Coutrot déclare : « Le gouvernement n'a pas tenu compte de mes humbles opinions », et ajoute : « Monsieur Léon Blum n'a probablement jamais lu *L'humanisme économique*<sup>78</sup>. »

Jean Coutrot n'est pas, dans ses notes privées, sans critiquer certains aspects de la politique économique gouvernementale. Ainsi la semaine de quarante heures est jugée moins utile que la politique de NSO, car elle accroît les prix de revient par rapport aux autres pays<sup>79</sup>. Il ne fait que reprendre les vives critiques émises par l'équipe de conjoncture de X-CRISE, à laquelle il appartient, et, en particulier, la condamnation sans appel prononcée par J. Dessirier dès la fin de 1936, et qui sera répétée pendant cinq décennies par Alfred Sauvy, (lui même membre du conseil de X-CRISE depuis cette date)<sup>80</sup>. Il s'en prend également à la politique de représ-

74. Cf. A. N. 468 AP. 18, d. 6, dossier consacré à la « circulation de Paris ». A. Sauvy conte une anecdote plaisante à ce sujet dans ses *Mémoires*: raccompagné dans la voiture de J. Coutrot, il assiste au dialogue de celui-ci avec un agent de la circulation, qui l'interpelle et lui explique qu'il risque de créer un embouteillage.

75. A. N. 468 AP. 18, d. 1, réunion du lundi 7 décembre 1936, 11 h, 2 p.

76. *Idem*, lettre de J. Coutrot à H. Dubreuil, 12 décembre 1936, 3 p.

77. *Idem*, lettre du 22 janvier 1937, 1 p.

78. CPEE, X-CRISE, n° 33, sept.-déc. 1936.

79. A. N., 468 AP. 8, d. 6, lettre à G. Bardet, 10 février 1937, 3 p.

80. CPEE, X-CRISE, n° 33, sept.-déc. 1936. « La généralisation brutale et massive de la loi de quarante heures est une absurdité économique. »



sion de la hausse des prix, jugeant les procédés juridiques illusoires, en comparaison des mesures techniques.

Il juge, en revanche, que le freinage de la hausse des prix de revient est « une tâche de salut public » réunissant cadres, ouvriers et chefs d'entreprises<sup>81</sup>. Mais la question est mal abordée, selon lui, pour deux raisons : d'abord, l'absence de moyens des organismes techniques (ainsi l'Afnor dispose d'un budget vingt ou trente fois inférieur à celui des associations équivalentes dans les pays industrialisés, de seulement deux ingénieurs et ne compte que quelques dizaines d'adhérents ; de même, le CNOF n'en recense que 1 200) ; Jean Coutrot déplore que « 95 % des chefs d'entreprises ignorent tout de ces méthodes dont la documentation est cependant à leur portée<sup>82</sup> ». En outre, il juge qu'il existe, chez les acteurs sociaux, « un manque de recul et de lucidité<sup>83</sup> ». Il pense toujours, six mois après la parution de *L'humanisme économique*, qu'il est de l'intérêt bien compris du patronat d'accepter les acquis sociaux de juin 1936 et de se lancer dans la politique d'abaissement des coûts par les méthodes d'organisation rationnelle :

« Les chefs de la production française ont une magnifique occasion de montrer qu'ils sont dignes de ce titre de chefs d'entreprises que les extrémistes veulent leur arracher [...] depuis 50 à 60 ans la carence intellectuelle de la bourgeoisie a laissé le champ libre à la propagande marxiste, sans rien lui opposer de constructif. On le paye aujourd'hui<sup>84</sup>. »

*Le projet avorté  
de « conventions collectives de production »*

81. A. N. 468 AP. 8, d. 6, lettre citée.

82. J. Coutrot, *Les méthodes d'organisation rationnelle et ce qu'elles peuvent apporter à l'activité économique française*, juin 1937, brochure, p. 14.

83. A. N. 468 AP. 19, d. 4, note manuscrite, 2 p.

84. CPEE, X-CRISE, n° 33.

85. On trouve les différents projets dans A. N. 468 AP. 19, d. 4 ; le projet définitif qui ne fut jamais proposé, est reproduit dans *Humanisme économique*, n° 4, janvier 1938.

A la fin de 1936, il propose à Charles Spinasse un projet de conventions collectives de production ou de distribution, qui développe les principes posés dans *L'humanisme économique* pour les ententes<sup>85</sup>. Se référant à l'expérience de Roosevelt, Coutrot pense que de telles ententes complètent et rendent seule possible l'application des conventions collectives de travail, qui empêchent la « concurrence absurde » s'exerçant contre les salaires, mais alourdissent les coûts. Il précise notamment les modalités de contrôle *a posteriori* et à deux degrés des ententes. C'est la condition d'une économie qui ne soit « ni anarchique, ni dirigée, mais coordonnée, mue par les innombrables moteurs que sont les initiatives individuelles, et dont l'énergie se composera en

résultantes positives, au lieu de s'annuler obscurément dans l'ignorance des faits économiques actuels<sup>86</sup> ». Commentant, quelques mois plus tard, les articles de Keynes dans le *Times* de janvier 1937, il affirme : « L'avenir appartient à une coordination des activités dirigées dans le sens de l'intérêt général, qui laisse un champ suffisant aux initiatives<sup>87</sup>. »

Le projet permettrait la construction d'une économie transparente, rationnelle, antimalthusienne et antiétatique. Mais Coutrot écrit à René Capitant, en mars 1937, que les commissions destinées à mettre au point le texte de la loi continuent leurs réunions « interminablement<sup>88</sup> ».

### *Une éphémère apogée*

Cependant, Jean Coutrot a pu croire, de manière éphémère, être parvenu à ses fins. En effet, le 11 mars 1937, Charles Spinasse prononce devant la Chambre l'un de ses (rares) grands discours à propos du projet de loi de répression de la hausse injustifiée des prix. L'esprit et même la lettre proviennent, pour une grande part, des écrits de Jean Coutrot. Le ministre défend explicitement la NSO, et annonce le dépôt prochain (« dans quelques jours ») du projet de loi sur les ententes, permettant de mettre en œuvre une économie qui ne soit « ni l'économie anarchique que nous avons connue, ni l'économie dirigée que certains nous décrivent », mais offrant la possibilité de « concilier en une synthèse facile [...] les stimulants de l'économie dite libérale et les garanties que doit assurer à tout citoyen une économie coordonnée<sup>89</sup> ».

Il s'agit de l'ultime appel de collaboration, lancé à l'adresse du patronat, afin que celui-ci, au lieu d'alourdir exagérément les prix de vente, accepte les conquêtes sociales de juin 1936, en en compensant les effets sur les coûts par une politique de rationalisation et d'accroissement de la productivité. Dans le même esprit que Jean Coutrot, Charles Spinasse tente de faire entendre qu'une telle attitude répond à l'intérêt bien compris des chefs d'entreprises :

« Dans cette œuvre de rénovation économique, l'effort patronal [...] doit s'exercer d'abord. Il ne sert à rien de boudier les lois sociales, de vouloir leur opposer l'inertie ou la mauvaise volonté, de rejeter sur elles la responsabilité d'une production insuffisante. Mieux vaut les appliquer avec franchise et loyauté et adapter l'organisation des industries au cadre qu'elles ont tracé.

86. A. N. 468 19, d. 4, exposé des motifs, 18 p.

87. A. N. 468 AP. 22, *Humanisme économique*, n° 1, septembre 1937.

88. A. N. 468 AP 19, d. 4, lettre de J. Coutrot à R. Capitant, 3 mars 1937, 1 p.

89. *JO, Chambre des députés, débats*, 1937, p. 973. Il ajoute que l'organisation scientifique du travail et l'organisation des ententes professionnelles sous le contrôle et l'arbitrage de l'État sont « les deux moyens les plus efficaces de freiner d'abord la hausse des prix et de la résorber ensuite ».

Lors de ce même débat, Charles Spinasse manifeste un certain recul critique à l'égard des quarante heures<sup>91</sup>, et se montre ouvertement réformiste :

« Croyez-vous donc [...] que je veuille casser les reins du régime capitaliste alors que je ne suis pas en état de le remplacer ? Allons donc ! Je sais qu'il est parfaitement capable de fournir encore une longue course et je pense que c'est l'intérêt même des masses ouvrières de le voir s'adapter aux nécessités pour leur repos, pour leur culture et pour leur libération des progrès de la science<sup>92</sup>. »

Signalant les indices d'une reprise économique au début de l'année 1937, le ministre proclame : « Voici que le printemps s'annonce<sup>93</sup>. »

En fait, Charles Spinasse n'a jamais proposé le projet de loi Coutrot sur les ententes. Alors que Léon Blum a proclamé « la pause », que le gouvernement doit faire face à des problèmes aigus de trésorerie, aggravés par le financement du réarmement et la « paresse » des porteurs de capitaux, auxquels il a été, également en vain, fait appel, le ministre de l'Économie nationale occupait une position trop marginale dans l'équipe gouvernementale et disposait de moyens trop réduits pour les projets quelque peu grandioses de Jean Coutrot<sup>94</sup>.

*Prolonger la « cure psychanalytique »  
par une « psychose de productivité »*

90. *Ibid.*

91. « Si la semaine de quarante heures se traduisait par une diminution de la production, toute l'œuvre entreprise serait gravement compromise », *ibid.* Il reprenait là, de manière prudente, les réserves exprimées par les différents membres de X-CRISE.

92. *JO, Chambre des députés, débats*, 1937, p. 1026.

93. *Ibid.*

94. Cf., en particulier, Robert Frankenstein, *Le prix de réarmement français*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1982.

95. A. N. 468 AP. 19, d. 2, note, 1<sup>er</sup> août 1937, 13 p.

96. *Ibid.*

Après la chute du gouvernement Blum et la disparition du ministère de l'Économie nationale, le COST n'en continue pas moins son existence, sous la houlette de Jean Coutrot, que les gouvernements radicaux successifs tolèrent d'autant mieux qu'ils ne le rétribuent pas.

Constatant dans une note personnelle, datée du 1<sup>er</sup> août 1937, que l'application de la semaine de quarante heures « semble limiter le plafond possible de l'activité économique française », il répète que la seule solution consiste à augmenter la « productivité de chaque heure » par « l'accroissement du rendement ouvrier et patronal » grâce à une normalisation, l'organisation rationnelle dans l'entreprise et la collaboration entre entreprises<sup>95</sup>.

Il juge nécessaire une campagne de propagande d'envergure nationale » pour « baigner ouvriers et patrons dans une psychose de productivité<sup>96</sup> ». Il obtient, au

même moment, de Louis Vallon, chef des informations économiques et sociales à la Radiodiffusion, la diffusion de six causeries de dix minutes ; lors de la première, assurée par Coutrot lui-même, il rappelle : « Il n'est pas d'autre moyen de payer les réformes sociales, intégrées à l'économie française depuis l'an dernier, que de réaliser un formidable effort de progrès technique<sup>97</sup> ».

Il précise que le progrès dépend, plus encore que du rendement ouvrier, dont on parle beaucoup, du « rendement patronal essentiellement conditionné par la mesure dans laquelle les chefs d'entreprises utilisent les méthodes d'organisation scientifique du travail<sup>98</sup> ».

Il essaie de faire partager au patronat cette perspective de « troisième voie » d'une économie « coordonnée », et « distributive », appuyée sur une organisation rationnelle et une « discipline consentie » réalisant « des conditions d'équilibre entre les hommes bien plus stables que celles fondées sur la contrainte<sup>99</sup> ». Mais il éprouve des difficultés à nouer des contacts parmi les chefs d'entreprises, au-delà du cercle des quelques individualités déjà intéressées par X-CRISE ou les *Les nouveaux cahiers*, au sein desquels on cite souvent Auguste Detœuf. Celui-ci s'était fait remarquer par sa conférence « La fin du libéralisme », à X-CRISE, le 1<sup>er</sup> mai 1936. Peu après, J. Coutrot avait fait part de son accord avec lui « sur le désir de sauver du mécanisme libéral ce qui peut en être sauvé, de rendre ces lois supportables aux hommes d'aujourd'hui<sup>100</sup> ».

L'« enquête sur la production », décidée par le gouvernement Chautemps dans la seconde moitié de 1937, aurait pu être l'occasion de « baigner ouvriers et patrons dans une psychose de productivité ». La méthode était originale, puisqu'elle consistait à réunir, par branche, représentants des syndicats ouvriers, du patronat et de l'État. En ce sens, elles préfigure celle adoptée par Jean Monnet dans les Commissions de modernisation du 1<sup>er</sup> Plan. Mais l'atmosphère et les résultats en furent fort différents. L'objet en discussion n'a pas été, comme dix ans plus tard, de définir des objectifs communs de croissance, mais de rejeter sur l'interlocuteur la responsabilité de la non-reprise de 1937.

Dans ces conditions, les conclusions de l'enquête constatèrent le désaccord patronat-ouvrier, et le COST vivota jusqu'à la guerre, tandis que le projet Coutrot se perdait dans les sables. Avec le régime de Vichy, le

97. *Idem*, J. Coutrot. « Comment au xx<sup>e</sup> siècle on peut et doit produire, » Radio-Paris, 23 juillet 1937, 7 p., souligné dans le texte.

98. *Idem* ; dans sa note du 1<sup>er</sup> août 1937, Jean Coutrot ajoute : « Il sera beaucoup plus aisé d'obtenir des ouvriers qu'ils accroissent leur productivité s'ils sentent qu'on fait tout le possible pour accroître en même temps l'efficiencia patronale. »

99. Cf. note 82.

100. A. N. 468 AP. 8, d. 3, sd. c., note du 22 mai 1936.

COST subsiste, mais Jean Coutrot est surtout accaparé par l'élaboration du plan comptable.



Malgré l'échec final, les propositions de Jean Coutrot témoignent du fait que la France, en 1936, ne fut pas tout entière malthusienne<sup>101</sup>.

Sa volonté de faire du COST une cellule légère de rencontre et de réflexion afin de susciter des initiatives dans les entreprises, ainsi que son souci de dépasser, par une approche technique des problèmes de productivité, les antagonismes sociaux, ne sont pas sans analogie, mais dans un contexte tout autre, dix années plus tard, avec les efforts de Jean Monnet pour créer le commissariat au Plan : même démarche volontariste, même perspective productiviste et néolibérale, même détermination pour obtenir un consensus social autour de la croissance, même soin à rester sur les marges de l'administration traditionnelle ; cette situation relativement marginale – impliquant notamment de ne pas être rétribué, ainsi qu'il le rappelle à la suite d'une campagne de presse menée contre lui par les abondantistes de Jacques Duboin – limite ses moyens, mais va lui permettre de faire subsister le COST jusqu'à sa mort, en 1941, malgré les vicissitudes politiques.

Quelques différences majeures, toutefois, avec l'expérience de Jean Monnet en 1946 : le manque d'appuis solides au plus haut niveau gouvernemental, la bien moindre audience internationale et, surtout, l'absence totale de consensus, à partir de l'automne de 1936, du fait de la révolution de palais à la CGPF et de la volonté de revenir sur les concessions de juin.

Il paraissait difficile de prolonger le « traitement empirique » de juin 1936, dès le moment où les usines n'étaient plus « habitées ».

A moins que le mal ne fût pas d'ordre psychanalytique...

101. Sur ce problème de l'« histoire révisionniste », cf. Patrick Fridenson, André Strauss (éds.) *Le capitalisme français, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Fayard, 1987.