

Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle budgétaire en France 1930-1960

Eve Chiapello, Nicolas Berland

▶ **To cite this version:**

Eve Chiapello, Nicolas Berland. Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle budgétaire en France 1930-1960. Comptabilité Contrôle Audit / Accounting Auditing Control, 2004, Special issue. hal-01681033

HAL Id: hal-01681033
https://hal.science/hal-01681033

Submitted on 11 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE ROLE DES REFORMATEURS SOCIAUX DANS LA DIFFUSION DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION: LE CAS DU CONTROLE BUDGETAIRE EN FRANCE 1930-1960[1]

Nicolas Berland
Professeur de sciences de gestion, IAE de Poitiers, BP 639,
20, Rue Guillaume VII le Troubadour 86022 Poitiers Cedex, nberland@iae.univ-poitiers.fr
Eve Chiapello
Professeur associé, Groupe HEC, 78 350 Jouy-en-Josas,01 39 67 94 41, chiapello@hec.fr

Résumé

Le développement du contrôle budgétaire dans les entreprises en France s'est fait dans le contexte idéologique des réflexions sur l'organisation économique suscitées par les crises économique et politique des années 1930 et 1940. Le contrôle budgétaire est apparu alors à de nombreux acteurs comme étant l'une des pratiques susceptibles de répondre aux problèmes économiques et sociaux auxquels ils faisaient face. C'est dire que sa diffusion ne fut pas seulement portée par la volonté de rechercher une efficience toujours accrue mais aussi par une évidente séduction idéologique.

Nous replaçons ici le développement du contrôle budgétaire dans l'histoire politique et économique du XXème siècle et mettons en relation les pratiques comptables avec les institutions du capitalisme d'une époque et d'un pays donné. Nous insistons sur un aspect jusqu'ici peu étudié : le rôle de la critique du capitalisme et des propositions des réformateurs sociaux dans la transformation des modes de gestion des entreprises.

Mots clés : Contrôle budgétaire, Capitalisme, Histoire, Diffusion d'innovations de gestion, Réformateurs sociaux

Abstract

Historically, the development of budgetary control in French businesses took place within the ideological context of the debate on organisation of the economy following the economic and political crises of the 1930s and 1940s. Budgetary control was seen by many actors as one of the practices that could provide a solution to the economic and social problems facing them. In other words, its increasingly widespread adoption was not only due to the search for ever-greater efficiency, but also to a clear ideological attraction.

The development of budgetary control is examined in the light of the general political and economic history of the 20th century, associating accounting practices and the capitalist institutions of a given period and country. We stress an as yet largely unexplored aspect: the role played by the critique of capitalism and the social reformers' proposals in changing business management methods.

Key words : Budgetary control, Capitalism, History, Adoption of management innovations, Social reformers

Parmi les nombreux facteurs qui favorisent la diffusion d'innovations (Rogers, 1995) - notamment de gestion - nous insisterons dans cet article sur ceux relatifs au contexte historique et aux problèmes politiques, idéologiques, économiques et sociaux auxquels

[1] Une version antérieure de cet article a été présentée aux premières journées de Sociologie de la quantification, 23-24 mai 2002, CPA-HEC, Paris et a alors bénéficié des commentaires avisés de notre discutant, Yannick Lemarchand et de l'assistance. Nous les en remercions ainsi que les deux réviseurs anonymes qui ont évalué l'article pour cette publication.

doivent faire face les responsables d'entreprises. On ne peut en effet se contenter de mettre en évidence les avantages économiques et techniques apportés par l'outil pour comprendre sa diffusion.

Nous étudierons plus particulièrement l'influence sur la diffusion des productions idéologiques faites par les réformateurs sociaux à une époque donnée. Nous appelons "réformateurs sociaux", des acteurs qui face à des phénomènes économiques ou sociaux qu'ils jugent regrettables produisent à la fois une critique de la société, un diagnostic des maux qu'elle encoure et des propositions de réformes. Les réformateurs qui deviendront influents sont rarement seuls, ils participent à des courants de pensée, se réunissent dans des clubs ou des associations, organisent des conférences et des formations pour populariser leurs idées, font des adeptes et ont des propagateurs. Plus largement, il s'agira de comprendre dans quelle mesure une critique sociale peut être source d'inspiration et de récupération par ceux-là mêmes dont les actions sont critiquées, ou, plus largement, dans quelle mesure la dynamique du capitalisme se nourrit de sa propre critique (Boltanski, Chiapello, 1999).

L'outil de gestion étudié est le contrôle budgétaire qui suppose, d'une part l'existence d'une prévision chiffrée dans un langage comptable couvrant l'ensemble de l'activité de l'entreprise, et d'autre part la production d'états comparatifs entre les prévisions et les réalisations. Si nous ne souhaitons pas entrer plus avant dans les caractéristiques de la mise en œuvre de ce contrôle budgétaire, c'est que justement son histoire est aussi celle des débats relatifs aux "bonnes façons" de s'en servir (Berland, 1999a et b; Burchell et al., 1980).

On peut découper pour la France trois phases historiques dans la construction du contrôle budgétaire. La *première* recoupe à peu près les années 1930. Elle s'ouvre par la Conférence Internationale du Contrôle Budgétaire qui s'est tenue à Genève dans le cadre de l'Institut International d'Organisation Scientifique du Travail en 1930. Sa conception du contrôle budgétaire est teintée des idées rationalistes des ingénieurs qui la promeuvent. La *deuxième* phase nous conduit à la fin des années 1950. Le contrôle budgétaire s'inscrit alors dans le contexte réformiste de l'après-guerre et la construction du compromis fordien (Aglietta, 1976; Boyer, Mistral, 1978). Si son caractère rationnel n'a pas disparu, le contrôle budgétaire se voit confier d'autres missions comme celle d'humaniser l'économie, de contribuer à la croissance et au progrès social en facilitant un partage équitable de la valeur ajoutée, et de favoriser la décentralisation de l'information au sein des entreprises et la professionnalisation des cadres. La *troisième* phase couvre les années 1960 et voit l'entrée en force des réflexions sur la motivation au travail. L'accent est alors mis sur l'utilisation du budget comme cible à atteindre et du contrôle budgétaire comme moyen de motivation et d'évaluation des performances. Cet article ne couvre que les deux premières phases. En ce qui concerne la deuxième phase, l'essentiel des documents utilisés date des années 1950 qui sont beaucoup plus homogènes sur le plan historique et idéologique, les incertitudes de la guerre ayant disparu et les batailles idéologiques de l'après-guerre ayant débouché de fait sur une nouvelle façon de concevoir et diriger l'économie (Kuisel, 1981). Par ailleurs, en ce qui concerne la mise en place de systèmes de contrôle budgétaire dans les entreprises, la période de la guerre est une période creuse.

Nous nous intéressons pour l'ensemble de la période étudiée aux discours qui ont pu entourer les déclarations relatives au contrôle budgétaire, qu'il s'agisse de mises en perspective par rapport à des problèmes économiques et sociaux de niveau national, ou encore par rapport à des impératifs moraux de transformation de la société. Ces discours permettent de comprendre l'arrière-fond idéologique des promoteurs du contrôle budgétaire. Nous montrons que ces discours sont eux-mêmes liés à des courants réformateurs et que l'on assiste à un double enrôlement : enrôlement par les réformateurs sociaux de l'outil "contrôle budgétaire" pour promouvoir leur manière d'organiser l'économie et de vivre en société; enrôlement par les promoteurs du contrôle budgétaire des idées des réformateurs sociaux et de l'avenir radieux qu'ils veulent construire pour introduire l'outil qu'ils proposent, lequel se trouve alors paré non seulement de vertus d'efficacité mais aussi de valeur morale. Le modèle dynamique de transformation des pratiques de gestion que nous utilisons est tiré du modèle proposé dans *Le nouvel Esprit du Capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999).

La *première* partie de cet article est consacrée à l'exposé de notre modèle que nous situons par rapport à d'autres travaux ainsi qu'à la présentation de notre méthode de travail. La *deuxième* partie mettra en évidence l'insertion des discussions relatives au contrôle budgétaire dans les débats de société des années 1930 et 1950 et montrera comment la conception du contrôle budgétaire a évolué entre les deux périodes en cohérence avec ces débats. La *troisième* partie explorera plus avant la fécondité du cadre théorique du *Nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999) pour comprendre la transformation à l'œuvre dans les entreprises entre 1930 et 1960 au travers du contrôle budgétaire.

1. Le développement d'une innovation de gestion : un processus social

La comptabilité et le contrôle de gestion ne sont pas des pratiques déconnectées de leur contexte social. Un programme de recherche s'est développé depuis vingt-cinq ans en Grande-Bretagne dans cette perspective de recherche. Notre apport consiste à utiliser un cadre d'analyse encore inutilisé pour rendre compte de ce phénomène et des sources empiriques nouvelles.

1.1 La prise en compte du contexte social dans la diffusion des pratiques de gestion

La sociologie des sciences et des techniques a décrit les mécanismes d'enrôlement d'acteurs et la dynamique des réseaux sociaux qui construisent la réussite ou l'échec d'une innovation, en partie indépendamment de ses performances techniques (Callon, 1989; Latour, 1989; Latour, Lemmonier, 1994). La diffusion des outils de gestion, tout comme celle des objets techniques ou des découvertes scientifiques, est incompréhensible si on ne réintègre pas dans l'analyse l'ensemble des éléments qui, selon d'autres approches, en sont exclus et qui sont désignés habituellement sous le terme de "contexte". L'importance de la mise en perspective sociale de la comptabilité est elle-même reconnue depuis de nombreuses années grâce au courant de recherche lancé voici près d'un quart de siècle par Hopwood (1978, 1983).

Quelques travaux ont déjà mis en relation des mouvements d'idées parcourant l'ensemble d'une société et la diffusion d'une technique de gestion particulière. De bons exemples en sont les travaux de Burchell et *al*. (1985) sur l'engouement pour la valeur ajoutée dans les années 1970, ceux de Miller (1991) sur le développement du calcul en valeurs actuelles dans les années 1950 ou encore ceux de Miller et O'Leary (1987) qui mettent en relation le discours de "l'efficience nationale" et les idéologies eugénistes du début du XXème siècle avec le développement des coûts standards au Royaume Uni. Un autre article des mêmes auteurs (Miller, O'Leary, 1989) qui ne traite cependant pas de comptabilité, est proche de ce que nous cherchons à faire. Les deux auteurs y montrent notamment que les auteurs de management américains des années 1900 à 1940 ont produit des conceptions de l'autorité organisationnelle qui étaient en phase avec la culture politique des Etats-Unis et qui ont évolué en fonction des débats agitant la sphère politique. En particulier, la crise de 1929, de part ses conséquences, y est conçue comme un moment important de mise en question des modèles d'autorité précédents, crise aboutissant à une nouvelle littérature managériale représentée par les écrits d'E. Mayo ou de C. Barnard.

Notre travail se rapproche également de travaux inspirés par les théories néo-institutionnelles, entendues dans leur version sociologique, qui analysent les organisations comme des systèmes opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. Ces structures sociales contribuent à définir ce qu'il convient de considérer comme un comportement acceptable. Les comportements ne relèvent donc pas exclusivement d'une rationalité économique. D'autres mécanismes, notamment des pressions institutionnelles, interviennent pour guider le comportement des acteurs (Scott, 1995, Di Maggio et Powell, 1983, Meyer et Rowan, 1977). Les analyses institutionnalistes ont été utilisées pour expliquer les motivations à la base du changement et de l'adoption de pratiques de gestion. Elles permettent notamment de comprendre pourquoi les organisations adoptent des structures de gestion et des pratiques similaires (comme par exemple certaines méthodes de calcul des coûts (Lemarchand, Leroy, 2000)).

Le cadre institutionnaliste est cependant insuffisant pour comprendre la période étudiée dans cet article, les périodes de transformation historique majeure se prêtant mal à ce type d'analyse. D'une part, les chocs encourus conduisant au changement, tout comme les événements qui s'enchaînèrent par la suite, ne peuvent pas être expliqués totalement par le fonctionnement institutionnel antérieur. D'autre part, les analyses institutionnelles se trouvent également incapables de rendre compte des origines des changements qui sont impulsés puis généralisés. D'où viennent les idées, les nouvelles croyances et les nouvelles institutions sur lesquelles les acteurs vont venir se fixer ? C'est ici que le cadre d'analyse développé dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999) peut apporter un complément intéressant.

1.2. Le modèle de changement du *Nouvel Esprit du Capitalisme*

Ce cadre théorique a été développé au départ pour proposer une interprétation du changement des modes de gestion des entreprises et des idéologies qui les accompagnent sur la période 1968-1995. Il a néanmoins une vocation plus générale et il est donc intéressant de le mettre à l'épreuve sur une autre période.

Une caractéristique majeure de ce modèle est le rôle concédé à la critique du capitalisme dans le changement des pratiques des entreprises et des idéologies associées. Cette critique, produite notamment par les réformateurs sociaux et les réseaux auxquels ils appartiennent, est constituée non seulement de productions discursives visant à diagnostiquer des problèmes, à dénoncer des situations jugées mauvaises, à proposer des transformations, etc. mais aussi d'actions diverses (propagande, formation, manifestations, grèves, boycott,…) qui font partie de ce que Tilly (1986) appellent les "répertoires de l'action collective". La critique du capitalisme est aussi ancienne que le capitalisme lui-même. Deux types de critiques, à l'oeuvre depuis le XIXème siècle, ont été particulièrement examinés. La première est la critique sociale : elle met l'accent sur les inégalités, la misère, l'exploitation, et sur l'égoïsme d'un monde qui stimule l'individualisme par opposition à la solidarité. Son principal vecteur a été le mouvement ouvrier. La seconde forme de critique, dite "critique artiste" (Chiapello, 1998), s'est développée d'abord dans de petits cercles d'artistes et d'intellectuels. Elle met l'accent sur d'autres traits du capitalisme : elle critique l'oppression dans un monde capitaliste (la domination du marché, la discipline d'usine), l'uniformisation dans la société de masse et la marchandisation de tout, et valorise un idéal de libération et d'autonomie individuelle, la singularité et l'authenticité.

D’une manière générale, il apparaît que les formes prises par le capitalisme à un moment donné dépendent en partie du type de critiques qui lui sont adressées et de leur virulence. Certaines des transformations du capitalisme depuis mai 1968 peuvent ainsi être analysées comme une formidable récupération de la “ critique artiste ” et de ses demandes d’autonomie, de créativité, de relations plus authentiques entre les personnes, etc. De la même façon, les transformations à l'œuvre sur la période que nous étudions dans cet article relèvent en partie d'une récupération d'un certain nombre de propositions émises au départ depuis la "critique sociale".

Le rôle de la critique dans le processus de changement est multiple. Elle produit tout d'abord de l'ingouvernabilité, situation incitant évidemment au changement de façon, notamment pour les responsables d'entreprises, à restaurer leur capacité à gouverner les hommes. Elle produit d'autre part des idées, l'essentiel de l'imagination réformatrice portant sur les aspects problématiques qu'elle a révélés. Or une partie de ces idées sera effectivement récupérée et intégrée dans les pratiques de management, soit parce que tout en donnant satisfaction à la critique elles servent également le profit, soit parce qu'il s'agit de l'un des moyens de mobiliser les personnes dans un processus de changement (même si ce changement est souhaité pour d'autres raisons que la pression qu'exerce la critique), soit encore parce que c'est la seule manière de faire taire une critique tenace et inventive dont la virulence tend à démobiliser les salariés et à désorganiser les entreprises. C'est ainsi qu'on peut dire que le destin d'une critique qui réussit est d'être récupérée.

Cette focalisation sur la critique du capitalisme pour rendre compte de l'histoire des pratiques a été très peu explorée par les chercheurs en comptabilité. On trouve des travaux d'inspiration marxiste qui cherchent à élaborer une "économie politique de la comptabilité (Tinker, 1980; Cooper, Sherer, 1984) et qui mettent comme nous au cœur de leur analyse la conflictualité sociale. Cependant, le conflit majeur qui est pris en charge est celui relatif au rapport capital/travail et l'optique principalement matérialiste. Ce mode d'entrée conduit à conférer un

rôle historique faible aux idéologies et à la production d'idées par rapport aux rapports de forces économiques. Ce cadre d'analyse conduit par ailleurs à prêter attention avant tout à la critique sociale et à minorer le rôle historique des autres critiques du capitalisme ainsi que les travaux des réformateurs sociaux dont l'objectif est de réformer le capitalisme et non d'en sortir.

1.3. Présentation des sources, des corpus et de la méthode de travail

La mise en relation d'une part de l'histoire des pratiques budgétaires - réalisée à partir de sources primaires (archives et documents d'époque) (Berland, 1998, 1999a, Berland, Boyns, 2002)[2]- et d'autre part de l'histoire des courants de pensée de la période - reprise des travaux des historiens et des sociologues qui nous ont précédés (Amoyal, 1974, Boltanski, 1982, Braudel et Labrousse, 1979, Cotta, 1984, Kuisel, 1981, Moutet 1997, notamment), lesquels ont mis en évidence la continuité idéologique entre les réflexions de certains cercles précurseurs dans les années 1930 et ce qui deviendra la nouvelle idéologie dominante relative au monde économique dans l'après-guerre,- met en évidence un parallélisme entre la diffusion croissante du contrôle budgétaire dans les entreprises et la réussite des idées des réformateurs des années 1930.

Mais ce parallélisme est insuffisant pour notre projet. Il nous faut aussi montrer qu'il s'agit de plus que d'une coïncidence et que la promotion du contrôle budgétaire s'est appuyée sur la nouvelle idéologie économique en formation. Pour trouver des indices du mouvement de récupération par le management des idées des réformateurs sociaux, nous avons donc étudié les textes des promoteurs du contrôle budgétaire et montrons que ceux-ci tendent à reprendre à leur compte un certain nombre de critiques exprimées dans des arènes plus larges. De même, ces textes tendent à présenter des propositions qui, un temps plus tôt, étaient formulées par des réformateurs sociaux peut être qualifiés d'utopistes, en tout cas fortement minoritaires. Dans le cas du contrôle budgétaire, ses promoteurs iront puiser leurs arguments dans le bouillonnement d'idées de ceux qui cherchaient des alternatives à l'ordre libéral au cours des années 1930 (Kuisel, 1981).

Comment avons-nous sélectionné les textes étudiés? Des archives d'entreprise ont été analysées mais, consacrées aux détails opérationnels de la mise en œuvre du contrôle budgétaire, elles étaient en général muettes sur la relation que les opérationnels pouvaient construire entre leur pratique et des idées plus larges concernant le bien être économique et social. Nous avons ensuite étudié les textes (manuels, articles, conférences, …) accompagnant le développement du contrôle budgétaire. Dans cette masse immense, consacrée pour

[2] Le contrôle budgétaire se développe à partir de 1930 en France. Son décollage est d'abord assez lent et limité à quelques innovateurs (L'Alsthom, les Imprimeries Delmas, le PLM, l'Electricité de Strasbourg, Le Printemps ou encore Pechiney et Pont à Mousson). Et il est probable que la Grande-Bretagne et les Etats-Unis soient plus avancés que la France, même si cette avance est moins importante que l'on pourrait le penser à la lecture de certains auteurs (Johnson, Kaplan, 1987, ou encore Chandler, Daems, 1979). Le développement du contrôle budgétaire qui stagne pendant la guerre d'après les archives étudiées se diffuse jusqu'à devenir dans les années 1960 un concept traditionnel dans la boîte à outil du manager. De nombreuses études datant de cette époque s'interrogent sur la réelle diffusion de cette technique de gestion. Le contrôle budgétaire ne semble pas encore avoir atteint toutes les entreprises mais il est largement connu et employé dans les plus grandes, avec toutefois de grandes variations dans les modalités de mise en œuvre d'une organisation à l'autre (Carré, Dubois, Malinvaud, 1972, p. 580; McArthur et Scott, 1970, Taboulet, 1966).

l'essentiel aux aspects techniques du contrôle budgétaire - qui ne nous intéressaient pas principalement ici-, nous n'avons retenu que les textes et extraits de textes situant le développement du contrôle budgétaire dans un cadre plus général faisant référence aux principaux débats politiques et sociaux de leur temps. Ces commentaires étaient souvent situés dans les avant-propos, les préfaces, les introductions et les conclusions de ces documents. Deux corpus ont été constitués, l'un concernant les années 1930, l'autre les années 1950 (cf. annexe). Ces corpus ont été traités de façon assez classique, notre lecture étant orientée vers la recherche des problèmes économiques et sociaux identifiés par les auteurs, des solutions particulières ou plus générales (modèles de société) que ceux-ci proposaient. Les citations utilisées dans cet article sont issues de cette lecture thématique.

Enfin, nous sommes intéressés, pour reprendre les termes de Latour (1989), au contrôle budgétaire en train de se construire et non au contrôle budgétaire une fois le concept accepté. Aussi, avons-nous privilégié les auteurs développant le concept de contrôle budgétaire, à un moment où celui-ci reste encore une technique en devenir et écartés ceux décrivant une technique déjà bien établie. C'est la raison pour laquelle des auteurs, souvent académiques comme Lauzel et Capet ne font pas partie de la littérature retenue. Même si Lauzel écrit un article sur le sujet dès 1947 par exemple dans le cadre du CNOF. Cet article est en effet simplement technique et factuel. Il n'apporte aucun élément de légitimation de cette nouvelle technique. De façon générale, aucun académique ne contribue de manière marquante au développement de cette technique, cette constatation n'étant sans doute que le reflet d'une profession en cours de construction durant cette période.

2. L'inscription du développement du contrôle budgétaire dans les débats de société des années 1930-1950

Les textes des promoteurs du contrôle budgétaire ne contiennent donc pas que des considérations "techniques", même si celles-ci restent majoritaires en volume. Il n'est pas rare de trouver de grandes envolées lyriques évoquant le bien-être de l'humanité. Un exemple parmi d'autres est donné par l'allocution prononcée en 1958 en Sorbonne par Benoit, alors cadre dirigeant de Pechiney, chef d'orchestre de la mise en place du contrôle budgétaire dans cette même entreprise et inlassable propagateur de ce dernier (cf. annexe). Il termine son adresse aux étudiants par les mots suivants: " *Vous connaissez tous cette réflexion d'un poète étranger sur la nécessité d'une sorte de "rédemption de l'homme utilitaire par l'homme artiste". Je crois sincèrement cette formule dépassée, je crois que le temps est venu d'unir tous les hommes de bonne volonté de ce pays, quelle que soit leur origine, quelle que soit leur formation pour, et là je reprends textuellement l'expression d'un de nos ouvriers qui suit nos cours de surveillants: "construire tous ensemble une œuvre commune en vue d'un monde meilleur"*. C'est à la compréhension du sens qu'il faut donner à ces passages que cet article est consacré. Notre hypothèse est que les arguments non techniques avancés par les promoteurs du contrôle budgétaire appartiennent à des configurations d'idées portées plus largement par des mouvements réformateurs. Par ailleurs, nous pensons pouvoir montrer qu'il ne faut pas interpréter ces passages comme le sacrifice nécessaire à la mode du moment, leurs auteurs enrobant leur discours d'un habillage idéologiquement correct le rendant écoutable. D'une

part, ces discours ne sont justement pas forcément en phase avec les idées dominantes de l'époque à laquelle ils sont proférés. Il s'agit plutôt de discours de réforme et celle-ci provient toujours au départ d'une position minoritaire même si une illusion rétrospective tend à majorer leur importance initiale lorsqu'on les ré-examine *a posteriori* sachant le succès et la diffusion qu'ils ont rencontrés. Par ailleurs, leurs auteurs, comme nous allons le montrer, appartiennent très fréquemment à des cercles de réflexion à vocation plus large que la seule diffusion du contrôle budgétaire et sont donc par-là même engagés dans l'action réformatrice bien au-delà des discours que nous étudions.

Nous expliquerons dans un premier temps le type de lien que l'on peut trouver entre les praticiens et promoteurs du contrôle budgétaire et les réseaux réformateurs. Nous présenterons ensuite les différentes configurations d'idées réformatrices de la période étudiée qui nous semblent mobilisées par les promoteurs du contrôle budgétaire. Nous ferons ensuite un retour sur les textes pour montrer l'articulation, dans les écrits eux-mêmes, des idées réformatrices et de la question du contrôle budgétaire.

2.1. Les promoteurs du contrôle budgétaire et leur relations avec les réseaux réformateurs

Les envolées relatives à l'état ou au bien-être de la société qui nous intéressent se trouvent rarement dans les documents accompagnant les mises en place opérationnelles du contrôle budgétaire dans les entreprises, mais plutôt dans des textes à visée moins directement pratique et destinés à une audience plus large. Il va de soi que tous les opérationnels du contrôle budgétaire n'écrivent pas ce genre de texte et que ceux qui écrivent ne sont pas tous des personnes impliquées au quotidien dans des mises en œuvre. C'est le propre de certains diffuseurs d'idées d'être avant tout des collecteurs et des analyseurs plutôt que des metteurs en place.

On constate ensuite qu'une partie des auteurs promouvant le contrôle budgétaire appartiennent à des associations ou des groupes de réflexion, certains textes étudiés sont d'ailleurs des publications de ces groupements. Ces groupes sont des creusets pour l'imagination réformatrice, les grands réformateurs de chaque époque s'y rencontrant et y échangeant des idées.
Ces groupes de réflexion contribuent à la diffusion du contrôle budgétaire sous forme de publications et de réunions d'échanges entre professionnels. Le CNOF publie pas moins de quarante documents sur ce thème entre 1927 et 1963, la CEGOS en publie quatre-vingt dix sur la même période, l'UIMM quatorze, les missions de productivité et l'AFAP une dizaine entre 1949 et 1954. Mais, pour chacun de ces groupes, les publications sont encastrées dans un champ plus large de publications qui visent essentiellement à proposer des voies d'amélioration à la vie des affaires afin de participer à la croissance nationale. Le contrôle budgétaire n'est que l'un des instruments mobilisés.

Issu de la fusion du Centre d'Etudes Administratives (créé en 1919, il réunit les fayoliens), et de la taylorienne Conférence de l'Organisation Française (COF) lancée fin 1920 (Dard, 1999, p. 28), le CNOF (Comité National de l'Organisation Française) sera l'organisme représentant la France au CIOST (Comité international de l'Organisation scientifique du Travail) dont il

organisera le IVème congrès en 1929. Le CNOF connaîtra d'importantes tensions dans le courant des années 1930 du fait de la crise, ses membres se déchirant sur la conduite à tenir, élargir les activités de l'organisation au traitement de questions larges de société ou s'en tenir à la seule question de l'organisation du travail. De ce fait même il fut un laboratoire d'idées très actif.

Un grand nombre d'auteurs de notre corpus ont fait partie du CNOF, le *Bulletin du CNOF* abordant lui-même très souvent la question du contrôle budgétaire. de Saint-Pulgent par exemple, Directeur du Printemps où il implante le contrôle budgétaire, en est membre; c'est aussi le cas de Benoit déjà évoqué, et de Coutrot dont la figure domine toute la période d'avant guerre car il évolue dans la plupart des clubs et associations de l'époque entre lesquels il assure une circulation d'idées (Dard, 1999).

Un autre groupe actif est la CEGOS, Commission générale d'Organisation Scientifique du travail, qui deviendra après guerre le cabinet de conseil bien connu, où officiera Gelinier (propagateur dans les années 1960 de la Direction par objectifs qui viendra compléter les pratiques de contrôle budgétaire antérieures). Au départ la CEGOS est une création en 1926 de l'organisation patronale CGPF (Confédération Générale de la Production Française), à l'instigation de Bokanovski, alors ministre du Commerce et de l'Industrie et de quelques grands patrons de l'époque (Renault, Breguet et Duchemin) (Dard, 1999, p. 105). C'est dans le cadre de la CEGOS que verra le jour la future célèbre méthode des sections homogènes d'Emile Rimailho (publiée en 1928) (Lemarchand, 1998), lequel est également un des auteurs de notre corpus. De nombreux documents internes de la CEGOS sont consacrés au contrôle budgétaire.

Il faut évoquer aussi la très puissante Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM) dont le responsable du service d'organisation industrielle n'est autre que Satet, pilier du CNOF et auteur de plus de 20 publications consacrées au contrôle budgétaire. Dans une première partie de sa carrière Satet avait lui-même mis en place le contrôle budgétaire aux Imprimeries Delmas.

Après-guerre, le Commissariat Général au Plan devient un lieu de rencontre et de débats important. En 1948 y est créé un groupe de travail sur la productivité, présidé par Jean Fourastié, dans le cadre du Commissariat général au Plan. Suivront la création en 1949 du Comité provisoire de la productivité, puis en 1950 de l'AFAP (Association française pour l'Accroissement de la Productivité), qui coordonnera les missions de productivité et assurera la publication des très nombreux rapports des missionnaires dont une bonne dizaine au moins abordent la question du contrôle budgétaire.

Bien d'autres lieux peuvent être mentionnés qui participent de la nébuleuse réformatrice (voir Boltanski, 1982, Kuisel, 1981) et les idées débattues ardemment dans ces espaces trouveront peu à peu leur chemin vers des arènes plus larges jusqu'à triompher largement dans les années 1950, si bien que la nébuleuse d'idées portées par les courants réformateurs dépasse le cercle des associations évoquées. Au fur et à mesure que leur succès s'affirme, les idées vont passer dans la presse, dans l'enseignement des affaires etc., jusqu'à ce qu'il soit bien difficile de remonter aux premiers lieux où celles-ci ont été exprimées. On peut schématiser les liens entre tous ces espaces par la figure 1.

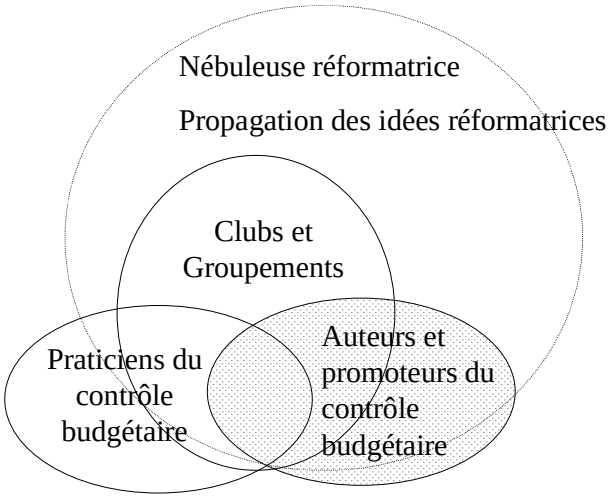


Figure 1: Des promoteurs du contrôle budgétaire à la nébuleuse réformatrice

Il convient maintenant d'étudier les idées portées des courants réformateurs.

2.2. Les courants réformateurs

Trois grandes configurations d'idées réformatrices, fondées sur différentes façons de définir les problèmes rencontrés, ont été repérées à partir des travaux d'historiens et de sociologues portant sur la période (Kuisel, 1981, Moutet, 1997, Boltanski, 1982 pour n'en citer que quelques uns). Ces mouvements d'idées entretiennent des relations complexes les unes vis-à-vis des autres, formant plus un continuum que s'opposant. Elles s'empruntent mutuellement des thèmes mais ne sont jamais complètement assimilables. Si la première (le corporatisme) s'est perdue dans la guerre après un début de mise en œuvre par le régime de Vichy, la seconde en revanche (planisme puis technocratie) s'est transformée et a perduré avec succès après 1945. Le troisième courant, difficile à qualifier, - nous l'appellerons "humanisme économique"- , est apparu en réaction à la guerre et sans doute aussi par référence à l'influence américaine. Souvent dominés par une élite minoritaire, ces nouveaux courants de pensée cherchent de nouveaux fondements à la croissance et s'appuient sur la montée de nouveaux groupes sociaux comme les classes moyennes (Boltanski, 1982). Il s'agit d'une véritable « œuvre de redéfinition idéologique » qui touche principalement la bourgeoisie, à la recherche d'une « troisième voie » entre le libéralisme individualiste et le socialisme collectiviste.

Le Corporatisme

La doctrine corporatiste met le collectif au centre de la société. Elle s'oppose en cela au libéralisme. Le grand projet est de recréer des corporations un peu semblables aux métiers de l'ancien régime, des associations professionnelles qui regrouperaient des individus engagés

dans la même activité, quelle que soit leur appartenance de classe, c'est-à-dire réunissant notamment les patrons et les ouvriers. "Celles-ci se chargeraient d'arbitrer les conflits entre patrons et salariés, de définir les conditions de travail, de contrôler les prix, de réglementer la production en qualité et même en quantité. Et dans l'Etat corporatiste, un système de représentation professionnelle élirait une assemblée économique qui court-circuiterait la politique des partis et élargirait le champ d'action du régime en matière économique" (Kuisel, 1981, p. 187). Néanmoins, l'Etat ne devrait pas diriger l'économie, seuls les organismes corporatistes pouvant être compétents pour une telle tâche.

Pour le corporatisme, il s'agit de remplacer la révolution prolétarienne par une révolution spirituelle. Les différentes classes sociales, une fois organisées, doivent collaborer. Il s'agit de restaurer l'entente et l'ordre social au sein des entreprises. L'un des effets les plus marquants du corporatisme pendant les années 1930 est son soutien aux ententes et aux cartels de producteurs auxquelles il donne un sens. L'économie plutôt que d'être réglée par les règles du marché peut être administrée collectivement et de façon optimale. Si les cartels n'apparaissent pas avec le corporatisme, celui-ci leur redonne une raison d'être[3].

Le planisme et la technocratie

Le planisme et la technocratie peuvent être vus comme la continuation de la tradition des ingénieurs à la française qui les a vus saint-simoniens au XIXème siècle, fayoliens et tayloriens au début du XXème, planistes dans les années 1930 et 40, et technocrates dans l'après-guerre.

Si le corporatisme cherchait à « sortir de l'anarchie individualiste » en reconstituant les cellules naturelles de l'organisme (Kuisel, 1981, p. 186), les planistes, eux, cherchaient le moyen de faire fonctionner l'économie. Ils cherchaient à préserver le système libéral en l'aménageant et en réduisant les tensions sociales qu'il génère. "Il fallait trouver une manière de diriger l'économie, en permanence et rationnellement; et par là de compléter le jeu des forces du marché, d'établir un équilibre entre la production et la consommation. (…) les planistes voulaient fonder l'ordre économique sur un équilibre rationnel et maîtrisé par les hommes, sur un système de gestion institutionnalisée" (*ibid*, p. 181). L'outil principal de ce nouvel ordre était la planification économique.

La technocratie est une autre expression du planisme et le terme n'apparaît qu'après 1945. Il désigne une certaine conception de la décision (Kuisel, 1981, p. 144) selon laquelle il n'existe qu'une seule bonne solution et qui peut être trouvée par des experts. Le développement de la technocratie et du planisme dans les années 1930 trouve son prolongement après la guerre avec la planification à la française, et les politiques d'inspiration keynésienne qui sont alors mises en oeuvre. C'est également à ce courant qu'il faut rattacher les nationalisations d'avant et après guerre (SNCF et EDF-GDF notamment). Ces entreprises sont alors en pointe en

[3] La réaction des industriels pendant la crise fut en effet d'édifier des ententes en vue de contrôler la production et les prix. "En 1939, les cartels actifs se comptaient par milliers, et les quotas d'importation, entre autres mesures restrictives tendant à protéger le marché intérieur, concernaient des centaines de produits industriels. "(Kuisel, 1981, p. 173). Le degré réel de concurrence à l'intérieur du système était ainsi tombé proche de zéro en 1940.

matière d'implantation du contrôle budgétaire, cette technique s'intégrant parfaitement aux motifs qui avaient poussé à leur création : assurer une plus grande régularité à l'économie.

"L'humanisme économique"

C'est au niveau des modes de contrôle social et du règlement des conflits sociaux que les apports américains de l'après-guerre aux entreprises françaises sont les plus nets. Cela se traduit par l'importation de « technologies sociales », à la suite des missions de productivité, qui prônent une décentralisation accrue de la décision au sein des entreprises de façon à responsabiliser et motiver les managers. Nous désignons ces idées par le terme « d'humanisme économique », pour reprendre la formule de Coutrot (1936), car les idées qui sont développées après-guerre ne sont pas totalement nouvelles, et il n'est pas toujours facile de distinguer ce qui vient des Etats-Unis de ce qui est repris des années 1930. Il s'agit, selon Boltanski (1982), « de réaliser ce que le corporatisme n'a pas réussi à faire, mais par d'autres moyens ».

Les courants réformateurs que nous venons d'évoquer réagissaient aux difficultés économiques et sociales de leur époque. Nous les rappelons maintenant et montrons que les textes des promoteurs du contrôle budgétaire y font référence et reprennent des thèmes portés par les réformateurs de l'époque. Leurs idées sont ainsi reprises et ajoutées à la somme des arguments visant à démontrer l'intérêt de la nouvelle pratique de gestion.

2.3 Les problèmes économiques et sociaux évoqués par les promoteurs du contrôle budgétaire et l'influence visible des idées réformatrices

Le premier sujet de préoccupation des années 1930 est la crise économique qui arrive tardivement en France mais va la frapper de façon durable à partir de la fin de 1930. Cette crise pose des problèmes importants tant au patronat qu'à la classe ouvrière. A la sécurité de la croissance des années 1920 succède une période d'incertitudes économiques, de déflation, de faillites, de chômage de masse. (Braudel et Labrousse, 1979). Cette situation ouvre la voie à une critique forte du libéralisme accusé d'avoir semé le désordre et construit une situation incontrôlable et imprévisible. Dans la continuité de ce diagnostic, les réformateurs sociaux se donnent comme premier objectif de **réformer l'économie** pour ne plus avoir à revivre une telle crise.

Ces idées se retrouvent chez les promoteurs du contrôle budgétaire des années 1930. Pulvermann (1930) replace le contrôle budgétaire dans un effort pour contrôler le capitalisme: « *on doit définir le budget comme une recherche pour prévoir et prendre des dispositions pour utiliser toutes les données sérieuses qui peuvent être obtenues. C'est par-là que l'on peut discriminer et limiter les <u>caractéristiques spéculatives du capitalisme</u>* ». Et après avoir fait longuement état de la difficulté à établir des prévisions, il lie cet effort à la cartellisation largement légitimée, comme on l'a vu, par les idées corporatistes: « *Dans ce domaine, il appartient à la science de fournir au moins quelques règles fondamentales, et il appartient aux <u>unions</u> et aux <u>cartels</u>, par un travail accompli en commun dans le plan international, de consolider la situation par des moyens pratiques* ».

Schmidt (1930) aussi pense que le contrôle budgétaire permettra de prévenir les futures crises *« Le développement de l'idée budgétaire, particulièrement du budget d'investissement à longue échéance tablant sur des décades entières, est une réponse de l'économie capitaliste au reproche que lui ont adressé, il y a longtemps déjà, les représentants de l'économie socialiste de manquer de prévoyance en face des crises qui ne peuvent être évitées que par ce moyen* ».

La situation d'après-guerre prolonge cette volonté de réforme mais dans un contexte transformé. Car il faut aussi **se relever des "désordres moraux**" de la IIIe république et de Vichy. "En matière d'économie, l'ennemi intérieur, largement considéré comme responsable de la défaite de 1940 et comme le soutien principal de la collaboration, c'était le capitalisme en général, et les trusts en particulier." (Kuisel, 1981, p. 316). Il fallait aussi reconstruire des institutions qui "fonctionneraient mieux ou plus moralement".

Le contrôle budgétaire sembla alors lui aussi se parer de couleurs nouvelles. Dans son ouvrage de 1956, Loeb précise ainsi : « *Il n'est pas excessif de prétendre qu'un véritable humanisme budgétaire naît, se développe et qu'il va marquer de son empreinte l'époque où nous entrons. (...) L'homme veut maîtriser les forces qui l'ont si longtemps asservi. Par le budget, il entend diriger désormais l'économie, mettre à son service toutes les ressources de la nature, et réaliser pour le profit de la collectivité l'emprise définitive de sa volonté sur les choses qui l'entourent* ».

De même, Benoit (1954) aborde de nombreux thèmes liés au nouvel humanisme économique. Quand il évoque le contrôle budgétaire, plutôt que de parler technique et mise en œuvre, il préfère souligner les espoirs qui y sont attachés. Il prône « *la délégation des tâches et des responsabilités en faisant confiance aux hommes* »; « *il s'agit non seulement de donner la subsistance économique et la justice formelle, mais encore de permettre aux initiatives individuelles de s'épanouir* »; « *il s'agit de faire accepter la libre entreprise comme un membre éminemment utile au corps social (…) de permettre aux hommes employés dans l'entreprise d'épanouir toutes leurs possibilités"*

S'agissant d'une période où le pays des soviets (puis après la guerre, l'ensemble du bloc communiste) semblait offrir une alternative à l'ordre libéral, une partie des forces critiques adhérait à ce projet. Une autre partie, celle qui nous intéresse plus spécifiquement ici puisque ce fut elle dont les idées forgèrent la France de l'après-guerre, non sans un dialogue permanent et renouvelé avec les forces communistes très puissantes sur la période, se mit à **la recherche d'une "troisième voie"** entre libéralisme et socialisme. Les deux formes de "troisième voie" alors explorées sont le planisme et le corporatisme.

La référence corporatiste est claire chez Bourquin (1937): « *Ces mêmes prix standards, après avoir fait leurs preuves dans l'administration intérieure d'une entreprise, peuvent être comparés avec les éléments fournis par la concurrence et devenir une base solide de discussion lors de la mise sur pied d'une entente entre producteurs. La pratique montre en effet que la première mesure à prendre est d'élaborer des prix standards qui éclaireront tous les confrères d'une corporation et leur permettront de voir la situation réelle et de parler la même langue* ». Les idées planistes quant à elles sont visibles par exemple chez Coes (1930) :

« *en adoptant la procédure budgétaire, on reconnaît donc l'importance de voir loin et on montre que l'on a confiance dans la possibilité de prévoir, ainsi que dans l'utilité pratique d'aller de l'avant à la lumière de ce qu'on a prévu* ».

La période de crise est aussi une période où les conflits d'intérêt entre patrons et salariés théorisés par le marxisme, se font plus apparents et préoccupants. L'actualité de la recherche de formes de coopération entre patronat et salariés se trouve donc exacerbée, d'autant que les premiers pas du taylorisme réel sont loin de porter leurs promesses sur ce plan. (Moutet, 1997). Landauer (1930) explique ainsi longuement que l'analyse des écarts par rapport au budget est "*la seule forme rationnelle de participation du personnel au bénéfice*". En effet *" le contrôle budgétaire analytique des prix de revient donne à chacun des facteurs de la production un budget bien précis pour la portion de tâche qu'il a à effectuer. Il ne dépend que de lui, de ses efforts, de son intelligence, de dépasser ce budget ou de rester en dessous. (…) On peut donc sans crainte de jamais se tromper accorder à chacun un pourcentage sur cette économie. (…) Concrétisant l'identité des intérêts des donneurs et des preneurs de travail, le contrôle budgétaire est donc non seulement un instrument de prospérité économique, mais aussi (peut être surtout!) le moyen d'assurer la paix sociale.*"

Pour les réformateurs qui ont fait du dépassement de la lutte des classes leur sujet de préoccupation principal, les idées corporatistes, alliées ou non aux idées planistes se présentent dans les années 1930 comme des références incontournables. Dans l'après-guerre, c'est au contraire le nouveau régime d'accumulation fordien qui semble à partir de 1950 généralement accepté comme une solution convenable à ceux qui cherchaient, dès avant la deuxième guerre mondiale, une troisième voie entre le libéralisme et le socialisme. Les aspirations de rénovation sociale portées par la Résistance rencontrèrent ici des problématiques plus anciennes qui se trouvaient réactualisées du fait d'une part de la puissance du mouvement communiste qui sortait renforcé des années de guerre, et d'autre part de la violence de la contestation politique et syndicale qui avait pu faire craindre une dérive communiste. Il fallait d'urgence donner des gages quant à la volonté de partager les fruits de la croissance à venir et trouver un nouvel équilibre des rapports sociaux dans l'entreprise.

Les textes relatifs au contrôle budgétaire ne manquent pas d'adhérer à la profession de foi fordiste qui marque la plupart des discours de l'époque. Jean Milhaud, lors d'une conférence sur le contrôle budgétaire en 1952 (Cégos, 1953), souligne ainsi qu'un certain nombre d'auteurs ont développé « *toute une philosophie du budget* », montrant ainsi comment il peut devenir « *un atout d'une bonne politique humaine* ». Il explique un peu plus loin : « *On sait aussi que seules les entreprises qui disposent d'un système budgétaire ramifié à l'extrême peuvent calculer les répercussions immédiates qu'auront les simplifications proposées à l'échelon d'un service ou d'un poste de travail et distribuer en conséquence, en fonction de leur politique, une part des économies escomptées à ceux qui sont les auteurs des suggestions."*

On trouve des considérations encore plus générales dans le rapport de la mission OECCA de 1951 : « *Le patronat américain considère que s'il veut survivre en économie libre, c'est à lui qu'incombe la responsabilité du développement de la productivité, tout en augmentant la masse des salaires payés au monde ouvrier et en garantissant la sécurité de l'emploi. « Il*

semble qu'aux Etats-Unis nous assistions à l'épanouissement d'une nouvelle classe dirigeante (…) qui, dans la pleine conscience de ses responsabilités et de ses prérogatives, s'efforce d'intégrer et d'harmoniser ses efforts avec ceux de la classe ouvrière, dans un but général de plus grande productivité et de promotion de bien-être »..

La reconstruction est un autre grand enjeu de l'après-guerre. A la fin de l'été 1944, le pays était en effet dans une situation critique, bien plus difficile qu'en 1919 (Kuisel, 1981, p. 315-6). Une politique d'investissement intensif fut retenue au détriment en partie de la consommation. Il fallait également produire de façon massive à bas coût pour couvrir rapidement les besoins en produits de première nécessité. Le cap fut mis sur une industrialisation à marche forcée. Pour orchestrer l'ensemble, un important effort de planification fut entrepris auquel ont été associées les entreprises françaises. Les missions de productivité participèrent de ce grand mouvement. Plus de 4000 missionnaires allèrent aux Etats-Unis recueillir les recettes de l'organisation rationnelle et de l'efficience industrielle. On sait à la lecture des rapports qu'ils n'en ramèneront pas tant des idées techniques originales que des conceptions nouvelles des relations sociales (Boltanski, 1982). Se fait alors jour l'idée qu'il existe un "**management gap**" entre la France et les Etats-Unis (et non un "technological gap" comme l'ont cru à un moment donné les contemporains) qu'il importe de **combler** en important les dernières technologies sociales.

Le rapport de la mission des experts-comptables (OECCA, 1951) insiste sur le fait que "*ce ne sont pas tellement les phénomènes économiques qui sont essentiellement la cause des hautes productivités américaines, mais les phénomènes sociaux et psychologiques.* " La grande idée nouvelle de l'après-guerre est celle de la décentralisation. Comme le dit Benoit (1956, les majuscules sont de l'auteur) *" le mode de gestion le plus efficace, lorsqu'une affaire prend un certain degré d'ampleur est CELUI QUI RECHERCHE ET IMPLIQUE L'ACCORD ET LA PARTICIPATION DU PLUS GRAND NOMBRE POSSIBLE DE CADRES, A TOUS LES ECHELONS, celui qui a une forme décentralisée.*" (p. 9). Il reprend inlassablement ce thème dans ses conférences, par exemple en 1958 en Sorbonne: " *Il faut aussi une organisation à base de décentralisation et de confiance, ce qui implique pour les chefs, à tous niveaux de fixer des objectifs, s'assurer que les gens ont les moyens adéquats et instaurer ce fameux système de contrôle efficace et non paralysant. Il faut faire en sorte que le plus humble ait encore un certain sentiment de liberté, d'initiative, de responsabilité, de dignité."* (p. 6)

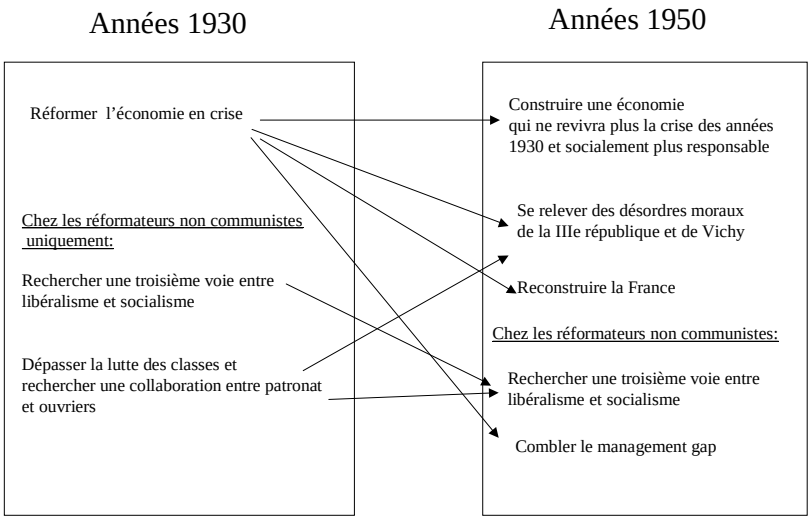


Figure 2: les sujets de réflexion des réformateurs sociaux. Continuité et renouvellement

2.4. Le contrôle budgétaire : une conception qui évolue en lien avec les idées réformatrices

La définition du contrôle budgétaire des années 1930 insiste avant tout sur son caractère d'outil de rationalisation, cette dernière semblant cohérente à la fois avec le projet planiste et avec le projet corporatiste, tout comme avec la cartellisation de fait de l'économie française de l'époque.

La rationalisation de l'industrie est obtenue par l'effort de prévision qu'exige le contrôle budgétaire et la coordination au niveau national qui devient enfin possible pour le bien-être de toute la nation. On retrouve cette volonté de mettre en place un ordre rationnel dans la plupart des textes des années 1930. Il y a derrière cette vision du contrôle budgétaire, une dimension très mécanique : il est l'outil de rationalisation des travaux de la direction, tout comme le chronométrage et l'étude des mouvements avaient permis de rationaliser le travail des ouvriers. La coordination interne que permet le contrôle budgétaire peut être prolongée par une coordination externe à l'entreprise.

Après la Seconde guerre mondiale, les rôles du contrôle budgétaire s'élargissent. Il n'a plus simplement une dimension technique, il intègre également une dimension « ressources humaines ». C'est l'un des outils de gestion qui doit permettre l'épanouissement des individus au travail en leur donnant plus de liberté. Les anciennes dimensions ne disparaissent cependant pas. Il reste un outil de prévision, de coordination et d'optimisation mais il est plus souvent que par le passé vu comme un outil de motivation des cadres. Cette motivation provient essentiellement de la décentralisation de l'autorité que le contrôle budgétaire accompagne. Ainsi, la notion de centres de responsabilité, qui était largement absente des

pratiques des entreprises dans les années 1930, se développe dans les années 1950. Mais on ne parle pas encore à cette époque de la motivation qui découle de la fixation de l'objectif, du bon niveau de fixation qu'il faut avoir pour motiver les cadres etc. Ces thèmes ne viendront compléter l'ensemble que dans les années 1960.

La question de la décentralisation en elle-même n'est pas nouvelle et avait déjà été abordée dans les années 1930, essentiellement autour de l'exemple de la société Bata, sans toutefois rencontrer un fort écho. Son « *idée maîtresse est d'agir sur la mentalité ouvrière de manière à la faire passer d'une mentalité de salarié à une mentalité d'entrepreneur* » (Landauer, 1933). A la tête de chaque atelier, Thomas Bata place un chef responsable, qui travaille pour l'entreprise mais forme, avec ses ouvriers, une équipe autonome. Les différents ateliers communiquent entre eux par un système de prix de cession interne. Le but est de rendre le plus autonome possible les salariés et de les mettre dans « *la peau du patron* », reprenant la méthode développée en France avec succès par Rosengart et connue sous le nom de la « *méthode des petits patrons* ». Les principes de Bata consistent à donner plus de responsabilités aux acteurs de l'entreprise. Rimailho (1936) et Satet et Voraz (1947) ont retenu l'importance des groupes autonomes dans la saine gestion de Bata.

Les définitions du contrôle budgétaire s'enrichissent donc après-guerre. Ainsi, selon la mission des experts-comptables de 1951, le contrôle budgétaire est un « *ensemble de prévisions coordonnées pour une période de temps limitée, généralement l'année établi en vue de permettre une connaissance anticipée des conditions d'exploitation et des éléments constitutifs du compte Pertes et Profits, décomposition de ces prévisions dans des conditions telles qu'il soit possible de désigner un agent responsable de chacune d'elles, rapprochements systématiques à périodes fixes (…) des résultats réels (…) avec les résultats prévus, communication rapide des renseignements correspondants non seulement à la Direction mais aux agents responsables en descendant assez bas dans la hiérarchie* ».

Les analyses qui viennent d'être menées montrent les liens qui existent entre la conception qu'une époque se fait d'un outil de gestion et les idées relatives à l'organisation économique et sociale qui dominent l'époque en question. L'outil permet de concrétiser dans la vie des affaires certains aspects de cette idéologie, et l'idéologie fournit aux promoteurs de l'outil des arguments nombreux pour l'adopter qui ne relèvent pas de la mise en évidence de ses qualités économiques. Le contraste entre les années 1930 où les idées qui deviendront dominantes sont le fait d'une petite élite et les années 1950 où elles dominent de fait montre également le processus de récupération de la critique à l'œuvre au sein du monde capitaliste. Nous souhaitons maintenant relire cette histoire du contrôle budgétaire comme une histoire ayant accompagné la transformation de l'esprit du capitalisme sur la période.

3. La transformation progressive de l'esprit du capitalisme, vue à travers l'outil contrôle budgétaire

Nous présentons tout d'abord la notion d'esprit du capitalisme ainsi que le phasage historique de ses transformations développé par Boltanski et Chiapello (1999). Nous voyons ensuite dans quelle mesure l'histoire des arguments non économiques utilisés par les promoteurs du contrôle budgétaire illustre et éclaire les transformations de l'esprit du capitalisme sur la période.

3.1. La notion d'esprit du capitalisme et le phasage historique de ses transformations

L'esprit du capitalisme est défini comme l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme. Le bon fonctionnement des entreprises exige la mobilisation et l'implication d'un très grand nombre de personnes dont les chances de profit sont faibles et dont il est irréaliste de penser qu'on pourrait se contenter de les engager par la force (travailler pour survivre). Il s'agit particulièrement des cadres mais aussi de tous les salariés. Or l'un des aspects essentiels de cette implication est le fait de pouvoir donner un « sens » à son action, sens qui dépasse la seule idée de génération du profit et qui est donné par ce Boltanski et Chiapello (1999) appellent – en réinvestissant le concept forgé par Max Weber - l'esprit du capitalisme. L'esprit du capitalisme n'est pas une idéologie entendue au sens réducteur, auquel l'a souvent ramené la vulgate marxiste, d'un discours moralisateur visant à voiler des intérêts matériels et sans cesse démenti par les pratiques. Il doit plutôt être compris, au sens, développé par exemple dans l'oeuvre de Louis Dumont, d'un ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par-là ancrées dans le réel (Chiapello, 2003).

Les outils de gestion sont justement considérés comme des instruments centraux qui organisent l'inscription de l'esprit du capitalisme dans les pratiques organisationnelles des entreprises. Quant à la littérature de management, elle est pensée comme l'un des réceptacles de l'esprit du capitalisme d'une époque. L'analyse des transformations des idéologies associées à la sphère économique est ainsi associée de près à la transformation des modes d'organisation et des outils de gestion. Ceux-ci en effet réalisent dans les choses et dans les pratiques les promesses contenues dans l'esprit du capitalisme d'une époque. C'est dire aussi que l'adoption de nouvelles pratiques de management et la diffusion de nouveaux outils de gestion, tel le contrôle budgétaire, est facilitée si ceux-ci sont compatibles avec l'esprit du capitalisme de l'époque.

L'esprit du capitalisme accompagne le processus capitaliste sur longue période tout en adaptant sa teneur aux formes historiques variées de ce dernier. On peut ainsi considérer qu'il existe deux niveaux dans les justifications du processus capitaliste que rassemble l'esprit du capitalisme d'une époque donnée. Le premier niveau est composé d'arguments forgés principalement par la théorie économique qui accompagnant la dynamique capitaliste sur la longue durée. Le second niveau est constitué de justifications qui collent aux formes historiques prises par la vie des entreprises et fournissent des ressources pour apaiser l'inquiétude suscitée par les trois questions suivantes :

1) En quoi l’engagement dans les processus capitalistes est-il source d’enthousiasme? (les réponses à cette première question constituent la promesse d"excitation" l’esprit du capitalisme)
2) Dans quelle mesure ceux qui s’impliquent dans le cosmos capitaliste peuvent-ils être assurés d'une sécurité minimale pour eux et pour leurs enfants ? (promesse de sécurité)
3) Comment justifier, en termes de bien commun, la participation à l'entreprise capitaliste et défendre, face aux accusations d'injustice, la façon dont elle est animée et gérée ? (promesse de justice)

D'un examen de la littérature sur l'évolution du capitalisme, il est possible d'extraire le dessin de trois "esprits" qui se sont succédés depuis le XIXème siècle (cf. tableau 1):
1) Le premier, dont on trouve la description par exemple chez Werner Sombart, correspond à un capitalisme à dominante familiale.
2) Le second esprit, dont on trouve par exemple une description, des années 1930 aux années 1960 (par exemple chez John K. Galbraith), se réfère à la grande entreprise intégrée. La figure dominante en est le directeur salarié.
3) Une troisième forme d'esprit du capitalisme apparaît dans les années 1980. L’analyse des discours explicatifs du nouveau monde, notamment ceux que renferme la littérature de management, montre que c’est la métaphore du réseau qui est mobilisée depuis le début des années 1990 pour rassembler sous un même terme une série de changements disparates.

Tableau 1 : les trois états de l'esprit du capitalisme[4]

	Premier esprit Fin du XIXème siècle	**2ème esprit 1940-1970**	**3ème esprit Depuis 1980**
Formes prises par la vie économique	Petites entreprises familiales Bourgeois-entrepreneur	Pouvoir des managers Grandes entreprises industrielles Production de masse Politiques macro-économiques keynésiennes des Etats	Entreprises en réseau Internet et biotechnologies Finance mondialisée Productions variées
Excitation	Libération des communautés locales Progrès grâce à la science et aux techniques	Satisfaction des besoins d'accomplissement personnel par la décentralisation des responsabilités et l'organisation de carrières Efficacité compatible avec le monde libre	Plus de chefs autoritaires Organisations floues Innovation et créativité Changement permanent
Justice	Justice domestique et marchande	Méritocratie de l'efficacité et de la compétence Direction par objectifs	Nouvelles formes de méritocratie valorisant la mobilité et la capacité à entretenir un réseau Tout projet est une opportunité de développer son réseau
Sécurité	Propriété personnelle Les relations personnelles Charité Paternalisme	Planification à long terme Carrières Etat providence Organisation rationnelle de la production	Pour les mobiles et les adaptables Les entreprises fournissent des "coachs" et divers outils de gestion de soi Etre entrepreneur de soi-même

L'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999) est consacré au passage du second au troisième esprit du capitalisme et l'image qui y est donnée du deuxième esprit à partir d'un corpus de textes de management des années 1960 est assez tardive puisque la Direction par Objectifs y apparaît comme le dispositif central, alors qu'elle n'est pas encore mentionnée dans les textes des années 1950 que nous étudions ici. Pourtant, comme on le sait, la DPO se greffa sur les pratiques de contrôle budgétaire. Le cas de l'outil contrôle budgétaire dont nous pouvons suivre l'évolution fine depuis les années 1930 nous offre l'occasion de mieux comprendre le passage progressif du premier au deuxième esprit du capitalisme.

L'esprit du capitalisme d'une époque, selon la définition que nous utilisons, contient trois promesses de sécurité, d'excitation et de justice. Nous étudions ci-dessous comment ces trois dimensions ont été affectées sur la période étudiée générant un changement important de l'esprit du capitalisme.

[4] Nous parlerons dans la suite de cet article des "premier", "deuxième" et "troisième" esprit du capitalisme en nous référant à ce phasage qui ne concerne que le capitalisme tardif. Le premier esprit ainsi décrit n'est bien sûr pas l'esprit du capitalisme des origines, lequel était d'ailleurs le seul qui intéressa M. Weber. Si, dans la tradition webérienne, Boltanski et Chiapello (1999) mettent les idéologies sur lesquelles repose le capitalisme au centre de leur analyse, ils font de la notion d'esprit du capitalisme une utilisation décalée, par rapport à ses usages canoniques. En effet, chez Weber, la notion d'esprit prend place dans une analyse des "types de conduites rationnelles pratiques", des " incitations pratiques à l'action" qui, constitutifs d'un nouvel *ethos*, ont rendu possibles la rupture avec les pratiques traditionnelles, la généralisation de la disposition au calcul, la levée des condamnations morales du profit et l'embrayage du processus d'accumulation illimitée. Le but de Boltanski et Chiapello (1999) n'est pas d'expliquer la genèse du capitalisme mais de comprendre sous quelles conditions il a pu aux diverses périodes s'attacher les acteurs nécessaires à la formation des profits.

3.2. La promesse de sécurité

La sécurité était assurée dans le cadre du premier esprit du capitalisme par la forme même du tissu économique constitué de petites entreprises à caractère familial s'appuyant sur des réseaux de proximité et la confiance des relations familiales. La sécurité passait par la protection des relations personnelles de caractère familial au sens large (si on tient compte des liens de type domestique-patron). Dans les entreprises plus grandes, le paternalisme actif des chefs d'entreprise offrait aux ouvriers une forme de protection.

C'est cette forme de sécurité propre au premier esprit du capitalisme qui vole en éclats dans l'entre-deux guerres, d'une part avec le développement d'un capitalisme financier et de grandes entreprises qui tourne le dos au monde du capitalisme familial, d'autre part avec la crise économique des années 1930 qui se traduit par une réduction importante des protections paternalistes. Face à cette situation, les réformateurs ne proposaient pas tous la même chose. Le corporatisme privilégiait la forme antérieure de la promesse de sécurité, ses propositions allaient dans le sens de l'abolition du capitalisme financier, international et impersonnel pour un retour à un capitalisme de petits patrons et de relations personnelles. A *contrario* le planisme et les ingénieurs tayloriens pensaient possible de construire une nouvelle forme de sécurité grâce à l'organisation rationnelle du travail et à la planification.
D'une manière générale, les discours relatifs au contrôle budgétaire, même lorsque leurs auteurs adhèrent à l'idée toute corporatiste d'une coordination par profession, tendent à privilégier la forme nouvelle de sécurité par la planification.

Les intervenants à la conférence de 1930 soulignent fréquemment la promesse de sécurité portée par le contrôle budgétaire. C'est le cas de Jadot (1931) qui note : « *Je pense que si la pratique du contrôle budgétaire avait été généralisée dans l'industrie mondiale nous n'aurions pas connu les excès de production irraisonnés que nous constatons dans la plupart des industries et que par conséquent la crise actuelle ne se serait pas produite avec l'intensité calamiteuse que nous lui connaissons* ». Coes (1930) explique quant à lui qu'"*à un point de vue essentiel, le but principal du budget est de fournir des moyens de contrôle, de restreindre, de stabiliser les mouvements du volume des affaires qui, sans cela, seraient irréguliers*." On peut encore citer Serruys (1930) : « *Lorsqu'on aura montré un peu à l'opinion publique (…) ce qu'est la nécessité de prévoir, d'ajuster son activité à ses prévisions, on empêchera peut-être ces grandes fluctuations"*.

Ces espoirs en la construction d'une nouvelle forme de sécurité par le biais de la planification vont se concrétiser dans l'après-guerre. La promesse de sécurité évolue aussi à cette occasion et prend une forme qui déborde le projet planiste avec la mise en place d'une régulation fordiste attentive à la répartition des gains de productivité et visant au développement de la production et de la consommation de masse.

Le spectre du chômage de masse des années 1930 continue toujours après-guerre à orienter l'ensemble des efforts pour construire la nouvelle forme de sécurité. Loeb par exemple dans son intervention de 1952 devant la Cégos (Cegos, 1953) déclare que le contrôle budgétaire « *est inséparable de préoccupations sociales profondes. En effet, la production est faite pour l'homme et non l'homme pour la production ; l'entreprise doit s'efforcer d'assurer à son*

personnel une stabilité d'emploi qui l'affranchisse des soucis constants du salariat, de sa crainte de manquer de travail, lui évite après le surmenage des heures supplémentaires, le rationnement des chômages partiels».

Parenteau publie (avec l'aide la Cégos dont il est membre) l'un des ouvrages les plus importants de l'après-guerre sur le contrôle budgétaire (Contrôle de gestion par méthode budgétaire). Dans l'introduction à la troisième édition en 1959, il justifie le recours aux nouvelles techniques de contrôle : « *L'entreprise collective représente, outre un groupement de capitaux, un ensemble d'intérêts sociaux : un certain nombre de personnes, de familles ont leurs conditions d'existence liées à celle de l'entreprise et, si celle-ci défaille, le chômage et la misère qu'il engendre en sont la conséquence immédiate. Le chef d'entreprise a le devoir de maintenir l'activité de ses ateliers et il ne peut y parvenir que par une surveillance très étroite de son entreprise. C'est la comptabilité qui lui permet d'exercer cette surveillance de la façon la plus efficace* ».

3.3. La promesse de stimulation

Le premier esprit du capitalisme professait une foi dans le progrès technique et promettait l'épanouissement de l'entrepreneur. Cette promesse semble inchangée dans les années 1930, alors même que, comme on l'a vu, l'esprit du capitalisme a déjà amorcé une transformation sur le plan de ses propositions en termes de sécurité.
Les ingénieurs tayloriens continuent la tradition des saint-simoniens et s'appuient sur des expériences antérieures d'organisation à la française (cf. par exemple le cas de Rimailho évoqué par Lemarchand, 1998 ; ou celui de Coutrot évoqué par Dard, 1999). L'enthousiasme des années 1930 est généré par les progrès toujours plus importants que réalise l'homme dans sa maîtrise du monde grâce à la raison, à la science et à la technique. Le contrôle budgétaire de ce point de vue porte dans les années 1930 une promesse d'excitation tout à fait en phase avec le premier esprit du capitalisme. Coes (1930) explique par exemple que : « *Lorsqu'un homme s'est pénétré de cette idée que l'adoption d'un budget n'a pas pour but de le limiter ou de l'entraver, mais que c'est un moyen de faire de lui le maître de sa tâche au lieu que ce soit sa tâche qui le domine, on a supprimé l'une des plus grandes résistances au budget* ».

Cette ambition de maîtriser le monde par la science, notamment celle de l'organisation s'est fortement estompée dans l'après-guerre. Les horreurs du nazisme et la bombe atomique ont fait déchanter les chantres de la technique et de la libération de l'homme par la science. La promesse d'excitation apparaît fortement changée dans les années 1950. L'élan promis est désormais attendu de la décentralisation des responsabilités et de l'épanouissement au travail. Cette nouvelle promesse d'excitation était déjà en germe, comme nous l'avons vu dans les années 1930, à travers l'exemple de l'entreprise tchèque Bata.

Les missions de productivité sont l'un des lieux importants où se forge la nouvelle promesse d'excitation. Cette promesse portée par le contrôle budgétaire est elle-même à lire dans le contexte de la découverte enthousiaste du fordisme et de son assimilation à un nouvel humanisme économique. Ainsi, les experts comptables revenant d'une mission aux Etats-Unis (OECCA, 1951) s'emballent sur l'entreprise américaine: *« Il n'y a pas de conflit entre le but social et l'intérêt de survie de l'entreprise. Les deux sont en harmonie, les deux obéissent aux mêmes règles rationnelles, les deux sont mesurés en même temps et au même étalon* ».

3.4. La promesse de justice

La forme de justice sur laquelle s'appuie le premier esprit du capitalisme est double. Tout d'abord l'accent est mis sur une justice de type "marchand" (Boltanski, Thévenot, 1991), c'est alors à une forme de darwinisme social qu'elle renvoie, le plus concurrentiel survivant. Cette forme de justice est cohérente avec le libéralisme qui marque la France de la fin du XIXème siècle et du début du XXème siècle. Elle cohabite avec une forme "domestique" (Boltanski, Thévenot, 1991) bien différente, qui au contraire met l'accent sur la fidélité à la tradition et le respect de la figure paternelle. Les personnes sont traitées en fonction de leur place dans la hiérarchie domestique et de leur respect des préséances bourgeoises. Le fils fidèle hérite de la place du père parce qu'il est l'héritier, non parce qu'il est le plus compétent- comme le supposerait une justice de type "industriel", ou le plus compétitif, ce qui serait en phase avec une justice "marchande".

Cet alliage étrange constituant la promesse de justice du premier esprit du capitalisme est fortement atteint par la montée de la critique du libéralisme qui caractérise les années 1930 et qui motivent les chercheurs de "troisième voie". La justice domestique quant à elle n'est pas vraiment remise en cause. Elle le sera fortement en revanche dans les années 1950.
On va voir monter en puissance sur toute la période la nouvelle promesse « industrielle » de justice qui caractérise le second esprit du capitalisme. Celui-ci repose sur une hiérarchie de la compétence, une sélection et une promotion des plus performants, ordre social idéal à même de légitimer le nouveau groupe social des cadres qui ne peut par définition s'appuyer sur la légitimité du propriétaire pour asseoir son autorité.

La nouvelle promesse est en germe dans certains textes des années 1930. Musil (1930) par exemple, dans un article intitulé « *Coopération, formation des chefs, bien-être de la Nation* » déclare: *« Les méthodes du contrôle budgétaire ont justement ceci d'excellent qu'elles fournissent les critères d'après lesquels on peut apprécier le mérite ; et ainsi ceux qui permettent au chef de déterminer dans quelle mesure l'individu assume sa responsabilité avec succès et continuité* ». Landauer (1930) est également sensible à la nouvelle forme de justice que va permettre de construire le contrôle budgétaire « *Partant de normes scientifiquement établies, il* [le budget] *permet de récompenser les efforts de chacun suivant ses mérites et donne une solution juste et pratique au problème si controversé de la participation équitable aux bénéfices de l'entreprise* ».

Les lendemains de la Seconde guerre mondiale prolonge cette promesse (le grand avantage du contrôle budgétaire est, selon les mots de Benoit, « *de substituer à l'arbitrage des hommes, toujours délicat et gênant, l'arbitrage des chiffres* ») mais en y ajoutant l'affirmation d'une place plus importante de l'Homme au sein du processus productif et en l'associant à la promesse d'une répartition plus équitable des fruits de la croissance, que le contrôle budgétaire est censé faciliter.

L'analyse du passage du premier esprit du capitalisme au deuxième, telle qu'on peut la réaliser à travers les textes consacrés au contrôle budgétaire nous font apparaître une transformation à un rythme inégal selon les dimensions. Le premier esprit semble entrer en crise du fait de l'incapacité de la promesse de sécurité du premier esprit du capitalisme à faire face à la

dépression des années 1930 et de la mise en cause de la justice marchande à travers celle du libéralisme. Les solutions qui se forgent alors sur ces deux dimensions vont mettre l'accent sur des dispositifs de rationalisation, qu'il s'agisse de taylorisme ou de la planification. Ces dispositifs très peu répandus dans les années 1930 vont se présenter dans la continuité du premier esprit pour ce qui est de l'enthousiasme scientiste et de la confiance dans le progrès technique, mais comme capables d'apaiser les nouvelles inquiétudes relatives à la sécurité et à la justice. Une sécurité par la prévision et une justice par le calcul sont envisagées, mais ces propositions ne seront effectivement mises en oeuvre qu'après-guerre. Ce n'est qu'après la guerre également que la promesse d'excitation sera rénovée autour de l'idée d'un épanouissement possible au travail via la décentralisation des responsabilités et que la rupture avec le premier esprit du capitalisme sera consommée.

Conclusion

Cet article nous a permis de mettre à l'épreuve un certain nombre d'hypothèses relatives à l'adoption et à la diffusion de nouvelles pratiques de gestion. Nous y avons montré l'interdépendance étroite qui existe entre la conception que l'on se fait d'une pratique et les idéologies économiques les plus prégnantes d'une époque, ainsi que la capacité du monde des affaires à faire sienne les idées des réformateurs sociaux. Nous avons vu également que les outils de gestion ne répondent pas seulement à des impératifs d'efficience mais qu'ils portent en eux également des projets de société, et que leurs promoteurs savent s'appuyer sur ces projets pour rendre les outils qu'ils défendent encore plus séduisants.

Nous avons repris la question de l'articulation entre les "rationalités politiques" qui se réfèrent à de grands projets politiques, les "programmes" qui sont plus spécifiques et qui cherchent à trouver des voies d'accomplissement pour les projets politiques et enfin les "technologies" qui instrumentent et visent à faire le lien entre les programmes et les projets d'une part, et l'action d'autre part (Miller, Rose, 1990; Rose, Miller, 1992). Nous avons traité cette problématique en la plongeant dans un modèle dialectique de changement de la société reposant sur l'enchaînement de périodes de crise et de critique du capitalisme- propositions de réforme- et de périodes de récupération des propositions et de transformation du capitalisme.

Nous avons également tenté de montrer que les discours des réformateurs sociaux, lorsqu'ils sont écoutés, non seulement aboutissent à des transformations des institutions permettant de réguler et d'organiser le capitalisme, mais qu'ils contribuent également à transformer en profondeur les modèles motivationnels qui président à l'engagement des salariés dans la vie des entreprises comme à structurer leurs attentes et leurs demandes. Les outils de gestion en tant que vecteurs de valeurs mais aussi en tant que dispositifs concrets inscrits dans la vie organisationnelle contribuent par leur présence à construire ces attentes.

Références bibliographiques

Amoyal (1974), «Les origines socialistes et syndicalistes de la planification en France», *Le mouvement social*, avril-juin, n°87, pp. 137-169.

Berland N. (1998), « The availability of information and the accumulation of experience as motors for the diffusion of budgetary control : the French experience from the 1920's to the 1960's », *Accounting, Business and Financial History*, Vol. 8, n° 3, november, p. 303-329.

Berland N. (1999a), *L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université de Paris Dauphine.

Berland N. (1999b), « A quoi sert le contrôle budgétaire ? Les rôles du budget », *Finance, Contrôle, Stratégie*, septembre, vol. 2, n°3, p. 5-24.

Berland, N. , Boyns, T. (2002) « The development of budgetary control in France and Britain from the 1920s to the 1960s: a comparison », *European Accounting Review*, vol.11, n°2.

Boltanski L. (1982), *Les cadres*, Edition de minuit, Paris.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris: Gallimard

Braudel F. ,Labrousse E. (1979), *Histoire économique et sociale de la France - Tome IV 1-2/ 1880-1950*, PUF, Paris.

Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hughes, Nahapiet J. (1980), « The roles of accounting in Organizations and Society », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n°1, pp. 5-27

Burchell S., Clubb C., Hopwood A.G. (1985), « Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, N°4, pp. 381-413

Callon M. Ed (1989), *La science et ses réseaux. Génèse et circulation des faits scientifiques*. Paris, La découverte.

Carré J.J., Dubois P., et Malinvaud E. (1972), *La croissance française*, Editions du Seuil, Paris.

Chandler Jr. A., Daems H. (1979) « Administrative coordination, allocation, and monitoring: a comparative analysis of the emergence of accounting and organization in the USA and Europe », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n°2, February, pp. 189-205

Chiapello E. (1998), *Artistes versus Managers*, Paris, Métailié

Chiapello E. (2003) « Reconciling two principal meanings of the notion of ideology : the example of the concept of "spirit of capitalism », *European Journal of Social Theory*, vol. 6, n°2, p. 155-171

Cooper D., Sherer M. (1984), « The value of corporate accounting reports: arguments for a political economy of accounting », *Accounting, Organizations and Society, vol. 9, n°3, pp. 207-232*

Cotta A. (1984), *Le corporatisme*, PUF Que sais-je ?, Paris.

Dard O. (1999) *Jean Coutrot. De l'ingénieur au prophète.* Presses Universitaires Franc-comtoises.

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), «The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American sociological review*, vol. 48 April, pp. 147-160.

Hopwood A.G. (1978), « Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 3, n°1, pp. 3-14

Hopwood A.G. (1983), « On trying to study accounting in the contexts in which it operates », *Accounting, Organizations, and Society*, vol 8, n°2/3, pp. 287-305

Johnson T.H., Kaplan R.S. (1987), *Relevance lost - the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press

Kuisel R. (1981), *Le capitalisme et l'Etat en France - Modernisation et dirigisme au 20ème siècle*, Gallimard, Paris.

Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La découverte

Latour B., Lemonnier P. Eds (1994) *De la préhistoire aux missiles balistiques. L'intelligence sociale des techniques.* Paris, La découverte

Lemarchand Y. (1998), « Le lieutenant-colonel Rimailho. Portait pluriel pour un itinéraire singulier. » *Entreprises et Histoire*, n° 20, décembre, pp. 9-31.

Lemarchand Y., Le Roy F. (2000), « L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionalisation d'une pratique de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, N°4, Décembre, pp. 83-111

Mc Arthur J.H.,Scott B.R. (1970), *L'industrie française face aux Plans - Harvard ausculte la France*, Editions d'Organisations, Paris.

Meyer J. W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : Formal structures as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, 310-363.

Miller P. (1991), « Accounting Innovation beyond the enterprise: problematizing investment decisions and programming economic growth in the U.K. in the 1960s », *Accounting, Organizations and Society,vol. 16, n°8, pp. 733-762*

Miller P., O'Leary T. (1987), « Accounting and the construction of the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, vol 12, n°3, pp. 235-265

Miller P. , Rose N. (1990) Governing economic life, *Economy and Society*, vol 19, pp. 1-31.

Miller P., O'Leary T. (1989) « Hierarchies and American Ideals, 1900-1940 », *Academy of Management Review*, vol. 14, Issue 2, april, pp. 250-265.

Moutet A. (1997), *Les logiques de l'entreprise*, Edition EHESS, Paris.

Rogers E. M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4e édition, New York, The Free Press, 1995

Rose N., Miller P. (1992), « Political power beyond the sate: problematics of government », *Bristish Journal of Sociology*, vol 43, pp. 173-205.

Scott R.W. (1995), *Institutions and Organizations*, Foundations for organizational science - Sage, London.

Taboulet H. Meyer J. et Sallan A. (1966), *La gestion prévisionnelle dans l'entreprise - Pratique de sa mise en place (Enquête ICG)*, Institut national de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion, Paris.

Tilly (1986) *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris: Fayard, 1986, traduction française. Première édition américaine, Harvard University Press, 1986

Tinker, A.M. (1980), « Towards a political economy of accounting: an empirical illustration of the Cambridge Controversis », *Accounting, Organizations and Society, vol. 5, n°1, pp. 147-160*

Annexe : les corpus de textes étudiés

Nous présentons ci-dessous les caractéristiques des corpus utilisés mais, pour des raisons de place disponible, nous ne donnons les références bibliographiques que des textes cités dans l'article.

Les années 1930

Le point de départ du contrôle budgétaire en France et en Europe est la conférence internationale de Genève qui se tient du 10 au 12 juillet 1930 à Genève sur le thème du contrôle budgétaire (IIOST, 1930, Leroy, 1930). Elle est organisée par l'IIOST (Institut International d'Organisation Scientifique du Travail). On peut noter, parmi les experts prévus, la présence de McKinsey, auteur d'un ouvrage en 1922, intitulé *Budgetary Control*, qui s'est imposé comme une référence. Les autres orateurs viennent tous faire part de leur expérience de terrain en matière budgétaire. Il s'agit donc d'une réunion de praticiens. En tout, 258 personnes sont inscrites.
Les communications des présentations orales de la conférence de Genève peuvent être consultées au travers de deux sources :

- IIOST [1930], *Conférence internationale du contrôle budgétaire*, Genève, rapports de la conférence, 2 volumes consultables à la bibliothèque nationale.
- Un dossier spécial résumant la conférence fut également publié dans la revue Mon Bureau en août et septembre 1930. Sont cités dans cet article:

  Coes [1930], «Difficultés et résistances fréquemment rencontrées dans l'instauration de la procédure budgétaire», *Mon bureau*, Septembre, pp. 389-392.
  Jadot [1931], "Le contrôle et la gestion des entreprises à l'aide du budget", *Mon bureau*, Mai, p. 291-293
  Landauer E. [1930], «Les bases d'un budget des dépenses», *Mon bureau*, Août, p. 349-350.
  Musil M.F. [1930], «Principes et méthodes du contrôle budgétaire - Ses aspects généraux», *Mon Bureau*, Septembre, p. 398.
  Pulvermann H. [1930], «Les organismes centraux de l'administration industrielle et le contrôle budgétaire», *Mon Bureau*, Septembre, p. 400.
  Schmidt M. [1930], «Le budget d'investissement, les affectations de capital et le système budgétaire», *Mon bureau*, Août, pp. 351-352.
  Serruys D. [1930], «Le système budgétaire et l'organisation économique nationale et internationale», *Mon Bureau*, Septembre, pp. 395-397.

Autres sources citées:
Saint-Pulgent (de) T. [1934], «Le contrôle budgétaire aux grands magasins du Printemps», Cégos, Document OA7, 8 p.
Bourquin M. [1937], *Méthodes modernes de répartition et de contrôle des frais généraux dans l'industrie*, Dunod, Paris.

Il faut y ajouter des textes traitant de l'entreprise Tchèque Bat'a (ou Bata) de fabrication de chaussures. L'exemple est introduit dans les années 1920 par Hyacinthe Dubreuil. Il sert alors de référence à d'autres auteurs. Ce cas fascine les réformateurs de l'époque car il associe le contrôle budgétaire et une décentralisation des responsabilités. Cités dans cet article;

Coutrot J. [1936], *L'humanisme économique - Les leçons de juin 1936*, Editions du centre polytechnicien d'études économiques, Paris.
Dubreuil H. [1936] *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante.* Paris, B. Grasset
Landauer E. [1933], «L'oeuvre de Thomas Bat'a», *Bulletin du CNOF*, juin, p. 177-185.
Rimailho E. [1936], *L'organisation à la française*, Paris, Delmas.
Satet R. et Voraz C. [1947], *La prévision au service de l'entreprise par la méthode du contrôle budgétaire*, Editions OCIA, Paris.

Les années 1950

Dans le cadre de l'effort de reconstruction, des actions furent entreprises afin d'améliorer la productivité des entreprises françaises et de combler "le retard français". Les Américains de la mission du plan Marshall en France, proposèrent d'envoyer en visite aux Etats-Unis des missions de chefs d'entreprise et de syndicalistes.

L'une des fonctions principales de l'AFAP fut justement d'organiser ces missions qui seront plus de 450 (entre 1950 et 1953) groupant plus de 4000 membres, patrons, ingénieurs, cadres (environ 45%), représentants syndicaux (environ 25%), hauts fonctionnaires, économistes, psychologues ou sociologues (environ 30%) (Boltanski, 1982, p. 157s; Kuisel, 1981, p. 433s). L'audience réelle de ces missions de productivité est encore un sujet largement débattu parmi les historiens de la période.
Un certain nombre de rapports de missions abordent la question du contrôle budgétaire. Cité dans cet article:

OECCA [1951], La comptabilité au service de la productivité aux Etats-Unis - Rapport préliminaire de la mission française des experts comptables, AFAP-OECCA, Paris.

Une autre source importante sur le contrôle budgétaire des années d'après-guerre est l'œuvre de diffusion de Jean Benoit. Ancien élève de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, il fera toute sa carrière chez Pechiney. Membre du CNOF dans les années trente, il travaille avec Clark à l'implantation du contrôle budgétaire chez Pechiney. A partir de 1939, il dirige à Paris le service d'organisation industrielle (OI) en charge de la réorganisation de la société. A la veille de sa mort brutale en 1962, il est secrétaire général de la Compagnie. Sa brillante carrière s'accompagne d'une vie publique importante. Il enseigne à l'ENA, à l'Ecole de guerre, à l'INSEAD. Il est membre fondateur de l'Institut de contrôle de gestion (ICG), du centre de recherche et d'étude des chefs d'entreprise (CRC) à Jouy en Josas. Il représente enfin Pechiney au sein du CNPF. Il est également membre du Conseil National de la Comptabilité (CNC). Ses publications sont nombreuses. Citées dans cet article:

Benoit J. [1954], «Contrôle à l'usage de la direction - Xe Congrès international de l'organisation scientifique», *Bulletin du CNOF*, Mai, p. 22-25.

Benoit J [1956], « La prévision et le contrôle budgétaire ». Journées d'études de 20 et 21 janvier 1956, Rennes, 29 p.

Benoit J [1958]. « La gestion des entreprises et son évolution ». Exposé à la Sorbonne, archives Pechiney 001-7-30994

Autres sources des années 1950 citées dans l'article:

Cegos [1953], *Le contrôle budgétaire, 6 expériences françaises.* Paris: Hommes et Techniques

Loeb P. [1956], *Le budget de l'entreprise*, Paris: PUF

Parenteau J. [1959], *Contrôle de gestion par méthode budgétaire*, Paris: Hommes et Techniques