



HAL
open science

La surveillance des comptables en France (fin du XVIIIe siècle – Entre-deux-guerres)

Pierre Labardin

► To cite this version:

Pierre Labardin. La surveillance des comptables en France (fin du XVIIIe siècle – Entre-deux-guerres) : Le passé d'une nécessité illusoire. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2007, 88, pp.36-46. halshs-00483271

HAL Id: halshs-00483271

<https://shs.hal.science/halshs-00483271>

Submitted on 13 May 2010

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.

La surveillance des comptables en France¹

(fin du XVIII^e siècle – Entre-deux-guerres) :

Le passé d'une nécessité illusoire²

« Economie : toujours précédé de « ordre »
L'ordre et l'économie mènent à la fortune »
(Flaubert, *Dictionnaire des idées reçues*)

Les employés de bureau ont mis longtemps avant d'intéresser les chercheurs en France. Il est vrai que l'influence marxiste fondée sur l'opposition entre patronat et prolétaire empêchait de penser la place de l'employé : tantôt, ce dernier était placé au côté du patron, tantôt au côté de l'ouvrier. Il faut attendre les travaux de Michel Crozier [1963, 1965] pour voir la bureaucratisation étudiée hors du cadre marxiste. Nous avons ici choisi d'étudier une catégorie spécifique d'employé, les comptables salariés.

L'Entre-deux-guerres est marqué l'irruption d'un discours sur la nécessaire surveillance des employés et plus spécialement des comptables (Reiser [1930], p.7). Reiser, par exemple, propose huit moyens pour surveiller les comptables : la division du travail, les attributions du personnel, les attributions des chefs de service, la pratique des vacances annuelles, la disposition des bureaux, l'ordre, la moralité du personnel et le système des cautions.

L'énumération montre que la problématique de la surveillance dans les bureaux est partout : elle touche le travail proprement dit, mais aussi l'espace de travail, les collègues, la vie privée, etc. Une question se pose alors : pourquoi faut-il surveiller ? La littérature de la seconde industrialisation avance une seule explication qu'elle paraît décliner à l'infini : le contexte économique (Gilis [1897-1898], p.1) et plus précisément la concurrence (Delbousquet [1912], p.1). Quand la concurrence ou l'environnement économique ne sont pas mentionnés, c'est le risque d'abus de confiance du comptable qui est pointé (Jenny et Niedermeyer [1932], p.48).

On pourrait multiplier ces exemples sur la nécessité de surveiller au vu du contexte. D'où cette question: cette surveillance est-elle le simple résultat des contraintes économiques que subissent les entreprises ? Si oui, on doit en retrouver trace dans le passé où la surveillance du comptable devait être aussi importante que durant l'Entre-deux-guerres. Si non, il faut se demander dans quelles conditions naît cette problématique de surveillance du comptable.

Ce discours sur la nécessaire surveillance des comptables est en fait l'aboutissement d'un changement de logique dans l'organisation du travail. Nous sommes en effet passés d'un rapport social où la confiance primait (ce qui implique que la question de la surveillance soit résolue d'elle-même) à un rapport social fondé sur l'analogie entre le comptable et l'ouvrier. Dans ce dernier rapport, la problématique du contrôle, comme dans le cas de l'ouvrier, est absolument centrale, parce que le rapport salarial, fondé sur le savoir comptable, n'y répond pas directement. D'où la nécessité d'une surveillance.

1. La question de l'évaluation des attentes envers le comptable

Qu'attend-on du comptable ? Paul Butel [1974] indique que le teneur de livres bordelais du XVIII^e siècle est « estimé pour sa fidélité et sa compétence » (p.168). En 1804, Blondel évoque aussi cette relation entre le teneur de livres et son patron :

¹ L'auteur tient à remercier Yannick Lemarchand, Marc Nikitin et les deux rapporteurs pour leurs commentaires constructifs. Il reste néanmoins seul responsable des erreurs pouvant subsister dans cet article.

² Ce titre est un clin d'œil au livre de François Furet sur l'histoire du communisme : *Le passé d'une illusion*.

« Lorsque la multiplicité des affaires ne permettait pas au chef d'un commerce, de donner à ses livres tout le temps qu'ils exigent, le soin et la régie n'étaient-ils confiés qu'à un homme dans la maturité de l'âge, reconnu pour prudent et instruit qui devenait l'ami, et souvent même le conseil du négociant dont il avait mérité et obtenu la confiance. » (préface)

En 1914, Pont-à-Mousson ouvre des cours de comptabilité commerciale³. Ces cours sont destinés au personnel, à « des jeunes filles et des jeunes gens de conduite absolument irréprochable ». disposant d'un certificat de premier ordre. En 1928, Léon Songeur, chef adjoint de la comptabilité à Pont-à-Mousson, commente la création du diplôme d'expert-comptable comme suit :

« Les experts comptables créés en vertu de ce décret, auront peut-être les capacités techniques suffisantes. Au point de vue moral, et c'est là le point de vue essentiel, les garanties sont inexistantes⁴. »

A travers ces quatre exemples, on voit bien que deux pôles d'attente se dessinent : l'un relatif aux compétences, aux savoirs, à l'instruction du comptable ; l'autre porte sur la moralité, la fidélité, la confiance. Pourtant, cette apparente stabilité dans les attentes ne veut pas dire que les rapports sociaux ont été identiques loin de là. Le sens que prennent les mots *compétence* et *confiance* ne sont pas les mêmes en début et en fin de période⁵.

Définir chacun des deux mots (*compétence* et *confiance*) implique de définir les modalités pratiques selon lesquelles on les évalue. C'est à notre avis l'enjeu historique de notre communication : montrer comment on est passé d'une logique où la confiance était codifiée assez précisément alors que la compétence ne l'était pas, à une logique où la compétence est codifiée de plus en plus précisément, la confiance l'étant différemment.

2. Le rapport de proximité entre teneur de livres et patron

2.1. la proximité comme forme de confiance

Au XVIII^e siècle, les attentes, nous l'avons vu, se résument déjà à des questions de compétence et de confiance. Les mots ne renvoient pourtant pas aux mêmes pratiques sociales : ainsi, la compétence relève du libre arbitre du patron. C'est lui qui juge si, oui ou non, le teneur de livres effectue correctement son travail. Cela ne veut pas dire que la compétence n'est pas un critère de recrutement ; cela signifie seulement que la compétence est un critère assez flou socialement où chacun met ce qu'il entend (Cavignac [1967], p.36 et Meyer [1999], p.128).

La confiance est beaucoup moins floue. La tenue des livres relève encore très largement de l'univers patronal : soit elle est inexistante, soit elle est assurée par le patron lui-même. Seules des affaires de quelque importance peuvent se permettre de recruter un teneur de livres. Dans ces cas, l'importance de la fonction implique un rapport social particulier, fondée sur la proximité. Il se décline de cinq façons :

- la proximité physique : la première proximité est évidemment celle du quotidien, celle qui consiste à travailler dans un même endroit, le comptoir, voire à vivre au même endroit (Carrière [1973], p.720, 721, Butel [1974], p.164) ;
- la proximité hiérarchique : la deuxième proximité tient à la hiérarchie. Dans des organisations importantes où la proximité physique n'est pas assurée comme Saint-Gobain, le teneur de livres et le caissier sont directement rattachés aux associés (qui sont les vrais décideurs) et n'ont pas de compte à rendre aux directeurs (Pris [1973], p.298) ;

³ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 6679/OA.

⁴ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

⁵ Nous choisirons ici des définitions larges pour chacun de ces mots : la compétence est la capacité à effectuer un travail alors que la confiance a trait à la « croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence » (Trésor de la Langue Française Informatisé).

- la proximité de travail : la troisième proximité tient au contenu même du travail. Le travail est systématiquement et précisément divisé comme le même auteur l'indique plus loin (Carrière [1973], p.730) ;
- la proximité sociale : la proximité peut aussi se fonder sur une même origine sociale (Butel [1974], p.168-169, Carrière [1973], p.727-729, Cavignac [1967], p.38, Chassagne [1971], p.268-269, Maillefer⁶ [1890], p.8 et 11). Cette proximité sociale passe aussi par des salaires relativement élevés ;
- la proximité familiale : enfin, une dernière modalité pour exprimer ce lien est évidemment le lien familial. La femme peut évidemment tenir les livres comme l'atteste de nombreux travaux historiques (Adeline Daumard [1997], p.265, Lespagnol [1997], p.123, Maillard [2000], p.363, Chassagne [1981]). Les enfants commencent souvent chez leurs parents (Carrière [1973], p.726, Lespagnol [1997], p.123).

2.2. la problématique du contrôle dans une logique de confiance

Dans ces conditions, comment la question du contrôle se pose-t-elle ? Le contrôle porte sur la confiance : on veut s'assurer de l'honnêteté du teneur de livres. Les fraudes sont loin d'être absentes et leur contrôle est une question qui n'est pas secondaire. Le premier moyen de contrôle nous est de limiter le nombre de commis (Carrière [1973], p.718). Si le nombre augmente, il va évidemment devenir compliqué de créer un lien social avec chacun pour maintenir une proximité forte.

Pour autant, faut-il en déduire qu'il s'exerce une surveillance de chacun dans ces espaces confinés ? Non, puisqu'une logique de confiance prédomine : en effet, « le commis pouvait même se voir confier des fonctions de direction de l'entreprise en l'absence du négociant » (Butel [1974], p.168). Les salaires complètent ce dispositif. Ils sont élevés pour s'assurer l'attachement des teneurs de livres (Butel [1974], p.168, Cavignac [1967], p.168).

Le contrôle s'exerce grâce à ce système : le teneur de livres peut trahir, mais s'il le fait, il finira par être découvert et les sociabilités négociantes l'empêcheront probablement de retrouver un emploi aussi bien rémunéré. De plus, en étant intégré étroitement à l'affaire, son intérêt paraît de plus en plus concordant avec son patron. Jeannin (in Angiolini et Roche [1995]) résume ainsi la situation :

« Au risque de forcer le trait, disons que l'essentiel du discernement consistait à embaucher un comptable sûr et à le bien traiter » (p.392).

2.3. les faiblesses de la logique de proximité

Pour autant, ce modèle de confiance ne doit pas être idéalisé. Il présente un certain nombre de faiblesses, au premier rang desquels figure la question du nombre : comment faire quand il faut recruter au-delà du cercle familial ? Cette problématique se pose par exemple à la manufacture des glaces de Saint-Gobain. On choisit alors de procéder à une division du travail où le travail administratif est associé au travail productif⁷. Ainsi, chaque responsable a un travail administratif et un travail productif (voir aussi Woronoff [1984], p.301-315). Mais il faut trouver des commis et la tâche s'avère parfois difficile. C'est pour cela probablement que les sociabilités négociantes se créent pour assurer une offre suffisante de teneurs de livres (Butel [1974], p.169).

Deuxième inconvénient de ce système : le coût du teneur de livres (Meyer [1999], p.130). Il faut reconnaître que souvent, il faut peu de commis comme l'indique Cavignac [1969] (p.38).

Enfin, il y a la question de la compétence qui apparaît insuffisante, spécialement aux auteurs de manuels comptables qui s'en servent comme argument de vente. On ne compte plus les ouvrages insistant sur l'importance d'un savoir comptable bien maîtrisé, et ce dès le

⁶ Négociant rémois du XVII^e siècle dont les souvenirs sont publiés en 1890.

⁷ Archives Saint-Gobain. Pièce C 4-2.

XVII^e siècle (Thomas [1631]). D'autres auteurs du XVIII^e siècle comme De la Porte [1685], Barrême [1721] etc. resteront sur ce discours utilitariste de la comptabilité. L'insistance mise sur les risques liés à la méconnaissance comptable vient avec le XIX^e siècle. Jones [1803] pose le problème de la compétence en des termes nouveaux (p.15-16 et 19). L'auteur nous dit en substance : ne rentrez plus dans ce rapport de confiance, pratiquez vous-même le contrôle des comptes et des teneurs de livres. Le savoir comptable paraît alors absorber la compétence. Autant la compétence était floue, du ressort du patron, autant le savoir lui échappe, appartenant à d'autres.

Le changement ne sera donc pas immédiat, ni valable partout. Un modèle concurrent se construit progressivement dans la grande entreprise, modèle que nous allons maintenant essayer de détailler.

3. La construction d'un nouveau rapport salarial

Dans cette partie, nous nous fonderons essentiellement sur les cas des entreprises Saint-Gobain et Pont-à-Mousson. Saint-Gobain est incontournable puisqu'à la fin du XIX^e siècle, c'est une des plus grandes entreprises françaises. Pont-à-Mousson a été retenue, en raison de sa politique visant à tayloriser aussi bien ses usines que ses bureaux. Nous ne prétendons pas que ces entreprises soient représentatives, nous affirmons simplement que celles-ci ont fait partie des premières à inventer un nouveau mode organisationnel.

3.1. l'invention d'un nouveau modèle (1870-1914)

3.1.1. les évolutions

Le modèle de la proximité disparaît progressivement à Saint-Gobain après la vague de rachats des années 1860-1870. Saint-Gobain devient alors une grande entreprise, de plus de 8000 salariés en 1873 et qui en comptera 12000 en 1912⁸.

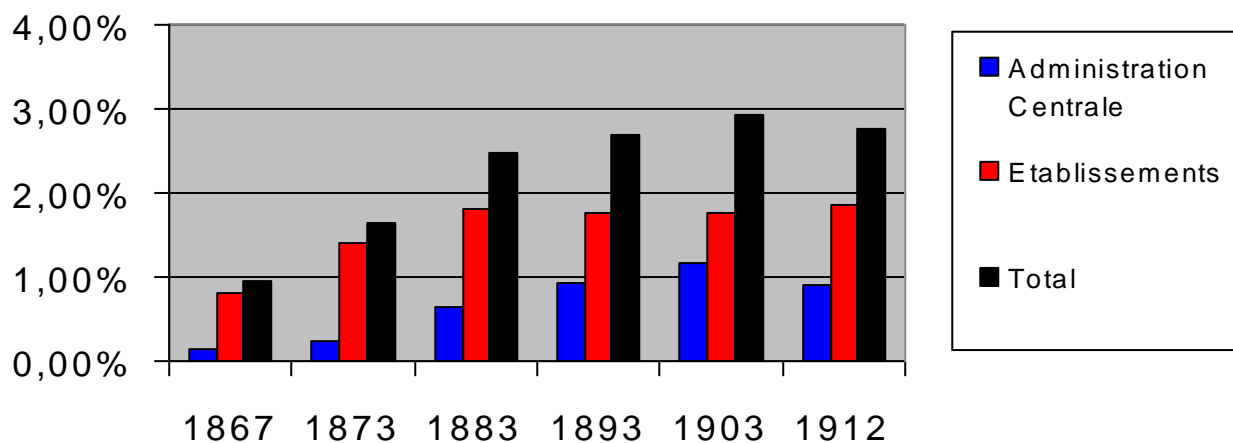


Figure 1 - Pourcentage de comptables par rapport au total de salariés de l'ensemble de l'entreprise

La hausse du nombre de comptables en effectif et en proportion est indiscutable au vu du graphique. Parallèlement à cette hausse du personnel, on note une augmentation de la mobilité interne, particulièrement dans les services où les salaires sont les plus bas. On observe aussi une division du travail au travers de l'évolution des fonctions exercées. Enfin, l'évolution des salaires apparaît contrastée : si les plus hauts salaires augmentent à un rythme équivalent voire supérieur à celui de la moyenne des salaires, il n'en va pas de même des plus bas salaires qui augmentent moins vite que ceux des ouvriers.

⁸ Pièces 1L2 et 1L41. Archives Saint-Gobain.

Il faudrait pourtant se garder d'affirmer que cette augmentation du personnel comptable est le résultat des contraintes économiques de l'époque. Dans le cas de Saint-Gobain, la glacerie est un secteur dans lequel l'entreprise a racheté beaucoup de ses concurrents français ; par ailleurs, Saint-Gobain tend à s'implanter à l'étranger grâce à des ententes internationales. Le secteur des produits chimiques, quant à lui, se développe grâce, notamment, au superphosphate (Daviet [1988], p.281-328).

Dans ces conditions, on ne peut présenter le développement d'une bureaucratie comme le résultat d'une seule contrainte économique. Ces contraintes sont d'autant plus faibles si l'on observe l'évolution des frais généraux⁹ d'administration centrale et le chiffre d'affaires. En effet, les frais de personnel au siège augmentent deux fois plus que les autres indicateurs qui pourraient y être corrélés :

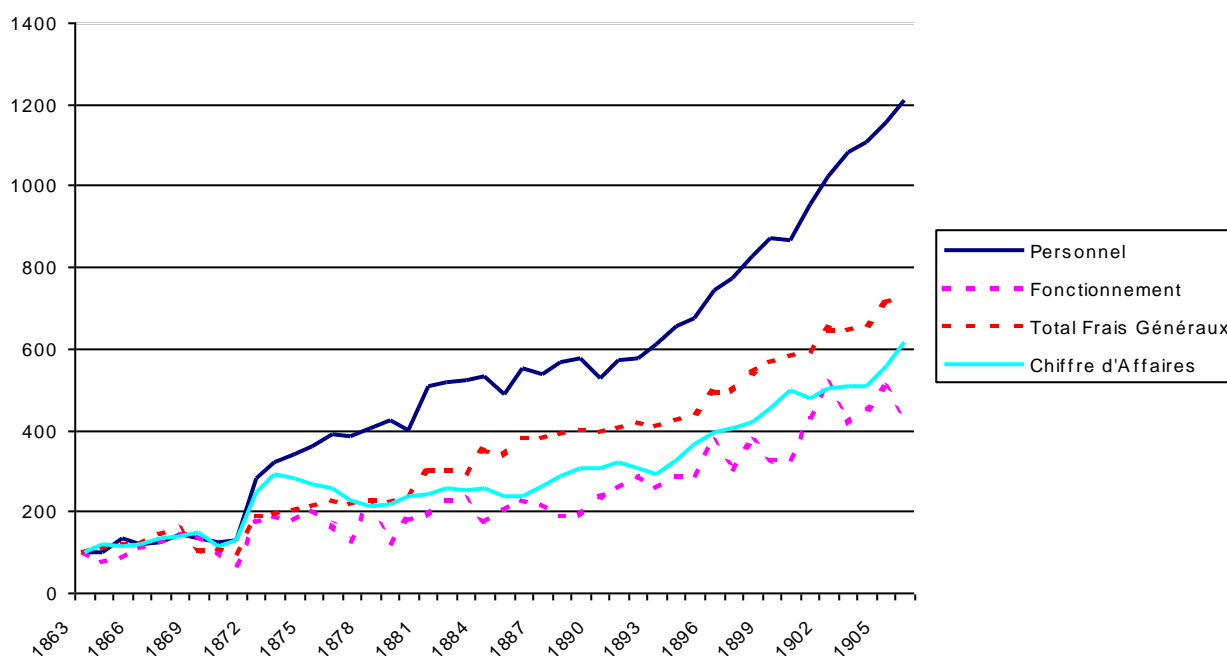


Figure 2 – Evolution des frais généraux du siège social et du chiffre d'affaire (base 100 en 1863)¹⁰

La question change alors de nature. Nous ne nous demandons plus si ce processus était inévitable. Il apparaît que le changement témoigne d'un autre rapport social entre salariés et dirigeants. C'est ce rapport qu'il faut dès lors questionner et particulièrement la logique de proximité.

3.1.2. logique de proximité et logique de production

Revenons au nombre de comptables et voyons rapidement l'évolution : en 1867, c'est plus de 50 comptables qui travaillent à Saint-Gobain. En 1873, c'est 120 personnes et l'on se rend vite compte que le modèle de la proximité n'est plus applicable. Les proximités familiale et sociale apparaissent problématiques, puisqu'elles sont insuffisantes pour pourvoir à tous ces postes, en tenant compte des contingences pratiques (désintérêt pour l'entreprise familiale, mort prématurée des enfants). Non seulement, tout le travail comptable n'est plus forcément assuré par un membre de la famille, mais même la direction de la comptabilité peut être

⁹ On parle de frais généraux depuis au moins le début du XIX^e siècle. Néanmoins, dans un premier temps, la problématique reste abordée sous l'angle du calcul et de la répartition. Il faut attendre la fin du XIX^e siècle et l'apparition de la grande entreprise pour que cette problématique devienne une préoccupation managériale (pour la Société Générale, voir Bonin [2006], p.576).

¹⁰ Les données sur les prix de revient sont issues des rapports sur le prix de revient (Pièces 4B36 à 4B101, archives Saint-Gobain) et celles sur le chiffres d'affaire de Daviet [1983] tome V, p.1631, 1638 et 1639.

assurée par un ancien employé, promu en raison de son dévouement¹¹. La proximité s'aventure alors sur de nouveaux terrains. On se contente bientôt de recruter les seuls cadres selon un rapport de proximité et l'on cherche d'autres modes de recrutement pour la masse des employés.

Toutefois, cette proximité subsiste avec la hiérarchie comptable : soit le chef comptable garde des liens avec la famille, soit il est nommé après des années de service, quand un lien de confiance s'est établi avec la direction.

Mais la rupture des proximités familiale et sociale entraîne bientôt de nouvelles : la comptabilité sort bientôt de plus en plus clairement des tâches habituelles du patron. Pourquoi la comptabilité sort-elle des tâches que le patron effectue ? La réponse tient à notre avis à un système de croyance qui s'enracine progressivement au XIX^e siècle. En effet, parallèlement au développement des sciences dites « dures », des sciences commerciales se développent. Le mouvement vient du monde professionnel majoritairement où l'exigence d'un savoir gestionnaire apparaît de plus en plus forte. A la suite des cours de Blanqui et Dupin, Claude-Lucien Bergery [1830] évoque l'exigence de ce nouveau savoir gestionnaire (p.7). Et pour ceux qui croient que l'ancien rapport salarial, fondé sur la proximité a encore une pertinence, il ne craint pas de dire :

« Que les ouvriers ou les commis qui ont l'ambition louable d'élever un jour des fabriques ne se persuadent point qu'il leur suffira d'être initiés dans les secrets d'un maître habile » (p.8).

Au centre de ce corpus de connaissances, on retrouve la comptabilité qui apparaît comme un savoir codifié avec ses règles universelles. Elle est enseignée d'abord dans des écoles professionnelles (Lambert-Dansette [2000], p.58-95), puis dans les écoles de commerce (Maffre [1990] p.404-450) et enfin dans les programmes officiels de toutes les écoles à partir de 1886 (Barillot [1887]).

Ce mouvement se fait donc en trois temps : d'abord, on a cherché à mettre en doute le modèle de la proximité au niveau des deux attentes patronales (confiance et compétence). On a d'abord mis en cause la confiance aveugle des patrons en leur teneur de livres, confiance qui ne pouvait qu'aboutir à des abus. Il n'est pas difficile dans ces cas de donner des exemples de teneurs de livres indélicats. Dans le même temps, on a insisté sur l'importance de règles précises qui permettent d'aboutir à des comptes clairs et donc facilement contrôlables. Autrement dit, derrière un propos portant apparemment sur la comptabilité, c'est le rapport social autour du teneur de livres qui se joue au début du XIX^e siècle.

Dans un second temps, et de façon beaucoup plus visible, les diplômes comptables de la Société Académique de Comptabilité (teneur de livres, comptable et expert-comptable) ont été mis en place, diplômes qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié et précis.

Dans un troisième temps, des associations locales se constituent dès la fin du XIX^e siècle : sous couvert de préoccupations sociales (maladie, retraites), elles s'intéressent à la formation des comptables (organisation de cours et de conférences, prêt de livres gratuit) mais surtout au placement. Pour cela, ces associations bénéficient du soutien de notables locaux qui embauchent leurs comptables parmi les membres de ces associations. Ces associations répondent donc d'abord à un besoin de proximité. En 1926, plusieurs se regroupent dans une association, *France-Comptable*. La revue de cette association assurera la promotion des diplômes de la Société Académique, refusant toute normalisation publique. Elle encouragera également la division du travail ainsi que la mécanographie dans plusieurs de ces articles.

En plus du facteur culturel, n'oublions pas la question de la taille qui est radicalement nouvelle : comment gérer une grande entreprise, c'est-à-dire une entreprise avec des milliers de salariés ? Dans ce contexte, les évolutions culturelles que nous venons de développer proposent une solution qui va progressivement se mettre en place. Une réponse est évidemment la délégation du travail comptable, de gens qui savent tenir les comptes, le tout pour décharger le patron de ces tâches. Mais, en normalisant ce travail d'après un savoir

¹¹ A Saint-Gobain, entre 1870 et 1914, il n'existe aucun lien de parenté entre les chefs comptables et les directeurs centraux ou même les membres du Conseil d'Administration.

codifié, le patron garde un contrôle sur l'activité comptable. La comptabilité est alors définitivement sortie de l'univers patronal. Ce changement marque évidemment une nouvelle rupture dans le modèle des proximités du XVIII^e siècle : la proximité de travail tombe évidemment la première avec cette division du travail.

La proximité physique disparaîtra peu après puisque dans les années 1870, dans les glacières de Saint-Gobain, les bureaux comptables sont déjà séparés des bureaux de direction¹². La seule proximité qui demeure encore est la proximité hiérarchique que va mettre à mal la division du travail au sein des bureaux comptables dans les années 1880 et 1890.. La division du travail, dont on considère qu'elle a fait ses preuves dans les usines, se voit bientôt importée dans les bureaux au nom de l'efficacité.

Une deuxième forme de division du travail va intervenir au cours des années 1880-1890 en étirant la proximité hiérarchique. Les fonctions se spécialisent (apparition de l'employé aux écritures). Cela confirme d'ailleurs l'intuition de Delphine Gardey [1995] :

« Bien des indices nous laissent supposer que certaines formes de division du travail préexistent à l'introduction du machinisme dans les bureaux » (p.815).

L'espace comptable n'est plus seulement le sujet de pouvoir qu'il est au XIX^e siècle, c'est-à-dire celui qui fait subir le pouvoir patronal ; il devient objet de pouvoir. Autrement dit, on applique au service comptable, la même logique que celle qu'on appliquait à l'ouvrier (le nombre, le salaire, l'espace, la hiérarchie). Le travail comptable est lui-même divisé en une série de tâches élémentaires, élément essentiel d'un processus de bureaucratisation et de rationalisation : c'est ce que nous appelons ici la logique de production.

3.1.3. logique de production et contrôle des comptables

Le contrôle paraît relativement absent de ce nouveau rapport salarial. Certes, des règles précises et le développement de l'enseignement facilitent le contrôle, mais cela ne nous renseigne pas beaucoup sur les modalités de contrôle des comptables.

Le premier contrôle consiste en la division des tâches de comptable et de caissier, division s'inspirant ouvertement de l'exemple de la puissance publique. Ainsi, observe-t-on cette division du travail à Saint-Gobain depuis 1775¹³ aux forges d'Audincourt en 1824¹⁴.

A cette première division du travail, va en succéder de nombreuses autres¹⁵. Etant donné le coût croissant du personnel comptable, on peut difficilement penser qu'il s'agit simplement de produire à moindre coût. Dans un ouvrage sur la centralisation des comptabilités, Batardon [1910] justifie l'intérêt de cette méthode :

- 1° Par la division rationnelle du travail comptable, elle permet d'obtenir cette clarté indispensable à la marche régulière des affaires, [...] ;
- 2° Par l'emploi des comptes collectifs, elle diminue les chances d'erreurs [...] ;
- 3° Les balances des comptes peuvent être établies très rapidement [...] ;
- 4° Elle permet d'obtenir une vérification rigoureuse et constante des écritures [...] ;
- 5° En débarrassant cette dernière d'une grande quantité d'écritures [...] ;
- 6° Enfin, par l'emploi du système centralisateur, les résultats confidentiels obtenus se trouvent soustraits rigoureusement à toute indiscretion quelle qu'elle soit » (p.1-2).

Le passage est éloquent : outre les gains de temps qui sont l'argument le plus évident (arguments 3 et 5), le contrôle des comptables apparaît comme la principale préoccupation. Ce contrôle se fonde évidemment sur le postulat de l'efficacité de la division du travail (argument 1). Le contrôle par soi-même (argument 2) ou par autrui (argument 4) devient dès

¹² Archives Saint-Gobain. Plan 07 30 à Plan 07 42. Ces cinq plans de glacières correspondent respectivement aux années 1868, 1871, 1873, 1899 et 1913. Il y a plusieurs bureaux qui constituent soit un bâtiment à part, soit l'aile d'un bâtiment.

¹³ Pièce 1L1 Bis. Archives Saint-Gobain.

¹⁴ Pièce 28 J. Archives départementales du Doubs. Nous remercions Yannick Lemarchand qui nous a permis de consulter ses photocopies.

¹⁵ Laurence Aménici (in Garnot [2005]) partage cette opinion dans le cas des Caisses d'Epargne à la fin du XIX^e siècle : « l'obsession du contrôle est indéniablement la source de la spécialisation des fonctions, de la parcellisation des tâches et de l'inflation documentaire » (p.207)

lors beaucoup plus facile, ce contrôle visant même à s'assurer in fine de la discrétion du comptable (argument 6).

Nous retiendrons ici cette hypothèse qui permet d'expliquer pourquoi les coûts des services centraux ont augmenté de façon si importante : les services comptables centraux ont une fonction de contrôle des autres services comptables.

3.2. l'adaptation du nouveau modèle (1918-1939)

L'utilisation de l'exemple de Pont-à-Mousson est motivée par deux raisons : d'abord, les archives de Pont-à-Mousson contiennent beaucoup d'éléments permettant des descriptions plus fines de la réalité que les données chiffrées de Saint-Gobain. Ces dernières étaient pertinentes pour étudier la massification, elles le sont moins pour étudier un changement dans la façon de diriger. D'autre part, Saint-Gobain est aussi – pendant l'Entre-deux-Guerres – moins en pointe que Pont-à-Mousson sur les questions d'organisation administrative.

3.2.1. une nouvelle préoccupation : les frais généraux

Immédiatement après la première guerre mondiale, les frais généraux apparaissent comme une problématique relativement nouvelle. Dans une lettre du 25 janvier 1921 de Camille Cavallier, le président, à Marcel Paul, son gendre et futur président, s'inquiète des frais généraux :

« Le coût des choses n'existe plus dans le cerveau des gens. [...] »

Je crois qu'à Pont-à-Mousson nous avons beaucoup trop d'employés qui ont des âmes de fonctionnaires. Il faudrait que nous ayons une ossature excellente considérée comme un pilier de la société, traité en conséquence bien entendu ; mais qu'on incite dans les services à réduire le personnel inutile ou à peu près inutile. [...]

M. Perrot me donne depuis le nouvel exercice les frais généraux sociaux. Je vais [...] y regarder et ainsi attirer l'attention des intéressés sur ces économies à faire. [...] »¹⁶

La lettre met surtout l'accent sur la question des mentalités des employés. L'employé n'est plus cet homme de confiance, cet homme dont on est proche. L'employé, et donc le comptable, se voit appliquer le même regard que celui qu'on porte sur l'ouvrier. La meilleure preuve de ce changement de regard, c'est que l'on applique aux employés des calculs de coût. Cette lettre précède de peu de temps un « Concours à l'utilisation du système « Taylor » dans les mines et usines de société de Pont-à-Mousson » pour « rétablir le sens de l'économie et du prix de revient¹⁷ disparu depuis la guerre »¹⁸.

Cette lettre marque le début d'une politique d'économies. Le questionnement part d'une analogie entre l'employé à l'âme de fonctionnaire et l'ouvrier du XIX^e siècle. Il fallait alors s'assurer de la productivité de cette masse. Il apparaît que la question ouvrière est devenue une problématique avec la concentration des ouvriers dans un même lieu de travail. La question employée va connaître le même sort un siècle plus tard.

3.2.2. une nouvelle réponse : la taylorisation des bureaux

Après guerre, la « taylorisation des bureaux »¹⁹ à Pont-à-Mousson va véritablement commencer avec le concours pour l'application du système Taylor. Notons tout d'abord comment la taylorisation des bureaux est l'occasion d'appliquer la logique de surveillance des ouvriers aux employés²⁰. Sans que nous partagions les conclusions de Foucault [1993] sur la montée de la surveillance, nous partageons la même analyse de l'espace.

¹⁶ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 25496.

¹⁷ Souligné par l'auteur.

¹⁸ Pièce 63, feuillet Frais Généraux. Archives Pont-à-Mousson.

¹⁹ L'expression est utilisée dans plusieurs lettres à la fin des années 1920 à Pont-à-Mousson.

²⁰ Voir la revue *Prospérité* éditée par Michelin (pièce 41595/OA) : le numéro 1 d'avril-mai-juin 1928 explique comment mettre en place le chronométrage. Les deux exemples pris sont l'ouvrier de l'assemblage de tôlerie et la dactylographe.

Avec la Révolution Industrielle, il s'est d'abord agi d'instaurer une clôture entre l'espace de l'usine et l'espace extérieur (Foucault [1993] p.166-167, Dewerpe et Gaulupeau [1990] p.46, Le Goff [2004], p.43-44). Dans les années 1920, un rapport²¹ prône la même politique:

« Afin d'éviter les allées et venues du personnel entre les bureaux et le magasin de ventes de la coopérative, celle-ci communiquera directement avec l'extérieur par une porte donnant sur la Rue de la Foucotte et ne communiquera pas avec les bureaux » (p.6)

La clôture doit également être instaurée entre les différents bureaux où il faut maintenir chacun à sa place. On retrouve exactement cette logique dès que les espaces collectifs des bâtiments administratifs sont évoqués : on doit pouvoir surveiller les vestiaires, W.C. et couloirs (p.6-7). Enfin, nous pouvons observer la création d'espaces fonctionnels (Foucault [1993], p.168-170), c'est-à-dire dédiés à une fonction particulière. Ils sont séparés en bureaux et chaque place est individualisée (premier rapport, p.8-9).

Cette division de l'espace ne fait en fait qu'accompagner la division du travail qui avait été entamée avant 1914. Cette division du travail avait séparé les tâches de conception, confiées aux comptables et celles d'exécution, confiées à l'employé aux écritures ou au teneur de livres. Ce sont les tâches d'exécution qui vont progressivement être mécanisées dans l'Entre-deux-Guerres. Le but est de réduire fortement les coûts : ainsi quand une machine est testée en 1928, la seule préoccupation des directeurs est de savoir si elle permettra de réduire le nombre de comptables d'un service de sept à quatre comme on leur avait dit²².

Le temps est soumis au même type de surveillance que l'espace. Certes, le temps de travail se réduit entre 1924 et 1936 : un quart d'heure de moins par jour en 1928²³. Il faut attendre la loi des 40 heures pour voir les horaires diminuer de façon assez significative : soit 45 minutes de moins par jour, le samedi matin étant toujours travaillé. Le total fait toujours plus de 40 heures, mais,

« comme il était de règle de déduire ¼ d'heure par jour pour le temps perdu à l'entrée des bureaux, cela représente bien 1 heure ¼ et, finalement, net 40 heures » (note non datée et non signée)²⁴.

Au-delà des horaires de travail, la façon dont le temps de travail est optimisé montre l'esprit qui guide la direction. Voici quelques consignes données aux huissiers surveillant l'entrée des bâtiments administratifs en mai 1928 :

« Il est formellement interdit aux huissiers de converser avec le personnel : ils doivent être les premiers à éviter toute perte de temps et conserver en tout temps une attitude réservée.

Les serremments de mains, familiarités ou conversations inutiles, doivent être supprimées [...].

La porte 91, rue de Toul, ne devra être ouverte, par les soins du gardien huissier, que suivant les nécessités :

- a) aux heures d'entrée ou de sortie du personnel employé [...]
- b) pour laisser passer les visiteurs pendant les heures de travail, ainsi que le personnel autorisé [...]

Toute entrée ou sortie pendant les heures de travail doit être enregistrée sur le cahier-rapport, avec le motif le cas échéant. [...] »²⁵

L'énumération de ces instructions est suffisamment éloquente pour attester de la surveillance qui caractérise la gestion du temps. Cette surveillance s'exerce aussi à l'intérieur des bureaux comme l'illustre une réprimande de Marcel Paul au chef du personnel employé, Trémeau pour son retard, le 11 décembre 1934²⁶.

La surveillance de l'espace et du temps est évidemment liée à l'affinement des calculs des frais généraux. Jusqu'en 1928, les frais généraux sont classés par nature²⁷. En 1928, le

²¹ Rapport intitulé « Concours à l'application du système « Taylor » dans les mines et usines de la société de Pont-à-Mousson ». Non daté et non signé. Pièce 36489. Archives Pont-à-Mousson.

²² Lettre de Marcel Paul à Henri Cavallier du 26 août 1928. Pièce 36448. Archives Pont-à-Mousson.

²³ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41535. Dossier « Nancy ». Sous-dossier « contrôle des bureaux »

²⁴ Ibid.

²⁵ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 57572.

²⁶ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41536.

²⁷ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 18 858.

calcul se fait par service, et en 1930, les frais généraux par service sont eux-mêmes ventilés par nature²⁸. Si ce calcul se précise, la surveillance devient constante. Les services comptables sont visés évidemment, comme tous les autres services administratifs. Une correspondance entre la famille Michelin et les dirigeants de Pont-à-Mousson en date du 8 novembre 1924²⁹ s'intéresse aux moyens de contrôler les frais de voyages.

Le 3 mars 1928, ce sont les communications téléphoniques qui sont maintenant en cause³⁰. La volonté de contrôle semble s'accroître la même année, le 28 octobre, quand la direction ordonne un nouveau classement dans les frais généraux, qui vise à pouvoir mieux isoler les dépenses de chaque service :

« Vous devez refaire la ventilation des frais généraux non plus par chapitres de frais généraux, mais par service, les frais d'un service étant eux-mêmes subdivisés »³¹

Trois ans plus tard, ce sont les frais d'agence qui sont surveillés comme l'attestent ces deux courriers du 17 juin³². L'année suivante, ce sont les dépenses de chauffage qui sont en cause en plein hiver, le 13 janvier³³.

La taylorisation des bureaux ne marque pas une rupture mais plutôt le prolongement, l'approfondissement de la logique du rapport salarial précédent.

Conclusion

Nous avons vu comment le XVIII^e siècle avait codifié la confiance tout en laissant la compétence à la libre appréciation du patron. La fin du XIX^e siècle et le début du XX^e siècle ont marqué un renversement de la perspective en « cassant » le rapport de proximité au profit d'une codification de la compétence à travers l'émergence de savoirs comptables ; la proximité, paraissant freiner le développement de ces savoirs comptables, a disparu au profit d'une division du travail calquée sur le modèle ouvrier. Mais, cette division du travail seule, s'avère peu adaptée, pour s'assurer de la confiance des comptables. Il va falloir en plus surveiller chacun dans son comportement quotidien à travers l'espace, le temps, mais aussi la comptabilité de l'entreprise, via les frais généraux. La logique a complètement changé : là où la proximité exprimait une forme d'équivalence au XVIII^e siècle, elle se réduit à une proximité physique dans l'Entre-deux-guerres qui n'exprime plus qu'une surveillance.

Nous pouvons synthétiser notre propos dans le tableau suivant :

Questions (pôles d'attente) Réponses (Rapports salariaux)	Confiance	Compétence
Rapport de proximité (à partir du XVIII ^e siècle)	Les cinq formes de proximité	Liberté de jugement du patron
Rapport de production (à partir de 1870)	1870-1914 : Division du travail 1918-1939 : Surveillance	Le savoir comptable

Figure 3 – Les modes d'objectivation de la confiance et de la compétence

Nous avons donc la réponse à notre question initiale : la volonté de surveiller autrui n'est donc pas d'abord la réponse à un contexte toujours plus concurrentiel, mais correspond au contraire à une évolution culturelle beaucoup plus profonde qui pousse à penser la compétence et la confiance d'une façon radicalement différente de celle du XVIII^e siècle. Une

²⁸ Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

²⁹ Pièce 63, dossier « Comptabilité résultats ». Archives Pont-à-Mousson.

³⁰ Pièce 63, dossier Frais généraux. Archives Pont-à-Mousson.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

des façons de vérifier ce changement de logiques a été d'étudier l'apparition de la surveillance dans les bureaux au début du XX^e siècle.

Bibliographie :

- Angiolini F. et Roche D. (1995), *Cultures et formations négociantes dans l'Europe moderne*, Editions de l'EHESS.
- Barillot A. (1887), *Cours de comptabilité*, Charles Delagrave.
- Barrême F.(1721), *Traité des parties doubles ou méthode aisée pour apprendre à tenir en Parties Doubles Les Livres du Commerce & des Finances*, Paris.
- Batardon L. (1910), *Comptabilité commerciale Méthode centralisatrice*, 1^{ère} édition, Dunod.
- Bergery C.-L. (1830), *Economie Industrielle, Tome II : économie du fabricant*, Metz (disponible sur Gallica).
- Blondel (1804), *La tenue des livres de commerce à parties simples et à parties doubles*, Savy.
- Bonin H. (2006), *Histoire de la société générale 1864-1890*, Droz.
- Butel P. (1974), *Les négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIII^e siècle*, Aubier.
- Carrière C. (1973), *Négociants marseillais au XVIII^e siècle*, tome 2, Institut historique de Provence.
- Cavignac J. (1967), *Jean Pellet commerçant de gros 1694-1772 Contribution à l'étude du négoce bordelais au XVIII^e siècle*, S.E.V.P.E.N..
- Chassagne S. (1971), *La manufacture imprimée de Tournemine-lès-Angers*, Rennes.
- Chassagne S. (1981), *Une femme d'affaires au XVIII^e siècle*, Privat.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
- Crozier M. (1965), *Le monde des employés de bureau*, Seuil.
- Daumard A. (1997), *La bourgeoisie parisienne de 1815 à 1848*, réédition, Albin Michel,.
- Daviet J.-P. (1983), *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse de doctorat, Université Paris IV, 5 tomes.
- Daviet J.-P. (1988), *Un destin international : la Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Editions des Archives Contemporaines.
- De La Porte M. (1685), *Le guide des négocians et teneurs de livres*, Charles Osmont.
- Degos J.-G. et Trébucq S. (2005), *L'entreprise, le chiffre et le droit*, Imprimerie de l'Université.
- Delbousquet A. (1912), *La permanence de l'inventaire et ses applications. Monographie comptable d'un grand magasin de détail*, G. et M. Ravisse.
- Dewerpe A. et Gaulupeau Y. (1990), *La fabrique des prolétaires*, Presses de l'E.N.S..
- Foucault M. (1993), *Surveiller et Punir*, réédition, Gallimard, collection Tel.
- Gardey D. (1995), *Un monde en mutation Les employés de bureau en France 1890-1930*, thèse de doctorat, Université Paris VII, 3 tomes.
- Garnot B. (2005), *Justice et argent : les crimes et les peines pécuniaires du XIII^e au XXI^e siècle*, Editions Universitaires de Dijon.
- Gilis H. (sous la direction de) (1897-1898), *Revue de comptabilité pure et appliquée*, Bruxelles.
- Jenny E. G. et Niedmeyer G. (1932), *Les fraudes en comptabilité*, 1^{ère} édition, Dunod.
- Jones E.T. (1803), *Méthode simplifiée de la tenue des livres en partie simple ou double*, , Johanneau et Duffaux.
- Lambert-Dansette J. (2001), *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise*, Vuibert, tome 1, volume 2.
- Le Goff J. (2004), *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, , Presses Universitaires de Rennes.
- Lespagnol A. (1997), *Messieurs de Saint-Malo, une élite négociante au temps de Louis XIV*, Presses Universitaires de Rennes.
- Maffre P. (1990), *Les origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX^e siècle*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 3 tomes.

Maillefer J. (1890), *Mémoires de Jean Maillefer, Marchand bourgeois de Reims (1611-1684)*, Picard.

Meyer J. (1999), *L'armement nantais dans la deuxième moitié du XVIII^e siècle*, réédition, Editions de l'EHESS.

Pris C. (1973), *La manufacture royale des glaces de Saint-Gobain*, Service de reproduction des thèses, 3 tomes.

Reiser J. (1930), *L'organisation du contrôle*, Dunod.

Thomas M. (1631), *Le stile des marchands pour tenir livres de raison, ou de comptes, par parties doubles*, Claude Cayne.

Woronoff D. (1984), *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, Editions de l'EHESS.

*Economiser le temps, comprimer les frais généraux, est à l'heure actuelle
une impérieuse nécessité*

vos avis est bien le nôtre, n'est-ce pas...

Pourquoi !...



Pourquoi alors resteriez-vous fidèle plus longtemps à votre ancienne table à tréteaux qui rend si pénible le travail de vos dessinateurs.

La Table à Dessin " UNIC "

au mécanisme des plus simples, aux mouvements souples, leur permettra de travailler dans des conditions de confort et de rendement inconnues jusqu'ici.



TÉLÉPHONE : 28

L. SAUTEREAU, Ing.-Constructeur **PIERREFITTE** (Seine)