



**HAL**  
open science

**LA SURVEILLANCE DES COMPTABLES EN  
FRANCE (FIN DU XVIIIIE SIECLE – ENTREDEUX-  
GUERRES) : LE PASSE D’UNE NECESSITE  
ILLUSOIRE**

Pierre Labardin

► **To cite this version:**

Pierre Labardin. LA SURVEILLANCE DES COMPTABLES EN FRANCE (FIN DU XVIIIIE SIECLE – ENTREDEUX- GUERRES) : LE PASSE D’UNE NECESSITE ILLUSOIRE. “COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ”, May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00534786

**HAL Id: halshs-00534786**

**<https://shs.hal.science/halshs-00534786>**

Submitted on 11 Nov 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 FRANCE  
(FIN DU XVIII<sup>E</sup> SIECLE – ENTRE-  
DEUX-GUERRES) :  
LE PASSE D'UNE NECESSITE  
ILLUSOIRE**

Pierre LABARDIN  
Doctorant au LOG  
Rue de Blois  
45067 Orléans  
[pierre.labardin@laposte.net](mailto:pierre.labardin@laposte.net)

# **LA SURVEILLANCE DES COMPTABLES EN FRANCE (FIN DU XVIII<sup>E</sup> SIECLE – ENTRE- DEUX-GUERRES) : LE PASSE D'UNE NECESSITE ILLUSOIRE<sup>1</sup>**

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

L'Entre-deux-guerres est marqué par la mécanisation des opérations de bureau, concomitante avec un discours sur la nécessité de la surveillance des comptables. Voici par exemple ce que dit un des premiers auteurs à consacrer un livre entier à la question du contrôle des comptes, Reiser [1930] :

« Nécessité du contrôle

La notion même de contrôle est inséparable de toute activité. L'erreur et la fraude sont d'essence humaine. La première touche à l'imperfection des facultés de l'individu, la deuxième tient à une dangereuse déformation morale. Les extirper de la nature de l'homme est une impossibilité matérielle, il faut dès lors chercher à les combattre.

En matière comptable, cette nécessité est plus particulièrement absolue. La comptabilité répond à un besoin d'ordre, d'équité et de documentation. Elle doit être en tout temps la photographie de la situation réelle de l'entreprise. Il faut dès lors qu'elle soit claire et sincère, rationnellement organisée et vérifiée. A ces seules conditions elle deviendra l'instrument précis qu'elle doit être entre les mains de l'homme d'affaires.

Le contrôle est nécessaire. Il est une assurance contre le vol » (p.7).

Evidemment, la question de l'audit des comptes est une solution largement développée dans l'ouvrage, mais l'auteur indique bien que le contrôle peut être préventif, via la surveillance essentiellement. Examinons plus précisément les huit points qui caractérisent ce contrôle préventif :

1. la division du travail : « chaque employé y devient en quelque sorte le contrôleur de son voisin » (p.20),
2. les attributions du personnel : il faut obtenir « tous les résultats par deux voies différentes » (p.21) et « changer périodiquement les attributions de chaque employé afin de s'affranchir des dépendances de personnel et d'assurer la découverte automatique des erreurs et des fraudes » (p.21),
3. les attributions des chefs de service : « toute procuration doit être collective. La double signature implique toujours une part de contrôle » (p.21),

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie Yannick Lemarchand et Marc Nikitin pour leurs critiques constructives. Il reste néanmoins le seul responsable des éventuelles erreurs subsistant dans cette communication.

4. la pratique des vacances annuelles : c'est « un moyen de contrôle » (p.21) et plus précisément une occasion de « jeter utilement un coup d'œil indiscret dans le petit ménage des comptables » (p.21),
5. la disposition des bureaux : « le chef devra pouvoir surveiller de sa place la totalité de son personnel » (p.22),
6. l'ordre,
7. la moralité du personnel : il faut pour cela une « information étendue sur les antécédents » (p.23) ainsi qu'une « rémunération équitable du travail » (p.24),
8. le système des cautions.

L'énumération montre que la problématique de la surveillance dans les bureaux comptables 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. Ainsi dans *La revue de comptabilité*, Gilis [1897-1898] cite Courcelle-Seneuil à propos de la nécessaire organisation qui doit être mise en place :

« Il s'ensuit que les entrepreneurs, aux prises avec la concurrence qui va tous les jours grandissant, sont condamnés à tenter les plus grands efforts pour rivaliser avec leurs voisins, et maintenir au moins l'équilibre dans l'état de leurs situations respectives. Dans ces circonstances, l'ordre et l'économie s'imposent d'une manière tellement impérieuse. » (p.1)

Un peu plus tard, Delbousquet [1912] lie explicitement le contexte économique et le contrôle de la comptabilité :

« A notre époque où la concurrence, réduisant de plus en plus la marge des bénéfices, oblige à serrer les contrôles pour empêcher les fuites, et à savoir où l'on va, ce besoin d'informations permanentes est vivement senti par les chefs d'entreprises soucieux de ne pas marcher à l'aventure » (p.1).

Quand la concurrence ou l'environnement économique n'est pas mentionné, c'est le risque d'abus de confiance du comptable qui est pointé. Ainsi, Jenny et Niedermeyer [1932] parle des :

« diverses méthodes d'abus de confiance et leur expression comptable, il y a lieu d'observer que l'esprit criminel est à tel point inventif, qu'il rend pour ainsi dire impossible une classification de ces délits » (p.48)

Les deux ne sont d'ailleurs pas sans liens : on ne peut se permettre d'être volé du fait de la concurrence féroce. On pourrait multiplier ces exemples sur cette nécessité de surveiller au vu du contexte. D'où cette question qui guidera notre réflexion : cette logique de 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.

Nous essaierons de montrer que 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.

Dans un premier temps, nous indiquerons plus précisément la question qui sera au centre de notre analyse historique : la façon dont les attentes envers les comptables sont évaluées. Dans un second temps, nous rappellerons quels étaient les rapports entre ceux qui tenaient les livres au XVIII<sup>e</sup> siècle et les dirigeants. Dans un troisième temps, nous montrerons comment un autre rapport s'est mis en place dans la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, supplantant progressivement le précédent.

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

Qu'attend-on du comptable ? En vérité, il semble que les changements soient assez limités entre le XVIII<sup>e</sup> siècle et l'entre-deux-guerres. Paul Butel [1974] nous indique que le teneur de livres bordelais du XVIII<sup>e</sup> 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 :

« 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 fait le choix d'ouvrir des cours de comptabilité commerciale<sup>2</sup>. Ces cours sont destinés au personnel, à « des jeunes filles et des jeunes gens de conduite absolument irréprochable » nous indique la note de présentation. La seconde condition affichée est le niveau d'instruction (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 :

« Cette création de l'expert comptable répond à une idée juste : celle d'avoir des hommes compétents, d'une haute valeur morale et capables de rendre aux affaires privées chaque fois qu'une importante question de comptabilité est en jeu.

Mais la façon dont le décret du 22 mai résout le problème est critiquable. 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 inexistantes<sup>3</sup>. »

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 ou du teneur de livres ; l'autre porte sur la moralité, la fidélité, la confiance. On retrouve ces deux éléments tout au long de notre période. 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 période<sup>4</sup>.

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

---

<sup>2</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 6679/OA.

<sup>3</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

<sup>4</sup> 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).

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 de moins en moins précisément.

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

Nous commencerons ici par caractériser ce rapport de confiance qui paraît exister au XVIII<sup>e</sup> siècle entre celui qui tient les livres et le patron. Nous en déduisons ensuite la forme que prend en pratique le contrôle avant de montrer quelles sont les limites inhérentes au modèle qui entraîneront l'apparition d'un nouveau rapport salarial fondée sur une autre logique.

### 2.1. la proximité comme forme de confiance

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, les attentes, nous l'avons vu, se résument déjà à des questions de compétence et de confiance. Les mots ne renvoient pas pourtant aux mêmes pratiques sociales, loin s'en faut : ainsi, la compétence paraît relever du libre arbitre du patron. C'est lui qui juge si, oui ou non, le teneur de livres effectue correctement son travail. Nulle instance ne vient fixer des normes en matière d'instruction ou de connaissances commerciales. 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. On vérifie la diversité des attentes patronales dans le constat que fait Jean Meyer [1999] parlant des « innombrables erreurs d'addition » (p.128). On voit dans Cavignac [1969] la confirmation de « la difficulté que présentait la tenue des livres pour un homme de l'époque : après plus de vingt ans de métier, Jean Pellet avoue sa maladresse » (p.36).

L'autre exigence patronale, 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 qui est déléguée implique un rapport social particulier, dont la confiance est le fondement. Ce qui nous paraît alors caractériser cette relation entre le teneur de livres et son patron est la notion de proximité qui se décline en pratique 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. Ainsi, Carrière [1973] nous indique que les commis étrangers étaient souvent logés chez leurs patrons (p.720). Par ailleurs, voici une description du comptoir que nous propose Paul Butel [1974] à Bordeaux<sup>5</sup> et qui nous confirme cette idée de proximité physique :  
« Autour du commissionnaire, les commis, juchés sur des tabourets de bois, travaillent à la grande table, pourvue de plusieurs pupitres à une ou deux places sur lesquels ils peuvent commodément disposer les livres où ils consignent les différentes opérations commerciales ou les registres de correspondance » (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).

---

<sup>5</sup> Carrière [1973] (p.721) fait une description proche pour le cas de Marseille.

- la proximité de travail : la troisième proximité tient au contenu même du travail. Le travail est certes divisé puisque Carrière [1973] nous dit qu'à Marseille, « la comptabilité était sans aucun doute confiée à un spécialiste : le teneur de livres » (p.730). Pour autant, cela ne veut pas dire que le travail est systématiquement et précisément divisé comme le même auteur l'indique plus loin :
 

« Le négociant, en général, comme le montre le comptoir de la maison Roux, participait directement au travail journalier outre la responsabilité d'ensemble » (p.730)
- la proximité sociale : la proximité peut s'intégrer dans un rapport social qui va au-delà du travail proprement dit. Elle paraît alors fondée sur une même origine sociale. Ainsi faut-il comprendre le fait que les parents de Jean Maillefer<sup>6</sup> l'envoient en apprentissage chez d'autres marchands (p.8 et 11). Le teneur de livres est alors un futur marchand et son éducation se fait directement par la pratique. Cavignac [1969] fait le même constat à Bordeaux et le recrutement d'un commis à Tournemine-les-Angers peut achever de nous convaincre : « Louis Paillet, négociant de Boulogne-sur-Mer, failli en 1760, s'engagea pour quatre ans comme commis en août 1767 » (Chassagne [1971], p.268-269). Cette proximité sociale passe aussi par des salaires relativement élevés (Carrière [1973], p.727-729, Cavignac [1967], p.38, Butel [1974], p.168-169).
- 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 : ceux d'Adeline Daumard [1997] chez les petits commerçants parisiens au début du XIX<sup>e</sup> siècle (p.265), mais aussi ceux de Lespagnol [1997] au XVIII<sup>e</sup> siècle à Saint-Malo (p.123), de Maillard [2000] chez les boulangers tourangeaux du XVIII<sup>e</sup> siècle (p.363). On pourrait ainsi multiplier les exemples où la femme tient les livres. Parlons aussi des cas où ce sont les enfants : celui-ci ne va pas forcément chez un autre négociant pour faire sa formation, il commence chez ses parents comme l'indiquent Lespagnol [1997] à Saint-Malo (p.123) ou Carrière [1973] à Marseille (p.726). L'importance de ce lien familial est même mentionné par Lespagnol [1997] pour qui la finalité du recours à la société, c'est « avant tout d'assurer la continuité de la maison familiale » (p.122). Le cas de madame de Maraise, épousée « « pour remédier à son insuffisance commerciale [NDLA : celle de Maraise] », selon Oberkampf » (Chassagne [1981], p.10) pose néanmoins une question sur ce capitalisme familial : le lien familial très fort préexiste-il au capitalisme naissant ou ne devient-il pas progressivement une conséquence de la concentration des capitaux qui s'amorce ?

## 2.2. la problématique du contrôle dans une logique de confiance

Dans ces conditions, comment la question du contrôle se pose-t-elle ? Carrière [1973] nous fournit quelques exemples d'associés malhonnêtes, précisément ceux qui se réservaient en général les travaux de caisse et de tenue des livres. Mais 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 donné par Carrière [1973] :

« Dans la plupart de nos comptoirs on cherche plus le choix que le nombre de commis » (p.718).

---

<sup>6</sup> Négociant rémois du XVII<sup>e</sup> siècle dont les souvenirs sont publiés en 1890.

Si le nombre s'accroît, il va évidemment devenir compliqué de créer un lien social avec chacun, de distribuer des salaires importants à un grand nombre et de maintenir une proximité forte.

Faut-il en déduire pour autant qu'il s'exerce une surveillance de chacun dans ces espaces confinés ? Non, puisqu'une logique de confiance prédomine et que le négociant ne surveille pas en permanence son teneur de livres ; 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). La délégation se fait plus facilement encore à l'épouse comme l'évoque Lespagnol [1997] pour le cas de Saint-Malo.

Le salaire complète ce dispositif. Paul Butel [1974] nous dit clairement que « pour s'attacher des commis sûrs, les négociants ont sans doute été amenés à consentir de hauts salaires » (p.168). A Bordeaux toujours, « le patron s'assurait de leur fidélité en les intéressant à ses propres affaires » (p.38) nous dit Cavignac<sup>7</sup>.

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 : d'où le portrait que fait Blondel [1804] que nous avons cité en début d'article et qui nous paraît refléter de façon assez juste le rapport entre négociant et teneur de livres. C'est aussi ce que nous dit Jeannin<sup>8</sup> [1995] :

« 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 : la volonté de limiter le nombre de teneurs de livres réduit la demande ; comment faire quand il faut recruter au-delà du cercle familial ? Cette problématique se pose dans des organisations d'une certaine taille comme 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 productif<sup>9</sup>. Ainsi, chaque responsable a un travail administratif et un travail productif. On retrouve alors la logique du négociant qui choisit de répartir le travail comme il l'entend (Woronoff [1984] dans l'industrie sidérurgique pendant la Révolution par exemple).

Mais toujours est-il qu'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 :

« La réputation des maisons, les liens de parenté entretenus par elles dans les entrepôts européens, leur permettent d'y recruter facilement leur personnel » (Butel [1974], p.169).

Deuxième inconvénient de ce système : le coût du teneur de livres. Jean Meyer [1999] le dit très nettement : « ces prix font reculer nombre de négociants » (p.130). Il faut reconnaître que souvent, il faut peu de commis comme l'indique Cavignac [1969] :

« Les gages d'un commis montaient à 1 200 livres par an, aussi était-il avantageux de n'avoir qu'un ou deux commis qui, d'ailleurs, suffisaient à la besogne » (p.38)

---

<sup>7</sup> Même constat de Paul Butel [1974] : « une politique de participation est pratiquée par le commissionnaire à l'égard des commis qui reçoivent des gratifications prélevées sur les profits » (p.168).

<sup>8</sup> Chapitre issu de Angiolini et Roche [1995].

<sup>9</sup> Archives Saint-Gobain. Pièce C 4-2.



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 XVII<sup>e</sup> siècle :

« l'art de tenir livres de comptes est le vrai quadran du commerce et trafic des marchandises »  
(Thomas [1631])

D'autres auteurs du XVIII<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> siècle. Jones [1803] pose le problème de la compétence en des termes nouveaux, ceux de la confiance et du contrôle de la compétence :

« Un homme peut tromper son associé ou un teneur de livres celui qui l'emploie, sans que jamais on puisse les convaincre de fraude » (p.15-16).

« Pour vous qui avez été ou craignez d'être trompés, soit par la négligence, l'ignorance ou l'intention des personnes auxquelles la nécessité vous oblige de donner votre confiance » (p.19).

Outre la promotion de son système, le discours pointe clairement le savoir comptable comme un moyen de contrôle<sup>10</sup>. 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 absorber la compétence. Autant la compétence était floue, du ressort du patron, autant le savoir lui échappe, appartenant à d'autres.

Cette problématique se retrouve encore dans la littérature de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle où le recrutement du comptable pose toujours une question de confiance. Ainsi, un dénommé Pollet publie en 1873 une méthode, la comptabilité discrète, qui doit permettre au patron de tenir ses comptes lui-même.

Ce problème de confiance ne concerne probablement que les petites entreprises dont le modèle reste celui de la proximité. Dans *Le comptable*, un article anonyme de 1879 dresse le même constat :

« Pour avoir des livres régulièrement tenus, il faut ou les tenir soi-même, ce qui est peu agréable, ou les tenir par un tiers, ce qui est fort désagréable » (p.24)

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<sup>e</sup> siècle, c'est la plus grande entreprise française. 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.

---

<sup>10</sup> Nous ne prétendons pas que Jones soit le premier à tenir ce discours caractérisé par deux nouveautés : d'une part, on l'a dit, la nécessité du contrôle du compte et des teneurs de livres, et d'autre part, le maniement de la peur comme argument pour convaincre de l'utilité de la comptabilité. Nous le citons, du fait du retentissement qu'a eu sa querelle avec Degrange et donc de ses ouvrages.

Nous allons caractériser le rapport salarial tout en essayant de périodiser les changements en distinguant deux phases : l'une entre 1870 et 1914, qui voit naître de grands services comptables et l'autre entre 1918 et 1939, marquée par une rationalisation taylorienne des bureaux. Dans chacune de ces deux périodes, nous mettrons en question la problématique du contrôle : comment le nouveau mode d'organisation prend-il en compte cette préoccupation ?

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

Dans cette partie, nous allons procéder en plusieurs temps : d'abord, nous essaierons de caractériser à grands traits les évolutions des services comptables de Saint-Gobain et voir si des explications économiques ou techniques apparaissent ou non suffisantes pour expliquer ces évolutions. Nous tenterons ensuite de comprendre comment et pourquoi la logique de proximité s'est peu à peu étolée au profit d'une logique de production. Enfin, nous nous demanderons comment la logique du contrôle a muté dans ce contexte.

#### 3.1.1. les évolutions

Le modèle de la proximité disparaît progressivement à Saint-Gobain après la vague de rachats des années 1860-1870. Ce sont alors six glaceries et neuf usines de produits chimiques<sup>11</sup>. Saint-Gobain devient alors une grande entreprise, de plus de 8 000 salariés en 1873 et qui en comptera 12 000 en 1912<sup>12</sup>. Nos calculs montrent qu'en 1867<sup>13</sup>, 0,96 % de l'ensemble des salariés travaillent de près (teneurs de livres, comptables etc.) ou de loin (caissier, employé etc.) à l'établissement des comptes (au siège ou dans les établissements). Voici en pourcentage l'évolution pour la période considérée :

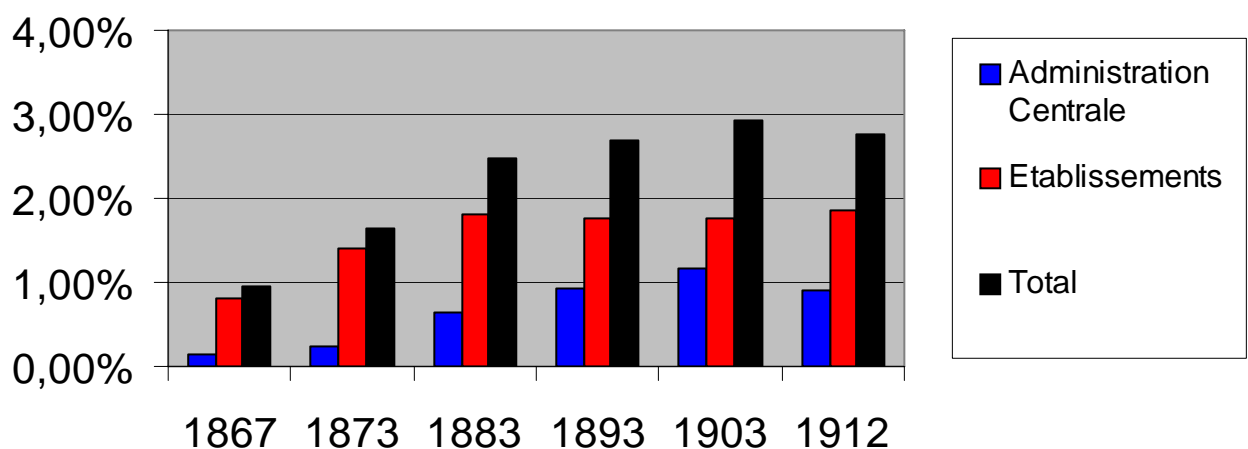


Figure 1 - Pourcentage de comptables par rapport au total de salariés de l'ensemble de l'entreprise

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, particulièrement dans les services où les salaires sont les plus bas, c'est-à-dire les glaceries. 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

<sup>11</sup> Certaines usines de produits chimiques sont alors balbutiantes et seuls trois ou quatre salariés figurent dans le livre du personnel. L'idée du nombre de salariés que nous nous faisons pour neuf usines ne correspond donc pas aux effectifs réels.

<sup>12</sup> Pièces 1L2 et 1L41. Archives Saint-Gobain

<sup>13</sup> Pièce 1L1. Archives Saint-Gobain.

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<sup>14</sup>.

Il faudrait pourtant se garder d'affirmer que cette augmentation du personnel comptable était soit nécessaire, soit 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. Saint-Gobain jouit de plus d'une réputation très favorable pour ce qui est des engrais (Daviet [1988], p.281-328).

Dans ces conditions, présenter le développement d'une bureaucratie comme le résultat d'une seule contrainte économique apparaît – du moins, dans ce cas précis – comme faux. Ces contraintes sont d'autant plus faibles si l'on observe l'évolution des frais généraux d'administration centrale et le chiffre d'affaires. En effet, les frais de personnel au siècle augmentent deux fois plus que les autres indicateurs qui pourraient y être corrélés :

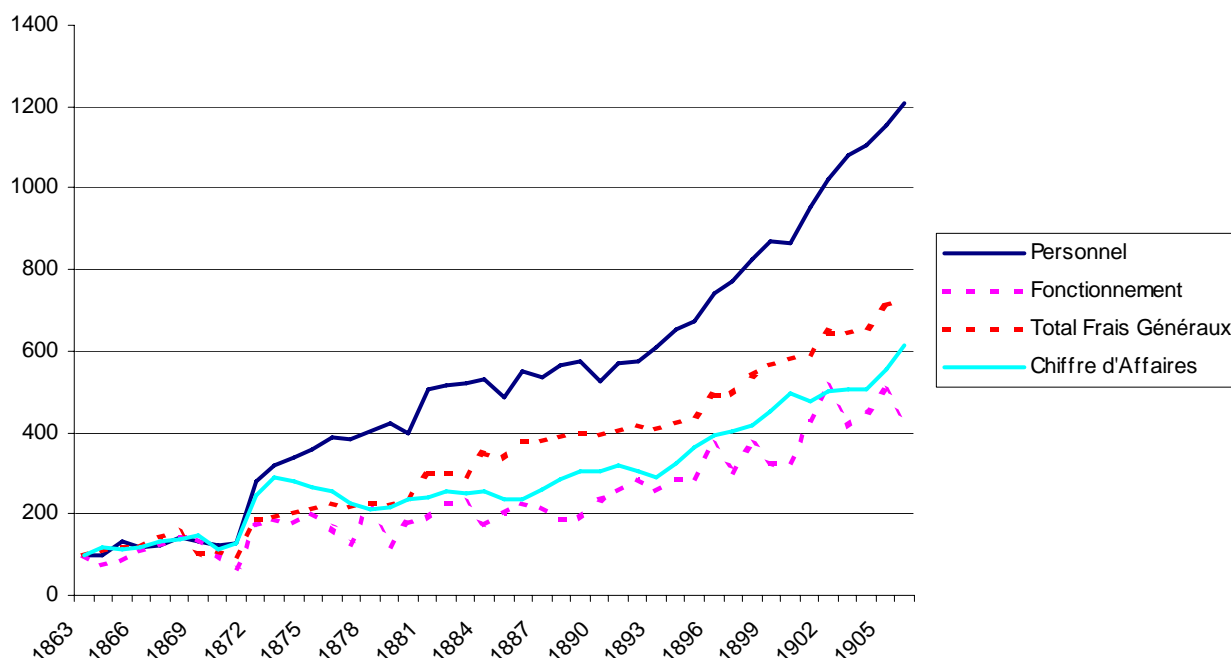


Figure 2 – Evolution des frais généraux du siège social et du chiffre d'affaire (base 100 en 1863)<sup>15</sup>

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 qu'il faut sur l'ensemble de l'organisation, donc 50 personnes avec qui il faut

<sup>14</sup> Les résultats de cette étude de cas sont longuement détaillés dans Labardin [2006].

<sup>15</sup> Les données sur les prix de revient sont issus 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.

instaurer un rapport de proximité. En 1873, c'est 120 personnes et l'on se rend vite compte que le modèle précédent n'est plus applicable. Les proximités familiale et sociale (des classes dirigeantes) apparaissent dès lors problématiques, puisque la famille, les relations sociales paraissent beaucoup trop limitées pour pourvoir à tous ces postes. De plus, les contingences pratiques (désintérêt pour l'entreprise familiale, mort prématurée des enfants) que souligne Lambert-Dansette [2001], exemples à l'appui (p.290-291), accentuent le phénomène<sup>16</sup>. Non seulement, tout le travail comptable n'est plus forcément assuré par un membre de la famille<sup>17</sup>, mais même la direction de la comptabilité peut être assurée par un ancien employé, promu en raison de son dévouement<sup>18</sup>. La proximité s'aventure alors sur de nouveaux terrains. On recrute de plus en plus fréquemment de proches parents des employés<sup>19</sup>, des amis d'employés probablement aussi : il n'est pas rare de voir ainsi dans les livres de personnel, des personnes portant le même nom sur le même site. On peut présumer qu'il s'agit là de frères, d'un père et de son fils, de cousins, etc.

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, entraînant la rupture définitive avec le modèle de la proximité. 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<sup>e</sup> 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, Dupin et bien d'autres (cours qui connaissent dans les années 1820 un certain succès<sup>20</sup>), Claude-Lucien Bergery [1830] évoque l'exigence de ce nouveau savoir gestionnaire :

« La théorie de l'industrie ou l'économie industrielle est en général aussi nécessaire au fabricant que celle des machines au mécanicien, que celle de la géométrie à l'ingénieur » (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).

Et au centre de ce corpus de connaissances, on retrouve bientôt la comptabilité qui apparaît de plus en plus comme un savoir codifié avec ses règles propres, ses règles universelles. On retrouve notamment la comptabilité 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 est donc à double détente : dans un premier temps, 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

---

<sup>16</sup> Evidemment, ce phénomène n'est pas nouveau. Mais quand l'entreprise familiale atteint une forte concentration capitalistique et souvent un personnel qui se compte en centaines d'ouvriers, chaque enfant, chaque gendre, chaque belle-fille deviennent nécessaires à la poursuite de l'organisation ancienne.

<sup>17</sup> Madame de Maraise [1981] fait référence dans sa correspondance à plusieurs commis puisque Chassagne dans sa présentation évoque Bigorne « le plus consciencieux » des commis (p.15). Ce Bigorne n'a aucun lien de parenté – a priori – avec Oberkampf ou les de Maraise et il y a fort à parier que les autres commis, rarement mentionnés, n'en aient pas.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> A Saint-Gobain, ce mouvement reste fort jusqu'en 1912, même s'il s'atténue dans les dernières années.

<sup>20</sup> Cf. Daumard [1997], p.419-420.

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 indécents. 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<sup>21</sup>. 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<sup>e</sup> siècle. Dans un second temps, et de façon beaucoup plus visible, des diplômés comptables (Société de Comptabilité de France par exemple) ont été mis en place, diplômés qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié, d'un savoir précis, d'un savoir *scientifique*.

En plus du facteur culturel, ne perdons pas de vue la question de la taille qui est radicalement nouvelle : comment gérer une grande entreprise, c'est-à-dire une entreprise avec des centaines, voire 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 dans les mains d'*experts*, 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 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<sup>e</sup> siècle : la proximité de travail tombe évidemment la première avec cette division du travail.

La proximité physique a été étudiée par Ngo Hai Chau [1979]. Voici comment l'auteur caractérise l'espace administratif dans son développement sur « les figures pionnières » qui caractérisent les usines du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle :

« Au cœur de ce processus de captation le bureau d'où le regard permet d'embrasser tout l'espace du site usinier. Cette centralité n'est sans doute pas fortuite et la géométrie axiale de ce bureau en dit long du rapport social établi dans cet espace de travail ; rapport social qui vise à s'assurer des gestes et mouvements dans l'espace » (p.182).

On voit bien que l'unicité du pouvoir correspond à une unicité de lieu de commandement. A l'inverse, Ngo Hai Chau [1979] évoque après « les figures pionnières », la « merveilleuse machinofactory » et parle de la division du travail ; le bureau se scinde et l'usage du pluriel devient la règle :

« Dans l'axe de l'usine, à la croisée de deux routes, les bureaux et l'habitation du directeur » (p.204-205).

Au sein même de ces bureaux, il existe aussi une hiérarchie que de petits détails comme celui de l'escalier (Ngo Hai Chau [1979], p.226) permettent vite d'observer.

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 direction<sup>22</sup>. 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. A la place de ce modèle des proximités, se met en place une organisation qui se fonde sur la division du

---

<sup>21</sup> La citation de Jones [1803] indique bien ce changement de mentalité. Ce discours n'est pas foncièrement nouveau, mais il s'intègre dans un contexte où l'éducation se développe, mais aussi où le savoir devient un but en soi.

<sup>22</sup> Archives Saint-Gobain. Plan 07 30 à Plan 07 42. Ces cinq plans de glacières (Montluçon, Cirey, Stolberg, Pise, Mannheim) 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.

travail. Cette dernière qui est ressentie comme ayant fait ses preuves dans les usines se voit bientôt importée dans les bureaux toujours au nom de l'efficacité.

Récapitulons donc le mouvement : le modèle de la proximité s'effondre d'abord sur ses caractéristiques familiale, sociale et de travail. L'activité comptable est séparée des tâches administratives, la séparation physique consacrant ensuite cette première forme de division du travail. Une deuxième forme va intervenir au cours des années 1880-1890 en étirant la proximité hiérarchique. Par exemple, la fonction d'employé aux écritures<sup>23</sup> se développe : de 10,26 % des comptables, cette catégorie représente 25,87 % des comptables, l'essentiel de la hausse ayant lieu entre 1903 et 1912. 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).

A ce moment, on observe un changement capital : l'espace comptable n'est plus seulement le sujet de pouvoir qu'il est au XIX<sup>e</sup> 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***

Toutefois, le contrôle paraît relativement absent de ce nouveau rapport salarial. Certes, des règles précises que tout le monde applique, le développement de l'enseignement facilitent le contrôle, mais cela ne nous renseigne pas beaucoup plus sur les modalités de contrôle des comptables. Ici, nous nous plaçons clairement dans la deuxième forme de division du travail, c'est-à-dire celle qui s'opère au sein du travail comptable. Cette deuxième forme comprend en elle-même deux phénomènes : d'une part, la séparation comptabilité-caisse qui se produit assez tôt sur le modèle de l'organisation de l'Administration et d'autre part, la séparation des tâches comptables, beaucoup plus tardive.

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 1775<sup>24</sup> aux forges d'Audincourt en 1824<sup>25</sup> où le règlement prévoit que la fonction de caissier soit assurée par le régisseur alors qu'il y a un commis aux écritures. Les auteurs sont nombreux à rappeler cette nécessaire séparation des tâches, comme Guilbault [1865] :

« Nous conseillons, par exemple, de séparer l'emploi de caissier de celui de comptable. Le comptable doit vérifier si les sommes à payer ou à recevoir concordent avec les comptes ; il doit indiquer la manière dont les entrées et les sorties doivent être formulées dans les écritures. Le caissier se borne à indiquer les mouvements des valeurs sur les livres, d'après les pièces rédigées par la comptabilité » (p.136).

---

<sup>23</sup> C'est celui qui écrit sur les livres-journaux et les grands livres.

<sup>24</sup> Pièce 1L1 Bis. Archives Saint-Gobain.

<sup>25</sup> Pièce 28 J. Archives départementales du Doubs. Nous remercions Yannick Lemarchand qui nous a permis de consulter les photocopies des statuts qu'il avait faites.

A cette première division du travail, va en succéder de nombreuses autres<sup>26</sup>. 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<sup>27</sup>, 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, clarté qui faisait complètement défaut à l'époque où un journal unique était chargé d'exprimer sans autre ordre que l'ordre chronologique, la succession des diverses opérations effectuées ;

2° Par l'emploi des comptes collectifs, elle diminue les chances d'erreurs, ou tout au moins, en localisant pour ainsi dire, les inexactitudes commises, elle en rend la recherche plus facile et plus rapide ;

3° Les balances des comptes peuvent être établies très rapidement, sans qu'il soit nécessaire de recourir à un dépouillement long et fastidieux des grands-livres ;

4° Elle permet d'obtenir une vérification rigoureuse et constante des écritures, par la division de la comptabilité en deux services distincts dont l'un, en centralisant périodiquement et par nature toutes les opérations, résume, complète et contrôle la comptabilité journalière ;

5° En débarrassant cette dernière d'une grande quantité d'écritures qu'il est inutile de traduire en détail au grand-livre, elle réalise une simplification notable et évite ainsi des pertes de temps toujours nuisibles ;

6° Enfin, par l'emploi du système centralisateur, les résultats confidentiels obtenus se trouvent soustraits rigoureusement à toute indiscrétion quelle qu'elle soit » (p.1-2).

Le passage est suffisamment éloquent : outre les gains de temps qui paraissent 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 lors beaucoup plus facile, ce contrôle visant même à s'assurer in fine de la discrétion du comptable (argument 6). Toutefois, il ne s'agit là que d'un ouvrage et rien n'indique que la centralisation des écritures aient été appliquée pour des raisons de contrôle. Toujours est-il que l'on peut penser que quand on veut convaincre quelqu'un que son système est performant, on cherche à utiliser les arguments qui le convaincront.

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. Nous pouvons maintenant aborder la période de l'Entre-deux-Guerres qui marque une amplification de la volonté de contrôler.

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

Dans cette sous-partie, nous allons chercher à montrer comment la logique de production s'approfondit au cours de l'Entre-deux-guerres en intégrant la surveillance de l'espace et des coûts. Nous allons essayer de montrer dans un premier temps comment naît la préoccupation de l'organisation du bureau en général et ici du bureau comptable dans l'Entre-deux-Guerres. Nous verrons ensuite comment une réponse s'est constituée, mettant le contrôle au centre de

---

<sup>26</sup> Voici l'avis de Laurence Aménici (in Garnot [2005]) sur le cas des Caisses d'Epargne à la fin du XIX<sup>e</sup> 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)

<sup>27</sup> Nous renvoyons à Giraudy et Pons pour la définition de la centralisation comptable.

ces préoccupations. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur la littérature de l'époque ainsi que sur le cas d'une entreprise, Pont-à-Mousson<sup>28</sup>.

### **3.2.1. une nouvelle préoccupation : les frais généraux**

Immédiatement après la première guerre mondiale, les frais généraux apparaissent comme une problématique relativement nouvelle. La direction s'inquiète de ces coûts et la lettre du 25 janvier 1921 de Camille Cavallier, le président, à Marcel Paul, son gendre et futur président, marque le lancement d'une politique d'économies :

« Le coût des choses n'existe plus dans le cerveau des gens ; et je ne suis pas bien sûr que cette méconnaissance du coût fonctionne mieux chez chaque individu quand il s'agit de ses intérêts personnels. Si ça revient tant mieux ; mais certainement à une certaine époque depuis l'armistice ce sens-là avait disparu.

J'ai constaté l'autre jour qu'il y avait une liste d'employés à Pont-à-Mousson trois ou quatre fois plus forte qu'à Foug. Voilà des prix de revient. [...]

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. Je suis convaincu que dans la catégorie des sténos dactylos, il y en a 30 ou 50%, à supprimer et je ne suis pas le seul de mon avis. Morrini nous l'a déclaré depuis longtemps.

M. Perrot me donne depuis le nouvel exercice les frais généraux sociaux. Je vais en limitant mes voyages pouvoir m'occuper un peu de ces choses-là, y regarder et ainsi attirer l'attention des intéressés sur ces économies à faire. [...]

Il est bien évident que si nous avons un dictateur aux économies à introduire dans notre affaire pour y jouer un rôle très important, ce serait pendant un an ou deux, un homme qu'on pourrait payer extrêmement cher et qui rapporterait beaucoup »<sup>29</sup>

La lettre met surtout l'accent sur la question des mentalités des employés. Ce sont des « âmes de fonctionnaires » écrit même Cavallier, disant bien là l'essentiel : 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, comme l'indique Cavallier.

Cette lettre n'est pas un phénomène isolé puisqu'elle 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 revient<sup>30</sup> disparu depuis la guerre »<sup>31</sup>. Ce concours suscitera des réponses, qui connaîtront un certain succès, dans le domaine des bureaux comme nous allons le voir.

---

<sup>28</sup> L'utilisation de l'exemple de Pont-à-Mousson (et non de Saint-Gobain comme lors de la période précédente) est motivée par plusieurs raisons : d'abord, le fait que les archives de Pont-à-Mousson contiennent beaucoup de correspondances, de rapports, bref des sources 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. Il y a une autre raison à notre choix : Saint-Gobain est – pendant l'Entre-deux-Guerres – moins en pointe que d'autres et tarde, par exemple, à adopter les machines comptables (au début des années 1930 seulement). Pont-à-Mousson est sur ce point plus en avance puisque la réflexion sur les machines comptables commencent au début des années 1920.

<sup>29</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 25496.

<sup>30</sup> Souligné par l'auteur.

<sup>31</sup> Pièce 63, feuillet Frais Généraux. Archives Pont-à-Mousson.



Cette lettre marque donc le début d'une politique d'économies, les frais généraux étant toujours trop élevés. Le questionnement, notons-le, part d'une analogie entre l'employé à l'âme de fonctionnaire et l'ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle. Il fallait alors s'assurer de la fidélité de cette masse, de sa moralité. L'ouvrier était ce barbare, que nous rappelle Le Goff [2004] (p.47). 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. Il faut alors mettre en place des stratégies appropriées et celle retenue va appliquer le taylorisme au bureau comme à l'usine.

### **3.2.2. une nouvelle réponse : la taylorisation des bureaux**

L'application du taylorisme est évoquée très tôt, puisqu'elle l'est d'abord lors d'une correspondance d'avril 1914 entre Morrini, un ingénieur-conseil, et deux représentants de la direction (Marcel Paul et Jules Perrot)<sup>32</sup>.

Après guerre, la « taylorisation des bureaux »<sup>33</sup> 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 employés<sup>34</sup>. 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] pour le cas de Jouy-en Josas p.46, Le Goff [2004], p.43-44). Et, dans les années 1920, voici ce que nous dit le premier rapport<sup>35</sup> :

« 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)

Mais la clôture doit également être instauré entre les différents bureaux où il faut maintenir chacun à sa place. Foucault [1993] (p.167-168) parle de quadrillage des espaces. On retrouve exactement cette logique dès que les espaces collectifs des bâtiments administratifs sont évoqués<sup>36</sup> :

« Les vestiaires et W.C. ont été groupés dans l'aile médiane du bâtiment. Ils se trouvent à l'extrémité de deux escaliers d'accès du personnel de telle façon que le trajet soit minimum entre les bureaux, les vestiaires et les escaliers.

Les couloirs donnent tous sur les cours, sont bien éclairés et faciles à surveiller. Ils sont formés par deux couloirs dans la longueur de chaque aile de bâtiment l'un étant absolument rectiligne, ces deux couloirs réunis par trois couloirs transversaux. Les deux gardes situés à chaque étage auprès de l'escalier surveillent sans se déplacer la totalité de ces couloirs. »<sup>37</sup> (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 :

« La densité d'occupation peut être réduite à un employé par 4 mètres carrés de surface utile. [...] Il a été reconnu que le maximum de rendement était obtenu de l'employé lorsqu'il

<sup>32</sup> Note de Perrot à Paul, 2 avril 1914. Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41595/OA.

<sup>33</sup> L'expression est utilisée dans plusieurs lettres à la fin des années 1920 à Pont-à-Mousson.

<sup>34</sup> La revue *Prosperité* édité par Michelin (pièce 41595/OA), dont 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.

<sup>35</sup> Non daté et non signé. Pièce 36489. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>36</sup> On pourrait multiplier les exemples : pour empêcher les déplacements, on met en place des pneumatiques, on installe des téléphones, on instaure des séparations entre bureaux via des portes fermées à clés.

<sup>37</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 36 489.

travaillait dans les conditions suivantes : chaque employé a un bureau de 1m50 sur 0.90 environ. Il faut ajouter dans la profondeur 0.70 pour le siège et 0.80 de distance de la personne placée derrière lui. Les papiers et tout ce dont peut avoir besoin d'employé se trouvent : dans des armoires situées dans les parties droite et gauche de son bureau ainsi que dans des casiers placés dans la partie antérieure du bureau de l'employé qui se trouvent derrière lui »<sup>38</sup> (p.8-9)

Le deuxième rapport propose une même logique de surveillance où l'organisation de l'espace est centrale. Sa conclusion est d'ailleurs symptomatique :

« C'est autour de l'homme qu'ont gravité nos soucis jusque dans leur moindre détail.

N'est-il pas naturel que l'employé comprenant cela fournisse en échange un peu plus de travail et du travail meilleur ? »<sup>39</sup> (p.11)

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 1928<sup>40</sup>, le changement de 1935 ne modifie pas le nombre d'heures travaillées<sup>41</sup>. Il faut attendre la loi des 40 heures pour voir les horaires diminuer de façon assez significative : 8 heures-11 heures 45 et 13 heures 45-17 heures 30 (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)<sup>42</sup>.

Au-delà des horaires de travail, la façon dont le temps de travail est optimisé montre l'esprit qui guide la direction. Voici les 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 : rue Saint-Léon, certaines habitudes ont été tolérées : il convient rue de Toul de ne s'en tenir qu'à la consigne qui doit être respectée strictement dans l'intérêt général. [...]

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 : à l'entrée, dix minutes avant l'heure réglementaire, pour être refermée à ladite heure, à la sortie, après fonctionnement de la sonnerie pour être fermée 15 minutes plus tard,
- 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. [...]

Les employés devant suivre certains cours de perfectionnement modifiant leurs heures de travail, figurent sur une liste portant les heures d'arrivée ou de départ, révisée mensuellement par le service du personnel employé »<sup>43</sup>

L'énumération de ces instructions nous semble suffisamment éloquente pour attester de la surveillance qui caractérise la gestion du temps. Cette surveillance s'exerce aussi à l'intérieur

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41535. Dossier « Nancy ». Sous-dossier « contrôle des bureaux »

<sup>41</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41536.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 57572.

des bureaux comme l'illustre cette réprimande du directeur Marcel Paul au chef du personnel employé, Trémeau, le 11 décembre 1934 :

« Quand je suis arrivé aujourd'hui au bureau, il y avait, attendant devant la porte du concierge, un employé du service Ostermann (imprimés et fournitures de bureaux). Je lui ai demandé ce qu'il faisait là. Il m'a répondu qu'il attendait la clé pour entrer dans le bureau.

Vous avez tout-à-fait raison de n'ouvrir le local des fournitures de bureaux qu'au moment où Ostermann arrive, c'est-à-dire vers 8 heures moins ¼, mais je m'étonne tout de même qu'à 8 heures moins 10, ce bureau n'ait pas été ouvert. Je ne m'explique pas cela »<sup>44</sup>

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 surveillés, mais les dépenses sont classées par nature<sup>45</sup>. En 1928, le calcul se fait par service, et en 1930, les frais généraux par service sont eux-mêmes ventilés par nature<sup>46</sup>. Si ce calcul se précise, la surveillance devient constante. Les services comptables sont visés évidemment, comme tous les autres services. Dans un dossier<sup>47</sup>, on note une correspondance entre la famille Michelin et les dirigeants de Pont-à-Mousson en date du 8 novembre 1924. Il s'agit de voir comment contrôler les frais de voyages, les Michelin expliquant aux dirigeants de Pont-à-Mousson leur mode de contrôle.

Le 3 mars 1928, ce sont les communications téléphoniques qui sont maintenant en cause :

« Les communications téléphoniques coûtent maintenant extrêmement cher. On ne doit donc se servir du téléphone qu'en cas d'absolue nécessité. »<sup>48</sup>.

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 en : frais de personnel, frais de fournitures de bureaux, frais de poste, télégraphe, téléphone, frais de voyages, frais de publicité et de journaux, frais de chauffage, frais d'éclairage, frais de nettoyage [...]

La surface des passages, des couloirs, des escaliers, toilettes etc... devra elle-même me sembler-t-il être répartie entre chaque service proportionnellement aux surfaces qu'ils occupent respectivement »<sup>49</sup>

Trois ans plus tard, ce sont les frais d'agence qui sont surveillés comme l'attestent ces deux courriers : « D'après le rapport de Gusshor Verband des frais de ventes de 1930, on peut tirer les conclusions que les allemands doivent avoir un service d'exportation bien moins coûteux que le nôtre »<sup>50</sup> (17 juin). « M. Léon me montre les frais généraux, notamment les frais d'agences. L'affaire de Gênes coûte beaucoup trop cher »<sup>51</sup> (28 août).

L'année suivante, ce sont les dépenses de chauffage qui sont en cause en plein hiver, le 13 janvier :

« Je reçois votre note donnant des chiffres sur le chauffage des bureaux. Je trouve ces dépenses énormes. J'espère bien qu'en 1931-32, nous allons faire des économies considérables, non seulement en quantités, grâce à vos économiseurs, mais aussi en prix »<sup>52</sup>.

<sup>44</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41536.

<sup>45</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 18 858.

<sup>46</sup> Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

<sup>47</sup> Pièce 63, dossier « Comptabilité résultats ». Archives Pont-à-Mousson.

<sup>48</sup> Pièce 63, dossier Frais généraux. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

Ce phénomène n'a rien d'exceptionnel, puisque des auteurs comme Ponthière [1935] préconisent de mettre en place cette surveillance de l'espace et des coûts.

### ***3.3. surveillance, morale et logique de production***

On l'aura compris, la logique du système est de surveiller toujours plus l'employé de bureau et entre autres le comptable. Nous avons vu jusqu'à présent que la massification du personnel comptable est liée à la croyance en l'efficacité de la division du travail. Nous pensons donc que la taylorisation des bureaux ne marque pas une rupture mais plutôt le prolongement, l'approfondissement de la logique du rapport salarial précédent. Précisons notre propos.

Nous avons vu comment le XVIII<sup>e</sup> siècle avait codifié la confiance tout en laissant la compétence à la libre appréciation du patron. La fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> 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, elle est cassée, au profit d'une division du travail qui se calque sur le modèle ouvrier. Mais, cette division du travail seule, s'avère peu adaptée, pour s'assurer de la confiance des comptables. Aussi, une nouvelle stratégie va être imaginée. Il s'agit de surveiller chacun dans son comportement quotidien par le quadrillage de l'espace et du temps, mais aussi en utilisant la comptabilité de l'entreprise, via les frais généraux, pour surveiller les pratiques. La logique a complètement changé : là où la proximité exprimait une forme d'équivalence au XVIII<sup>e</sup> siècle, elle se réduit à une proximité physique dans l'Entre-deux-guerres qui n'exprime plus qu'une surveillance. Cette proximité de surveillance se retrouve dans l'architecture. Ainsi, dans les plans de Pont-à-Mousson, on peut observer que Jules Perrot ou Julien Songeur, les chefs de comptabilité du siège, ne sont pas avec les comptables, mais dans un bureau attenant leur permettant une surveillance de l'activité du bureau qui rappelle fortement le panoptique<sup>53</sup>.

Au-delà de cette surveillance qui paraît traverser Pont-à-Mousson, les mots changent aussi. Songeur, on l'a cité plus haut, préfère le mot morale à celui de confiance. Et cela se comprend dans le cas de Pont-à-Mousson. Parler de confiance implique de penser une réciprocité, c'est-à-dire que le rapport social se situe dans les deux sens. Le mot morale lui n'implique qu'un sens, celui du comptable vers le patron. Ce dernier paraît exonéré dans cette relation comme si seule l'honnêteté, la « conduite irréprochable » du comptable étaient en jeu. La logique est maintenant complète : la compétence est codifiée par les savoirs comptables et la confiance l'est par cette surveillance de l'espace, du temps et des coûts.

On est alors frappé par la similitude existant entre l'employé de bureau au début du XX<sup>e</sup> siècle et l'ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle. On pourrait citer le livre de Ponthière qui présente notamment un travail de bureau « à la chaîne ».

## **Conclusion**

Nous pouvons synthétiser notre propos dans le tableau suivant :

---

<sup>53</sup> Voir en annexe la publicité pour les tables de dessins qui illustre à merveille cette logique. Il ne s'agit certes pas des comptables, mais les arguments utilisés (temps, frais généraux etc.) ainsi que les positions de chacun (celui qui observe et celui qui observé) sont parfaitement rendues. Archives Pont-à-Mousson. Pièce 36536.

Questions (pôles d'attente) Réponses (Rapports salariaux)	Confiance	Compétence
Rapport de proximité (à partir du XVIII <sup>e</sup> 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 structurelle beaucoup plus profonde qui pousse à penser la compétence et la confiance d'une façon radicalement différente de celle du XVIII<sup>e</sup> siècle. Une des façons de vérifier ce changement de logiques a été d'étudier l'apparition de la surveillance dans les bureaux au début du XX<sup>e</sup> siècle.

A titre d'exemple, voici ce que dit Laurence Américi (in Garnot [2005]) à propos des Caisses d'Epargne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et qui confirme bien le changement de *mentalités* :

« Tout se passe comme si le détournement de fonds était perçu en tant que symptôme d'une faiblesse d'organisation interne avant que d'être un acte délictueux, passible de l'action de la justice » (p.210).

A l'inverse, quand Balzac présentait dans *César Birotteau* un détournement de fonds, c'est l'individu (le notaire Roguin) qui est désigné comme coupable.

#### Bibliographie :

- Angiolini F. et Roche D. (1995), *Cultures et formations négociantes dans l'Europe moderne*, Editions de l'EHESS.
- Anonyme (1879), « Une triste réalité », *Le Comptable*, 16 novembre, p.24-26.
- 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<sup>ère</sup> 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.
- Butel P. (1974), *Les négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Aubier.
- Carrière C. (1973), *Négociants marseillais au XVIII<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> siècle*, Privat.
- 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<sup>ème</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*, Editions Universitaires de Dijon.
- Gilis H. (sous la direction de) (1897-1898), *Revue de comptabilité pure et appliquée*, Bruxelles.
- Giraudy A. et Pons A. (s.d.), *Le comptable hôtelier*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Guilbault C.-A. (1865), *Traité de comptabilité et d'administration industrielles*, 1<sup>ère</sup> édition, Librairie Guillaumin et Cie.
- Hai Chau N. (1979), *Usines, espace de travail & architecture industrielle : essai de généalogie*, thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille.
- Jenny E. G. et Niedmeyer G. (1932), *Les fraudes en comptabilité*, 1<sup>ère</sup> 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<sup>e</sup> siècle*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 3 tomes.
- Maillefer J. (1890), *Mémoires de Jean Maillefer, Marchand bourgeois de Reims (1611-1684)*, Picard.
- Marglin S. (1973), « Origines et fonctions de la parcellisation » in Gorz A. (1973), *Critique de la division du travail*, Le Seuil, collection Points Politique.
- Meyer J. (1999), *L'armement nantais dans la deuxième moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle*, réédition, Editions de l'EHESS.
- Pollet E. (1873), *La comptabilité discrète*, Camille Robbe.
- Ponthière M. (1935), *Le bureau moteur*, Delmas.
- 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.

#### Etat des sources :

##### *Archives Saint-Gobain*

Pièces 4B36 à 4B101 : rapport annuel sur le prix de revient (1860-1907)

Pièce C 4-2 : répartition des tâches administratives et de production (1761)

Pièces 1L1 à 1L41 : état du personnel

Plan 07 30 à 07 42 : plan de cinq glaceries (1868, 1871, 1873, 1899 et 1913)

##### *Archives Pont-à-Mousson*

Pièce 63 : Société Pont-à-Mousson : comptabilité (1916-1932)

Pièce 6679/OA : cours de comptabilité à Pont-à-Mousson (1914)

Pièce 18858 : relevés mensuels de frais généraux (1919-1924)  
 Pièce 25496 : organisation du travail dans les bureaux (1919-1933)  
 Pièce 36489 : travail au secrétariat général (1925-1928)  
 Pièce 36536 : nouveaux bureaux (1926-1927)  
 Pièce 41535 : organisation des services et bureaux (1919-1934)  
 Pièce 41536 : réorganisation-restructuration (1911-1937)  
 Pièce 41595 : protection, taylorisme, réorganisation Morrini (1914-1939)  
 Pièce 57572 : bureaux de Paris plan et bureaux administratifs et commerciaux Nancy (1928-1938).

*Archives départementales du Doubs*  
 Pièce 28J : forges d'Audincourt.

## Annexe

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

***une impérieuse nécessité***

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

# Pourquoi !...



**P**ourquoi 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)