HAL
open science

Le personnel comptable à Saint-Gobain (1867-1912) : la coexistence de plusieurs “ logiques de gestion ”

Pierre Labardin

▶ **To cite this version:**

Pierre Labardin. Le personnel comptable à Saint-Gobain (1867-1912) : la coexistence de plusieurs “ logiques de gestion ”. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558060

HAL Id: halshs-00558060

https://shs.hal.science/halshs-00558060

Submitted on 20 Jan 2011

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

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

Le personnel comptable à Saint-Gobain (1867-1912) : la coexistence de plusieurs « logiques de gestion » :

Pierre LABARDIN

Doctorant

LOG - Université d'Orléans

Rue de Blois

BP 6739

45067 Orléans Cedex

Tel : 02 38 49 48 16

pierre.labardin@laposte.net

Résumé

Cet article est une analyse quantitative des états du personnel à Saint-Gobain entre 1873 et 1912. Dans un premier temps, à travers cinq relevés décennaux, nous cherchons à caractériser la population comptable suivant quatre critères : le nombre, les dénominations des lieux et des fonctions, les salaires et la mobilité. Dans un second temps, nous cherchons à expliquer les changements intervenus dans cette période : d'abord, en mettant en avant les différences entre la branche des glaceries et celle des produits chimiques ; ensuite, en nous intéressant aux changements de logique de gestion que sous-tendent ces évolutions ; et enfin en nous demandant quel poids a pu avoir le Conseil d'Administration dans la massification des services comptables. Nous montrerons notamment comment deux logiques de gestion ont pu exister dans une même entreprise, une, ancienne, fondée sur un rapport de confiance et l'autre, qui naît avec la grande entreprise et qui assimile le personnel comptable à l'ouvrier.

Mots clés

Comptables, Histoire de la comptabilité, Services comptables

Le personnel comptable à Saint-Gobain (1867-1912) : la coexistence de plusieurs « logiques de gestion » :

La question des employés de bureau a suscité de nombreuses recherches historiques et sociologiques (voir par exemple en langue française Kocka [1989] ou Gardey [1995]). Ces travaux placent en leur centre la question de l'unité des employés et cherchent à les définir. Si cette question ne nous intéresse pas ici directement, les descriptions de ces auteurs nous permettent d'approfondir notre connaissance du monde comptable d'entreprise. D'autres travaux se sont intéressés aux comptables plus spécifiquement (voir par exemple Ramirez [2001] pour les experts-comptables français, Walker [2002] pour les comptables salariés anglais). Ces interrogations sur le comptable d'entreprise restent toutefois assez limitées.

Dans ce papier, nous allons tenter de pénétrer dans une organisation, Saint-Gobain et de comprendre ce que nous nommerons les « logiques de gestion ». En interrogeant ces logiques de gestion, c'est la cohérence des dispositifs organisationnels mis en place entre eux (nombre d'embauche, salaire, division du travail dans notre cas) qui est évalué. Par cette expression, nous voulons désigner les décisions concernant l'organisation du travail dans l'entreprise. Ici, ces logiques renvoient d'abord à des rapports sociaux qui existent entre les structures dirigeantes et ceux qui effectuent le travail comptable quotidien, que nous nommerons les « comptables de base ». A-t-on considéré ces derniers comme des ouvriers qu'il faut surveiller et contrôler, ou leur a-t-on accordé un statut spécifique où leur compétence et leur dévouement étaient reconnus ? C'est à cette question que nous allons chercher à répondre.

Nous avons identifié deux logiques d'organisation du travail comptable : une première qui instaure un rapport où il y a peu de comptables, un travail peu parcellisé, des salaires élevés et une mobilité réduite. Ce rapport salarial paraît fondé sur un rapport de confiance entre quasi-égaux : le comptable d'une part et le patron de l'autre. La deuxième logique est marqué par une augmentation sensible du nombre de comptables, une parcellisation du travail comptable, une diminution relative des salaires et une mobilité accru des comptables. Ce rapport salarial semble être le calque du rapport patron-ouvrier dans les usines et nous la nommerons à dessein logique de production.

On essaiera de voir dans quelle mesure cette logique de production a pu pénétrer dans l'organisation des services comptables d'une grande entreprise comme Saint-Gobain entre 1867 et 1912. Pour cela, on procèdera en trois temps : dans un premier temps, on indiquera la méthodologie que on avait suivi pour mener une telle étude et on justifiera ainsi notre périodisation. Dans un second temps, on explicitera les principaux constats de notre

recherche. Enfin, dans un troisième temps, on essaiera d'expliquer ces résultats en essayant de faire ressortir les logiques de gestion qui semblent à l'œuvre dans le cas de Saint-Gobain.

1 METHODOLOGIE

Notre étude est d'abord le résultat de la richesse des fonds des archives de Saint-Gobain : en effet, la société a conservé ses grands livres de personnel qui ont été tenu annuellement entre 1873 et 1912[1]. Ces livres qui sont pour la plupart bien conservés[2], contiennent le détail des effectifs de la compagnie selon plusieurs critères : le statut (employé ou ouvrier), le nom, le prénom, la fonction, le salaire et les éventuelles primes. Tous les ouvriers ne sont toutefois pas indiqués nommément : il est fréquent de voir un nombre précédant les ouvriers exerçant une fonction donnée dans un établissement donné. Toujours est-il que ce classement permet de dénombrer les comptables, de les suivre dans leur carrière et enfin d'en savoir plus sur la nature de leur travail.

Nous avons choisi de nous cantonner à ces livres du personnel pour cette communication et de ne pas traiter d'autres sujets concernant les services comptables : les supports physiques du travail, l'organisation des rapports hiérarchiques, l'organisation spatiale et plus généralement la problématique de la bureaucratisation.

On a choisi de commencer en 1867 car, dans ce qui constitue les prémisses des livres de personnel, on arrive à reconstituer pour l'année 1867[3] le nombre de comptables présents dans l'ensemble des établissements de Saint-Gobain. Ces archives permettent d'étudier quatre dimensions de l'organisation du travail comptable :

- la question du nombre : on voulait savoir combien de comptables travaillaient à Saint-Gobain ; la question se pose à la fois dans l'espace (différence entre les établissements et le siège, entre les établissements selon leurs activités etc.) et dans le temps. Ce sont toutes ces dimensions que l'on cherchera à faire ressortir.
- la question des dénominations : dans l'organisation telle qu'elle est présentée, selon les établissements, des noms différents sont choisis pour le service, le chef du service et les employés du service. C'est donc l'occasion de voir se constituer des modèles d'organisation avec une normalisation des dénominations.
- la question de la rotation du personnel : les comptables changent-ils souvent de travail ? La question se pose par rapport à Saint-Gobain mais aussi entre les différents établissements.

---

[1] Pièces 1L2 à 1L41.
[2] Plusieurs ont disparu, certains ont été abîmés par l'humidité rendant certaines pages illisibles et d'autres sont incomplets.
[3] Pièce 1L1.

- enfin, la question des salaires : comment évoluent-ils dans l'absolu et par rapport à ceux des autres salariés de Saint-Gobain ?

Pour cela, on a procédé à cinq relevés exhaustifs : 1873, 1883, 1893, 1903, 1912. On a relevé pour chaque comptable, son nom, son prénom, sa fonction, l'établissement où il travaille, l'intitulé exact du bureau où il travaille. Les livres de 1874 et de 1911 n'étant pas consultables[4], on a complété ces cinq relevés par deux relevés ponctuels en 1884 et 1904 : pour ces deux années, on a compté les comptables présents l'année précédente et toujours présents. On a aussi relevé les rémunérations des comptables[5] ces deux années.

Voilà pour les modalités de l'enquête que l'on a menée. Elle est évidemment soumise à un certain nombre de biais dont on essaiera de tenir compte dans la formulation des conclusions :

- nos relevés sont décennaux et donc, il se peut que des individus soient partis et revenus de Saint-Gobain dans l'intervalle.
- ensuite, la période de dix ans peut être jugée un peu longue, mais la quantité du travail de collecte d'une part et les manques dans les livres ont incité à se limiter à cinq relevés principaux (complétés par deux plus partiels).
- les inscriptions sur le livre de personnel sont peut-être trompeuses, spécialement en ce qui concerne la dénomination : celle-ci dépend peut-être plus de celui qui tenait le registre que des usages dans les services concernés.
- pour la rotation du personnel, faute d'un relevé exhaustif ainsi que d'une inscription nominative régulière de tous les ouvriers, on ne peut étudier la rotation entre les métiers ouvriers et les métiers employés.

Une dernière limite tient au choix de données quantifiables : si elles ont l'avantage de pouvoir se traiter assez facilement et de pouvoir établir assez nettement quelques faits, elles n'expliquent pas grand-chose. Autrement dit, cette étude de cas constitue bien un ensemble de faits à expliquer et non l'explication. Il faut chercher cette dernière dans d'autres éléments que constitue le contexte politique, économique et social. C'est ce que l'on fera dans un troisième temps en essayant de proposer un cadre général d'explication crédible.

---

[4] Celui de 1874 est trop détérioré par l'humidité pour pouvoir être consulté ; celui de 1911 est manquant.

[5] On a retenu les rémunérations totales de ces employés, c'est-à-dire le salaire puis les diverses primes versées par Saint-Gobain. Ce choix présente quelques limites : en effet, certains salariés sont logés, ce qui entraîne une absence de prime de logement. Mais, avoir retenu le salaire stricto au sens strict, c'était prendre le risque de négliger les primes qui forment parfois une partie importante du salaire. D'autre part, vu que beaucoup d'établissements ont disparu et d'autres sont apparus, on a retenu l'administration centrale ainsi que trois établissements français des glaceries (Saint-Gobain, Chauny et Cirey) et trois pour les produits chimiques (Oseraie, Saint-Fons et Aubervilliers). Ces services ont l'avantage d'exister en 1884 et en 1904 : la comparaison s'en trouve facilité.

2 LES CONSTATS DE L'ETUDE DE CAS

On reprendra les quatre questions pour proposer les réponses qu'offre l'étude quantitative des données.

2.1 LE NOMBRE DE COMPTABLES A SAINT-GOBAIN (1867-1912)

La question du nombre en elle-même pose deux grands types de problèmes : en effet, le nombre de salariés n'est pas le seul élément qui varie sur la période étudiée. L'activité augmente aussi, tout comme le nombre de salariés. Ne donner que des chiffres absolus, c'est donc prendre le risque de surestimer le phénomène que l'on étudie. Pour cela, on a fait le choix de comparer le nombre de comptables salariés au nombre total d'employés de Saint-Gobain sur la période. Il est fourni dans les mêmes livres de personnels. On verra dans la troisième partie pourquoi on a préféré cet indicateur à celui de chiffre d'affaires. Cet indicateur a un avantage certain : c'est celui de permettre des comparaisons service par service ou établissement par établissement, ce que le chiffre d'affaires ou même la comptabilité industrielle[6] ne permet pas de faire.

La deuxième question qui se pose est celle des limites dans la définition du comptable : qu'est-ce qui constitue un comptable et qu'est-ce qui en est exclu ? On a choisi à cette fin d'adopter une double définition : une au sens restreint qui ne comprend que les comptables, chefs-comptables, aides-comptables employés aux écritures et employés aux factures travaillant dans le bureau ou à la comptabilité. Ces gens travaillent véritablement à l'établissement des comptes. Mais d'autres travaillent à des tâches proches ou pouvant clairement concourir à l'établissement des comptes : caissier, garçon de bureau travaillant au bureau ou à la comptabilité ou comptables de magasin[7]. Ils formeront ce que nous nommerons un sens large dans l'article ci-dessus. Il ne s'agit pas à proprement parler de comptables, mais cela permet de voir si les évolutions que l'on peut observer au sens restreint se retrouvent dans un sens plus large[8].

On peut à présent donner un tableau qui récapitule l'augmentation du nombre de comptables par rapport au total des salariés de l'entreprise :

---

[6] La comptabilité industrielle a de plus l'inconvénient de comparer des valeurs monétaires à une valeur physique : le coût peut augmenter du fait de la hausse des salaires et non du personnel.

[7] Les comptables de magasin sont exclus dans la définition au sens restreint du fait du mode d'organisation du magasin : il est composé d'un garde-magasin (parfois seul) et soit d'un comptable et d'autres employés, soit d'un seul employé. Autrement dit, il existe un travail comptable dans le magasin, mais celui-ci ne nécessite pas systématiquement l'emploi d'un comptable à plein temps. C'est pour éviter de fausser nos chiffres que nous avons classé employé et comptable magasin dans le sens large.

[8] A défaut de plus d'indications, les chiffres que on donnera ci-après seront exprimés au sens large. On donne ces chiffres, mais au final, l'écart n'apparaît pas significatif. Par ailleurs, nous nous tenons à disposition des personnes intéressés pour leur fournir des chiffres plus détaillés.

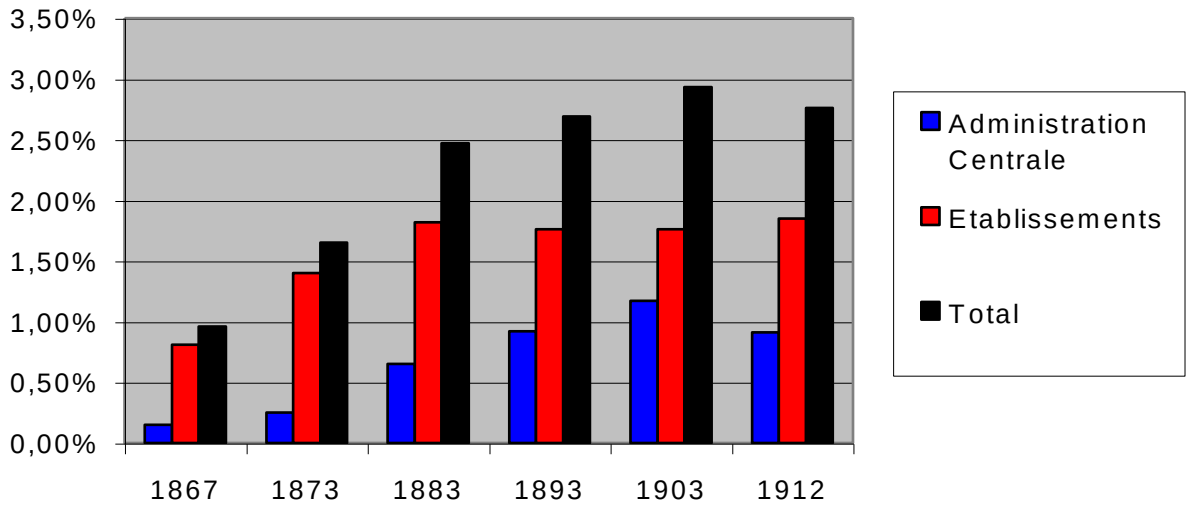

Figure 1 – Pourcentage de comptables par rapport au total de salariés de l'ensemble de l'entreprise[9]

L'augmentation se passe donc en deux temps : d'abord, la hausse dans les établissements est assez spectaculaire mais ne dure que sur la période 1867-1883. A l'inverse, la hausse se poursuit dans l'Administration Centrale jusqu'en 1903. En valeur absolue, les indications n'apportent pas plus d'informations :

	1867	1873	1883	1893	1903	1912
Administration Centrale	8	20	45	76	123	112
Etablissements	44	120	126,5[10]	145	184,5	228
Total	52	140	171,5	221	307,5	340

Figure 2 – Evolution du nombre de comptables au sens large

2.1.1 les comptables dans l'Administration Centrale

L'administration centrale se compose de trois à quatre fonctions selon la période : le secrétariat général (qui devient en 1912 la direction des services financiers) qui se comprend la comptabilité centrale, la caisse, l'inspection de la comptabilité le contentieux, la statistique ainsi que quelques employés chargés de la lingerie et de l'économat. Ces services évoluent, apparaissent, fusionnent et disparaissent dans la période. Mais la comptabilité en est le véritable fondement. A côté du secrétariat général, figure une direction des glaceries ainsi que de deux directions des produits chimiques (une chargée de la production, l'autre de la commercialisation). Dans la direction commerciale des produits chimiques, on trouve plusieurs comptables, alors qu'il n'y en a pas dans les deux autres directions.

[9] Les chiffres exacts de tous les graphiques figurent en annexes.

[10] Les 126,5 et 184,5 peuvent surprendre : ils correspondent en fait à l'ambiguïté de certaines dénominations où, comme à Art-sur-Meuse en 1883 où un employé est désigné comme « écriture et dessinateur ». Nous avons compté cet employé comme un demi-comptable.

Concernant le secrétariat général, il est intéressant de comparer la part du personnel comptable dans le secrétariat, dans l'Administration Centrale et dans l'ensemble du personnel :

Part des comptables (au sens large) dans…	1873	**1883**	1893	**1903**	1912
… Le secrétariat général		71,4%	77,2%	77,2%	77,1%
… Les services centraux	28%	**32,3%**	27,5%	24,4%	20,5%
… Le total des salariés[11]	0,09%	0,43%	0,54%	**0,68%**	0,60%

Figure 3 – Part des comptables du secrétariat général

On voit donc un double phénomène : d'une part, la hausse de la part des comptables que l'on voit clairement entre 1867 et 1883 aussi bien dans les établissements que dans l'Administration Centrale, et d'autre part, la hausse du nombre d'employés dans l'Administration Centrale qui paraît s'étaler sur la période 1883-1903. Notons aussi que la Direction Commerciale des Produits Chimiques est constituée à 52 % de comptables en 1873, entre 10 et 20% environ par la suite. La glacerie ne comporte pas une division avec des comptables.

2.1.2 les comptables dans les établissements

Saint-Gobain dispose sur cette période de deux types d'usines : les glaceries et les produits chimiques[12]. Voici les proportions de comptables que l'on trouve sur la période étudiée :

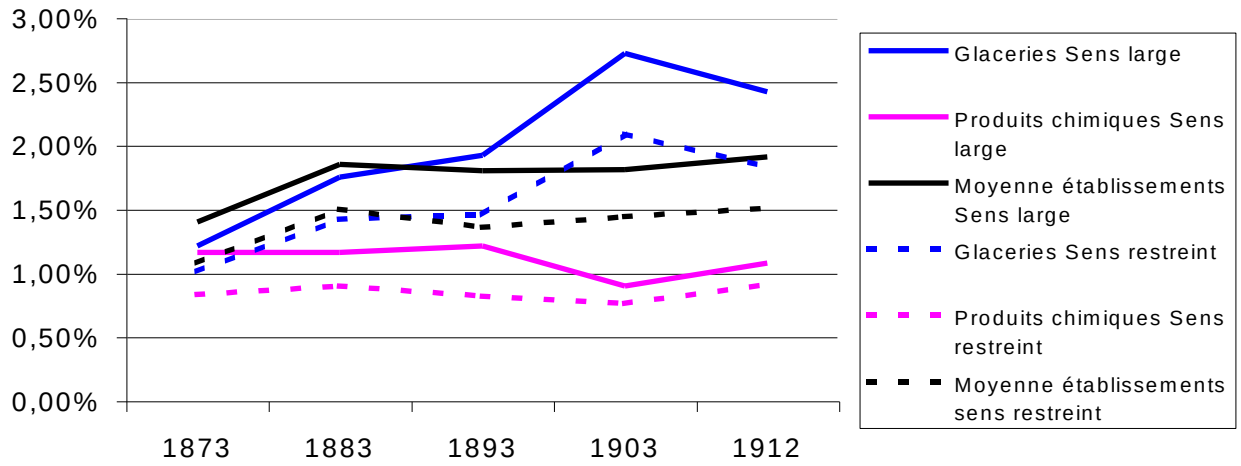

Figure 4 – Part des comptables dans le total des salariés

[11] Attention, on ne parle que des comptables qui travaillent dans le Secrétariat Général. On exclut notamment ceux travaillant dans la Direction Commerciale des Produits Chimiques. On pourrait faire le même travail pour les Produits Chimiques avec un résultat assez proche. La hausse dans les services centraux continue jusqu'en 1893 au lieu de 1883 ; elle est aussi moins spectaculaire.

[12] On a mis volontairement de côté les activités marginales comme les mines dont on ne peut observer la progression sur la période.

Ces chiffres méritent plusieurs commentaires : d'abord un relatif aux grandes proportions : si les glaceries voient les proportions de comptables augmenter assez clairement entre 1873 et 1903, on peut distinguer une relative constance pour les Produits Chimiques. Notons aussi que le nombre de salariés dans les Produits Chimiques passe en presque 40 ans de 3025 à 6788 quand les glaceries restent relativement stables (4466 à 4916 salariés sur la période).

Si l'on rajoute aux comptables des établissements ceux de la Direction Commerciale des Produits Chimiques en les rapportant toujours aux nombres de salariés des établissements, on obtient les chiffres suivants :

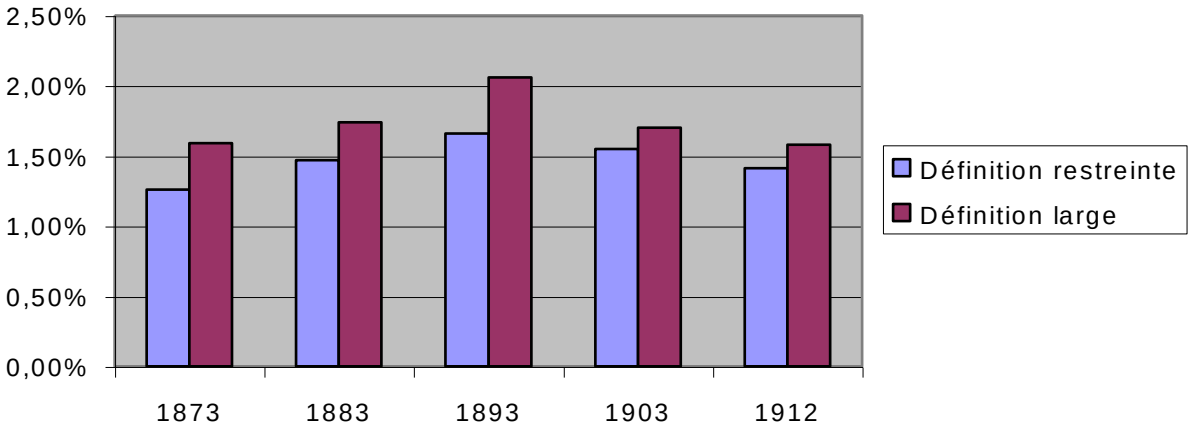

Figure 5 – Part des comptables travaillant directement pour les produits chimiques

On observe donc une hausse claire entre 1873 et 1893. Les deux chiffres suivants posent problèmes pour deux raisons différentes. La baisse de 1903 s'explique assez simplement : en 1893, il y a 3795 salariés dans les établissements de Produits chimiques ; en 1903, 6312. La hausse en valeur absolue n'est pas négligeable, mais pas suffisante pour maintenir le taux. Les chiffres de 1912 suivent une réorganisation des services qui fait diminuer fortement les personnes travaillant à la comptabilité des services centraux. Cela peut avoir entraîné des changements de noms, de services, de travail qui peuvent expliquer ce chiffre[13].

Après s'être intéressé au Produits Chimiques, on peut essayer de détailler les hausses de personnel dans la Glacerie. On peut vérifier d'abord que la hausse est bien uniforme à tous les établissements[14]. On peut enfin se demander l'impact des nouveaux établissements : quand ils apparaissent, la proportion de comptables est-elle ou non supérieure à la moyenne ? Il apparaît assez clairement que oui. Dans le sens restreint, tous les nouveaux établissements ont une proportion supérieure à la moyenne ; dans le sens large, trois sur quatre ont une proportion supérieure.

[13] On note en effet une légère hausse de la part des comptables dans les établissements de Produits Chimiques.

[14] Pour cela, on a pris les proportions minimales et maximales de comptables à chaque relevé : on a bien vu que la proportion minimale comme la maximale dans un sens restreint ou large suivait bien l'évolution des moyennes.

On peut compléter cette réflexion par les chiffres absolus dans les glaceries :

Définition	1873	1883	1893	1903	1912
Restreinte	45	55	58,5	83	90
Large	54	68	77	108	119
Total personnel	4466	3886	4016	3970	4916

Figure 6 - Nombre de comptables dans les glaceries

On peut noter que les hausses de personnel les plus importantes ont lieu justement sur les deux périodes où le nombre de salariés dans les glaceries diminue. Toutefois, ce phénomène est le résultat de données agrégées : on n'augmente pas le nombre de comptables dans les établissements qui suppriment des emplois, mais on l'augmente là où le nombre de salariés ne baisse pas. Il semble donc s'agir d'un hasard.

On peut donc tirer deux faits :

1. la proportion des comptables augmente de façon plus importante dans l'Administration Centrale que dans les établissements.
2. la proportion de comptables dans les établissements augmente dans les glaceries mais pas dans le secteur des produits chimiques.

2.2 LE CHOIX DES NOMS

Deux types de questions se posent quant à l'intitulé. D'abord celui du nom du service que l'on traitera avec celui du chef de service, et ensuite celui de la fonction attribuée à chaque employé.

2.2.1 l'appellation du service et du chef de service

Commençons par donner les résultats des cinq relevés :

Nom choisi[15]	1873	1883	1893	1903	1912
« Bureaux »	47,4 %	55,6 %	72,2 %	37 %	40 %
« Comptabilité »	26,3 %	22,2 %	27,8 %	48,2 %	50 %
Autres	10,5 %	16,7 %		7,4 %	3,3 %
Pas de dénomination	15,8 %	5,6 %		7,4 %	6,7 %

Figure 7 – Nom choisi pour désigner le lieu où travaillent les comptables

[15] Le nom est indiqué sur la première colonne du livre de personnel, avant les nom et prénom de chaque personne. Entre chaque service, une ligne est sautée ce qui permet d'identifier clairement chaque service.

	1873	1883	1893	1903	1912
Chef	12,5 %	7,1 %			
Chef de(s) bureau(x)	12,5 %	21,4 %	20 %	19,1 %	
Chef de (la) comptabilité	12,5 %	14,3 %	26,7 %	28,6 %	28,6 %
Chef comptable	25 %	14,3 %	33,3 %	38,1 %	44,6 %
Comptable	25 %	28,6 %	20 %	14,3 %	17,9 %
Teneur de livres	6,3 %				
Chef-caissier	6,3 %				
Caissier		7,1 %			5,4 %
Commis principal		7,1 %			
Ecritures diverses					3,6 %

Figure 8 – Nom choisi pour désigner le chef de bureau

Que disent ces chiffres ? D'abord que les pratiques de gestion s'unifient puisque l'éventail des dénominations que l'on adopte se restreint : là où en 1873, une multiplicité de noms se concurrence, on voit clairement qu'en 1912, deux (voire trois) noms subsistent. Le mouvement pour le choix du nom de service est similaire même s'il paraît aboutir plus tôt. Un élément ne ressort toutefois pas de ces chiffres, c'est la différence entre les produits chimiques et les glaceries. Dans les établissements de produits chimiques, 75% des services s'intitulent « comptabilité » et sont dirigés à 69,44% par des « chefs comptables ». C'est l'inverse dans les glaceries : 70% des chefs sont appelés « chef de (la) comptabilité » et tous les services sont intitulés « bureaux ». Si l'on observe les chiffres, le mouvement va en s'accentuant ; mais le nombre de plus en plus important d'établissements s'occupant des produits chimiques fait pencher la moyenne vers « comptabilité » et « chefs comptables ».

2.2.2 la dénomination des employés

Il faut d'abord noter que tous les comptables ne sont pas dans les bureaux loin de là. On en trouve fréquemment dans les magasins, occupant souvent le seul poste d'employé avec celui de garde-magasin. La proportion oscille entre 5 % et 8 % (du total des comptables des établissements) dans les produits chimiques, sauf une pointe à 11 %. Dans les glaceries, les comptables magasins représentent moins de 2 % des comptables de ces établissements en 1873, mais près de 9 % en 1912. La proportion a régulièrement augmenté pour dépasser celle des produits chimiques avant de légèrement décroître entre 1903 et 1912.

A côté de ces comptables de magasin, on retrouve l'écrasante majorité des comptables dans le bureau ou à la comptabilité. Quels noms utilise-t-on pour désigner le comptable ? Il semble d'abord que la classification que propose Jounot en 1938 dans la revue *Le chef de comptabilité* ne soit pas pertinente : il distingue à l'époque plusieurs niveaux avec des tâches correspondant à chaque niveau : employé aux écritures, aide-comptable, comptable et chef de comptabilité. Il n'est pas rare de trouver, notamment en début de période des services où mis à part le caissier, le garçon de bureau et le chef, il n'y a que des comptables. Autrement dit, si

la spécialisation du travail existe dans les pratiques, elle reste limitée au bureau et ne prend pas une dimension sociale. Le terme comptable semble donc d'avantage manifester l'appartenance à un service qu'il ne décrit le travail effectué.

Pourtant, il est clair que la division du travail s'affirme de plus en plus clairement. Deux éléments permettent de faire ce constat :

- tout d'abord la spécialisation progressive des postes : même si elle est minoritaire, elle prend de l'ampleur. En 1873, 10,64 % des intitulés spécifie ce que fait exactement le comptable[16] dans les Glaceries. En 1912, ils représentent 26,61 % avec une nette accélération du mouvement en fin de période. On ne retrouve pas un tel phénomène dans les Produits Chimiques.
- des termes assez vagues sont utilisés : le terme de comptable, on l'a dit, paraît être utilisé dans un sens assez large. Il en est de même pour celui de commis qui est souvent employé sans plus de précision : en 1883, 31,96 % des comptables sont nommés commis[17], la plupart du temps sans autre précision. En 1912, ils ne représentent plus que 5,59 %. La décrue est brutale entre 1903 et 1912. A l'inverse, le nombre d'employés aux écritures, écrivains et autres scribes passe de 10,26 % à 25,87 % des comptables, l'essentiel de la hausse ayant lieu entre 1903 et 1912.

Une hypothèse peut être formulée quant à ces évolutions : la hausse du nombre d'employés aux écritures, parallèlement au déclin des dénominations plus indistinctes peut refléter deux réalités : la spécialisation du travail, on l'a dit, mais aussi le recours accru à un travail d'écritures. Trois faits semblent donc ressortir de l'étude des dénominations :

3. il existe des logiques locales propre à chaque secteur (glacerie ou produits chimiques) : on choisit des noms différents pour désigner des réalités identiques et la spécialisation des tâches paraît moins aboutie dans les Produits Chimiques.
4. une spécialisation des tâches comptables semble se mettre en place à la fin de la période.
5. la part des employés aux écritures augmente assez nettement dans les bureaux.

2.3 LES SALAIRES DES COMPTABLES

Nous avons effectué deux relevés : un en 1884 et un autre en 1904. Commençons par observer l'évolution des plus hauts salaires au niveau central :

---

[16] Par spécialisation, on veut indiquer les spécifications suivantes : facturier, retraites ouvrières, feuille de paie, glaces ou encaissement des effets. Ces activités montrent que la personne se concentrait spécifiquement sur une tâche. La spécialisation est aussi très tôt assez importante au niveau du siège. Cela confirme le constat 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).

[17] Par comparaison avec les autres établissements, on sait que le travail de bureau est alors essentiellement constituée par la comptabilité et la caisse.

8 plus hauts salaires	1884		1904	
	Poste	Salaire (avec prime)	Poste	Salaire (avec prime)
1	Secrétaire Général	50 000	Directeur général des usines des Produits Chimiques	50 000
2	Directeur commercial Produits Chimiques	50 000	Directeur commercial des Produits Chimiques	50 000
3	Directeur Fabrication Produits Chimiques	30 000	Directeur général des glaceries	40 000
4	Directeur Fabrication Glaces	28 000	Directeur du secrétariat général	28 000
5	Ingénieur de fabrication des glaces	15 000	Directeur adjoint des glaceries	27 000
6	**Inspecteur de la comptabilité**	**14 500**	Contrôleur des fabrications	25 000
7	Achats Produits Chimiques	12 000	**Chef de comptabilité**	**18 000**
8	**Chef de comptabilité**	**11 000**	**Inspecteur de la comptabilité**	**18 000**

Figure 9 – Les 8 plus hauts salaires de l'Administration Centrale

Les postes comptables restent à peu près aux mêmes positions dans l'ordre des salaires, mais l'écart par rapport aux plus hauts salaires se creuse légèrement[18]. Les cadres comptables restent néanmoins dans le peloton de tête des hauts salaires.

Essayons à présent de voir l'évolution des salaires du personnel comptable. On présente ci-dessous les résultats globaux, sachant que le détail par secteur n'apparaît pas très significatif. Le seul constat qui en ressort est l'aisance des comptables du siège par rapport à ceux des établissements. Il y a deux façons de comparer ces chiffres : d'abord de prendre les valeurs absolues (deuxième colonne), et aussi de comparer cette hausse à l'évolution des salaires dans l'entreprise (troisième colonne). On a retenu comme chiffre celui de 22,85 % (on a élargi les tranches en les augmentant de 22,85 %) et refait un nouveau décompte que l'on a déduit des données de Daviet [1988] (p.376). Il correspond à la hausse des salaires des ouvriers de Chauny entre 1880 et 1900, hausse que Daviet juge représentative des autres[19]. Le premier chiffre de 1904 renseigne sur l'enrichissement absolu des comptables. Le deuxième, plus parlant, indique si la position du comptable par rapport aux autres professions se dégrade ou s'améliore.

[18] Précisons que le salaire de base des chef de comptabilité et inspecteur de la comptabilité augmente à peine. La hausse de salaire provient des primes liés à l'âge et à l'ancienneté. Ce n'est pas le cas des autres postes.

[19] On n'a pas pu reprendre les mêmes années car certains registres ont disparu et d'autres sont incomplets. D'autre part, Daviet indique qu'au secrétariat général, le salaire des garçons de bureau a doublé sur la période, passant de 1 500 à 3 000 francs (p.375), laissant supposer qu'au niveau central, la hausse a été bien supérieure à 22,85%. On n'a pas retrouvé de tels chiffres en 1904 (il s'agit peut-être de primes liées à l'Exposition Universelle de 1900 où Saint-Gobain cherchait à affirmer sa mission sociale) ; on a préféré reprendre les chiffres de la page suivante, calculés sur une proportion plus importante. Ce chiffre de 22,85 % n'est donc qu'un minimum (si on avait pris les chiffres de la période 1890-1910, ce chiffre aurait été très légèrement inférieur (19,7 %), mais cela n'aurait changé nos conclusions qu'à la marge).

Tranche (en francs par an)	Nombre de comptables dans chaque tranche de revenu			Part des comptables dans chaque tranche de revenu		
	1884	1904	1904 avec changement de tranche	1884	1904	1904 avec changement de tranche
- 1000	7	4	6	9,46 %	3,54 %	5,31 %
1000 - 1999	14	12	41	18,92 %	10,62 %	36,28 %
2000 - 2999	26	48	39	35,14 %	42,48 %	34,51 %
3000 - 3999	15	27	10	20,27 %	23,89 %	8,85 %
4000 - 4999	5	5	8	6,76 %	4,42 %	7,08 %
5000 - 9999	5	14	6	6,76 %	12,39 %	5,31 %
+ 10000	2	3	3	2,70 %	2,65 %	2,65 %
Total	74	113	113	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Figure 10 – Distribution des salaires des comptables au secrétariat général, dans 3 glaceries (Saint-Gobain, Chauny et Cirey) et 3 usines de produits chimiques (Aubervilliers, l'Oseraie et Saint-Fons)

La comparaison des deux premières colonnes fait ressortir le fait que dans l'absolu, il n'y a pas appauvrissement des comptables, bien au contraire. La comparaison de la première et de la troisième est plus instructive : elle permet de voir que les tranches les plus hautes ne varient guère. Au-dessus de 4000 francs en 1884 et de 4914 francs en 1904, il y a toujours 16 à 17 % de la proportion des comptables.

La tranche du milieu (entre 3000 et 4000 francs en 1884), à savoir la quatrième régresse assez sensiblement. Au contraire, c'est la deuxième tranche la plus basse qui voit ses effectifs augmenter. Autrement dit, si l'on prend en compte l'évolution moyenne des salaires dans l'entreprise, on peut observer une baisse du statut du travailleur comptable de base. Ce phénomène se retrouve dans les glaceries et l'administration centrale, dans une moindre mesure dans les produits chimiques.

On peut donc tirer deux faits de cette partie :

6. les comptables en haut de la hiérarchie voient leurs salaires progresser au même rythme que les autres salariés. Il semble toutefois que la hausse soit moindre que pour certains autres membres du personnel dirigeant.
7. les comptables en bas de la hiérarchie voient leurs rémunérations progresser, mais de manière bien plus lente que les ouvriers qui ont pourtant un salaire moindre.

2.4 LA ROTATION DU PERSONNEL

C'est la dernière question que l'on a posé sur le personnel. Que peut-on dire de sa rotation ? Il faut distinguer deux types de rotation : la rotation externe, c'est-à-dire les entrées et les sorties de l'entreprise et la rotation interne, c'est-à-dire les changements de travail ou de lieu de travail au sens de Saint-Gobain. Précisons que la façon dont les livres étaient tenus présente un biais : on ne peut observer les personnes passant d'employé à ouvrier puisque ces derniers ne sont pas systématiquement indiqués nommément.

2.4.1 la rotation externe du personnel

Commençons par la rotation externe : Daviet [1988] (p.370) donne l'ancienneté du personnel en 1900 en se fondant sur un document établi pour l'Exposition Universelle de Paris. Voici ces résultats[20] :

Ancienneté du personnel en 1900	Glacerie	Produits Chimiques
10 ans et moins	47,60 %	66,40 %
11 à 20 ans	25,50 %	22,30 %
21 à 30 ans	17,80 %	8,30 %
31 à 40 ans	7,40 %	2,40 %
Plus de 40 ans	1,70 %	0,60 %

Figure 11 – Ancienneté de l'ensemble des salariés en 1900

On a pu, pour le personnel comptable, effectuer plusieurs relevés. On n'a pas distingué la glacerie et les produits chimiques, étant donné les problèmes de classification pour ceux qui changeaient d'établissements. D'autre part, comment aurait-on pu classer l'administration centrale ? Voici les résultats pour l'ancienneté du personnel en 1883, 1893, 1903 et 1912 :

Part du personnel étant présent depuis …[21]	En …	1912	1903	1893	1883
Moins de 10 ans		56,28%	62,34%	56,93%	64,35%
Entre 10 et 20 ans		27,44%	21,30%	24,34%	35,65%
Entre 20 et 30 ans		10,47%	11,17%	18,73%	
Entre 30 et 39 ans		4,88%	5,19%		
Plus de 39 ans		0,93%			

Figure 12 – Ancienneté du personnel comptable au sens large

Il apparaît qu'il n'y a pas grande différence entre ces deux statistiques : on peut en déduire que, grosso modo, l'ancienneté des comptables est proche de celle du reste du personnel sur cette période. Cette rotation sur longue période peut être complétée par une étude à plus court terme par les relevés sur les années 1883-1884 et 1903-1904. Pour cela, on a retenu l'indicateur de mobilité[22] qu'utilisent des auteurs comme Omnes [1998] utilise pour étudier la gestion du personnel au Crédit Lyonnais. Cet indicateur est le ratio suivant : (entrée + sortie) / total du personnel[23]. Voilà les résultats obtenus pour les deux périodes 1883-1884 et 1903-1904 :

[20] Le document sépare les catégories de cinq en cinq ans. Mais, comme notre étude donne l'ancienneté par tranche de dix ans, nous avons fait les totaux nous-mêmes.

[21] Pour la dernière ligne des trois dernières colonnes, il faut lire le tableau comme suit : 5,19 % des employés présents sur les registres en 1903 l'étaient déjà en 1873 : cela fait donc plus de 30 ans qu'ils sont présents. L'absence de livres avant 1873 empêche d'avoir plus de précision.

[22] C'est le ratio suivant : (entrée + sortie) / total du personnel. Notons qu'un départ remplacé fait augmenter le ratio par rapport à un départ non remplacé.

[23] Notons qu'un départ remplacé fait augmenter le ratio par rapport à un départ non remplacé.

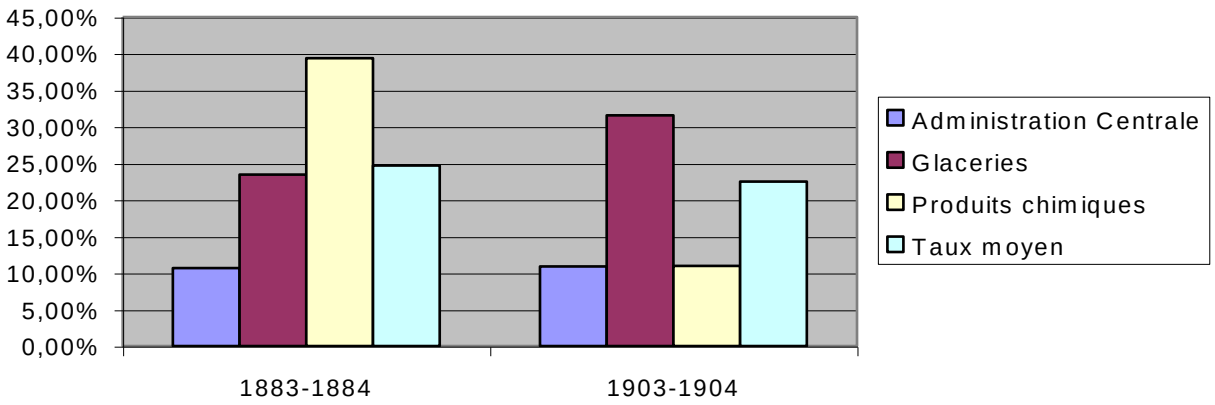

Figure 13 – Indicateur de mobilité du personnel comptable

Les chiffres montrent clairement la stabilité du personnel dans l'Administration Centrale. La glacerie connaît une stabilité moindre, tout comme les produits chimiques. L'augmentation de la stabilité dans les produits chimiques peut être liée à la multiplication des nouveaux établissements : il est probable que les comptables qui y étaient nommés, devaient rester un certain temps pour organiser le travail comptable d'une façon satisfaisante.

2.4.2 la rotation interne du personnel

Reste à étudier la rotation interne du personnel comptable, c'est-à-dire entre les établissements. On a pour cela repris nos cinq relevés décennaux et cherché parmi l'ensemble du personnel administratif ceux qui apparaissaient deux fois : ils sont 351 sur 964. Parmi ces 351, on a cherché ceux qui apparaissaient deux fois dans deux lieux différents : ils sont 43, soit un peu plus de 10% de ceux restant au moins 10 ans. Il faut réduire ces 43 à 40 car 3 reviennent après une absence dans l'établissement. Si l'on étudie de plus près les mouvements, on voit que sur la période les arrivés et les départs s'équilibrent entre le siège et les établissements. Toutefois, on peut noter un double phénomène : jusqu'en 1893, la comptabilité centrale attire 7 personnes (1 personne ensuite seulement). A l'inverse, seulement 2 personnes en partent jusqu'en 1893, mais 7 au-delà. Cette hausse paraît lié à celle du renforcement de la comptabilité centrale pendant cette période.

Un autre phénomène est assez notable : les nouveaux établissements paraissent bénéficier de comptables venant d'autres établissements peu après leur création : ainsi en est-il de Sain-Bel, de Pise, de Montluçon, de Balaruc, de Tours, de Montargis, de Nantes – avec un décalage toutefois –, de Bordeaux, de Bayonne et du Mans. Toutefois, on ne fait pas le même constat partout, six établissements échappant à la règle (Franière, Bilin, Ivry, Vitry, Pierre-Bénite et Varangéville). Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène : la taille assez faible qui permet au directeur de tenir lui-même les comptes, comme à Bilin, la

délégation de la comptabilité à un établissement proche (la comptabilité de Tonnay est tenue à Marennes), la délégation au siège (possible notamment pour Ivry et Vitry) etc.

Au total, on retiendra trois faits :

8. dans l'absolu, la rotation du personnel comptable n'apparaît pas plus importante chez les comptables que chez les autres salariés de Saint-Gobain.
9. les comptables du siège semblent beaucoup plus stables que ceux des établissements.
10. la rotation interne est utilisée assez fréquemment dans les nouveaux établissements au niveau des comptables.

3 RENDRE COMPTE DE L'EVOLUTION DES LOGIQUES DE GESTION

Commençons par rappeler les dix faits que nous avons établis :

N°	Fait
1	la proportion des comptables augmente de façon plus importante dans l'Administration Centrale que dans les établissements.
2	la proportion de comptables dans les établissements augmente dans les glaceries mais pas dans le secteur des produits chimiques.
3	il existe des logiques locales propre à chaque secteur (glacerie ou produits chimiques) : on choisit des noms différents pour désigner des réalités identiques et la spécialisation des tâches paraît moins aboutie dans les Produits Chimiques.
4	une spécialisation des tâches comptables semble se mettre en place à la fin de la période.
5	la part des employés aux écritures augmente assez nettement dans les bureaux.
6	les comptables en haut de la hiérarchie voient leurs salaires progresser au même rythme que les autres salariés. Il semble toutefois que la hausse soit moindre que pour certains autres membres du personnel dirigeant.
7	les comptables en bas de la hiérarchie voient leurs rémunérations progresser, mais de manière bien plus lente que les ouvriers qui ont pourtant un salaire moindre.
8	dans l'absolu, la rotation du personnel comptable n'apparaît pas plus importante chez les comptables que chez les autres salariés de Saint-Gobain.
9	les comptables du siège semblent beaucoup plus stables que ceux des établissements.
10	la rotation interne est utilisée assez fréquemment dans les nouveaux établissements au niveau des comptables.

Les dix faits que l'on a retenus paraissent orienter dans deux directions opposées : les trois premiers font ressortir des logiques de gestion qui paraissent contingentes à l'entreprise : comment telle branche est gérée par rapport à telle autre ? A l'inverse, les sept suivants amènent à voir une autre logique qui est relative aux rapports sociaux au sein du groupe des comptables : elle met en évidence l'émergence des comptables salariés « de base » et de l'encadrement comptable. Revenons sur ces deux logiques plus précisément.

3.1 LES LOGIQUES DE GESTION ENTRE BRANCHES

Jean-Pierre Daviet [1988] évoque la question de la gestion du personnel et fait le constat suivant :

> « Un tel modèle, confronté aux données de 1900, nous invite à distinguer trois modèles :
> - un modèle traditionnel, Glacerie de Saint-Gobain, et probablement aussi Glacerie de Cirey, où l'emploi à vie joue un rôle important ;
> - un modèle des autres glaceries, de type intermédiaire ;
> - un modèle des usines de produits chimiques, où le noyau stable est réduit, parce qu'il existe beaucoup d'emplois peu qualifiés, et d'ailleurs souvent insalubres » (p.371).

Pour ce qui est de la stabilité, on ne retrouve pas du tout les mêmes conclusions. La rotation est moindre dans les glaceries en 1883-1884 mais supérieure en 1903-1904 à celle des produits chimiques. Il semble donc qu'il y ait des différences entre les comptables des glaceries et des produits chimiques, mais pas au même niveau que pour les ouvriers.

Toutefois, notre étude confirme assez clairement les conclusions de Daviet pour la différence entre produits chimiques et glaceries : il est clair que les proportions de comptables sont durablement supérieures dans les glaceries. La différence entre Saint-Gobain et Chauny avec les autres glaceries ne se retrouve pas. Les proportions de ces deux établissements restent dans la moyenne sur la période étudiée.

Au total, il nous semble que ce rapport à la stabilité est encore importante en 1883-1884 dans les glaceries. Vingt ans plus tard, ce rapport a disparu : la paupérisation relative des comptables dans les glaceries se retrouve de façon assez atténuée dans les produits chimiques. Quand plus de 85 % des comptables des glaceries gagnent moins de 3685 F (soit 3000 F avec la hausse de 22.85 %), ils sont à peine plus de 60 % dans les produits chimiques à gagner moins. Ce modèle de la stabilité paraît donc caractéristique des produits chimiques et plus des glaceries. La hausse du nombre d'employés se fait clairement par le recrutement d'employés plus mal payés.

3.2 LA NOUVELLE ORGANISATION DES SERVICES COMPTABLES

Les faits 4 à 10 semblent mettre en évidence une autre logique : celle de l'organisation des services comptables. Ce que l'on dit n'est plus propre à une branche mais s'avère général à Saint-Gobain dans son ensemble. On voudrait pour cela essayer de construire une explication à ces faits. Pour cela, on va repartir de la situation des comptables avant 1867.

3.2.1 le rapport à la comptabilité avant 1867

Quel est la relation du comptable avec son patron au XVIIIème siècle ? Paul Butel [1974] indique les qualités du teneur de livre bordelais : « estimé pour sa fidélité et pour ses compétences ». Il précise plus loin : « pour s'attacher des commis sûrs, les négociants ont sans doute été amenés à consentir de hauts salaires ». Ce rapport à la fidélité, cette confiance

existant entre le teneur de livres et le patron paraît assez clair alors chez les négociants. A Marseille, Carrière [1973] met aussi en avant cette idée de compétence : « la comptabilité était, sans aucun doute, confiée à un spécialiste : le teneur de livres » (p.730). Peu avant, il donnait l'exemple d'un teneur de livres lyonnais qui bénéficiait d'une telle confiance de son patron qu'il prend en main la direction des affaires. Ces idées de confiance et de compétences paraissent donc caractériser la relation entre patron et teneur de livres, relation qui aboutit à un salaire assez élevé d'après les mêmes auteurs[24].

Le rapport à la confiance ne pose guère de soucis, mais il n'en va pas de même de ce que ces auteurs disent sur la compétence. Jean Meyer [1969], dans son étude sur l'armement nantais au XVIIIème siècle, parle « des innombrables erreurs d'addition portant, à vrai dire, la plupart du temps, sur des sommes assez faibles » (p.128). Jean Cavignac [1967] parle aussi de « la difficulté que présentait la tenue des livres pour un homme de l'époque » (p.36). Cette compétence a trait à la capacité à connaître les règles de la comptabilité à partie double et paraît assez peu répandue à l'époque. C'est ce qui explique probablement la valeur qu'on peut accorder à sa bonne connaissance. Cette compétence paraît donc être vraie dans la comparaison entre plusieurs teneurs de livre du XVIIIème siècle. Le XIXème siècle modifie sensiblement ce rapport.

A Saint-Gobain, il n'y a pas de teneur de livres avant 1775. Un document établi au début du XIXème siècle[25] fait l'historique des postes de directeur, de caissier et de teneur de livres. Il ne remonte pas avant 1775. Comment s'organisait-on auparavant ? Un mémoire de mai 1761[26] en dit plus sur ces choix organisationnels : le travail comptable est partagé entre les différents directeurs et le caissier. Autrement dit, on choisit une forme différente de délégation : on ne délègue pas le travail comptable en le séparant de ce qui est plus technique, mais on délègue une partie du travail comptable avec la partie correspondante du travail technique. Il peut arriver ensuite que chaque directeur délègue lui-même son travail comptable, mais le but de la logique de délégation est foncièrement différente.

On a donc en germe deux logiques à Saint-Gobain : une qui pousse à centraliser les écritures auprès d'un teneur de livres que Saint-Gobain adopte à partir de 1775. Et l'autre, celle choisie historiquement par Saint-Gobain, qui pousse au contraire à décentraliser les écritures, à les effectuer dans les établissements, en les couplant avec les responsabilités techniques, autrement dit à décentraliser la comptabilité.

---

[24] Charles Carrière [1973] n'émet pas d'opinions sur l'importance des salaires à Marseille, mais ses estimations se rapprochent de celles de Paul Butel [1974] pour Bordeaux.

[25] Pièce 1L1 Bis. Ce dossier regroupe les pièces diverses relatives au personnel au XVIIIème et XIXème siècles.

[26] Pièce C 4-2.

Cette double logique, on en retrouve trace entre 1830 et 1838 où divers règlements indiquent la répartition des tâches. Voici ce qui est dit le 30 octobre 1832[27] :

> « **Article 33** : le chef de chacun des trois établissements de Saint-Gobain et de Chauny tiendra des écritures régulières pour constater la marche des travaux de fabrication, de constructions neuves, de réparation et d'entretien, qu'il est chargé de diriger. »

Cela ne doit pas faire croire pour autant que le chef d'établissement tient les comptes. Mais c'est lui qui est responsable de cette bonne tenue. Le Conseil d'Administration est d'ailleurs parfaitement au courant de cette délégation au sein des établissements puisque le règlement du 10 février 1838[28] indique à l'article 2 le détail des employés sous l'ordre du régisseur à la manufacture de Chauny : il comprend un caissier teneur de livres, un commis aux écritures et un commis chargé des livres auxiliaires et copie d'états.

Autrement dit, avant 1867, il existe clairement des personnes travaillant au siège et dans les établissements à des tâches comptables. La période que notre analyse étudie ne marque donc pas la naissance des comptables d'entreprise, mais plutôt leur massification. Revenons maintenant à la période 1867-1912 pour essayer de comprendre les logiques de gestion à l'œuvre.

3.2.2 Les logiques de gestion dans l'organisation de la comptabilité (1867-1912)

Les faits 4 à 10 font ressortir un double mouvement au sein de la catégorie des comptables : d'une part, les faits 6, 9 et 10 amènent à noter l'irruption d'un hiérarchisation entre comptables. Voici comment on pourrait présenter les choses : l'encadrement est en nombre limité, n'augmente pas sur la période en dépit de l'augmentation du nombre de comptables, il se situe principalement au siège, son salaire est plus important[29] et sa rotation moindre. Le rapport de confiance que l'on a évoqué reste la caractéristique du rapport entre l'encadrement comptable et la hiérarchie supérieure.

A l'opposé, on trouve (faits 4, 5 et 7) une autre partie des comptables qui obéit à une autre logique : le travail est parcellisé, les fonctions d'employés aux écritures augmentent nettement, les salaires augmentent moins que ceux des ouvriers ; c'est une autre logique qui est à l'œuvre dans ce cas : les comptables sont traités non plus comme des hommes de confiance, mais comme des salariés ordinaires. Autrement dit, l'on voit s'amorcer une logique de gestion où les comptables de base sont traités comme les ouvriers de la Révolution Industrielle. Delphine Gardey [1995] effectue un constat proche pour les employés en général :

> « Cet employé ancienne manière, dont le travail était largement polyvalent, qui exerçait son activité dans un cadre quasi-familial, auquel l'avenir professionnel et social était ouvert et

[27] Pièce C 4-5.
[28] Pièce C 4-5.
[29] Au-dessus de 3000 francs par an en 1884, de 3685 en 1904. Cette somme paraît constituer la barrière de la hiérarchie comptable.

> prometteur, n'est manifestement plus et disparaît dans l'imaginaire syndical au début du siècle, laissant la place à l'employé-prolétaire, cantonnée dans des tâches spécialisées et travaillant dans une grande organisation bureaucratique dépersonnalisée » (p.91)

Cette évolution est consciente comme elle le rappelle un peu plus loin :

> « Alors que dans les années 1890, les employés de bureau chrétiens s'auto-définissaient fréquemment comme des « *collaborateurs* » ou des « *intermédiaires* », ils se qualifient de plus en plus « *d'exploités* », de « *travailleurs* », de « *prolétaires* » dans les années 1900-1910 » (p.129)

Comment expliquer que l'on ait eu recours si massivement aux comptables dans cette période ? Delphine Gardey [1995] propose la réponse suivante :

> « Les bureaux de taille importante se développent, la division du travail administratif s'installe, l'interchangeabilité de nombreux emplois de bureau devient la règle. […] Les transformations organisationnelles du capitalisme sont donc à l'origine dans ces différents pays de l'essor des cols blancs » (p.110).

Il semble que, dans le cas de Saint-Gobain, la volonté de savoir est primordiale : le groupe grandit, s'internationalise et le Conseil d'Administration, lui, ne grossit pas. Pour pouvoir prendre des décisions, il lui faut plus d'informations. En témoigne par exemple l'augmentation très importante de la taille du rapport sur le prix de revient. Au début des années 1860, deux années tiennent en un livre. Dans les années 1890, ce rapport annuel tient en deux, voire trois volumes.

Au total, on note un véritable phénomène de bureaucratisation : cette bureaucratisation est marquée par une massification des services comptables, mais aussi une parcellisation du travail qui entraîne une diminution du rang social de l'employé comptable « de base ».

Il reste alors la question de savoir qui a décidé cette hausse, si elle a été décidée de façon consciente. C'est notamment le rôle du Conseil d'Administration dans cette décision que l'on veut s'intéresser. Etait-il au courant de ce phénomène ou a-t-il subi la hausse du nombre de comptables ?

3.2.3 la croissance de ces services comptables est-elle subie par le Conseil d'Administration ?

La réponse à cette question est assez complexe et il semble nécessaire de préciser auparavant plusieurs points. Tout d'abord, le Conseil a la haute main sur beaucoup de décisions. Il s'intéresse en plus des grands projets, de questions très terre-à-terre comme l'emploi, les salaires ou les gratifications[30]. Il avalise donc l'augmentation du nombre de comptables, notamment dans les années 1870. En ce sens, on ne peut pas dire qu'il ignore cette augmentation du nombre de postes. Alors, comment les embauches sont-elles présentées ? Même si les rapports du Conseil d'Administration sont assez brefs et ne reflètent pas la tenue des débats, on peut noter deux types de cas : d'abord, le remplacement qui est quasi

[30] Voir par exemple, les tableaux de gratifications (p.68, pièce 4B19). Pour l'emploi dans les bureaux, voir pièce 2B1 p.168. De façon plus générale, « au XIXème siècle […] les décisions d'embauche, de salaires, d'affectations, de sanctions, etc. restent du ressort du conseil d'administration » (Fombonne [2001], p.49).

automatique[31] (le débat porte alors sur le choix du remplaçant qui n'est pas toujours immédiat[32]) ; le second cas est le recrutement d'un nouvel employé. Des expressions vagues (« les besoins du service ») servent de justifications et suffisent à convaincre le Conseil d'Administration[33]. L'encadrement paraît donc à même d'imposer les changements en terme de recrutement.

A partir de là, on pourrait penser que l'on se situe dans un rapport de force très favorable à la hiérarchie face au Conseil d'Administration. Il semble que le propos serait excessif, et d'autres éléments prouvent bien que le Conseil d'Administration a d'autres préoccupations qu'il arrive à imposer. La préoccupation des coûts paraît alors très prégnante : Hector Biver avait par exemple exprimé dès 1859 des exigences très précises en matière de prix de revient[34]. Ces exigences vont aboutir à un rapport annuel au Conseil d'Administration sur les prix de revient entre 1860 et 1907[35]. On peut voir dans l'augmentation du volume de ce rapport (2 volumes à partir de 1893) la prise en compte de la volonté des associés.

Mais, l'apparente amélioration de la qualité de ces rapports ne doit pas cacher de nombreuses « cachotteries » concernant les coûts des services comptables : ainsi, le coût des loyers disparaît en 1869 des frais généraux d'administration centrale et réapparaît en 1883. On sait par ailleurs[36] que l'Administration Centrale a déménagé en 1880, donc cette diminution des coûts est peut-être due à un déménagement vers un bâtiment, propriété de Saint-Gobain. Mais, toujours est-il qu'un silence pudique entoure cette disparition[37]. A l'inverse, quand il s'agit d'expliquer la hausse brutale des frais généraux, des raisons convaincantes peuvent être avancées[38]. Des frais apparaissent sans justification, notamment pour leur hausse répétée (les frais d'assurance par exemple). Ainsi, il apparaît que dans ces frais généraux, le Conseil d'Administration a le plus grand mal à faire le tri. Une option, très tôt retenue est d'envoyer une mission sur place. Ainsi, en est-il décidé le 9 juin 1859 en ce qui concerne le bureau de

[31] Par exemple, en mai 1859, pièce 2B1, p.178.
[32] Par exemple, en février 1860, pièce 2B1, p.263.
[33] Par exemple, en mai 1859, pièce 2B1, p.168.
[34] Pièce C4-2.
[35] Pièces 4B36 à 4B101.
[36] Pièce C 4-4. Conseil du 19 février 1880, indiquant le déménagement rue Sainte-Cécile.
[37] Pièce 4B46.
[38] Pièce 4B48, p.41. En dessous des frais généraux d'Administration Centrale, figure l'explication suivante de la hausse des coûts : « les primes du directeur des glaceries pour 1872 savoir […] 26613,10 figurait dans l'état de 1872. Auparavant, ils étaient déduits du compte de profits et pertes. Le traitement de M. Biver de 30000 f. figure également sur l'état de 1872. Auparavant, ils étaient répartis entre Saint-Gobain, Stolberg et Paris. Son indemnité de logement de 8000 f., maintenant supprimée, figurait seule sur l'état de l'Administration Centrale. Le traitement de M. Fain de 25 000 f. figurait en 1871 seulement pour 10 000 dans les frais d'Administration Centrale. La prime de M. Fain, maintenant supprimée, était déduite du compte de profits et pertes » (p.41).

Stolberg[39]. Deux employés seront licenciés. L'autre option qui va être retenue est la création d'un inspecteur de la comptabilité[40] le 16 avril 1875.

En dépit de ces réserves sur la pertinence même des informations comptables, on peut essayer de comparer l'évolution des coûts de personnel à d'autres grandeurs économiques. Au fil des années, les seuls frais généraux que l'on peut suivre sont ceux de l'Administration Centrale[41] (il y a corrélation entre le personnel comptable et le personnel du siège entre 1873 et 1903 comme l'indique la figure3). Dans le tableau ci-dessous, nous avons repris quatre données des frais généraux : les frais de personnel qui se composent des salaires et des primes du siège social. Nous avons ensuite pris un indicateur qui voulait mesurer l'activité du service comptable que nous avons nommé frais de fonctionnement. Ces frais regroupent les frais de chauffage et d'éclairage, les fournitures de bureau, les ports de lettre et les « couvres-voyages »[42]. Le troisième élément est le total des frais généraux d'administration centrale, regroupant donc les frais de personnel, les frais de fonctionnement et tous les autres frais généraux. Le dernier élément de comparaison est le chiffre d'affaire. Les frais de personnel sont donc comparés à trois grandeurs économiques pour voir si leur évolution correspond ou non à l'évolution des autres indicateurs économiques.

[39] Pièce 4B1, p.183, 187 et 213.
[40] Pièce 2B6, p.120.
[41] Les autres frais généraux sont séparés entre frais généraux d'usines des glaceries ou des produits chimiques et frais de dépôt des glaceries ou des produits chimiques. Ces frais généraux sont parfois présentés conjointement, parfois séparément, parfois partiellement (seulement les frais de dépôt ou seulement les frais d'usines). Bref, il n'est pas possible d'en suivre l'évolution sur la période. C'est encore un signe de la faible lisibilité de l'évolution des coûts, et donc du pouvoir de l'encadrement comptable par rapport aux associés.
[42] Remboursement des frais de voyages.

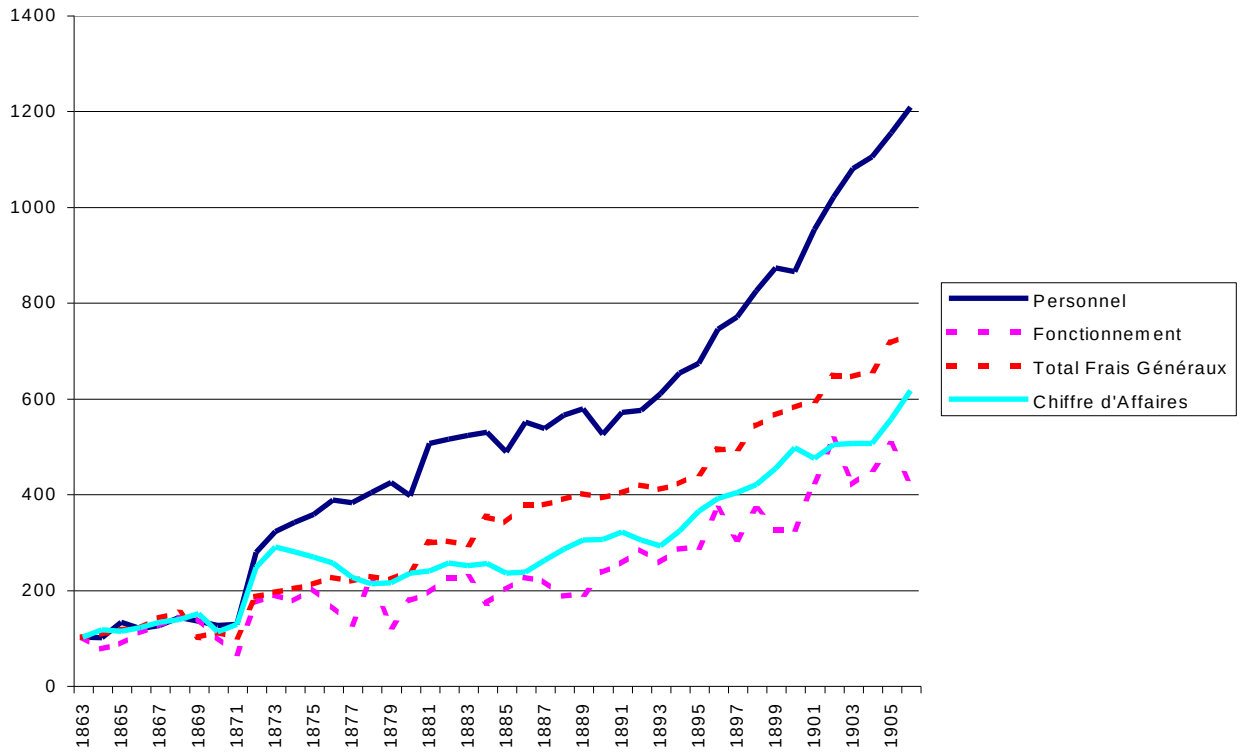

Figure 14 – Evolution des frais généraux et du chiffre d'affaire (base 100 en 1863)

L'évolution se passe de commentaires : les frais de personnel explosent dès le début des années 1870 sans qu'aucun indicateur ne paraisse corrélé au frais de personnel à partir de ce moment. Ou plutôt, il y a corrélation, mais la hausse des frais de personnel est en 43 ans environ de 2 fois supérieure à celle des autres indicateurs. La simple hausse de l'activité si elle explique une partie du phénomène, n'explique pas tout loin de là. L'explication technique présente aussi des limites : les glaces semblent n'ont pas connu de changements majeurs au niveau technique (four à bassin et laminage du verre[43]). La division « produits chimiques » a été marquée par l'irruption des superphosphates, mais on voit mal comment cette modification a pu diminuer le travail comptable[44].

Ce constat est encore renforcé par l'étude du livre-journal de l'Administration Centrale[45]. Ce livre garde le même format entre 1894 et 1912. Une manière d'évaluer le travail comptable est donc de comparer le nombre de pages de ce livre avec le nombre de comptables dans l'Administration Centrale. Voici le nombre de pages par comptable au siège[46] :

[43] Cf. Daviet [1988], p.289 et p.309-311.

[44] Elle aurait plutôt du l'augmenter, vu que le superphosphate était un engrais qui s'adressait aux agriculteurs. Il impliquait donc des frais comptables potentiellement plus nombreux du fait de la multiplication des factures.

[45] Versement 595 4 à 595 22.

[46] Là-encore, cette méthode présente des limites : si l'entreprise utilise la méthode centralisatrice, le nombre de lignes d'écritures devrait croître moins vite que le chiffre d'affaires. Or, nous l'avons vu, le personnel comptable augmente plus que proportionnellement.

Année	Nombre de pages par comptable	Année	Nombre de pages par comptable	Année	Nombre de pages par comptable
1894	17,72	1902	13,57	1908[47]	9,10
1896	17,06	1903	12,28	1909	10,06
1897	17,63	1904	13,66	1910	9,90
1898	17,34	1905	14,30	1912	9,84
1899	17,32	1906	14,98		
1901	13,92	1907	15,06		

Figure 15 – Nombre de pages par comptable

Nous pouvons donc penser qu'invoquer des facteurs extra-économiques est assez raisonnable dans ce contexte. Il nous semble ici pertinent de distinguer les acteurs pour bien analyser les stratégies à l'œuvre.

Dans cette opposition, on note donc l'affrontement de trois types d'acteurs. Le premier est le membre du Conseil d'Administration qui sait assez peu de choses, ou plus exactement est tributaire du deuxième type d'acteur, la hiérarchie comptable pour avoir l'information. Le Conseil d'Administration a néanmoins une caractéristique, c'est lui qui détient le pouvoir de décision, aussi bien en ce qui concerne les personnes, les salaires, l'organisation que les décisions techniques[48]. Le deuxième type d'acteur est la hiérarchie comptable, ou plus exactement, le comptable en contact avec l'actionnaire. C'est lui qui joue l'interface entre la production comptable et l'actionnaire qui va recevoir l'information, notamment sur les services comptables. A priori, ces chiffres ne sont pas faux, mais il n'a pas besoin de mentir dans ces rapports. Il peut utiliser sa connaissance technique, choisir de présenter tel ou tel chiffre, modifier ce qui rentre dans telle ou telle catégorie pour brouiller la vue du décideur ou du moins l'amener à penser comme lui. Le dernier type d'acteur – on n'en a pas parlé jusque-là puisqu'il ne fait que subir les conséquences de la lutte des deux premiers – est le comptable sans contact avec l'associé. C'est lui qui fournit une grande partie du travail, mais il n'approche pas le cœur du pouvoir. Il subit donc les décisions d'organisation.

Revenons donc sur le recours accru aux comptables durant cette période. Si l'on veut comprendre ce phénomène, on peut se placer à la place des associés de l'époque en consultant les rapports sur les frais généraux dont on a déjà parlé. Si on les compare à l'évolution du Chiffre d'Affaire (entre 1863 et 1906), l'on trouve un coefficient de corrélation de 96 %. Ces données dont disposait le Conseil d'Administration ont du le pousser à penser que cette augmentation était normale. Mais cette stabilité cache des irrégularités : on retrouve une

[47] 1908 est la date de l'introduction en Bourse de Saint-Gobain. Une partie de la baisse de productivité peut probablement s'expliquer par ce phénomène. Il n'empêche que mis à part les années 1903-1907, la productivité que laisse entrevoir ces chiffres apparaît en baisse assez sensible.

[48] Par exemple pour les années 1860 et 1861, Pièce 2B2, p.14, 66, 75, 117.

période 1873-1886 où la part des frais généraux sur le chiffre d'affaire passe de 0,80 % à 1,89 % avant de redescendre à une proportion comprise entre 1,40 % et 1,60 %.

On comprend dès lors pourquoi il vaut mieux choisir le nombre de personnes au coût du personnel. Ce dernier est communiqué au Conseil d'Administration. Aussi, cet élément a pu être pris en compte pour évaluer l'importance du nombre des comptables, alors qu'au contraire, rien n'indique que les livres de personnel ont été à la disposition du Conseil d'Administration.

Si l'on compare les chiffres d'affaire par comptable dans la glacerie et dans les produits chimiques, on se rend compte que la glacerie a un ratio compris entre 170 000 francs par comptable en 1903 et presque 400 000 francs en 1873[49]. Au niveau des produits chimiques, c'est le chemin inverse : un peu moins de 700 000 francs par comptable en 1873 contre un peu plus d'1 100 000 francs en 1912. Autrement dit, on retrouve les deux logiques de glacerie et des produits chimiques que l'on a trouvées. La moyenne cache de grandes disparités.

Il semble enfin que le type d'information dont dispose le Conseil d'Administration explique les choix qui sont faits : la variation des frais généraux doit suivre dans les grandes proportions celle des ventes, mais la façon dont ces coûts sont obtenus est une boîte noire où c'est bel et bien la hiérarchie qui décide : elle n'aura de cesse de conforter son pouvoir en abaissant les salaires et en divisant le travail pour mieux le contrôler. La construction de ce choix se fait donc non pas contre le Conseil d'Administration, mais dans le respect d'une logique de maîtrise des coûts. Le fait de parler de production comptable montre bien la construction d'un pouvoir patronal dans les services comptables à l'image de celui du directeur ou de l'ingénieur dans l'industrie ; elle montre aussi la paupérisation du comptable de base qui voit son travail dévalorisé régulièrement. L'apparition des machines comptables ne sera qu'une étape de plus dans l'approfondissement de ce rapport de force…

Conclusion : l'efficacité de la division du travail comptable

Ce travail s'est centré sur le personnel comptable et, nous en convenons aisément, n'est qu'un point de vue partiel sur les réalités que nous prétendons expliquer : ainsi, un travail autour des techniques matérielles et autour de l'espace permettraient d'affiner l'analyse de même que l'analyse d'autres entreprises.

Cette étude permet néanmoins de connaître plus précisément les salaires dans l'industrie puisque Delphine Gardey [1995] nous indique qu'elle n'a « pas trouvé d'indications sur les salaires des employés de bureau dans l'industrie avant la Première Guerre Mondiale » (p.81).

[49] Concernant les données relatives au chiffre d'affaires, cf. Daviet [1983], tome V, p.1631, 1638 et 1639.

Cette étude fait donc ressortir la baisse relative des salaires dans l'industrie, corrélativement à sa massification.

Mais, étudier la population comptable permet de répondre à une question sur la division du travail : vient-elle avec la mécanisation ou la précède-t-elle ? Dans le premier cas, on peut penser que la division du travail n'est que la conséquence de la mécanisation, une forme de contingence. Dans le second cas, c'est la mécanisation qui serait venue s'intégrer dans une idéologie de la division du travail. Et ce travail nous paraît attester clairement du fait que la division du travail est première et caractérise une croyance en l'efficacité de ce mode d'organisation. Nous confirmons ici l'opinion de Gardey [1995] :

> « Bien des indices nous laissent supposer que certaines formes de division du travail préexistent à l'introduction du machinisme dans les bureaux. Jusqu'à la fin du siècle dernier, la division du travail de bureau reposait pour l'essentiel sur la qualification de l'employé, le comptable ne faisait pas le même travail que le rédacteur ou le correspondancier » (p.815)

Bibliographie :

BRAUDEL F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Champs Flammarion.

BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, tome 1, Paris, Le livre de Poche.

BUTEL P. (1974), *Les négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIIIème siècle*, Paris, Aubier.

CARRIERE C. (1973), *Négociants marseillais au XVIIIème siècle*, tome 2, Marseille, Institut historique de Provence.

CAVIGNAC J. (1967), *Jean Pellet commerçant de gros 1694-1772 Contribution à l'étude du négoce bordelais au XVIIIème siècle*, Paris, S.E.V.P.E.N..

DAVIET J.-P. (1983), *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse de doctorat, Paris, Université Paris IV, 5 tomes.

DAVIET J.-P. (1988), *Un destin international, la Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Editions des archives contemporaines.

FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.

GARDEY D. (1995), *Un monde en mutation Les employés de bureau en France 1890-1930*, thèse de doctorat, Université Paris VII, 3 tomes.

JOUNOT M. (1938), Délimitation et organisation des professions comptables in *Le chef de comptabilité*, août septembre 1938, n°154, p.114-116.

KOCKA J. (1989), *Les employés en Allemagne 1850-1980, Histoire d'un groupe social*, Paris, Editions de l'EHESS.

MEYER J. (1969), *L'armement nantais dans la deuxième moitié du XVIIIème siècle*, Paris, Editions de l'EHESS.

OMNES C. (1998), *La gestion du personnel au Crédit Lyonnais (1863-1939)*, Thèse de doctorat, EHESS, Paris.

RAMIREZ C. (2001), « Understanding social closure in its cultural context : accounting practitioners in France (1920-1939) », *Accounting, Organizations and Society*, vol.26, no 4-5, p.391-418.

WALKER S. (2002), « Men of small standing ? Locating accountants in English society during the mid-nineteenth century », *European Accounting Review*, Vol.11, no2, p.377-399.

Etat des sources de Saint-Gobain :

Pièces 1L1 à 1L41 : dossiers de personnel (XVIIIème siècle – 1912)
Pièces 4B36 à 4B101 : dossiers sur le prix de revient à l'intention du Conseil d'Administration (1860-1907).
Pièces 4B19 puis 2B1 à 2B6 : procès-verbaux du Conseil d'Administration (1856-1876).
Pièce C4-2 : règlements intérieurs (XVIIIème siècle - XXème siècle).
Pièce C4-5 : règlements 1830-1838.
Versement 595 4 à 595 22 : livre journal de l'Administration Centrale (1894-1912).

Annexes :

	1867	1873	1883	1893	1903	1912
Administration Centrale	0,15%	0,25%	0,65%	0,92%	1,17%	0,91%
Etablissements	0,81%	1,40%	1,82%	1,76%	1,76%	1,85%
Total	0,96%	1,65%	2,47%	2,69%	2,93%	2,76%

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

Type d'établissement	Définition	1873	1883	1893	1903	1912	Moyenne
Glaceries	Restreinte	1,01%	1,42%	1,46%	2,09%	1,83%	1,56%
	Large	1,21%	1,75%	1,92%	2,72%	2,42%	2,00%
Produits chimiques	Restreinte	0,83%	0,90%	0,82%	0,76%	0,91%	0,84%
	Large	1,16%	1,16%	1,21%	0,90%	1,08%	1,07%
Moyenne[50]	Restreinte	1,08%	1,50%	1,36%	1,44%	1,51%	1,39%
	Large	1,40%	1,85%	1,80%	1,81%	1,91%	1,77%

Figure 4 – Part des comptables dans le total des salariés

Type d'établissement	Définition	1873	1883	1893	1903	1912	Moyenne
Produits Chimiques	Restreinte	1,26 %	1,47 %	1,66 %	1,55 %	1,41 %	1,48 %
	Large	1,59 %	1,74 %	2,06 %	1,70 %	1,58 %	1,71 %

Figure 5 – Part des comptables travaillant directement pour les produits chimiques

Type d'établissement	1883-1884	1903-1904
Administration Centrale	10,64 %	10,89 %
Glacerie	23,47 %	31,58 %
Produits chimiques	39,39 %	10,99 %
Taux moyen	24,66 %	22,49 %

Figure 13 – Indicateur de mobilité du personnel comptable

[50] Ces chiffres diffèrent légèrement de ceux du tableau 1 : on a en effet rapporté le nombre de comptables au nombre d'employés dans les différents établissements et non au nombre total d'employés (on a donc exclu le siège social).