

# LA SURVEILLANCE DES COMPTABLES EN FRANCE <sup>(1)</sup> (FIN DU XVIII<sup>e</sup> SIÈCLE – ENTRE-DEUX-GUERRES): LE PASSÉ D'UNE NÉCESSITÉ ILLUSOIRE <sup>(2)</sup>

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

Que de chemin parcouru entre l'homme de confiance qu'était le comptable du XVIII<sup>e</sup> siècle et l'homme très compétent, mais surveillé, qu'il devient dans les années 1920! La révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle est passée par là. Mais on aurait tort d'attribuer ce changement de statut à la seule logique économique. Au développement de la taille des entreprises ont correspondu un autre rapport social et une nouvelle façon de diriger. La comptabilité va sortir des attributions du patron, qui devra aussi contrôler ses comptables, car il ne leur fait plus confiance.

Par **Pierre LABARDIN**, LOG (Laboratoire Orléanais de Gestion), Université d'Orléans

**L**ongtemps, les employés de bureau n'ont pas intéressé les chercheurs en France. Il est vrai que l'influence marxiste, fondée sur l'opposition entre patronat et prolétariat empêchait de pen-

ser la place de l'employé: tantôt, ce dernier était placé au côté du patron, tantôt au côté de l'ouvrier. Il faut attendre les travaux de Michel CROZIER [1963, 1965] pour voir la bureaucratisation étudiée

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

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



[...] la problématique de la surveillance, dans les bureaux, est partout : elle touche le travail proprement dit, mais aussi l'espace de travail, les collègues, la vie privée, etc. (*Service de Comptabilité du Magasin de gros coopératives de France, Imprimerie Lévy fils, vers 1920*)

hors du cadre marxiste. Nous avons ici choisi d'étudier une catégorie spécifique d'employés : les comptables salariés.

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

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

On pourrait multiplier ces exemples sur la nécessité de surveiller, en fonction d'un certain contexte. D'où la question suivante : cette surveillance est-elle le

simple résultat des contraintes économiques que subissent les entreprises ? Si c'est le cas, on doit en retrouver trace dans un passé où la surveillance du comptable devait être aussi importante que durant l'Entre-deux-guerres. Sinon, il faut se demander dans quelles conditions naît cette problématique de surveillance du comptable.

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

#### LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DES ATTENTES ENVERS LE COMPTABLE

Qu'attend-on d'un comptable ? Paul Butel [1974] 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 :

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

En 1914, Pont-à-Mousson ouvre des cours de comptabilité commerciale (3). Ces cours sont destinés au personnel, à « des jeunes filles et des jeunes gens de conduite absolument irréprochable, disposant d'un certificat de premier ordre ». En 1928, Léon Songeur, chef adjoint de la comptabilité à Pont-à-Mousson, commente la création du diplôme d'expert-comptable comme suit :

« Les experts comptables créés en vertu de ce décret, auront peut-être les capacités techniques suffisantes. Au point de vue moral, et c'est là le point de vue essentiel, les garanties sont inexistantes » (4).

À travers ces quatre exemples, on voit bien que deux pôles d'attente se dessinent : l'un concerne les compétences, les savoirs, l'instruction du comptable ; l'autre, la moralité, la fidélité, la confiance. Pourtant, cette apparente stabilité des attentes, dans le temps, ne veut pas dire que les rapports sociaux aient été identiques, loin de là : le sens que prennent les mots *compétence* et *confiance* n'est pas le même en début et en fin de période (5).

Définir chacun de ces deux mots implique de définir les modalités pratiques selon lesquelles ils ont été évalués. Telle est la perspective historique de notre analyse : montrer comment on est passé, d'une logique où la confiance était codifiée assez précisément alors que la compétence ne l'était pas, à une logique où la compétence est codifiée de plus en plus précisément, la confiance l'étant toujours, mais différemment.

## LE RAPPORT DE PROXIMITÉ ENTRE TENEUR DE LIVRES ET PATRON

De 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 pourtant pas aux mêmes pratiques sociales : ainsi en est-il de la compétence, qui relève du libre arbitre du patron. C'est lui

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

(4) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

(5) Nous choisissons ici des définitions larges pour chacun de ces mots : la compétence est la capacité à effectuer un travail, alors que la confiance

qui juge si, oui ou non, le teneur de livres effectue correctement son travail. Cela ne veut pas dire que la compétence ne soit pas un critère de recrutement ; cela signifie seulement que la compétence est un critère socialement assez flou, dans lequel chacun met ce qu'il entend (CAVIGNAC [1967], p. 36 et MEYER [1999], p. 128).

La confiance est, en revanche, 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 ce cas, l'importance de la fonction implique un rapport social particulier, fondé sur la proximité. Celui-ci se décline de cinq façons :

- la proximité physique : la première proximité est évidemment celle du quotidien, celle qui consiste à travailler dans un même endroit (le comptoir), voire à vivre au même endroit (CARRIÈRE [1973], p. 720, 721, BUTEL [1974], p. 164) ;
- la proximité hiérarchique : la deuxième proximité tient à la hiérarchie. Dans des organisations importantes, où la proximité physique n'est pas assurée (comme chez 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) ;
- la proximité de travail : la troisième proximité tient au contenu même du travail. Le travail est systématiquement divisé de manière précise, comme l'indique plus loin le même auteur (CARRIÈRE [1973], p. 730) ;
- la proximité sociale : la proximité peut aussi se fonder sur une même origine sociale (BUTEL [1974], p. 168-169, CARRIÈRE [1973], p. 727-729, CAVIGNAC [1967], p. 38, CHASSAGNE [1971], p. 268-269, MAILLEFER (6) [1890], p. 8 et 11). Cette proximité sociale passe aussi par des salaires relativement élevés ;
- la proximité familiale : enfin, une dernière modalité pour exprimer ce lien est évidemment le lien familial. La femme peut tenir les livres, comme l'attestent de nombreux travaux historiques (Adeline DAUMARD [1997], p. 265, LESPAGNOL [1997], p. 123, MAILLARD [2000], p. 363, CHASSAGNE [1981]). Les enfants commencent souvent à s'initier à la tenue des livres chez leurs parents (CARRIÈRE [1973], p. 726, LESPAGNOL [1997], p. 123).

La problématique du contrôle dans une logique de confiance

Dans ces conditions, comment la question du contrôle se pose-t-elle ? Le contrôle porte sur la confiance :

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*).

(6) Négociant rémois du XVII<sup>e</sup> siècle, dont les souvenirs furent publiés en 1890.

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 consiste à limiter le nombre de commis (CARRIÈRE [1973], p. 718). Si ce nombre augmente, il va évidemment devenir compliqué de créer un lien social avec chacun pour maintenir une proximité forte.

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

Le contrôle s'exerce grâce au système suivant: 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 celui de son patron. Jeannin (*in* ANGIOLINI et ROCHE [1995]) résume ainsi la situation:

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

#### 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 desquelles figure la question du nombre: comment faire, quand on doit recruter au-delà du cercle familial? Cette problématique se pose, par exemple, à la manufacture des glaces de Saint-Gobain. On choisit alors de procéder à une division du travail dans laquelle le travail administratif est associé au travail productif (7). Ainsi, chaque responsable a un travail administratif et un travail productif (voir aussi WORONOFF [1984], p. 301-315). Mais il faut trouver des commis et la tâche s'avère parfois difficile. C'est probablement pour cette raison que des sociabilités négociantes se créent pour assurer une offre suffisante de teneurs de livres (BUTEL [1974], p. 169).

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

Enfin, il y a la question de la compétence, qui apparaît insuffisante, en particulier 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 (THOMAS [1631]). D'autres auteurs du XVIII<sup>e</sup> siècle, comme DE LA PORTE [1685], BARRÈME [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 (p. 15-16 et 19). L'auteur nous dit, en substance: ne rentrez plus dans ce rapport de confiance; pratiquez vous-même le contrôle des comptes et des teneurs de livres. Le savoir comptable paraît alors absorber la compétence. Autant la compétence était floue, lorsqu'elle était du ressort du patron, autant elle se précise, au fur et à mesure qu'elle lui échappe, pour finalement appartenir à d'autres..

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

#### 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, car, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, c'est devenu une des plus grandes entreprises françaises. Pont-à-Mousson a été retenue, en raison de sa politique visant à *tayloriser* aussi bien ses usines que ses bureaux. Nous ne prétendons pas que ces entreprises soient représentatives; nous affirmons simplement qu'elles ont été parmi les premières à inventer un nouveau mode organisationnel.

##### L'invention d'un nouveau modèle (1870-1914)

###### • *Les évolutions*

Le modèle de la proximité disparaît, progressivement, à Saint-Gobain, après la vague de rachats des années 1860-1870. Saint-Gobain devient alors une grande entreprise de plus de 8 000 salariés en 1873, et qui en comptera 12 000 en 1912 (8).

La hausse du nombre de comptables, en effectif et en proportion, est indiscutable au vu de la figure 1. On observe, par ailleurs, une augmentation de la mobilité interne, particulièrement dans les services où les salaires sont les plus bas. On observe aussi une division du travail au travers de l'évolution des fonctions exercées. Enfin, l'évolution des salaires apparaît contrastée: si les plus hauts salaires augmentent à un rythme équivalent, voire supérieur, à celui de la moyenne des salaires, il n'en va pas de même des plus bas salaires qui augmentent moins vite que ceux des ouvriers.

(7) Archives Saint-Gobain. Pièce C 4-2.

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

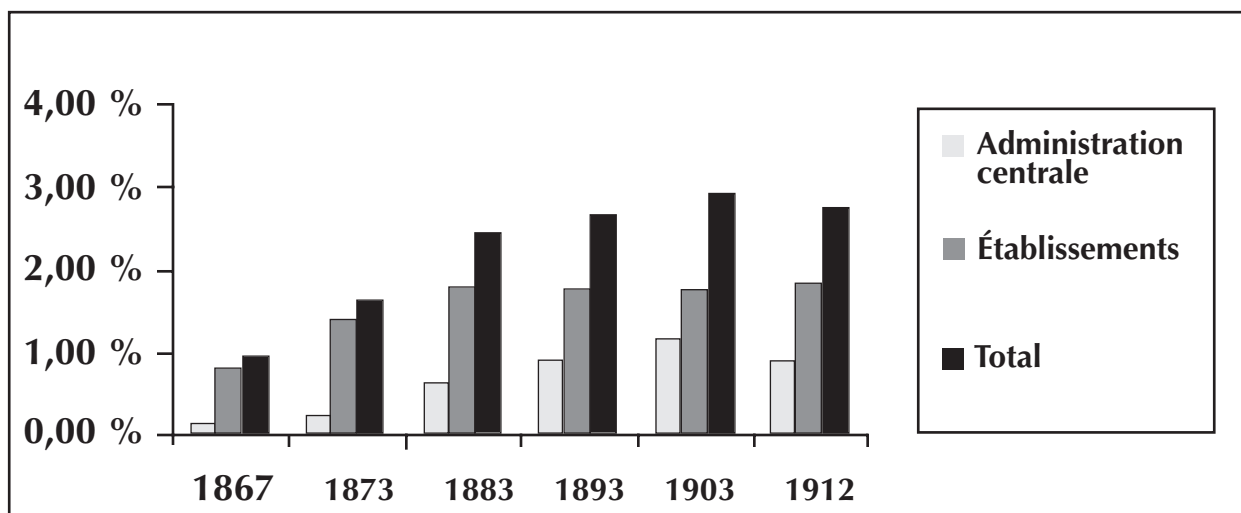


Figure 1 : Pourcentage de comptables par rapport au total des salariés de l'ensemble de l'entreprise

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

Dans ces conditions, on ne peut présenter le développement de la bureaucratie comme le résultat de la seule contrainte économique. On réalise combien cette contrainte-là est faible quand on observe l'évolution des frais généraux (9) du siège de l'entreprise par rapport à l'évolution de son chiffre d'affaires: les frais de personnel au siège augmentent deux fois plus que les autres indicateurs qui pourraient y être corrélés (voir figure 2).

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 en particulier la logique de proximité.

#### • Logique de proximité et logique de production

Revenons au nombre de comptables et à son évolution: en 1867, c'est plus de 50 comptables qui travaillent à Saint-Gobain. En 1873, c'est 120 personnes et l'on se rend vite compte que le modèle de la proximité n'est plus applicable. Les proximités familiale et sociale apparaissent problématiques, puisqu'elles sont insuffisantes pour pourvoir à tous

ces postes, en tenant compte des contingences pratiques (désintérêt pour l'entreprise familiale, mort prématurée des enfants). Tout le travail comptable n'est plus inévitablement assuré par un membre de la famille, et on voit même la direction de la comptabilité confiée à un ancien employé, promu en raison de son dévouement (10). La proximité s'aventure alors sur de nouveaux terrains. On se contente bientôt de recruter les seuls cadres selon un rapport de proximité et l'on cherche d'autres modes de recrutement en ce qui concerne la masse des employés. Toutefois, cette proximité subsiste avec la hiérarchie comptable: soit le chef comptable garde des liens avec la famille, soit il est nommé après des années de service, après qu'un lien ce soit établi avec la direction.

Mais la rupture des proximités familiale et sociale en entraîne bientôt de nouvelles: la comptabilité sort bientôt de plus en plus clairement des tâches habituelles du patron. Pourquoi la comptabilité sort-elle des tâches effectuées par le patron lui-même? La réponse tient, à notre avis, à un système de croyances 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 majoritairement du monde professionnel où l'exigence d'un savoir gestionnaire apparaît de plus en plus forte. À la suite des cours de Blanqui et Dupin, Claude-Lucien Bergery [1830] évoque l'exigence de ce nouveau savoir gestionnaire (p. 7). Et à ceux qui croient que l'ancien rapport salarial, fondé sur la proximité, a encore une pertinence, il ne craint pas de dire:

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

(10) À 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.

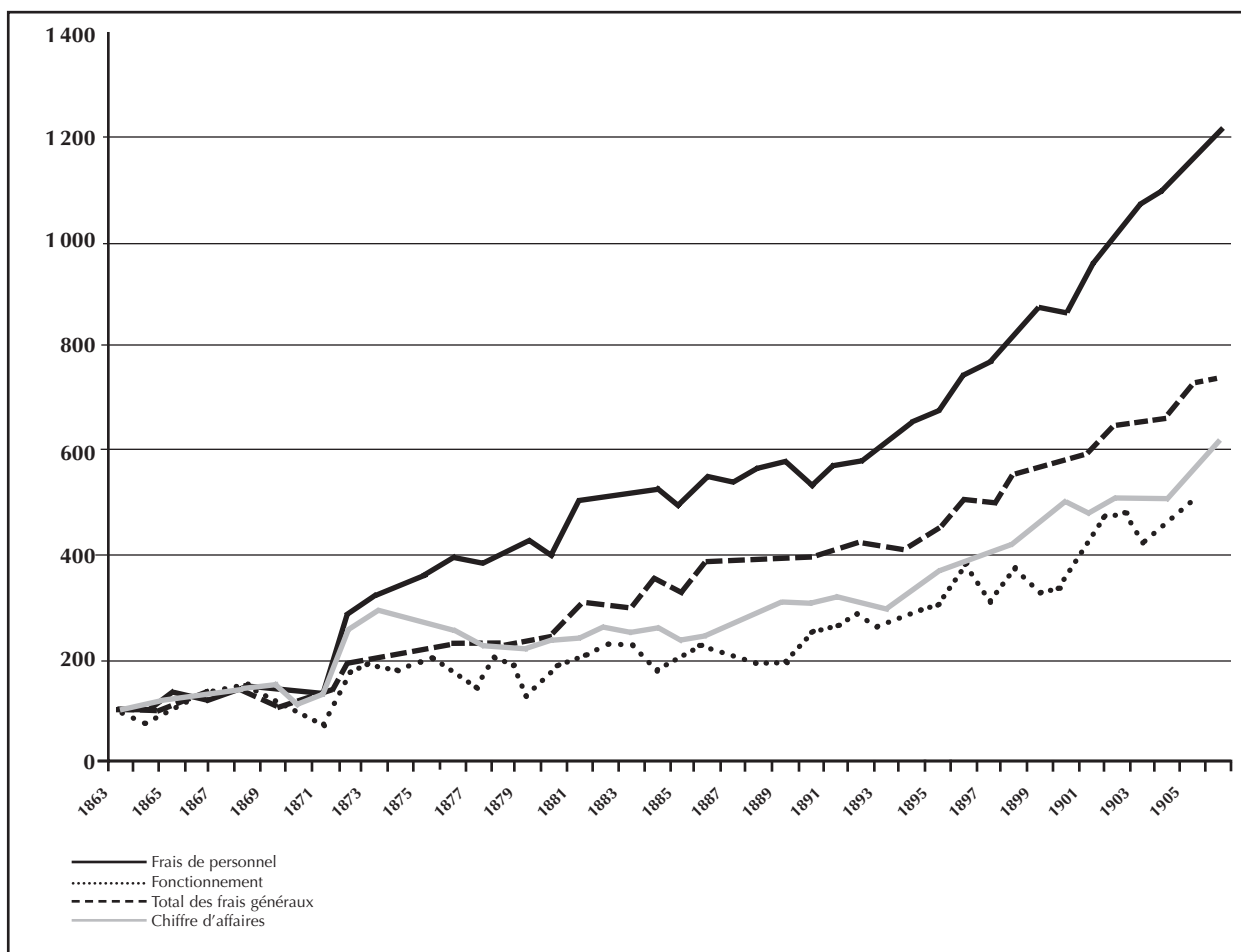


Figure 2 : Évolution des frais de personnel du siège social et d'autres indicateurs d'activité (base 100 en 1863) (11)

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

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

Ce mouvement se fait donc en trois temps. D'abord, on a cherché à mettre en doute le modèle de la proximité au niveau des deux attentes patronales (confiance et compétence). On a, alors, mis en cause la confiance aveugle des patrons en leur teneur de livres, confiance qui ne pouvait qu'aboutir à des abus. Il n'est pas difficile, dans ces cas, de donner des exemples de teneurs de livres 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. 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, les diplômes comptables de la Société Académique de Comptabilité (teneur de livres, comptable et expert-comptable) ont été mis en place, diplômes qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié et précis.

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

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

38			39		
1951 Janvier 51			1951 Janvier 51		
		955.895			955.895
33	Pointe de Suife	293.035	15	Chèque d'attente aux suivants	52.560
5	à l'ordre de R. Tullie	293.035	16	à l'ordre de l'associé	26.550
	montant au bénéfice net de l'exercice 50		17	à l'ordre de l'associé	25.902
8	Banque	30.554		montant déduit journal de l'exercice	
11	à l'ordre de l'associé	30.554	18	Sec. suivants à Chèque d'attente	19.950
	montant déduit journal de l'exercice		19	Chèque	11.119
3	Sec. suivants à Banque	100.344	20	Frais généraux	24.570
16	Chèques	30.275	21	Impôts à l'ajout	24.110
18	Frais généraux	20.250	22	Frais à l'ajout	11.200
19	Appointements	30.900		montant déduit journal de l'exercice	
20	Frais d'auto	2.450	Février 1951		
21	Frais d'auto	19.295	1	Banque aux suivants	95.812
	montant déduit journal de l'exercice		11	à l'ordre de l'associé	53.812
10	Credit d'attente aux suivants	114.376	5	à l'ordre de l'associé	45.000
11	à l'ordre de l'associé	96.317		montant déduit journal de l'exercice	
12	à l'ordre de l'associé	17.959	8	Sec. suivants à Banque	96.400
24	Intérêts et loyers	894	16	Chèque	10.119
	montant déduit journal de l'exercice		17	Frais généraux	19.343
10	Sec. suivants à Credit d'attente	536.861	18	Appointements	26.320
16	Chèque	99.338	20	Frais d'auto	10.615
50	Automobile	30.000		montant déduit journal de l'exercice	
22	Frais Reboisement	30.425	10	Credit d'attente aux suivants	510.125
25	Frais à l'ajout	110.980	11	à l'ordre de l'associé	91.250
44	Publicité	8.000	12	à l'ordre de l'associé	111.855
59	Installation	16.200		montant déduit journal de l'exercice	
	montant déduit journal de l'exercice				
		1.955.092			1.955.092

Dans un second temps, [...] les diplômes comptables de la Société Académique de Comptabilité (teneur de livres, comptable et expert-comptable) ont été mis en place, diplômes qui consacraient clairement la vision d'un savoir codifié et précis. (Pages d'un livre comptable, 1954)

publique. Elle encouragera également la division du travail, ainsi que la mécanographie dans plusieurs de ses articles.

En plus du facteur culturel, n'oublions pas la question de la taille de l'entreprise, qui est radicalement nouvelle: comment gérer une grande entreprise, c'est-à-dire une entreprise avec des milliers de salariés? Dans le contexte de telles évolutions culturelles, une solution va progressivement se mettre en place: c'est celle, évidente, de la délégation du travail comptable à des gens qui savent tenir des comptes, afin de décharger le patron de ces tâches. Toutefois, en normalisant ce travail d'après un savoir codifié, le patron garde encore un contrôle sur l'activité comptable. Mais la comptabilité va bientôt définitivement sortir 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 disparaîtra peu après, puisque, dans les glaciers de Saint-Gobain, les bureaux comptables sont séparés des bureaux de direction, dès les années 1870 (12). La seule proximité qui demeure encore est la proximité hiérarchique, que va mettre à

mal la division du travail au sein des bureaux comptables, dans les années 1880 et 1890. La division du travail, dont on considère qu'elle a fait ses preuves dans les usines, se voit bientôt importée dans les bureaux, au nom de l'efficacité.

An cours de ces années-là, une deuxième forme de division du travail va intervenir, étirant la proximité hiérarchique; les fonctions vont se spécialiser et l'employé aux écritures apparaître. Cela confirme, d'ailleurs, l'intuition de Delphine GARDEY [1995]:

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

L'espace comptable n'est plus seulement le sujet de pouvoir qu'il était 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

(12) Archives Saint-Gobain. Plan 07 30 à Plan 07 42. Ces cinq plans de glaciers 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.

de tâches élémentaires, élément essentiel d'un processus de bureaucratisation et de rationalisation : c'est ce que nous appelons ici la logique de production.

• *Logique de production et contrôle des comptables*

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

Le premier contrôle consiste en la division des tâches entre celles de comptable et celles 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 (13), et à la Compagnie des Forges d'Audincourt dès 1824 (14).

À cette première division du travail, vont en succéder de nombreuses autres (15). Étant donné le coût croissant du personnel comptable, on peut difficilement penser qu'il s'agisse simplement de produire à moindre coût. Dans un ouvrage sur la centralisation des comptabilités, Batardon [1910] justifie l'intérêt de cette méthode de la façon suivante :

1 – [...] la division rationnelle du travail comptable [...] permet d'obtenir cette clarté indispensable à la marche régulière des affaires, [...];

2 – [...] par l'emploi des comptes collectifs, elle diminue les chances d'erreurs [...];

3 – [...] les balances des comptes peuvent être établies très rapidement [...];

4 – [...] elle permet d'obtenir une vérification rigoureuse et constante des écritures [...];

5 – [...] elle débarrasse cette dernière d'une grande quantité d'écritures [...];

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

Le passage est éloquent : outre les gains de temps (qui sont l'argument le plus évident (arguments 3 et 5)), le contrôle des comptables apparaît comme la principale préoccupation. Ce contrôle se fonde évidemment sur le postulat de l'efficacité de la division du travail (argument 1). Le contrôle par soi-même (argument 2) ou par autrui (argument 4) devient, dès lors, beaucoup plus facile, ce contrôle visant même à s'assurer *in fine* de la discrétion du comptable (argument 6).

Nous retiendrons ici cette hypothèse, qui permet d'expliquer pourquoi les coûts des services centraux ont augmenté de façon si importante : les services

comptables centraux ont une fonction de contrôle des autres services comptables.

L'adaptation du nouveau modèle (1918-1939)

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

• *Une nouvelle préoccupation : les frais généraux*

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

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

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

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

La lettre met surtout l'accent sur la question des mentalités des employés. L'employé n'est plus cet homme de confiance, cet homme dont on est proche. L'employé, et donc le comptable, se voit appliquer le même regard que celui qu'on porte sur l'ouvrier. La meilleure preuve de ce changement de regard, c'est que l'on applique aux employés des calculs de coût. Cette lettre précède de peu de temps un « *Concours à l'utilisation du système « Taylor » dans les mines et usines de la société Pont-à-Mousson pour rétablir le sens de l'économie et du prix de revient (17) disparu depuis la guerre* » (18).

Cette lettre marque le début d'une politique d'économies. Le questionnement part d'une analogie entre l'employé à l'âme de fonctionnaire et l'ouvrier du XIX<sup>e</sup>

(13) Archives Saint-Gobain. Pièce 1L1 Bis.

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

(15) Laurence AMÉNICI (in GARNOT [2005]) partage cette opinion dans le cas des Caisses d'Épargne 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).

(16) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 25496.

(17) Souligné par l'auteur.

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



siècle. Il fallait alors s'assurer de la productivité de cette masse. Il apparaît que la question ouvrière est devenue une problématique, avec la concentration des ouvriers dans un même lieu de travail. La question des employés connaîtra le même sort, un siècle plus tard.

• *Une nouvelle réponse: la taylorisation des bureaux*

Après guerre, la « taylorisation des bureaux » (19) va véritablement commencer à Pont-à-Mousson avec le concours pour l'application du système Taylor. Notons tout d'abord comment la taylorisation des bureaux est l'occasion d'étendre aux employés la logique de surveillance des ouvriers (20). Sans que nous partagions les conclusions de Foucault [1993] sur la montée de la surveillance, nous partageons la même analyse en ce qui concerne l'espace.

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 GAULPEAU [1990] p. 46, LE GOFF [2004], p. 43-44). Dans les années 1920, un rapport (21) prône la même politique:

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

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

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

vice de sept à quatre, comme on le leur avait dit (22). 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 (23). Il faut attendre la loi des 40 heures pour voir les horaires diminuer de façon assez significative: soit 45 minutes de moins par jour, le samedi matin étant toujours travaillé. Le total fait toujours plus de 40 heures, mais, « comme il était de règle de déduire 1/4 d'heure par jour pour le temps perdu à l'entrée des bureaux, cela représente bien 1 heure 1/4 et, finalement, net 40 heures » (note non datée et non signée) (24).

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

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

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

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

a) aux heures d'entrée ou de sortie du personnel employé [...]

b) pour laisser passer les visiteurs pendant les heures de travail, ainsi que le personnel autorisé [...]

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

L'énumération de ces instructions est suffisamment éloquente pour attester de la surveillance qui caractérise la gestion du temps. Cette surveillance s'exerce aussi à l'intérieur des bureaux, comme l'illustre une réprimande de Marcel Paul au chef du personnel employé, Trémeau, pour son retard, le 11 décembre 1934 (26).

La surveillance de l'espace et du temps est évidemment liée à l'affinement des calculs des frais généraux. Jusqu'en 1928, les frais généraux sont classés par nature (27). En 1928, le calcul se fait par service, et en 1930, les frais généraux par service sont eux-mêmes ventilés par nature (28). Si ce calcul se précise, la surveillance devient constante. Les services comptables sont évidemment visés, comme tous les autres services admi-

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

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

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

(22) Archives Pont-à-Mousson. Lettre du 26 août 1928, de Marcel Paul à

Henri Cavallier. Pièce 36448.

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

(24) *Ibid.*

(25) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 57572.

(26) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 41536.

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

(28) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

Questions (pôles d'attente)	Confiance	Compétence
Réponses (Rapports salariaux)		
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

nistratifs. Une correspondance entre la famille Michelin et les dirigeants de Pont-à-Mousson, en date du 8 novembre 1924 (29), s'intéresse, ainsi, aux moyens de contrôler les frais de voyages.

Le 3 mars 1928, ce sont les communications téléphoniques qui sont en cause (30). La volonté de contrôle semble s'accroître la même année, le 28 octobre, quand la direction ordonne un nouveau classement dans les frais généraux, qui vise à pouvoir mieux isoler les dépenses de chaque service :

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

Trois ans plus tard, ce sont les frais d'agence qui sont surveillés, comme l'attestent deux courriers du 17 juin 1931 (32). L'année suivante, ce sont les dépenses de chauffage qui sont en cause en plein hiver, le 13 janvier 1932 (33).

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

vail calquée sur le modèle ouvrier. Mais cette division du travail, seule, s'avère peu adaptée, pour s'assurer de la confiance accordée aux comptables. Il va falloir, en plus, surveiller chacun dans son comportement quotidien, à travers l'espace et le temps, et surveiller aussi la comptabilité de l'entreprise, via les frais généraux. La logique a complètement changé : là où la proximité exprimait une forme d'équivalence, au XVIII<sup>e</sup> siècle, elle se réduit à une proximité physique, durant l'Entre-deux-guerres, qui n'exprime plus qu'une surveillance (voir figure 3).

Nous pouvons synthétiser notre propos dans le tableau suivant :

Nous avons donc la réponse à notre question initiale : la volonté de surveiller autrui n'est donc pas, en premier lieu, une réponse à un contexte toujours plus concurrentiel ; elle correspond, au contraire, à une évolution culturelle beaucoup plus profonde qui incite à penser la compétence et la confiance d'une façon radicalement différente de celle du XVIII<sup>e</sup> siècle. L'apparition de la surveillance dans les bureaux, au début du XX<sup>e</sup> siècle, nous a permis de conforter ce changement de logique. ■

## CONCLUSION

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, a disparu au profit d'une division du tra-

## BIBLIOGRAPHIE

ANGIOLINI (F.) et ROCHE (D.), *Cultures et formations négociantes dans l'Europe moderne*, Éditions de l'EHESS, 1995.

BARILLOT (A.), *Cours de comptabilité*, Charles Delagrave, 1887.

BARRÈME (F.), *Traité des parties doubles ou méthode aisée pour apprendre à tenir en Parties Doubles* Les Livres du Commerce & des Finances, Paris, 1721.

BATARDON (L.), *Comptabilité commerciale. Méthode centralisatrice*, 1<sup>re</sup> édition, Dunod, 1910.

BERGERY (C.-L.), *Économie Industrielle*, Tome II : *économie du fabricant*, Metz, 1830 (disponible sur Gallica).

BLONDEL, *La Tenue des livres de commerce à parties simples et à parties doubles*, Savy, 1804.

BONIN (H.), *Histoire de la société générale 1864-1890*, Paris, Droz, 2006.

(28) Archives Pont-à-Mousson. Pièce 63.

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

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

(31) *Ibid.*

(32) *Ibid.*

(33) *Ibid.*

- BUTEL (P.), *Les Négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, Aubier, 1974.
- CARRIÈRE (C.), *Négociants marseillais au XVIII<sup>e</sup> siècle*, tome 2, Institut historique de Provence, 1973.
- CAVIGNAC (J.), *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., 1967.
- CHASSAGNE (S.), *La Manufacture imprimée de Tournemine-lès-Angers*, Rennes, 1971.
- CHASSAGNE (S.), *Une femme d'affaires au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Toulouse, Privat, 1981.
- CROZIER (M.), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- CROZIER (M.), *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Seuil, 1965.
- DAUMARD (A.), *La Bourgeoisie parisienne de 1815 à 1848*, réédition, Paris, Albin Michel, 1997.
- DAVIET (J.-P.), *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse de doctorat, Université Paris IV, 5 tomes, 1983.
- DAVIET (J.-P.), *Un destin international: la Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Éditions des Archives Contemporaines, 1988.
- DE LA PORTE (M.), *Le Guide des négociants et teneurs de livres*, Charles Osmont, 1685.
- DEGOS (J.-G.) et TRÉBUCQ (S.), *L'Entreprise, le chiffre et le droit*, Imprimerie de l'Université, 2005.
- DELBOUSQUET (A.), *La Permanence de l'inventaire et ses applications. Monographie comptable d'un grand magasin de détail*, G. et M. Ravisse, 1912.
- DEWERPE (A.) et GAULUPEAU (Y.), *La Fabrique des prolétaires*, Presses de l'ENS, 1912-1990.
- FOUCAULT (M.), *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, collection Tel. 1993 (réédition)
- GARDEY (D.), *Un monde en mutation. Les employés de bureau en France 1890-1930*, Thèse de doctorat, Université Paris VII, 3 tomes, 1995.
- GARNOT (B.), *Justice et argent: les crimes et les peines pécuniaires du XIII<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*, Éditions Universitaires de Dijon, 2005.
- GILIS (H.) (sous la direction de), *Revue de comptabilité pure et appliquée*, Bruxelles, 1897-1898.
- JENNY (E. G.) et NIEDMEYER (G.), *Les Fraudes en comptabilité*, 1<sup>re</sup> édition, Paris, Dunod, 1932.
- JONES (E.T.), *Méthode simplifiée de la tenue des livres en partie simple ou double*, Johanneau et Duffaux, 1803.
- LAMBERT-DANSETTE (J.), *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise*, volume 1, Paris, L'Harmattan, 2000.
- LE GOFF (J.), *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
- LESPAGNOL (A.), *Messieurs de Saint-Malo, une élite négociante au temps de Louis XIV*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1997.
- MAFFRE (P.), *Les Origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 1990, 3 tomes.
- MAILLEFER (J.), *Mémoires de Jean Maillefer, Marchand bourgeois de Reims (1611-1684)*, Paris, Picard, 1890.
- MEYER (J.), *L'Armement nantais dans la deuxième moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle*, réédition, Éditions de l'EHESS, 1999.
- PRIS (C.), *La Manufacture royale des glaces de Saint-Gobain*, Service de reproduction des thèses, 1973, 3 tomes.
- REISER (J.), *L'Organisation du contrôle*, Paris, Dunod, 1930.
- THOMAS (M.), *Le Stile des marchands pour tenir livres de raison, ou de comptes, par parties doubles*, Claude Cayne, 1631.
- WORONOFF (D.), *L'Industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, Éditions de l'EHESS, 1984.