

Histoire de la pensée managériale

Cédric Poivret

PRAG/Docteur en sciences de gestion/
Université Paris Est Marne LA Vallée

Histoire de la pensée managériale

Cours numéro 2: la pensée
gestionnaire dans le tournant du
XIXième siècle

Le contexte, économique, sociologique et scientifique

- Montée en puissance de la grande industrie ; textile, mines, métallurgie, chemin de fer (à partir de 1840), chimie (à partir de 1870), automobile, électricité ... même si la France reste relativement très rurale et agricole
- Début d'une révolution commerciale et développement de la publicité
- Développement des grandes banques: Crédit Lyonnais, Société Générale
- Invention, progressive, d'un point de vue pratique et puis juridique, de la grande entreprise
- Développement très progressif du droit du travail; paternalisme; coopérativisme; lutte des classes
- Explosion (pour l'époque) des moyens de communication : chemins de fer, télégraphe, journaux
- Invention, ou du moins début de l'invention de la science moderne et de l'instruction
- Développement des sciences humaines et des statistiques à la fin du XIXième siècle
- Montée en puissance de l'Etat
- Montée en puissance de l'ingénieur

Première partie : la comptabilité et l'arithmétique

L'apparition de la comptabilité industrielle

- Du commerce et du négoce, la comptabilité est transféré à l'industrie, en s'adaptant toutefois aux spécificités de l'activité industrielle
- La problématique est formulée par Christian
« Les règles de cette comptabilité portent principalement sur l'exactitude rigoureuse et persévérante du calcul des frais généraux d'établissement, des frais d'entretien, de réparation, de l'usure graduelle des instruments, machines, appareils, de tous les éléments des frais d'achat, de vente, d'emmagasinement, de pertes diverses, annuelles, etc. La somme de tous ces frais doit être ajoutée aux dépenses directes de fabrication, pour établir avec justesse le prix auquel reviennent les produits fabriqués. » (Christian, 1819, p. 142)

L'apparition de la comptabilité industrielle

- Le calcul des couts des produits finis et intermédiaires, grâce au compte de produits fabriqués

| Factory | |
|---|---|
| - Opening stock (tools included) to old account | - Sales |
| - Raw materials | - Closing stock (tools included) by new account |
| - Wages | |
| - Other expenses | |
| - <i>Result to Profit and loss</i> | |

Fig. 4. The factory account as a continuous activity.

Les auteurs importants en comptabilité

- Degranges, pere et fils
- Payen
- Cazaux
- Pigier
- Courcelle-Seneuil
- Lefèvre de Chateaudun
- Leautey et Guilbault

Et en pratique

*«La comptabilité se présente, dès cette époque, à la fois comme un bilan et comme un plan ; elle est déjà le grand régulateur de la gestion industrielle. D'autant que son rôle grandissant se trouve renforcé par les progrès sensibles dont profitent les méthodes comptables. Ces progrès, qui s'annonçaient dès le XVIIIe siècle, s'affirment dès la période 1820-1850, par la généralisation de la comptabilité à parties doubles, seule susceptible d'assurer un contrôle permanent, par le système de balancement des comptes qu'elle entraîne»
(Léon, 1976)*

Un mot sur l'arithmétique

L'arithmétique commerciale reste un savoir important pour le commerçant, de nombreux ouvrages sont encore publiés, et ils évoluent de plus en plus vers ce qui correspondrait à des mathématiques financières ou « bancaires »

Le lien fort qui unissait comptabilité et arithmétique commence toutefois à se distendre

Deuxième partie : à la recherche du « management »

Jean-Baptiste Say (1767-1832)

- L'entrepreneur
- L'étalonnage

Gérard Joseph Christian (1778-1832)

- Fait paraître *Ses Vues sur le système général des opérations industrielles ou Plan de Technonomie*, publiées en 1819
- Définition de l'économie industrielle « *employer le moins de bras possible pour un travail quelconque, en payer le plus petit salaire, et en vendre les produits le plus cher possible, est une règle d'économie industrielle. Nous ne pensons pas qu'on puisse jamais, en bonne logique et de bonne foi, en faire une règle* » d'économie politique.”
- Théorie de la standardisation

Claude-Lucien Bergery (1787-1863) , précurseur parmi les précurseur

Publie une économie industrielle, dont les tomes 2 et 3 correspondent à ce que nous nommons gestion. En se mettant à la place d'une personne voulant entreprendre, il traite de sujets comme :

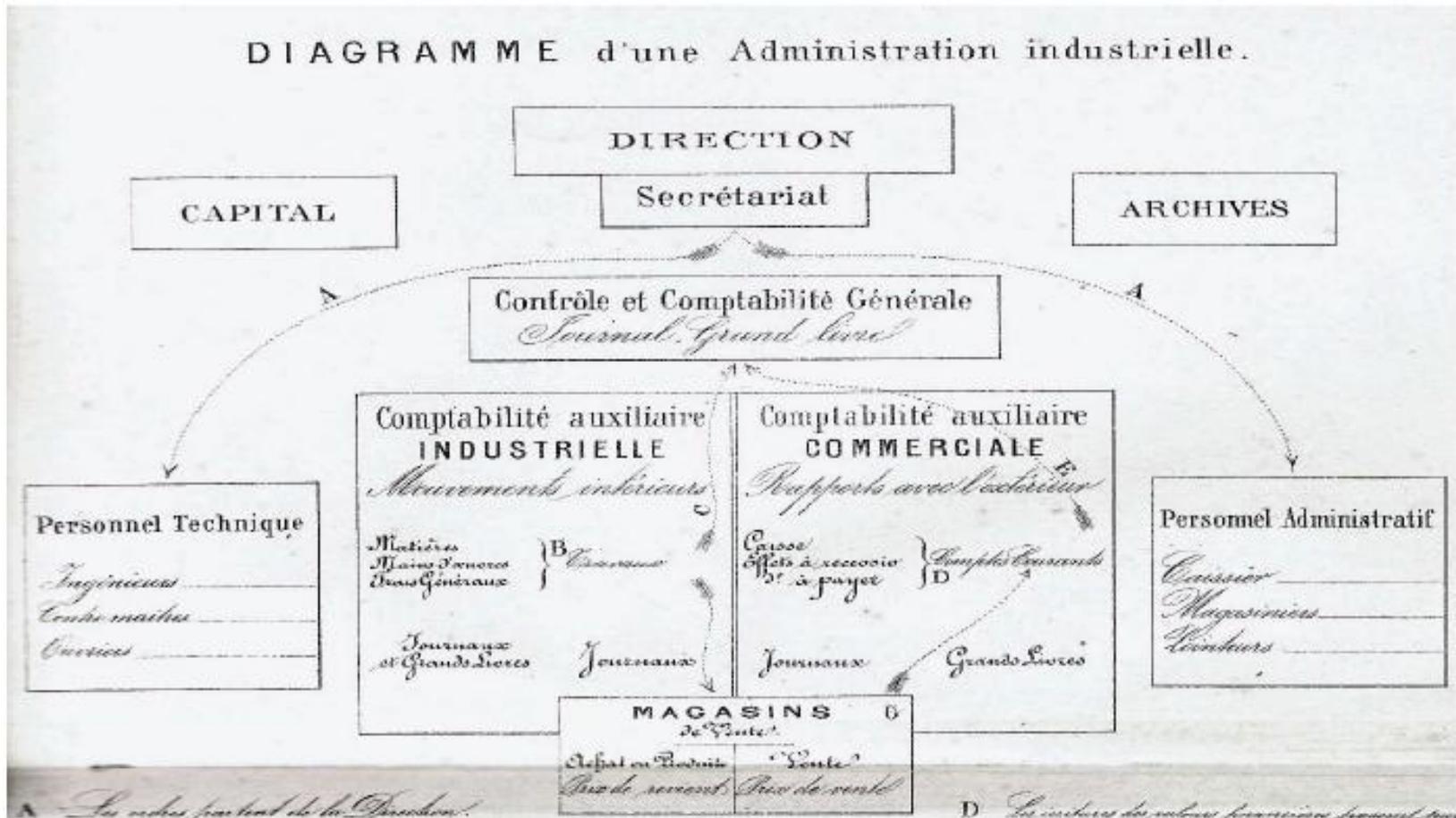
- Les qualités et connaissances que doit posséder un fabricant
- Le choix du secteur
- Le choix de l'implantation
- Le choix des machines et de leur mode d'alimentation en énergie
- L'étalonnage, la division du travail
- La nécessité d'établir ce que nous nommons « business plan »

Adolphe Guilbault (1809-1896)

Publie un *Traité d'économie industrielle* en 1865 (réédition en 1877) qui peut être considéré comme ce traité peut être considéré comme « le deuxième ouvrage important consacré à l'administration des entreprises, après celui de Courcelle-Seneuil » (Lemarchand, 1993). Cet ouvrage contient :

- Une explication du contexte dans lequel se situe l'industrie française : montée de la concurrence suite au traité de libre échange
- Une classification des industries, ce qui permet à Guilbault de mettre en évidence des règles contingentes de gestion
- L'idée que la comptabilité est la base de l'administration, en particulier car elle commence à évoluer vers ce que nous appelons le contrôle de gestion
- L'idée qu'avant d'entreprendre, un individu doit réfléchir son projet
- Des réflexions sur le type de statut juridique à adopter

Une première formalisation du diagramme



Un inconnu nommé Lincol

- Lincol : un pseudonyme. S'agit-t-il de Moullin-Collin, enseignant de comptabilité à Limoges? (NON il était mort en 1850)
- Parution *d'Essai sur l'administration des entreprises industrielles et commerciales* (1869), livre complètement oublié, pourtant extrêmement novateur

Un inconnu nommé Lincol

- Des points communs avec Guilbault
 - La nécessité de réfléchir son projet
 - Méfiance vis-à-vis des opérations spéculatives
 - Réflexion sur les différents types de sociétés envisageables
 - Analyse du capital, mise en évidence de la distinction entre capital fixe et circulant, et des conséquences de ce point en terme de « gestion financière »
 - Rôle important , même central, pour la comptabilité

Un inconnu nommé Lincol

- Réflexion sur l'agencement des bâtiments
- Réflexion sur les rapports entre les travailleurs et le patron
- Mise en évidence des spécificités de l'activité commerciale et commerçante
- Grande originalité : mise en évidence des différents services pouvant être présents dans les entreprises : direction, secrétariat-correspondance, Caisse, Portefeuille –effets à recevoir et à payer-, comptes courants, facture, magasins, main d'œuvre, service divers, comptabilité centrale ... qu'il analyse à l'aune de la comptabilité

Quelques passages de Lincol

Un passage bien représentatif de ce que peut être et de ce qu'est en train de devenir alors la comptabilité industrielle

En général, on ne demande pas à la comptabilité tout ce qu'on pourrait obtenir d'elle. Dans les entreprises commerciales, par exemple, son utilité ne consiste pas uniquement à faire connaître au commerçant sa situation vis-à-vis des personnes avec lesquelles il est en rapport d'affaires. Nous démontrerons que, bien organisée, elle peut présenter un bilan mensuel aussi facilement qu'en l'état des pratiques actuelles, elle donne une balance.

Quelques passages de Lincol

Mais c'est surtout appliquée aux opérations intérieures d'une entreprise industrielle que la comptabilité révèle ses ressources. Elle acquiert là ce caractère de production indirecte que nous lui avons attribué. Elle maintient ou ramène la fabrication à ses conditions normales; elle en constate les écarts ; elle en reproduit les variations avec une précision mathématique ; elle permet au chef de maison absent d'en surveiller de loin la marche; et si les produits d'un mois sont plus coûteux que ceux des mois antérieurs; si le résultat provenant de leur vente trompe les prévisions; s'il y a eu ralentissement dans le travail des ouvriers, manque de surveillance, défectuosité dans les matières employées, c'est l'entrepreneur qui s'en plaint, mais c'est la comptabilité, salutaire délatrice, qui le lui a dit dans le langage des chiffres.

Quelques passages de Lincol

La comptabilité est la science des comptes, science superficiellement connue, en général, de ceux qui la pratiquent. Son but est d'introduire l'ordre, la régularité, le contrôle dans une administration publique ou privée ; d'en reproduire les actes, les opérations utiles à connaître, et cela au moyen de chiffres, de comptes, de livres disposés à cet effet. (page 282)

Quelques passages de Lincol

Sur le chef d'entreprise :

« L'activité du chef, dans une entreprise, a la vertu d'une flamme qui éclaire et réchauffe les objets placés à ses entours. Selon que cette activité est constante ou fugitive, l'ardeur qu'elle communique est éphémère ou soutenue. Rien ne la supplée, rien ne la remplace, mais elle peut s'exercer d'une façon plus ou moins utile. Travailler soi-même, c'est bien ; savoir faire travailler les autres, c'est mieux encore. A la rigueur, ce résultat peut être obtenu par une surveillance éloignée ; il suffit que cette surveillance se soit réservé les moyens de suivre les opérations et de constater leur résultat ; il suffit qu'elle soit toujours éveillée (p.135) »

François Jules Devinck (1802-1878)

- Industriel chocolatier, membre des corps constitués de la bourgeoisie parisienne, Député de Paris
- Publie *La Pratique commerciale et recherches historiques sur la marche du commerce et de l'industrie* en 1867

François Jules Devinck (1802-1878)

- Thèmes pour le moins originaux traités dans cet ouvrage:
 - la probité de l'employé qui permet de fidéliser le client
 - les qualités que doit posséder le commerçant pour réussir (la liste est différente de celle que l'on peut trouver chez Savary, qui est ici cité),
 - le choix du secteur dans lequel se lancer

- l'importance de la publicité pour développer son affaire,
- l'organisation des grands magasins en différents comptoirs,
- un paragraphe est même consacré à la gestion d'une manufacture.

L'économiste et universitaire Jean Gustave Courcelle-Seneuil

- Il se place comme le continuateur de Jean Baptiste Say, mais veut apporter une vision plus pratique
- Il publie un *Traité des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, en 1855. L'ouvrage est réédité 4 fois, la dernière fois en 1872 – pour le XIX^{ème} siècle-

L'économiste universitaire Jean Gustave Courcelle-Seneuil Jean

Gustave Courcelle-Seneuil

- Il existe selon lui des lois dans la pratique des affaires
- Toutefois « *les principes qui régissent les affaires sont généraux et absolus, mais leur application dans les diverses branches de l'industrie humaine présente une multitude de combinaisons variées dont l'examen, toujours instructif, est digne d'attirer l'attention de l'homme d'affaire* »

L'économiste universitaire Jean Gustave Courcelle-Seneuil

- Il accorde un rôle central à l'entrepreneur
« Il faut que l'entreprise qu'il dirige soit l'objet, sinon exclusif, du moins très principal, de ses préoccupations, qu'il y songe constamment, de manière à trouver un emploi chaque jour plus productif du travail et du capital, et à surmonter promptement les obstacles, qui dans la moindre entreprise, se présentent à chaque pas »
- Besoin d'une vie réglée

L'entrepreneur chez Courcelle-Seneuil

« La fonction essentielle de l'entrepreneur est de prévoir et de pourvoir, de diriger, d'imprimer le mouvement à toutes les parties de l'entreprise, en un mot d'administrer. Qu'il prenne donc en tout cas et d'abord l'administration et qu'il s'y tienne, s'il trouve là l'emploi de toute son activité. Si, comme il arrive le plus souvent, l'administration n'occupe pas tout son temps, qu'il y ajoute telle fonction dans laquelle son travail pourra être plus productif, comme la surveillance, la comptabilité dans les petites entreprises ; et s'il lui reste encore du temps disponible, qu'il s'applique au travail du métier. Lorsque l'entreprise grandit et que le chef doit toujours s'employer à moins de choses, il doit suivre un ordre inverse pour réduire ses occupations, de manière à se réserver toujours et avant tout la direction supérieure, l'administration, la surveillance générale de l'entreprise »

- Besoin de contrôler pour l'entrepreneur

« Les difficultés des rapports d'ateliers, l'opposition et la malveillance qui s'y manifestent chaque jour sont un des obstacles principaux qui s'opposent au succès et surtout au développement des entreprises. L'entrepreneur, obligé à une surveillance perpétuelle, rigoureuse, pénible, se trouve privé, par cette nécessité même, d'une grande partie de ses facultés : il est forcé de limiter sa confiance et la sphère même ; de son entreprise à l'espace que ses regards peuvent embrasser, et de s'interdire tout établissement un peu éloigné, toute succursale au dehors, à peine de s'exposer à de grands dangers de perte.

Habitué à voir le commis et l'ouvrier se soustraire indirectement à l'exécution de leur contrat, il est porté à ne concevoir pour eux ni estime ni bienveillance ; il est facilement tenté d'user de représailles et de se laisser aller à l'injustice, d'autant plus qu'il est assez porté à se considérer comme le bienfaiteur des hommes qu'il fait travailler, comme on le dit trop souvent. Il oublie quelquefois que dans un contrat de prestation de travail il n'y a ni bienfaiteur, ni obligé, mais seulement des hommes qui prennent l'un envers l'autre des engagements que la probité et l'honneur leur prescrivent de remplir » (p.69).

L'entrepreneur chez Courcelle-Seneuil

- Il a un rôle de prévision, à l'aide des lois de l'offre et de la demande, mais aussi de son expérience acquise
- La comptabilité est le principal outil de suivi de l'activité
- Rôle aussi important pour l'intuition, surtout pour le commerce de gros

Les rapports entre le capital et le travail

- Vision libérale, difficulté à penser le rapport de subordination « *Aucun lien indissoluble n'attache l'entrepreneur ou l'employé, commis ou ouvrier, aux fonctions qu'ils remplissent* »
- Discussion sur le mode de rémunération : il est plutôt favorable au salaire aux pièces
- Attention au fait de chercher à minimiser le salaire

Quelques questions restées irrésolues

- Spécialisation ou diversification de l'offre?
- Grande ou petite entreprise?
- Réflexion aussi sur le mode d'exploitation des entreprises agricoles : exploitation directe par le propriétaire ou affermage?

Emile Cheysson (1836-1910) et le rôle social de l'ingénieur

- Aller au delà d'une vision purement marchande du rapport salarial
- Vers ce qu'on va appeler le paternalisme

En conclusion sur ces auteurs : un point commun

Tous ces auteurs dénoncent l'idée selon laquelle il n'est pas besoin d'instruction spécifique pour l'entrepreneur, l'industriel, le commerçant

Ces auteurs, sauf peut être Cheysson, accordent un rôle important à la comptabilité

Les ingénieurs économistes et les débuts du calcul économique en France

Le contexte : l'arrivée du chemin de fer et l'explosion des moyens de communications

- Les chemins de fer se développent prodigieusement durant la première partie du XIX^{ème} siècle
- Parallèlement, les autres moyens de transports (par la route ou les canaux) se modernisent et permettent une diminution des coûts de transport

Le calcul économique des ingénieurs-économistes

- Le calcul des coûts ferroviaires, quelles problématiques
 - Calculer le coût de quoi?
 - Comment calculer et estimer les coûts
- Afin de : déterminer l'intérêt de tel ou tel projet, de déterminer les prix , de déterminer l'équivalent du point mort
- Un calcul économique soucieux de l'intérêt général
- Qui cherche à prévoir la demande
- Qui est à rapprocher de ce qui se passe à la même époque en économie, la révolution marginaliste

Une remarque

Les « Traités de chemin de fer », à vocation principalement technique, comportent des aspects de gestion plus ou moins importants: gestion de projets, structuration des pouvoirs, gestion des hommes

Quelques survivances de l'ancien régime

Les dictionnaires de marchandises

- Dictionnaire du commerce et des marchandises, paru chez Guillaumin en 1837, puis en 1859, conçu comme un *vade mecum* de l'homme d'affaire: éléments de géographie économique, description des marchandises , éléments juridiques

L'enseignement commercial au XIX ième siècle

- Fondation de l'ancêtre de L'ESCP vers 1810
- De multiples initiatives de 1820 à 1870
- L'explosion des écoles de commerce après 1870
- Des programmes encore très marqués par le système antérieur de formation du négociant : comptabilité, géographie économique, histoire du commerce, mathématiques, langues, législation , ainsi que certains matières techniques , en particulier le cours de marchandise. Notons aussi une volonté d'imiter la pratique par le bureau commercial

L'enseignement commercial au XIX ième siècle

- Des effectifs très réduits
- Mais une avancée de l'idée que le commerçant a besoin d'une formation

Conclusion

Beaucoup de choses, mais qui pour l'instant ne convergent pas

« le vide durable autour de cet ouvrage pionnier et demeuré longtemps singulier, signifie bien que la gestion n'est pas encore en cette fin de siècle un art ou une compétence bien identifiés » Ribeill, sur Courcelle-Seneuil