



**HAL**  
open science

**Aux origines des logiques de carrière. Nature et fonctions des carrières internes à Saint-Gobain (fin XIX<sup>e</sup> - début XX<sup>e</sup>)**

Mathieu Floquet, Pierre Labardin

► **To cite this version:**

Mathieu Floquet, Pierre Labardin. Aux origines des logiques de carrière. Nature et fonctions des carrières internes à Saint-Gobain (fin XIX<sup>e</sup> - début XX<sup>e</sup>). 17<sup>èmes</sup> Journées d'histoire de la comptabilité et du management, Mar 2012, Toulouse, France. hal-01649685

**HAL Id: hal-01649685**

**<https://hal.science/hal-01649685v1>**

Submitted on 27 Nov 2017

**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.

***AUX ORIGINES DES LOGIQUES  
DE CARRIERE.  
NATURE ET FONCTIONS DES  
CARRIERES INTERNES A SAINT-  
GOBAIN (FIN XIX<sup>E</sup> – DEBUT XX<sup>E</sup>)***

Mathieu FLOQUET\*

PRAG à l'Université de Lorraine, ISAM IAE Nancy – Doctorant au LOG, Université d'Orléans.

Pierre LABARDIN\*\*

Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine – DRM.

Correspondance :

\*ISAM-IAE Nancy

25 rue Baron Louis

CS 10399

54 007 Nancy Cedex

[Mathieu.Floquet@univ-nancy2.fr](mailto:Mathieu.Floquet@univ-nancy2.fr)

\*\* Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 PARIS Cedex 16

[Pierre.Labardin@laposte.net](mailto:Pierre.Labardin@laposte.net)

# ***AUX ORIGINES DES LOGIQUES DE CARRIERE. NATURE ET FONCTIONS DES CARRIERES INTERNES A SAINT- GOBAIN (FIN XIX<sup>E</sup> – DEBUT XX<sup>E</sup>)***

## ***Résumé***

*Cette recherche propose de comprendre les origines des carrières internes en étudiant le cas des comptables chez Saint-Gobain au tournant du XX<sup>e</sup> siècle. La première partie propose une revue de littérature des différentes recherches qui pourraient expliquer la genèse de la carrière en les liant aux définitions. En nous appuyant sur des données qualitatives extraites des registres du personnel, nous montrons l'émergence d'une pratique de carrière interne caractérisée par une hiérarchie entre les postes et un accès aux emplois hiérarchiquement supérieurs par promotion interne. En l'absence de réglementation, cette logique de carrière interne s'explique tant par les raisons classiques proposées par la littérature économique (baisse du turn-over, du coût de l'opportunisme, etc.) que par des décisions managériales accompagnant la stratégie de l'entreprise. Dans cette perspective, la mise en place de carrière chez les comptables se justifie par la gestion individualisée des besoins des salariés.*

## ***Mots clés***

*Carrière interne, Comptable, Pratique de GRH.*

*From origins of logic of career.*

*Nature and functions of internal careers at Saint-Gobain.*

## ***Abstract***

*This paper uses personal records at Saint-Gobain to understand origins of internal careers of accountants at Saint-Gobain. It is shown emergence of this practices by presence of hierarchy between positions and internal promotion. The logic of career is explained both by the classical reasons proposed by economic literature (decrease of turnover and opportunism cost) and managerial decisions. Finally, it is argued that internal career is justified by individual management of employees' needs.*

## ***Key words***

*Internal career, Accountant, Personnel Practices.*

Un mouvement de grandeur et décadence caractérise le modèle de la carrière interne au cours des quarante dernières années. Grandeur : lorsqu'il était un modèle universel et vertueux de gestion des ressources humaines des Trente Glorieuses devant s'imposer avec la propagation de la logique industrielle (Kerr et alii, 1960). Décadence : lorsqu'au cours des années 1980 aux Etats-Unis et des années 90 en France, les DRH abandonnent la notion de carrière au profit de l'employabilité, du nomadisme, de la gestion de son projet professionnel (Falcoz, 2001). Les causes de ce mouvement ont été largement étudiées : la crise de 1973, la financiarisation de l'économie, la crise du syndicalisme, du compromis fordien ou encore celle du modèle bureaucratique. Autant de phénomènes s'expliquant et se renforçant les uns avec les autres.

Si le déclin de la notion de carrière est souvent étudié (Abraham and McKersie, 1990, Capelli, 1995, 1999, Jacoby, 1999, par exemple) et parfois même discuté (Royal, 2003) à l'inverse les logiques prévalant à son apparition semblent méconnues (Miles et Savage, 2004, 79). Cette étude ambitionne de comprendre comment et pourquoi la logique de carrière se construit. A cette fin, elle prend appui sur l'étude du cas des services comptables d'une grande entreprise française : Saint Gobain.

Nous procéderons en plusieurs temps. Nous proposerons d'abord un cadrage théorique qui permette à la fois de définir la carrière, de l'inscrire dans un courant de recherche et de présenter notre méthodologie (1). Dans une deuxième partie, nous présenterons notre étude de cas Saint-Gobain (2). Une dernière partie proposera une discussion des résultats à partir de la littérature existante (3).

## **1. La carrière interne : définitions, théories, méthodologie**

Dans cette première partie, nous procéderons en trois temps : nous reviendrons d'abord sur la définition de la notion de carrière (1.1). Ensuite, nous reviendrons sur les explications théoriques pour présenter (1.2). Enfin, nous en tirerons les conclusions méthodologiques pour notre travail (1.3).

### **1.1. La carrière interne : notions et méthodologie**

#### **1.1.1. Définitions : carrière et carrière interne**

Un consensus se dégage pour considérer la carrière comme « une suite de postes occupés par un individu façonnant sa vie professionnelle » (Marshall, 1998 et repris par Brown et alii,

2004, 6, Spilerman, 1977 et repris par Rosenfeld, 1992, 40). Toutefois, l'étendue de cette définition nous oblige à considérer plus précisément l'acception de la carrière que nous retenons pour cette étude. En effet, la notion de carrière est ambiguë à deux niveaux au moins. D'une part, comme le notent Brown et alii (2004), la notion de carrière peut s'appliquer soit à l'ensemble des salariés soit à l'opposé, dans un sens commun, aux seuls individus parvenant aux sommets de la pyramide hiérarchique. Même si certains travaux prennent le parti de traiter uniquement le cas de la carrière des hauts dirigeants (Fellman, 2003), dans nombre de travaux, c'est la première approche qui est retenue, ne serait-ce que pour comprendre par comparaison pourquoi certains grimpent dans la hiérarchie et pas d'autres. Ce sera également notre choix ici. De même, toutes les catégories socioprofessionnelles ne sont pas étudiées de façon similaire. Même si la carrière peut s'appliquer autant au monde ouvrier qu'au monde employé, la plupart des travaux s'intéresse à cette seconde catégorie probablement parce que la naissance des carrières internes est très liée à celle des bureaucraties d'entreprises (Brown et alii, 2004, 10-11). Ce sera également notre choix dans cette étude.

D'autre part, la carrière peut également s'envisager suivant deux échelles : elle peut soit désigner l'intégralité de la vie professionnelle d'un individu en tenant compte de ses changements d'employeurs, mais elle peut aussi se focaliser sur la seule carrière effectuée au sein d'une même organisation. D'un point de vue managérial, c'est évidemment la seconde option qui sera ici retenue. Outre l'étude de l'efficacité ou non de l'outil de gestion carrière, ce choix facilite le traitement méthodologique puisqu'on peut se fonder sur les livres du personnel ou les fiches de carrière d'une entreprise (Maas, 2010, 59).

### **1.1.2. Implications méthodologiques des définitions de la carrière**

Ces choix de définition de la notion de carrière entraînent un certain nombre de conséquences méthodologiques. Notons d'abord que le choix de la carrière comme objet d'étude amène à envisager des études à long terme et donc, soit des travaux historiques, soit des travaux longitudinaux.

Le choix d'une définition large de la carrière amène un certain nombre de travaux à privilégier des études de cas. Celles-ci peuvent se justifier de deux façons. Soit l'individu a exercé au cours de sa carrière un certain nombre de tâches exceptionnelles, ce qui justifie l'approche biographique. On retrouve ici par exemple, toute une littérature sur l'histoire du patronat (Daumas, 2010). Une autre approche peut consister au contraire à choisir un individu représentatif d'une catégorie difficile à étudier. C'est par exemple ainsi que l'on peut resituer le travail de Corbin sur la vie du sabotier Pinagot (Corbin, 1995), même si ce travail dépasse

largement ce simple objectif. A côté de ces recherches essentiellement qualitatives, on peut au contraire ne retenir qu'un nombre très limité d'informations pour un grand nombre d'individus d'une population pour faciliter un traitement statistique (Lemerrier, 2005). Nous reviendrons plus loin sur ces démarches.

Au contraire, se focaliser sur la seule carrière interne amène à d'autres choix. Une première tradition française a consisté à se focaliser sur les relations sociales (Pezet, 2001 et 2012). En effet, en France, l'importance du rôle de l'Etat dans l'organisation des carrières rend ces négociations déterminantes. Elles sont à la fois l'expression de certaines modalités de relations sociales, et en même temps, elles servent de cadre au déroulement des carrières.

Une deuxième option peut consister à utiliser les recensements (Van Leuween et Maas, 2010). Dans les pays anglo-saxons, il est par exemple utilisé pour reconstituer les carrières, comme par exemple celle des comptables de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Edwards et Walker, 2007). Un tel usage est malheureusement plus compliqué à effectuer en France pour les populations d'employés. En effet, les recensements de la même époque regroupent dans la même catégorie les employés de bureau et les bouchers (Gardey, 2001, 44). D'autre part, il n'est pas fait mention de l'entreprise où le salarié exerce ces fonctions. Observer une carrière s'avère dès lors impossible dans le cas français.

L'étude des carrières peut, également, se faire au sein d'une organisation. Ces approches ont été largement utilisées en France dans la fonction publique (Le Bihan, 2011, Houte, 2011, Beau et Schweitzer, 2011). A l'inverse, de telles recherches sur le secteur privé sont encore inexistantes dans le contexte français. Cela peut très bien s'expliquer par l'histoire de la fonction personnel (Fombonne, 2001). Elle n'existe pas encore à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la tenue de registres d'état du personnel ou de fiches de carrière n'a rien de systématique. Et quand ils sont tenus, les données sont souvent incomplètes : registres incomplets, poste occupé non précisé etc. Dès lors, les travaux de recherches sont plus difficiles à mettre en place et l'étude de cas d'une entreprise portant sur l'ensemble de ces salariés sur une période donnée se justifie.

## **1.2. Approches théoriques de la notion de carrière interne**

### **1.2.1. Apports et limites des marchés internes**

L'étude du mécanisme de la carrière dans l'entreprise a souvent renvoyé au mécanisme du marché interne de travail en s'inspirant de Doeringer et Priore (1971). La difficulté que posent ces travaux est l'opérationnalisation de cette notion de marché interne. Seltzer (2004) propose

ainsi quatre caractéristiques pour définir les marchés internes : « il existe un nombre limité de porte d'entrée, les postes les plus élevés dans la hiérarchie sont pourvus en interne plutôt qu'en externe, il existe une relation à long terme entre employeur et employé et le salaire et les promotions sont déterminés par des règles impersonnelles [...] plutôt que par des décisions discrétionnaires » (239-240). On retrouve ces critères dans d'autres travaux se situant dans ce courant de recherche (Sundstrom, 1988, 425).

Cette littérature a donné lieu à plusieurs travaux dans le contexte anglo-saxon. Il s'agissait de montrer dans quelle mesure dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la carrière interne pouvait s'apparenter dans les bureaux à un marché interne. Sundstrom (1988) l'a montré dans un bureau de statistiques à New York, puis quelques autres ont emboîté le pas. Seltzer et Simons (2001) puis Seltzer (2004) ont ainsi travaillé sur les banques australiennes pour mettre en évidence ce type de phénomène. Il en découle des analyses visant à montrer les apports et les limites des carrières qui s'assimilent aux marchés internes. Dans la même perspective, d'autres recherches ont mis en évidence les liens avec le genre (Carter et Savoca, 1991 et Seltzer, 2011). La variété de ces recherches permet de montrer qu'aux Etats-Unis comme en Australie, on peut mettre en évidence dès le XIX<sup>e</sup> siècle des marchés internes dans les emplois de bureau. Il en découle une discussion sur les apports des marchés internes qui auraient justifié sa mise en place (réduction des phénomènes d'opportunisme ou du turnover). Le postulat de ces analyses est simple : les effets annoncés par la théorie des marchés internes étaient attendus et justifiaient leur mise en place.

La difficulté de ce type de recherche est évidemment d'expliquer une réalité préexistante par un cadre théorique. Ce type d'approche tend à ramener la réalité à une situation archétypale, en démontrant que les cas étudiés correspondent à un marché interne. La preuve est alors essentiellement fondée sur de seuls éléments quantitatifs, ce qui n'est pas sans poser question (voir par exemple la critique de Jacoly et Sharma, 1992 sur les liens entre mobilité du travail et durée d'emploi chez Carter et Savoca, 1991).

Ces difficultés se retrouvent également dans les conclusions. Par exemple, Seltzer (2004) liste ainsi les avantages des pratiques de carrière interne : réduction des phénomènes d'opportunisme, réduction des taux de turnover, autosélection des employés. S'il ne s'agit pas de nier ces phénomènes, ils ne sont pas tous liés aux marchés internes. Par exemple, la pratique de rémunérations élevées pour les tâches comptables existe ainsi dès le XVIII<sup>e</sup> siècle chez nombre de commis de négociants européens (Jeannin, 2002). Autrement dit, la lutte contre les pratiques opportunistes existe déjà, bien avant et n'est pas lié aux marchés internes.

Cet exemple vient mettre en lumière l'aspect statique des marchés internes. Certaines des caractéristiques retenues sont bien plus anciennes. C'est par exemple le cas de la relation à long terme qui caractérise largement dans l'historiographie les relations entre commis du négoce (Jeannin, 2002) ou de l'industrie (Woronoff, 1984) et les dirigeants.

Cette critique nous ramène plus généralement à l'usage des catégories postérieures pour comprendre des pratiques antérieures. Les pratiques de carrière interne ressemblent évidemment aux marchés internes. Néanmoins, les carrières internes se construisent progressivement et acquièrent au fur et à mesure les différentes caractéristiques qui les définissent aujourd'hui. Pour comprendre et analyser ces phénomènes, il nous semble donc nécessaire de ne pas partir de la définition opérationnalisée de Doring et Priore pour replacer la genèse de la notion de carrière dans son contexte historique. C'est ce que font des approches d'inspiration plus sociologique.

### **1.2.2. La carrière interne comme mécanisme émergent**

Les recherches sociologiques mettent l'accent sur d'autres phénomènes. Plutôt que de partir d'une définition a priori de la carrière, elles adoptent une démarche plus inductive. C'est ainsi que Savage (1998, 79-84) date de la période 1860-1890 pour une entreprise anglaise de chemins de fer (Great Western Railway) l'apparition des mécanismes de carrière. Dans le cas de la banque d'Ecosse, McKinlay (2002, 598) date ce phénomène de 1896<sup>1</sup>. Dans ces deux travaux d'inspiration foucauldienne, l'étude des origines du mécanisme de carrière interne permet de montrer comment la carrière interne a contribué à forger les comportements (Savage, 1998) et même l'identité des salariés (McKinlay, 2002). Néanmoins, les études en la matière demeurent rares et les origines de la carrière interne largement méconnues (Miles et Savage, 2004, 79).

Dans cette perspective, la carrière n'est plus un simple système de marché interne. Une première conséquence est méthodologique : les études utilisant les marchés internes sont centrées sur la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, avec parfois quelques échantillons remontant à la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle. La carrière comme marché interne revient à étudier un mécanisme déjà stabilisé, quand les approches sociologiques questionnent l'évolution de ce mécanisme. C'est par exemple ce que proposent Stovel et alii (1996) dans le cas de la Lloyds Bank entre 1890 et 1970. Le questionnement est donc radicalement différent : l'un porte sur les origines, la nature et les effets du mécanisme quand le deuxième ne peut porter que sur les

---

<sup>1</sup> Un chapitre de Jacoby (1984, 23-24) corrobore ces dates pour les Etats-Unis mais sans donner d'exemple d'entreprise à l'appui de sa thèse.



effets. Comme la carrière interne n'est plus définie a priori, ces travaux permettent de mettre en avant les apports du mécanisme à ces débuts. Là où les effets de la mise en place de la carrière interne sont déduits de la théorie dans les approches de type marchés internes, les approches plus sociologiques permettent de mettre en avant les apports du mécanisme par rapport à ce qui préexistait.

### **1.3. Méthodologie de recherche**

La question de recherche que nous nous proposons de suivre consiste à comprendre les origines de la carrière interne dans une grande entreprise française, Saint-Gobain. Cette recherche implique la mise en place de deux étapes : d'abord, définir cette notion de façon opérationnalisable et ensuite d'en montrer les effets.

Nous nous proposons ici de la faire dans un contexte français, celui de l'entreprise Saint-Gobain. Comme il a été indiqué, le travail porte sur une période (1870-1935) où les entreprises n'ont pas de fonction personnel (ou alors seulement à la fin de la période) et où les contraintes légales sont inexistantes. Pouvoir travailler sur une période aussi longue et sur une pratique émergente rend ce cas particulièrement intéressant dans le cas français. De plus, il permet de comparer le cas français avec des entreprises anglo-saxonnes.

#### **1.3.1. Présentation de l'entreprise Saint-Gobain**

La manufacture des glaces de Saint-Gobain naît en 1665. Cette création s'inscrit dans le cadre de la politique mercantiliste de Colbert et n'est pas isolée : d'autres manufactures célèbres (les Gobelins ou Aubusson pour les tapisseries ou Sèvres au XVIII<sup>e</sup> siècle pour la porcelaine par exemple) apparaissent à quelques années d'intervalle. L'objectif (pour Saint-Gobain) est de créer des entreprises nationales à même de concurrencer les productions italiennes ou hollandaises, alors dominantes dans le secteur des glaces. L'entreprise existe aujourd'hui encore, et propose de riches archives. Elle se positionne comme l'un des principaux fournisseurs de matériaux et notamment la glacerie.

Sur la période 1870-1935, Saint-Gobain est présent sur deux types d'activités : la glacerie, le secteur historique, qui croît lentement et la chimie, en pleine croissance. Ainsi, en 1870, d'après Daviet (1983, tome V, 1631-1638), la glacerie représente plus de 70% du chiffre d'affaires et les produits chimiques moins de 30%. En 1913, la proportion s'est inversée (et pourtant, le chiffre d'affaires des glaceries en valeur absolue a presque triplé entre temps). Cela se traduit par une augmentation du nombre d'établissements et une internationalisation

de l'entreprise qui implante dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle des sites de production en Allemagne, puis en Italie, en Autriche-Hongrie etc. (Daviet, 1983).

### 1.3.2. Les archives mobilisées

Notre travail porte sur les archives du personnel celles-ci sont constituées de registres du personnel.

Nous avons travaillé sur deux registres différents : les premiers sont les états du personnel, ils sont tenus annuellement entre 1873 et 1912<sup>2</sup>, ils indiquent chaque année nominativement les employés, site par site, service par service. Cette présentation des registres se prête bien à une analyse du processus de bureaucratisation puisque l'on peut analyser l'augmentation quantitative du nombre de comptables. Toutefois, les états du personnel souffrent de deux faiblesses : d'une part, la présentation par année ne facilite pas l'étude des carrières. Pour les reconstituer, il faut reprendre une même personne et rechercher dans l'état du personnel pour comprendre ses changements de postes. Outre les erreurs que cela peut entraîner, certaines confusions sont possibles quand plusieurs personnes portant un même nom (probablement d'une même famille) travaillent dans le même service. D'autre part, certaines années manquent dans les archives, limitant une étude longitudinale. Dans ces états du personnel, nous avons procédé à des sondages décennaux exhaustifs, c'est-à-dire le relevé systématique du nom de comptable, de sa fonction et de son lieu de travail pour les années 1873, 1883, 1893, 1903 et 1912.

La deuxième source que nous avons mobilisée permet de pallier les défauts de la première. Ce document établi en 1935 permet de remonter plusieurs centaines de carrières depuis 1870<sup>3</sup>. Ce document facilite donc l'étude des promotions tout en fournissant des carrières complètes. La présentation ne permet pas de connaître en détail le nombre de salariés chaque année, mais cette donnée nous est fournie par les états du personnel. Nous avons ainsi pu reconstituer 355 carrières entre 1870 et 1935 chez les comptables de Saint-Gobain.

Nous avons fait le choix de travailler non seulement sur les comptables travaillant sur la période 1870-1912, mais aussi sur la période ultérieure, nombre de comptables qui commencent leur carrière avant 1912 la poursuivant dans l'Entre-deux-guerres. Le tableau ci-après résume ces deux sources :

---

<sup>2</sup> 1L2 à 1L41.

<sup>3</sup> CSG Hist 000029 000147 (Glaceries) et CSG Hist 000029 000148 (Produits Chimiques). Archives Saint-Gobain.

Nom de la source	Etats du personnel	Fiches de personnel
Période	1873-1912	1870-1935
Unité de classement	Année (relevé exhaustif des salariés chaque année)	Salarié (relevé de la carrière du salarié depuis son entrée à Saint-Gobain
Informations disponibles	Nom, prénom, poste occupé, lieu de travail, salaire	Nom, prénom, poste occupé, lieu de travail, salaire
Limites de la source	Possibilité de recoupement des informations dans le temps	Ne permet pas de retrouver toutes les carrières
Usage	Mesure de la bureaucratisation	Mesure des carrières

**Tableau 1 – Sources mobilisées**

A partir de ces données, nous proposerons à la fois un traitement statistique des données collectées et nous les illustrerons par des carrières qui illustrent les phénomènes les plus notables.

## 2. Le cas Saint-Gobain

Cette partie revient sur le cas Saint-Gobain. Reprenons les quatre caractéristiques dérivées de Doeringer et Priori (1971) et mobilisés par Sundstrom (1988) et Seltzer (2004) : « il existe un nombre limité de porte d'entrée, les postes les plus élevés dans la hiérarchie sont pourvus en interne plutôt qu'en externe, il existe une relation à long terme entre employeur et employé et le salaire et les promotions sont déterminés par des règles impersonnelles [...] plutôt que par des décisions discrétionnaires » (Seltzer, 2004, 239-240).

Les deux dernières posent des difficultés dans notre cas. La relation à long terme n'est en rien une nouveauté, mais un héritage des liens qui unissaient dès le XVIII<sup>e</sup> siècle teneurs de livres et dirigeants<sup>4</sup>. Ce lien s'atténue même probablement du fait de l'augmentation des taux d'encadrement administratif dans les entreprises (Labardin, 2008). La présence de règles impersonnelles n'est en rien établie dans notre cas. Nous n'avons pas trouvé d'archives allant dans ce sens, mais probablement, est-ce là le signe que la pratique est émergente et ne se met en place qu'ultérieurement.

<sup>4</sup> Si l'on remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle, on retrouve évidemment un caissier ou un commis travaillant pendant plusieurs décennies pour la même entreprise. C'est par exemple le cas des caissiers. Geoffrin travaille par exemple 47 ans (1701-1748) au même poste pour Saint-Gobain (1L1 Bis). La différence avec les pratiques du XIX<sup>e</sup> siècle tient à l'absence de progression. Il est rare qu'il y ait une progression, les salariés travaillant des décennies au même poste ou n'hésitant pas à la quitter rapidement. C'est ainsi le cas du caissier Dubuc qui ne reste qu'en 1695 ou du premier teneur de livres, de Rocquemont, qui ne reste qu'entre 1775 et 1777 (1L1 Bis).

Les deux premières dimensions correspondent davantage à ce que nous avons observé. Le nombre limité de porte d'entrée dans l'entreprise mérite néanmoins d'être précisé. Ce qui se joue dans notre cas n'est pas un nombre limité de porte d'entrée mais bien l'identification de ces portes d'entrée. Autrement dit, cela implique de s'intéresser à la façon dont l'échelle des postes est conçu. Dans la première section, nous nous attacherons donc à préciser dans quelle mesure la carrière interne correspond à cette définition (2.1). Puis, nous montrerons les fonctions de la carrière (2.2).

## **2.1. Définition opérationnelle de la carrière interne**

Deux dimensions nous paraissent distinguer les pratiques de carrière à Saint-Gobain. La carrière interne que l'on observe à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle implique donc l'existence d'une hiérarchie clairement définie entre les postes au sein de l'entreprise pour qu'elle puisse s'organiser. Elle implique aussi l'existence d'une division du travail entre les différentes tâches qui permettent de concevoir des postes successifs. Ce sont ces deux éléments qui ressortent clairement du cas Saint-Gobain comme nous allons le montrer.

### **2.1.1. La hiérarchisation comptable à Saint-Gobain**

Le recensement des effectifs comptables (voir infra) agrège de fortes disparités d'emploi. Nous avons relevé une soixante de dénominations parfois très proches que nous pouvons synthétiser en quatre catégories :

Catégorie synthétique	Dénomination utilisée dans les registres
Chef comptable	Chef Chef de bureau Chef de comptabilité Chef comptable
Caissier	Chef caissier Caissier Payeur
Comptable	Premier comptable Comptable Comptable magasin
Employé comptable	Employé Ecritures Ecritures magasin Employé à la comptabilité Employé aux écritures Employé aux écritures de ventes Ecrivain Scribe <sup>5</sup> ...

**Tableau 2 – Catégories synthétique des emplois comptables**

Les catégories proposées ci-dessus ne sont pas le fruit du hasard. Elles reprennent d’abord les principales distinctions proposées dans les manuels comptables. Les quelques ouvrages de l’époque, proposant une description de la hiérarchie, reprennent des catégories semblables (Labardin, 2012) :

---

<sup>5</sup> Nous avons limité le détail des fonctions car certaines années, dans certains services, le comptable est identifié par rapport à un secteur (les glaces par exemple), une tâche précise (la facture par exemple) et ainsi de suite. Il en découle des fonctions nombreuses qui ont été regroupées sous l’expression « employé à la comptabilité ».

Séparation entre conception (comptable) et exécution (employé comptable)	Chef comptable comme chef de bureau	Caissier comme tâche autonome
Rees-Lestienne (1816, préface, p.vi)	Hubert (1854, 101)	Dictionnaire du commerce (1837, 412)
Dictionnaire du commerce (1837, 627)	Savigny (1914, 9-11)	Guilbault (1865, 136)
Léautey et Guilbault (1889, 27-28)		Lefebvre de Chateaudun (1882, 89-90)
		Léautey et Guilbault (1889, 29-30)

**Tableau 3 – Hiérarchie comptable prévue par les manuels comptable du XIX<sup>e</sup> siècle**

La logique de carrière de ces différentes fonctions est la suivante : le départ est un poste d'employé comptable au plus bas de la hiérarchie. Cette catégorie pourra d'ailleurs être affinée, certains titres (aide-comptable) semblant plus prometteur que d'autres (facturier). Après quelques années, l'employé comptable peut espérer devenir comptable et finir sa carrière comme chef-comptable ou, à défaut, comme caissier.

Si l'on postule que le salaire exprime une différence de statut entre les fonctions, nous pouvons utiliser les données relevées pour mettre en évidence cette différence. L'existence d'une hiérarchie entre ces postes peut être démontrée par une régression linéaire suivante :

$SAL_i = \alpha AGE_i + \beta CHEF_i + \gamma CAIS_i + \lambda COM_i + \mu_i + \varepsilon_i$  (la catégorie employé comptable est considérée comme référence)

L'étude des salaires montre, *ceteris paribus*, la présence de 4 niveaux.

	Sign.	Coefficient non standardisé (A)	N
Année	0,000	10,312	2169
Age	0,000	56,919	2169
Emploi			
Chef comptable	0,000	2105,661	145
Caissier	0,000	631,079	54
Comptable	0,000	342,370	304
Employé comptable	Référence	Référence	1666
Constante	0,000	-19406,51	

**Tableau 4 – Déterminants des salaires (Régression multiple)**

Nous nous sommes fondés sur le second relevé (celui de 1935) pour construire cette régression. Plusieurs raisons expliquent ce choix : d’abord, il existe plusieurs livres de personnel manquant, ce qui aurait empêché la reconstitution de certaines années. Ensuite, la présentation sous forme de carrière et non d’état du personnel évite les confusions quand on retrouve deux noms de famille similaires. Pour maintenir la comparaison des données, nous avons retenu uniquement les salaires avant 1914. La période étant caractérisée par une faible inflation, nous avons conservé les salaires réels en retenant le rang de l’année comme variable de contrôle.

Au seuil d’erreur de 1 %, nous constatons que la position hiérarchique est significativement associée au niveau de rémunération sous contrôle de l’âge et de l’année. Plus précisément, la régression permet de mesurer l’écart de salaire entre les différentes positions. Ainsi, un comptable se verra attribuer un salaire de 342 francs supérieur à celui d’un employé, un caissier 631 et un chef-comptable 2 105. Ces niveaux de salaire confirment la position du caissier qui se situe entre le comptable et le chef-comptable.

### **2.1.2. Le passage d’un poste à un autre**

Le deuxième élément à montrer est le fait que les promotions se font en interne dans le service comptable. Pour cela, le plus convaincant nous semble être de reprendre les postes de chef-comptable, comptable et caissier pour montrer comment s’organise la carrière.

	<i>Chef- comptable</i> <sup>6</sup>	<i>Caissier</i>	<i>Comptable</i>	<i>Employé</i>
Aucune ancienneté	4	3	20	232
Entre 1 et 5 ans	7	2	16	79
Entre 6 et 10 ans	6	1	19	54
Entre 11 et 20 ans	19	4	24	29
21 ans ou plus	14	10	10	18
Ancienneté moyenne	15 ans 5 mois	18 ans 2 mois	9 ans 9 mois	3 ans 10 mois

**Tableau 5 – Ancienneté à la première prise de fonction**

Si l'on reprend les chiffres en pourcentage, l'ancienneté nécessaire, les différences entre les différentes fonctions paraissent plus marquées encore :

	<i>Chef- comptable</i>	<i>Caissier</i>	<i>Comptable</i>	<i>Employé</i>
Aucune ancienneté	8%	15%	23%	56%
Entre 1 et 5 ans	14%	10%	18%	19%
Entre 6 et 10 ans	12%	5%	21%	13%
Entre 11 et 20 ans	38%	20%	27%	7%
21 ans ou plus	28%	50%	11%	5%
Nombre d'observations	50	20	89	412

**Tableau 6 – Ancienneté à la première prise de fonction (en pourcentage)**

Ces chiffres démontrent parfaitement la mise en place des logiques de carrière interne : la fonction la mieux rémunérée (chef-comptable) est obtenue dans 92% des cas par promotion interne, ce chiffre diminuant avec les fonctions les moins élevées. Plus la position hiérarchique est élevée (c'est-à-dire plus le salaire est élevé), plus elle est pourvue en interne, venant ainsi définir la notion de carrière interne.

La notion de carrière interne, à ses débuts à Saint-Gobain, a donc une double caractéristique : elle implique une hiérarchisation et une différenciation des fonctions en quatre grands niveaux (chef-comptable, comptable, caissier, employé comptable), même si cette distinction est encore trop floue pour être normalisée tant au niveau des dénominations que du contenu précis du travail<sup>7</sup>. L'autre caractéristique est assurément le recrutement interne qui s'impose de façon écrasante au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Il reste à comprendre l'apport de ce dispositif pour Saint-Gobain.

<sup>6</sup> Les chiffres ne sont indiqués qu'après 1900 car avant les échantillons sont souvent faibles. D'autre part, en dessous de cinq personnes, les moyennes ne sont pas indiquées, n'étant pas représentatives.

<sup>7</sup> Nous n'avons trouvé aucun document définissant les tâches associées à chaque fonction. La pratique semble donc émerger de chaque établissement, et la source la plus fiable pour la caractériser est probablement celle des manuels comptables.



## 2.2. Les usages de la carrière interne à Saint-Gobain

L'analyse des pratiques de gestion de carrière à Saint-Gobain nous paraît obéir à un double effet, l'un quantitatif et l'autre plus qualitatif.

### 2.2.1. Fixer la main d'œuvre

Le processus de bureaucratisation à Saint-Gobain impose de fixer la main d'œuvre et de combler des besoins croissants en nombre de salariés. La carrière interne concoure, précisément, à cet objectif.

Le premier objectif est clairement quantitatif. Il s'agit de pourvoir un nombre de postes très importants que met en évidence l'étude des effectifs de l'entreprise :

	1873		1883		1893		1903		1912	
	Employés	Ouvriers	Employés	Ouvriers	Employés	Ouvriers	Employés	Ouvriers	Employés	Ouvriers
Adm. Centrale	25	0	93	0	160	0	290	1	361	0
Glaceries	324	4142	295	3591	281	3735	342	3722	500	4535
Produits chimiques	208	2844	198	1968	152	3064	225	5733	265	6406
Dépôts	84	173	127	151	120	72	114	79	99	84
Autres industries	24	43	42	479	42	594	0	0	23	48
Total	665	7202	755	6189	755	7465	971	9535	1248	11073
Part	8,45%	91,55%	10,87%	89,13%	9,18%	90,82%	9,24%	90,76%	10,13%	89,87%

**Tableau 7 – Evolution des effectifs ouvriers et employés à Saint-Gobain<sup>8</sup>**

Mis à part, l'année 1883 marquée par un reflux conjoncturel du nombre d'ouvriers, la part des employés augmente lentement sur la période<sup>9</sup>. Cette augmentation confirme les travaux d'histoire sociale (Zerner, 1985 et Gardey, 1995) qui date du dernier tiers du XIXe siècle l'essor de la catégorie sociale d'employé.

Le détail des données permet de mieux comprendre le phénomène de bureaucratisation. Il est d'abord le reflet de la constitution de l'administration centrale : de 25 employés en 1873, on passe à 361 en 1912. L'administration centrale correspond au secrétariat général ainsi qu'aux directions générales et commerciales des produits chimiques. Si, au début, le secrétariat général forme l'essentiel du personnel de l'administration centrale, les directions des produits chimiques prennent une importance croissante avec le temps :

<sup>8</sup> 1L2, 1L12, 1L22, 1L32 et 1L41. Archives Saint-Gobain.

<sup>9</sup> Note sur la crise de 1873, Saint-Gobain, comme beaucoup d'autres entreprises françaises, connaît la grande dépression (1873-1896) et voit son chiffre d'affaires stagner pendant deux décennies : le chiffre d'affaires atteint un pic à 45276000 francs en 1873 puis décroît pour se stabiliser pendant une quinzaine d'années (Daviet 1983, 1631-1639). Il faut attendre 1890 pour que le chiffre d'affaires dépasse celui de 1873 et l'entreprise commence alors vingt années de forte croissance. Dans ces conditions, il n'est guère surprenant de voir décroître le nombre d'ouvriers entre 1873 et 1883. Contrairement aux ouvriers (payés à la journée), le turn over des employés (payés au mois) paraît moindre, ce qui rend plus difficile leur diminution en période de crise (voir par exemple les pratiques de Renault, Gardey 2001, 207). Dans ces conditions, l'augmentation de la part des employés dans l'ensemble des salariés entre 1873 et 1883 peut s'analyser comme un effet d'inertie.

	1873	1883	1893	1903	1912
Secrétariat général	25	42	57	92	96
Directions des produits chimiques	-	51	103	199	295
Administration centrale	25	93	160	291	361

**Tableau 8 – Evolution des effectifs de l'Administration Centrale<sup>10</sup>**

La constitution d'une direction des produits chimiques correspond à un déclin de l'encadrement administratif dans les établissements comme le montre les taux d'encadrement administratif calculés d'après le tableau 1.

	1873	1883	1893	1903	1912
Glaceries	7.25%	7.59%	7%	8.42%	9.93%
Produits chimiques	6.82%	9.14%	4.73%	3.78%	3.97%

**Tableau 9 – Taux d'encadrement administratif dans les établissements<sup>11</sup>**

Si l'on ajoute aux employés des établissements des produits chimiques (l'équivalent n'existant pas pour les glaceries), ceux travaillant au siège à la direction des produits chimiques, on arrive à des taux d'encadrement administratif plus proche entre glaceries et produits chimiques :

	1873	1883	1893	1903	1912
Glaceries	7.25%	7.59%	7%	8.42%	9.93%
Produits chimiques + directions des produits chimiques	6.82%	11.23%	7.68%	6.89%	8.04%

**Tableau 10 – Taux d'encadrement dans les activités glaceries et produits chimiques<sup>12</sup>**

Comme le résume Daviet (1983), « [entre 1880 et 1910], il y a donc gonflement quantitatif, amélioration qualitative, mais non changement de structures » (251). Derrière cette augmentation, on est évidemment tenté de voir la montée en puissance du siège social qui cherche à multiplier ses moyens de contrôle des différents établissements. Dans une période où les technologies de contrôle à distance sont encore limitées (Yates [1989]), les procédures administratives et particulièrement les procédures comptables semblent le moyen de s'assurer de la conformité des pratiques par rapport à la politique de la maison mère.

Il faut donc à la fois recruter et conserver son personnel. De ce point de vue, l'invention de la carrière interne constitue un moyen de conserver un salarié en récompensant dans la durée l'implication des salariés. Le mécanisme fonctionne à plusieurs niveaux : il permet d'abord d'entretenir la majeure partie des salariés dans l'espoir d'obtenir un jour une promotion (et donc une position hiérarchique et un salaire supérieur). Il incite donc les salariés à rester dans l'entreprise, cette pratique étant d'autant plus forte si d'autres entreprises la mettent également en place.

<sup>10</sup> 1L2, 1L12, 1L22, 1L32 et 1L41. Archives Saint-Gobain.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

La carrière constitue également un levier puissant pour attirer de nouveaux salariés. En effet, certains peuvent rentrer comme employé avec comme espoir de gravir un ou deux échelons hiérarchiques. Là-aussi, la carrière permet de donner une motivation aux salariés.

### 2.2.2. Une gestion individualisée des besoins

Le second apport des dispositifs de carrière est une gestion individualisée des besoins. Cette différenciation peut s'analyser à trois niveaux : il s'agit d'attirer et de conserver le maximum de profil différent et de s'assurer de la bonne répartition des individus dans l'ensemble des établissements de Saint-Gobain.

#### *Attirer des jeunes prometteurs : les aides-comptables*

Pour bien comprendre ces profils, il faut préciser la catégorie d'employé comptable. Tous les employés comptables n'occupent pas, loin s'en faut, les mêmes fonctions. On distingue par exemple les aides-comptables des employés aux écritures, des facturiers, des commis ou des employés comptables. Derrière ces dénominations, on retrouve des rémunérations globalement homogènes mais des potentiels de carrière radicalement différents.

L'homogénéité peut se démontrer par les moyennes de salaire :

	Employé	Commis	Aide-comptable	Factures	Ecritures
Salaire moyen 1870-1914	2 303	2 054	2 195		1 880
Salaire moyen 1919-1935	14 494		12 989	11 494	10 894

**Tableau 11 – Moyenne de salaires des employés comptables**

Le potentiel de carrière peut s'étudier sur les fonctions exercées à la fin d'un poste. Le tableau qui suit décompose la catégorie d'employé comptable en cinq catégories :

	Employé	Commis	Aide-comptable	Factures	Ecritures
<i>Nombre d'observations</i>	136	25	64	22	219
<b>Inconnue<sup>13</sup></b>	<b>39,71%</b>	<b>16,00%</b>	<b>34,38%</b>	<b>27,27%</b>	<b>18,26%</b>
Disparu pendant la guerre	0,74%	12,00%	7,81%	0,00%	6,85%
Disparu après guerre	0,00%	4,00%	1,56%	4,55%	1,37%
Après 1923	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%
Après 1935	38,24%	0,00%	25,00%	22,73%	9,13%
<b>Départ momentané</b>	<b>5,15%</b>	<b>24,00%</b>	<b>12,50%</b>	<b>18,18%</b>	<b>22,83%</b>
Mobilisé	2,94%	20,00%	7,81%	13,64%	15,98%
Service Militaire	2,21%	4,00%	4,69%	4,55%	6,85%
<b>Départ</b>	<b>10,29%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,81%</b>	<b>31,82%</b>	<b>10,50%</b>
Licenciement	0,74%	0,00%	3,13%	9,09%	0,46%
Départ volontaire	4,41%	0,00%	1,56%	4,55%	1,37%
Retraite	4,41%	0,00%	3,13%	18,18%	6,85%
Mort (hors la période de guerre)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%
Autres départs	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%
<b>Changement de poste</b>	<b>33,09%</b>	<b>56,00%</b>	<b>43,75%</b>	<b>22,73%</b>	<b>43,38%</b>
Poste de chef comptable	0,74%	0,00%	1,56%	0,00%	1,83%
Poste de comptable ou de caissier	8,82%	16,00%	18,75%	0,00%	4,11%
Poste équivalent	2,21%	16,00%	3,13%	13,64%	3,65%
Autre poste comptable (garçon de bureau, secrétaire etc.)	1,47%	8,00%	3,13%	4,55%	6,85%
Poste administratif	19,85%	16,00%	17,19%	4,55%	26,94%
<b>Changement de lieu</b>	<b>11,76%</b>	<b>4,00%</b>	<b>1,56%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,02%</b>

**Tableau 12 – Causes de départ ou de changements de postes pour les employés comptables**

Ce tableau permet de faire ressortir le potentiel de carrière des aides-comptables : plus de 20% d'entre eux changent de poste pour un poste mieux placé. Ces chiffres sont nettement supérieurs aux autres postes. Ils sont un peu moins de 10% chez les employés, à peine plus de 5% chez les employés aux écritures et ce cas est même inexistant chez les facturiers. Seuls les commis se rapprochent des aides-comptables, mais d'autres éléments<sup>14</sup> paraissent expliquer ce chiffre élevé.

<sup>13</sup> Il nous faut ici préciser la catégorie inconnue. Elle regroupe toutes les causes qui ne sont pas explicitement indiquées, mais on peut facilement les lier à des événements. Les causes inconnues traduisent probablement la guerre et la grippe espagnole d'une part et quelques soucis statistiques liées aux états du personnel en 1923, quelques salariés disparaissant des états du personnel sans raison indiquée. Enfin, on ne peut savoir ce que sont devenus les employés qui travaillent encore à Saint-Gobain en 1935.

<sup>14</sup> Deux raisons peuvent expliquer ce phénomène : d'une part, le nombre d'observations est limité (le pourcentage est donc moins significatif) et d'autre part, la fonction de commis disparaît après 1914. Il résulte de ce dernier fait une sous-évaluation de la catégorie inconnue (pas de commis dont on ne connaît pas le sort après 1935) et donc une tendance à la surévaluation des changements de poste.

Un autre élément vient étayer le potentiel de carrière que revêt l'aide-comptable : la faible durée d'activité sur un poste pour l'aide-comptable :

	Employé	Commis	Aide-comptable	Facturier	Ecritures
Longévité moyenne	6,63	12,67	6,34	5,86	6,97

**Tableau 13 - Longévité moyenne en poste pour les employés comptables**

Les aides-comptables restent donc quelques années seulement à leur poste et peuvent espérer (en tout cas plus que les employés comptables, employés aux écritures ou facturiers) une promotion.

L'aide-comptable présente donc un potentiel de carrière plus important qui permet à Saint-Gobain d'attirer sur cette fonction des jeunes prometteurs (cf. tableau 13 pour les moyennes d'âge qui confirment ce fait) en leur laissant entrevoir une promotion, sans avoir à les payer immédiatement au salaire d'un comptable. De ce point de vue, le poste d'aide-comptable constitue un levier pour attirer des jeunes salariés prometteurs.

Le potentiel de carrière peut se vérifier par le profil des individus qui exerce la fonction d'aide-comptable. Après avoir exercé quelques années les fonctions d'aide-comptable, le salarié peut espérer une promotion dans le domaine de la comptabilité (c'est-à-dire devenir comptable, voir même chef-comptable). Les registres du personnel permettent de retracer certaines carrières qui, de ce point de vue, paraissent exemplaires.

*Louis Roche, né en 1879, rentre à Saint-Gobain comme simple secrétaire.*

*Il devient aide-comptable en 1897 à Nantes puis part faire son service militaire en 1899. A son retour en 1902, il redevient aide-comptable à Saint-Gobain jusqu'en 1908. Il est promu comptable en 1909 à Nantes et change d'affectation à Saint-Bel en 1912. A la faveur de la guerre, il finit chef comptable à Saint-Bel après 1915.*

Pour d'autres progressions de carrière, il est nécessaire de passer par des services en dehors de la comptabilité. Devenir garde-magasin<sup>15</sup> est, à Saint-Gobain, une fonction passerelle entre différents échelons comptables.

*Conserver les salariés âgés : l'exemple du caissier*

Là où l'aide comptable visait à attirer des salariés, le poste de caissier sert à conserver des salariés dont le potentiel de carrière est limité, mais où l'ancienneté est la plus forte : 18 ans et

---

<sup>15</sup> Voir par exemple la carrière de Charles Bernard, né en 1884, rentré en 1911 à Saint-Gobain (site de Balaruc) comme aide-comptable jusqu'en 1914. Il devient après 1918 garde-magasin (site de Balaruc) avant de devenir chef-comptable (site de Bayonne) après 1926.

2 mois, soit davantage même que les chefs-comptables au sommet de la hiérarchie (tableau 5). Sans grande surprise, l'âge moyen des caissiers en poste est élevé (46 ans et 8 mois), dessinant clairement le portrait d'un salarié en fin de carrière.

	<i>Chef-comptable</i>	<i>Caissier</i>	<i>Comptable</i>	<i>Employé</i>
Age moyen en poste	45 ans 8 mois	46 ans 8 mois	39 ans 8 mois	35 ans 2 mois
	<i>Commis</i> <sup>16</sup>	<i>Aide-comptable</i>	<i>Facturier</i> <sup>17</sup>	<i>Employé aux écritures</i>
Age moyen en poste	31 ans 6 mois	32 ans 11 mois	48 ans 4 mois	34 ans 2 mois

**Tableau 14 – Age moyen en poste selon les fonctions**

Le profil du caissier semble dès lors relativement simple : limité pour des raisons de compétence, ils ont néanmoins une ancienneté dans l'entreprise et un lien de confiance. Comme le note Deschamps (1909) dans une comparaison des fonctions de comptable et de caissier :

« si l'inscription au livre de caisse peut être faite par toute personne, l'inscription au grand livre des articles de règlement ne peut être confiée qu'à une personne très versée dans la science des comptes. » (p.265)

Dit autrement, l'emploi de caissier requiert des compétences moindres que celui de comptable alors que ce dernier est moins payé. La différence entre les deux (et qui peut expliquer le salaire plus élevé du caissier) est la confiance dont doit bénéficier le caissier : c'est lui qui manie les fonds (paiement des salaires des ouvriers ou des fournisseurs) et les faits divers de l'époque sont suffisamment nombreux pour rappeler les risques de prévarication (pour un exemple, cf. Americi, 2005).

Face à cette nécessité de confiance, le profil de carrière du caissier paraît idoine. Resté longtemps dans l'entreprise, le temps a permis de révéler (ou du moins le croit-on) sa véritable nature. Il en découle une confiance construite qui doit pouvoir bénéficier au salarié, désormais mieux payé et à l'entreprise (prémunition comme le risque de prévarication).

<sup>16</sup> La jeunesse relative des commis peut s'expliquer par un biais : il n'y a plus de commis dans l'entre-deux-guerres, ce qui tend à diminuer l'âge moyen des commis. En effet, l'âge moyen des salariés dans la période 1870-1914 est sensiblement moins élevé que dans la période 1918-1935. A titre d'exemple, l'écart de moyenne entre les sous-périodes va de deux ans pour les aides-comptables à plus de quatre ans pour les caissiers.

<sup>17</sup> L'âge élevé des facturiers peut s'expliquer de plusieurs façons. L'échantillon de carrières est faible (cf. tableau 11). Ensuite, le poste de facturier n'existe pas avant l'Entre-deux-guerres, ce qui tend, à l'inverse des commis à surestimer l'âge moyen par rapport aux autres fonctions. Il n'empêche que ces éléments n'expliquent qu'une petite partie de cet écart. Il semble que ce poste ait été utilisé pour placer des salariés ayant déjà une grande ancienneté comme sanction.

*Pierre Briançon, né en 1870, après 20 années d'ancienneté à Saint-Gobain, devient caissier, il y restera au moins 15 années. Il débute sa carrière de copiste en 1889, puis devient aide-comptable en 1895 et comptable en 1898 à Saint-Bel. A partir de 1909, il occupe le poste de caissier jusqu'au moins 1923.*

La fonction de caissier correspond typiquement à une fin de carrière comme l'atteste les raisons pouvant expliquer les changements de poste des caissiers :

	Chef comptable	Caissier	Comptable	Employé comptable <sup>18</sup>
<i>Nombre d'observations</i>	56	21	102	466
<b>Inconnue</b>	<b>42,86%</b>	<b>38,10%</b>	<b>24,51%</b>	<b>27,04%</b>
Disparu après guerre	1,79%	4,76%	0,98%	1,29%
Après 1923	0,00%	0,00%	0,98%	0,64%
Après 1933-1935	35,71%	33,33%	19,61%	19,96%
Autres raisons	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Départ momentané</b>	<b>7,14%</b>	<b>9,52%</b>	<b>9,80%</b>	<b>16,09%</b>
Mobilisé	7,14%	9,52%	9,80%	11,16%
Service Militaire	0,00%	0,00%	0,00%	4,94%
<b>Départ</b>	<b>30,36%</b>	<b>23,81%</b>	<b>10,78%</b>	<b>10,52%</b>
Licenciement	0,00%	0,00%	0,00%	1,29%
Départ volontaire	1,79%	0,00%	1,96%	2,36%
Retraite	23,21%	23,81%	7,84%	5,79%
Mort (hors la période de guerre)	3,57%	0,00%	0,98%	0,43%
Autres départs	1,79%	0,00%	0,00%	0,64%
<b>Changement de poste</b>	<b>5,36%</b>	<b>19,05%</b>	<b>48,04%</b>	<b>40,13%</b>
Poste de chef comptable	0,00%	4,76%	20,59%	1,29%
Poste de comptable ou de caissier	3,57%	0,00%	6,86%	7,94%
Poste équivalent	0,00%	4,76%	4,90%	4,29%
Autre poste comptable (garçon de bureau, secrétaire etc.)	0,00%	0,00%	0,98%	4,72%
Poste administratif	1,79%	9,52%	14,71%	21,89%
<b>Changement de lieu</b>	<b>14,29%</b>	<b>9,52%</b>	<b>6,86%</b>	<b>6,22%</b>

**Tableau 15 – Causes de départ ou de changements de postes**

Le poste de caissier est beaucoup plus fréquemment que d'autres un poste de fin de carrière, près d'un quart d'entre eux finissant leur carrière à ce poste (alors qu'ils ne sont même pas 6% dans ce cas au bas de l'échelle).

<sup>18</sup> La subdivision en sous-fonction est donnée au tableau 11

### *Une organisation de la croissance de l'entreprise*

Une dernière dimension mérite d'être ici mentionnée : l'usage de la carrière des salariés pour pourvoir des postes dans d'autres établissements qui va de pair, en général, avec une promotion. Il n'est pas rare de voir un aide-comptable promu comptable ou un comptable devenir chef-comptable<sup>19</sup> dans un autre établissement.

*Bien qu'exceptionnelle par sa longueur et ses changements de poste, la carrière d'Ulysse Jusseaume illustre ce phénomène. Né en 1878, il rentre comme simple employé aux écritures en 1904 à Aubervilliers. Il devient aide-comptable sur le même site en 1905. Il est promu comptable à Art-sur-Meurthe en 1909 et le reste jusqu'à la guerre. A son retour en 1917, il est affecté à Port-de-Bouc jusqu'en 1928. Il est encore chef comptable à Varangéville en 1935.*

---

L'idée est de monnayer la promotion avec la mobilité géographique. Ne nous trompons néanmoins pas sur ce type de pratiques : elle reste exceptionnelle parce qu'elle concerne en priorité les chefs-comptables ou les caissiers (cf. tableau 14).

Ce choix apparaît *a posteriori* pertinent dans le cadre d'une entreprise en pleine croissance qui crée de nouveaux sites de production et se diversifie dans de nouveaux secteurs comme la chimie à la fin du XIXe siècle et l'azote et le pétrole dans l'Entre-deux-guerres (Daviet, 1988). Pour assurer une continuité entre les différentes pratiques comptables ou se prémunir contre les risques de prévarication, il apparaît dès lors plus sûr de choisir des personnes bien connues en qui on a toute confiance pour accompagner le développement de tel ou tel site. La politique de carrière interne permet de mettre en place de telles pratiques.

### **3. Discussion-conclusion**

L'étude du cas Saint-Gobain permet de combler plusieurs manques de la littérature existante. Cette discussion met en relation les pratiques de carrière observées et leurs effets avec d'autres travaux proches.

---

<sup>19</sup> C'est par exemple le cas de Jules Giraud. Né en 1863, il rentre comme comptable en 1902 sur le site de Bayonne et y reste jusqu'en 1911. Il devient alors chef-comptable à Bordeaux et disparaît des registres après 1914.



### 3.1. Un apport à la genèse de la notion de carrière

Dans notre revue de littérature, nous avons insisté sur l'absence de travaux sur les entreprises en France et le peu de travaux sur le contexte anglo-saxon. En effet, que ce soit dans les banques australiennes (Seltzer, 2004) ou les chemins de fer anglais (Savage, 1998), des pratiques de carrière existent déjà. L'idée d'une possible progression dans la hiérarchie d'une part et au travers du salaire d'autre part se retrouvent. La mise en place de carrières internes observée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle semble confirmée en France, la pratique semblant émerger dès les années 1870. Cette étude permet d'éclairer le passage de la notion de carrière du public (Le Bilan, 2011, Houte, 2011) au privé.

En France, il existait pourtant une gestion des échelons dans les chemins de fer (Ribeill, 1993, 368) dès la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Néanmoins, cette pratique semble différer sensiblement de ce que nous avons observé. Il ne s'agissait pas encore de gérer des besoins mais simplement de conserver des salariés. De ce point de vue, le système de Saint-Gobain apparaît sensiblement plus développé : il ne s'agit plus uniquement de garantir une progression du salaire, mais d'organiser le déroulé de la carrière au gré des besoins de l'entreprise.

Les différences des recherches portent plutôt sur les usages de la carrière : Dans les approches foucaaldiennes, dans les chemins de fer anglais de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Savage, 1998) ou à la Banque d'Ecosse (McKinlay, 2002), elle peut d'abord se lire comme un outil de discipline. Au contraire, dans une perspective de marché interne, elle peut s'analyser comme un outil de réduction des risques dans les banques australiennes (Seltzer, 2004).

Le cas Saint-Gobain met en lumière des pratiques à la fois proches et différentes : s'il confirme l'effet de discipline que la carrière induit sur les individus (via notamment les mutations géographiques), une simple discipline des individus la carrière semble aussi indissociable des besoins en personnel qui augmentent fortement, piste peu explorée par les recherches anglo-saxonnes.

En effet, ce travail met en lumière le lien entre le développement de la bureaucratie dans l'entreprise et celui des pratiques de carrière. Dit autrement, la carrière a été dès l'origine un outil de gestion de la bureaucratie, ce qui explique la difficulté aujourd'hui à penser une bureaucratie sans dispositif de carrière interne.

### 3.2. Des effets des pratiques de carrière interne

La littérature existante tend à opposer une explication économique fondée sur les marchés internes (Doeringer et Priore, 1971) et une explication marxiste (Jacoby, 1983). Les travaux mobilisant la première (Doeringer et Priore, 1971) permettent généralement d'identifier la constitution de logique de carrière à l'aune de quatre caractéristiques (cf. 2). Le nôtre s'est centré sur deux seulement. Cette différence révèle deux choses : d'abord, la notion de marché interne est une construction historique et, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, toutes les caractéristiques ne sont pas encore réunies. Cela permet de montrer que dans les entreprises françaises, les logiques de carrières internes précèdent largement les négociations collectives.

Ensuite, et surtout, ce travail met l'accent sur l'importance de la division du travail dans la conception de la carrière. Ce qui importe n'est pas tant les portes d'entrée, que la détermination de l'architecture de la division du travail. Dans les services comptables, l'étude de la conception de l'organisation du travail semble donc indispensable pour comprendre la carrière dans les entreprises.

A contrario pour Jacoby (1983), la baisse du turn-over dans l'industrie américaine après les années 1920 s'explique plus par des contextes syndicaux que par la mise en place d'un marché interne du travail. Ainsi, à ces explications classiques économiques s'ajoutent les influences contextuelles. Seltzer (2004, 246) montre le rôle joué par la réglementation et l'activité syndicale. Royal (2003, 238), dans une étude sur la mise en place des logiques de carrière interne dans la banque d'investissement, propose un modèle pour comprendre les origines et les fonctions des marchés internes. Elle montre l'influence sur les stratégies et les croyances managériales des contextes externes, tels que l'environnement économique, les changements technologiques, etc., mais aussi des contextes internes.

Le cas Saint-Gobain vient confirmer qu'en l'absence de syndicat chez les employés (Daviet, 1988, 380-381) chez les employés, les pratiques de carrière se développent tout de même. Les arguments avancés par Seltzer (2004) semblent pertinents. Pour autant, ce que les approches de type marché interne tendent à négliger, est l'invention d'une hiérarchie managériale qui permet de concevoir les différents échelons (et plus généralement l'organisation du travail). C'est bien la pertinence de ces échelons (aide-comptable, caissier etc.) qui permet d'englober suffisamment de salariés pour pourvoir aux besoins de l'entreprise.

### 3.3. L'invention d'une pratique managériale

Une autre caractéristique intéressante est le fait que Saint-Gobain ait mis en place un tel système alors qu'il ne reste dans les archives aucun document qui définirait les compétences attendues pour chaque poste. Ainsi, la gestion des carrières a clairement été une pratique émergente à Saint-Gobain, bien avant la création des grilles professionnelles de 1936.

L'invention des logiques de carrière sous forme de marché interne, tient aussi à l'élaboration d'une hiérarchie et d'un passage entre les postes (on passe rarement d'aide-comptable à chef-comptable, le parcours idéal passe plutôt par la fonction comptable). C'est toute cette construction qui fait le succès ou l'échec du dispositif managérial et que la littérature sur les carrières (vus comme un simple marché interne) tend à négliger.

Notre étude, sur le cas Saint-Gobain, offre l'intérêt d'observer l'émergence d'une logique de carrière interne dans un contexte externe caractérisé par une absence de réglementation et un syndicalisme inexistant parmi les employés et plus encore parmi les comptables. Dès lors, les raisons de la mise en place de cette pratique peuvent être recherchées dans les stratégies de l'entreprise. La diversification et la croissance géographique de l'entreprise, d'une part, l'accroissement du pouvoir central, d'autre part, justifient la nécessité de fixer la main d'œuvre. De cette causalité classique de l'explication de la présence des marchés internes, nous montrons que la logique de carrière s'accompagne d'une gestion individualisée des besoins des employés. Aux jeunes prometteurs, le poste d'aide-comptable laisse présager une ascension hiérarchique. Aux salariés âgés, le poste de caissier valorise leur fidélité.

#### Bibliographie :

Abraham, K.G., McKersie, R.B. 1990. *New Developments in the Labor Market: toward a new institutional paradigm*. Cambridge: The MIT Press.

Beau, A.-S. et Schweitzer, S. 2011. « D l'inégalité des mobilités dans la fonction publique : les inspectrices du travail 1878-1974 ». *Travail et Emploi* 127 : 41-52.

Brown, J. C., van Leeuwen, M. H. D., & Mitch, D. 2004. The History of the Modern Career: An Introduction. *Origins of the Modern Career (Eds: Mitch, D., Brown, J., van Leeuwen M. H. D.)*: 3-41, Londres: Ashgate.

Cappelli, P. 1995. « Rethinking employment ». *British Journal of Industrial Relations*, 33: 563-602.

Cappelli, P. 1999. *The new deal at work: managing the market driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Carter, S., Savoca E. 1991. "Gender differences in learning and earning in nineteenth century America : the role of expected job and career attachment". *Explorations in economic history*, 28(3): 323-343.

Corbin, A. 1995. *Le monde retrouvé de Louis-Ferdinand Pinagot*. Paris : Champs Flammarion.

- Daumas, J.-C. (sous la dir.) 2010. *Dictionnaire historique du patronat*. Paris : Flammarion.
- Daviet, J.-P. 1983. *La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse de doctorat, Université Paris IV, 5 tomes.
- Daviet, J.-P. 1988. *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*. Paris, Editions des Archives Contemporaines.
- Doeringer, P.B., Priore, M.J. 1971. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington : MA, D.C. Heath and Company.
- Edwards, D., Walker, S. 2007. "Accountants in late 19th century Britain: a spatial, demographic and occupational profile" *Accounting & Business Research* 37(1): 63-89.
- Falcoz, C. 2001. « La Carrière 'classique' existe encore: Le cas des cadres à haut potentiel. » *Gérer et Comprendre* (Juin): 4-11.
- Fellman, S. 2003. « The Role of Internal Labour Markets and Social Networks in the Recruitment of Top Managers in Finnish Manufacturing Firms, 1900-1975. » *Business History* 45 (3): 1-21.
- Fombonne, J. 2001. *Personnel et DRH*. 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.
- Gardey, D. 2001. *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau*. Paris : Belin.
- Houte,,A.-D. 2011. « Les mutations de gendarmes depuis le XIXe siècle entre contrainte institutionnelle et liberté individuelle ». *Travail et Emploi* 127 : 29-39.
- Jacoby, S.M. 1983. « Industrial Labor Mobility in Historical Perspective. » *Industrial Relations* 22 (2): 261-282.
- Jacoby, S. 1984. The Development of internal labor markets in american manufacturing firms Dans *Internal Labor Markets* (Ed : Osterman, P.), 23-69,Cambridge: MIT Press.
- Jacoby, S., Sharma, S. 1992. « Employment duration and industrial labor mobility in the United States, 1880-1980 ». *The Journal of Economic History* 52(1): 161-179.
- Jeannin, P. 2002. *Marchands d'Europe: pratiques et savoirs à l'époque moderne*. Paris : Presses de l'E.N.S.
- Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., et Myers, C. A. 1960. « Industrialism and industrial man. » *Industrial Labour Review*, 82.
- Labardin, P. 2008. *L'émergence de la fonction comptable en France*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Orléans.
- Labardin, P., 2012. "From order to organization. The origins of the division of labour in French accounting manuals". *Management & Organizational History*, 7(1): 17-29.
- Le Bihan, J. 2011. « Fonctionnaires et mobilité géographique au XIX<sup>e</sup> siècle. L'exemple des percepteurs des contributions directes ». *Travail et Emploi* 127 : 15-27.
- Lemerrier, C. 2005. « Les carrières des membres des institutions consulaires parisiennes au XIX<sup>e</sup> siècle », *Histoire et Mesure*, 20 : 1/2.
- Maas, I. 2004. The Use of Evenet-History-Anlysis in Career Research. Dans *Origins of the Modern Career* (Eds: Mitch, D., Brown, J., van Leewen M. H. D.), 56-76. Londres: Ashgate.
- Marshall, G. 1998. *The dictionary of sociology*. Oxford University Press.
- McKinlay, A. 2002. "'Dead selves': the birth of the modern career" *Organization* 9(4): 595-614.

- Miles, A., Savage, M. 2004. "Constructing the modern career, 1880-1940" Dans *Origins of the Modern Career* (Eds: Mitch, D., Brown, J., van Leeuwen M. H. D.), 79-100. Londres: Ashgate.
- Pezet, E. 2001. *De la classification des emplois à la question des compétences. Modélisation des relations entre gestion des ressources humaines et négociation collective*, thèse de doctorat en gestion, École nationale supérieure des mines de Paris.
- Pezet, E. 2012. "Pacifying the social: Creating the French citizen worker, 1968-1975" *Management & Organizational History*, 7(1) : 61-71.
- Ribeill G. (1993), *La révolution ferroviaire. La formation des Compagnies de chemin de fer en France (1823-1870)*, Paris : Belin.
- Rosenfeld, R. A. 1992. « Job mobility and Career Processes. » *Annual Review of Sociology* 18 (1): 39-61.
- Royal, C. 2003. "Snakes and career ladders in the investment banking industry: the making of Barclays De Zoete Wedd (BZW) – an international perspective, 1982-96" *Accounting Business and Financial History* 13(2): 233-262.
- Savage, M. 1998. Discipline, Surveillance and the 'Career': Employment on the Great Western Railway 1833-1914. *Foucault, Management and Organization Theory* (Eds: McKinlay, A. & Starkey, K.): 65-92, Sage Publications.
- Seltzer, A. 2004. "Internal labour markets in the Australian banking industry: their nature prior to the Second World War and their recent decline". *Accounting, Business and Financial History*, 14(3), 237-256.
- Seltzer, A. 2011. Female salaries and careers in British banking, 1915-41. *Explorations in Economic History* 48(4):461-477.
- Seltzer, A., Simons, A. 2001. "Salaries and Career Opportunities in the Banking Industry: Evidence from the Personnel Records Records of the Union Bank of Australia". *Explorations in Economic History*, 38(2), 195-224.
- Spilerman S. 1977. « Careers, labor market structure, and socioeconomic achievement. » *American Journal of Sociology*. 83 : 555-593.
- Stovel, K., Savage, M., Bearman. 1996. "Ascription into achievement: models of career systems at Lloyds Bank, 1890-1970" *American Journal of Sociology* 102(2): 358-399.
- Sundstrom, W. 1988. "Internal labor markets before World War I: on-the-job training and employee promotion". *Explorations in Economic History*, 25(4), 424-445.
- Van Leeuwen, M.H.D., Maas, I. 2010. "Historical studies of social mobility and stratification" *The Annual Review of Sociology* 36: 429-451.
- Zerner S. (1985), *Travail domestique et force de travail : ouvrières et employées entre la Première Grande Guerre et la Grande Crise*, Thèse de doctorat, Université Paris X.