



HAL
open science

Écrire, compter, entreprendre. Formation, recrutement et carrières au sein de compagnies d'affaires florentines d'après des archives d'entreprise (XIVe-XVIe siècles)

Ingrid Houssaye Michienzi, Agnès Pallini-Martin

► To cite this version:

Ingrid Houssaye Michienzi, Agnès Pallini-Martin. Écrire, compter, entreprendre. Formation, recrutement et carrières au sein de compagnies d'affaires florentines d'après des archives d'entreprise (XIVe-XVIe siècles). L'Atelier du Centre de recherches historiques, 2022, 24, 10.4000/acrh.25518 . hal-03886989

HAL Id: hal-03886989

<https://hal.science/hal-03886989v1>

Submitted on 7 Dec 2022

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.

Ingrid Houssaye Michienzi, Agnès Pallini-Martin

Écrire, compter, entreprendre. Formation, recrutement et carrières au sein de compagnies d'affaires florentines d'après des archives d'entreprise (XIV^e-XVI^e siècles)

Francesco a décidé de t'envoyer pour ton aide dans les écritures, un jeune garçon que nous avons eu quelques temps avec nous au compte de la caisse, lequel fut chargé des écritures, maintenant très bon écrivain, à présent très bon comptable ; et en plus de cela, il connaît le latin, ce qui est utile de nombreuses fois. Mais ce sur quoi nous sommes le plus heureux est que nous l'avons trouvé loyal et de très bonne condition, avec un amour pour les choses de la compagnie, à présent poli et obéissant à ses directeurs quand il le doit [...] si vous faites un peu d'efforts pour le mettre au fait des choses, ce sera rapide : de cette façon tu t'en contenteras plus que d'aucune autre personne. Et quand tu pourras le laisser, tu pourras aller là où tu as besoin, pour des affaires de la compagnie ou d'amis, et le laisser sans angoisse ; de même, tu pourras l'envoyer quand cela te paraîtra nécessaire¹.

Cette lettre marchande dresse le portrait idyllique d'un jeune garçon recruté dans une compagnie d'affaires. Ce jeune homme, qui avait exercé quelques temps à Florence, pouvait se charger des *scritture*, c'est-à-dire d'écrire la correspondance en copie ou sous dictée, et de la tenue des registres de comptes. Il connaissait le latin, disposait d'une bonne capacité d'adaptation et avait acquis progressivement des qualités morales comme l'obéissance et la loyauté. On pouvait lui accorder sa confiance, le laisser seul dans la boutique ou l'envoyer en déplacement. Cet exemple montre les aptitudes à la fois techniques et humaines qui étaient alors recherchées chez un employé certainement en fin de formation. Cet article a pour objectif de retracer le parcours de ces jeunes recrues, de leurs premiers apprentissages scolaires à leurs différentes fonctions au sein de compagnies d'affaires florentines de la fin du Moyen Âge. Les compagnies marchandes offraient en effet une formation continue à leurs employés qui ne se limitait pas aux premières années au sein de l'entreprise mais continuait sur l'ensemble de leur carrière. Une grande partie de la réussite des entreprises florentines était due aux compétences acquises au fil du temps par les hommes qui la composaient et une des missions les plus importantes des directeurs était liée à la sélection d'un personnel fiable et compétent. Les dirigeants de ces entreprises commerciales étaient confrontés à la nécessité de gérer une main d'œuvre qu'il fallait discipliner et fixer durablement d'autant plus lorsqu'il s'agissait de succursales à l'étranger.

Les sources disponibles pour comprendre la formation professionnelle et l'organisation du travail sont composées majoritairement de correspondances et de livres comptables. Nous avons utilisé deux fonds majeurs : le fonds Datini des archives de Prato et le fonds Salviati de la *Scuola Normale Superiore* de Pise, tous deux en Toscane, qui comptent parmi les plus riches fonds d'entreprises de la première modernité européenne. Le fonds Datini, riche d'environ 150 000 lettres et 600 registres de comptes, est lié à la carrière d'un individu, Francesco di Marco Datini (v. 1335-1410), et couvre les années 1360-1420. Il démarra ses activités à Avignon, puis après son retour en Toscane en 1382, il les développa à Prato (sa ville natale), à Pise, à Florence et à Gênes. Les années 1390 virent le déploiement de ses activités dans le bassin méditerranéen, notamment dans l'aire ibérique à travers l'implantation de filiales à Barcelone, Valence et Majorque. La base de données hébergée sur le site des archives de Prato offre une description du fonds, des compagnies et des

¹ Archivio di Stato di Prato, fonds Datini (dorénavant Datini) 984, 703355, Florence-Valence, 10/06/1397. Toutes les traductions de lettres marchandes sont le fait des auteurs et sont effectuées dans le but de faciliter la compréhension du lecteur, sans aucune prétention littéraire.

registres comptables ainsi que la numérisation intégrale de la correspondance, des contrats d'assurance, des lettres de change et autres documents commerciaux². Le fonds Salviati résulte d'une logique différente : il n'est pas lié à l'activité d'un seul individu mais à celle d'une famille éminente du patriciat florentin. Il contient quelques 5 000 registres comptables et documents écrits du XIV^e siècle au XX^e siècle. Une base de données permet également un accès à la documentation très riche de ce fonds³. Les sources envisagées pour ce fonds d'archives sont celles de la compagnie Salviati de Lyon, une filiale de celle de Florence, et de la compagnie Naldini de Toulouse, associée à celle des Salviati, dans les premières années de leur installation, entre 1508 et 1513. Tous leurs documents (grands livres, *ricordanze*, livre secret et livres de foires) sont conservés dans la première section des archives Salviati ainsi que dans les archives privées des Naldini à Florence.

Malgré la distance chronologique d'un siècle qui sépare ces compagnies d'affaire, elles présentent des points communs. Ces entrepreneurs avaient tous organisé leurs affaires en une combinaison de sociétés où chaque filiale était indépendante. Ainsi, Francesco Datini n'était pas le directeur d'une unique compagnie dotée de succursales, mais l'associé principal de plusieurs compagnies ayant des sièges divers. Cette nouvelle organisation s'était diffusée depuis le milieu du XIV^e siècle, suite à la banqueroute de très grandes entreprises florentines à société unique et puissante. Par ailleurs, ces deux fonds présentent des organisations comptables similaires à travers une grande diversité de livres dédiés à différents types d'enregistrement. Les agents florentins multipliaient en effet dans différents registres les écritures préparatoires, qui étaient le plus souvent enregistrées de manière quotidienne, et reportées ultérieurement dans d'autres registres comportant cette fois-ci des écritures de synthèse. Enfin, cette documentation témoigne dans les deux cas de l'étendue des activités de marchands impliqués à la fois dans les secteurs industriels, bancaires et commerciaux.

Nous avons choisi d'étudier les compagnies qui étaient à l'épreuve de l'étranger, loin des bases florentines, ce qui était notamment le cas des filiales ibériques de la compagnie Datini et des succursales de Lyon et de Toulouse pour les Salviati afin de nous interroger sur la question de la formation professionnelle de leur personnel. Nous avons structuré cet article autour de trois parties : la formation du marchand, à la fois théorique et pratique, la composition du personnel des entreprises commerciales florentines, et les compétences indispensables au travail au sein de compagnies d'affaires.

Entre théorie et pratique : la formation des jeunes recrues

Une solide formation théorique

La première étape de la préparation à la carrière était celle de l'instruction scolaire. L'Italie, principalement lombarde et toscane, connut un développement précoce des écoles urbaines à côté des institutions ecclésiastiques. Cette particularité est très liée à la structure politique communale qui avait besoin de citoyens lisants-écrivains éligibles dans les Conseils, et de magistrats compétents⁴. Les liens entre les milieux marchands et les administrations communales étaient très étroits et les

² <http://datini.archiviodistato.prato.it/>

³ <http://salviati.centroarchivistico.sns.it>

⁴ Paul F. Grendler, *Schooling in Renaissance Italy. Literacy and Learning, 1300-1600*, Baltimore, Johns Hopkins University, 1989.

villes marchandes se disputaient les meilleurs maîtres, voyant dans la création d'une école une forme d'investissement pour la croissance économique et commerciale de la cité.

Particulièrement fier des bonnes écoles de sa cité, Giovanni Villani, dans les années 1340, livrait les chiffres de la fréquentation scolaire à Florence : 8 000 à 9 000 enfants, garçons et filles confondus, étaient scolarisés à l'école élémentaire, 1 000 à 2 000 garçons apprenaient l'abaque et les mathématiques dans six écoles différentes, et 550 à 600 autres se répartissaient dans quatre écoles de grammaire et de logique⁵. Même si ces nombres étaient certainement exagérés, la ville faisait figure d'exception. L'alphabétisation y était beaucoup plus développée que dans les autres villes importantes de l'Occident médiéval et concernait une très large portion de la population⁶. À partir de cinq à sept ans, au sein des écoles urbaines ou auprès de leurs précepteurs à domicile, ces enfants apprenaient à lire, à écrire, à compter et à manier des rudiments de latin. Ils s'exerçaient sur des textes appelés *tabula* ou *carta*, c'est-à-dire une feuille de parchemin ou de papier commençant avec l'alphabet et se terminant avec les syllabes⁷. À partir de ces outils, l'élève était en mesure de commencer à composer des mots puis des phrases sur la base du *salterium*, ou d'autres textes de prières et de dévotions. Parallèlement il apprenait à écrire en latin, puis en langue vulgaire. Dans le fonds Datini sont conservés quelques exemples de lettres écrites par des jeunes gens que leurs pères avaient confié à des dirigeants d'entreprises. Les compétences exigées de ces jeunes étaient à la fois techniques ou graphiques (tracer clairement les mots, correctement les transposer de l'oral à l'écrit) mais aussi intellectuelles (composer un message pertinent)⁸.

Vers l'âge de 10-11 ans, le jeune garçon⁹ était envoyé dans une école d'abaque pour effectuer sa formation mathématique. Avec le développement de l'activité marchande, la comptabilité était passée du statut de simple aide-mémoire à celui d'instrument de gestion complexe nécessitant une formation adéquate. Avec l'introduction au début du XIII^e siècle du savoir géométrique grec et des instruments de calculs élaborés par les mathématiques arabes à travers les écrits du pisan Leonardo Fibonacci (*Liber abaci* 1202, *Practica geometriae* 1220), les fondements du calcul mathématique prirent progressivement une nouvelle forme. Les écoles communales d'abaque se développèrent à la fin du XIII^e siècle, notamment en Toscane, mais également dans toutes les places commerciales importantes de la péninsule Italienne. À Florence, la concentration des écoles d'abaque était particulièrement importante¹⁰. Les enseignements, adoptant les chiffres indo-arabes, se focalisaient sur l'arithmétique marchande (opérations arithmétiques, fractions, calcul des taux d'intérêt,

⁵ Giovanni Villani, *Nuova Cronica*, Giuseppe Porta (éd.), Parme, 1991, livre 12, XCIV.

⁶ Colette Beaune, *Éducation et cultures du début du XII^e siècle au milieu du XV^e siècle*, Paris, SEDES, 1999 ; Franco Cardini, « Alfabetismo e livelli di cultura nell'età comunale », *Quaderni Storici*, 38, 1978, p. 488-522 ; Alain Derville, « L'alphabétisation du peuple à la fin du Moyen Âge », *Revue du Nord*, 261/262, 1984, p. 761-776 ; Armando Petrucci, Luisa Miglio, « Alfabetizzazione e organizzazione scolastica nella Toscana del XIV secolo », in Sergio Gensini (éd.), *La Toscana nel secolo XIV. Caratteri di una civiltà regionale*, Pise, Pacini, 1988, p. 465-484.

⁷ Robert Black, *Education and Society in Florentine Tuscany. Teachers, Pupils and Schools c.1250-1500*, Leyde, Brill, 2007 ; Maria Elisa Soldani, « "Molti vogliono senza maestro esser maestri". L'avviamento dei giovani alla mercatura nell'Italia tardomedievale », in Isa Lori Sanfilippo, Antonio Rigon (éd.), *I giovani nel Medioevo. Ideali e pratiche di vita*, Rome, Istituto Italiano per il Medioevo, 2014, p. 145-164.

⁸ Jérôme Hayez, <http://correspondancesdatini.lamop.fr/fr/la-graphie-comme-sesame-dune-carriere-marchande/>

⁹ Nous axons ici notre propos sur l'éducation des jeunes hommes mais les femmes des milieux marchands (épouses, mères, sœurs) avaient souvent besoin d'apprendre à lire et à écrire pour gérer l'entreprise en l'absence des hommes qui pouvaient parfois passer plusieurs années loin de chez eux. Le cas de Margherita Bandini, épouse de Francesco Datini, est assez révélateur puisqu'elle expédia à son époux environ 250 lettres, en partie autographes. Voir Luisa Miglio, *Governare l'alfabeto. Donne, scrittura e libri nel Medioevo*, Rome, Viella, 2008.

¹⁰ Elisabetta Ulivi, « Le scuole d'abaco a Firenze (seconda metà del sec. XIII-prima metà del sec. XVI) », in Enrico Giusti, Carlo Maccagni (éd.), *Luca Pacioli e la Matematica del Rinascimento*, Città di Castello, 1998, p. 41-60.

conversion des monnaies, poids et mesures) et la géométrie nécessaire pour le calcul des aires et des volumes des objets du commerce¹¹. L'élève apprenait alors les rudiments des techniques commerciales. Dans une de ces écoles, le programme s'étalait sur sept cours consécutifs nommés *mute*. Le premier était consacré aux opérations arithmétiques, à l'exception de la division qui faisait l'objet des cours 2, 3 et 4 et dont la difficulté croissait (diviser avec un, deux et trois chiffres ou plus). Le cinquième cours était dédié aux fractions, le sixième à la règle de trois, et le dernier au système monétaire florentin¹².

Le livre au cœur de la formation et de la culture marchande

L'instrument livresque faisait partie intégrante de la formation du jeune marchand. Il servait de support à l'instruction¹³. Le livre, la tenue des registres comptables et la pratique de l'écrit étaient aussi au cœur de l'activité marchande. Les jeunes marchands tenaient bien souvent le *scriptio*, rédigeant les lettres et enregistrant les opérations. Comme l'écrivait l'humaniste issu d'une grande famille marchande Leon Battista Alberti, dans une formule restée célèbre, il convenait à un marchand d'avoir toujours la plume à la main¹⁴. Dans leurs lettres, les jeunes employés se plaignaient de la quantité d'écritures qu'ils devaient fournir : « ce temps passé à écrire me tue » disait Ambrogio di Rocchi à Majorque, alors âgé de 21 ans¹⁵. Pour chacun des agents de la compagnie Datini de Majorque ce sont des centaines de lettres qui furent rédigées au fil du temps : Niccolò Manzuoli écrivit à lui seul près de 200 lettres allant d'une demi-page à plusieurs pages chacune de 1397 à 1413. Il fallait parallèlement lire un immense courrier qui se monte à plus de 9 000 lettres en une quinzaine d'années pour la compagnie Datini de Majorque.

Le livre pouvait également être une source importante d'information dans les milieux marchands et particulièrement pour les débutants. Les manuels de *mercatura* constituaient une source inépuisable d'informations sur les diverses places commerciales et sur leurs relatives marchandises, mesures, poids et monnaies, sur les distances à parcourir pour aller de l'une à l'autre et sur les routes qui les reliaient, sur les impôts et les taxes dont il fallait s'acquitter, et ils regorgeaient de conseils concernant la navigation et le voyage. Le plus connu est celui du Florentin Francesco Pegolotti qu'il écrivit entre 1335 et 1343. Son ouvrage est basé sur sa propre expérience de marchand et sur divers documents locaux (listes de prix, règlements) qu'il avait à sa disposition. Il n'en reste aucune copie autographe. La plus ancienne date de 1472 et fut reproduite par un autre marchand florentin, Filippo Frescobaldi, ce qui montre à quel point ces livres circulaient dans les

¹¹ Marco Tumino, « Formazione e attività dei giovani mercanti. Fattori, collaboratori e soci nelle aziende di Francesco Datini », *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines* [Online], 131-2 | 2019.

¹² Richard A. Goldthwaite en fait une étude détaillée : « Schools and Teachers of Commercial Arithmetic in Renaissance Florence », *Journal of European Economic History*, 1, 1972, p. 418-433. Voir également du même auteur « The practice and culture of accounting in Renaissance Florence », *in Enterprise & Society*, 16-3, 2015, p. 611-647.

¹³ Ugo Tucci, « Manuali d'aritmetica e mentalità mercantile tra Medioevo e Rinascimento », *in* Marcello Morelli, Marco Tangheroni (éd.), *Leonardo Fibonacci. Il tempo, le opere, l'eredità scientifica*, Pise, Pacini, 1994, p. 51-65.

¹⁴ Leon Battista Alberti, *I Libri della famiglia*, Ruggiero Romano, Alberto Tenenti (éd.), Turin, G. Einaudi, 1994, p. 253.

¹⁵ Datini 886, 113483, Majorque-Barcelone, 13/09/1395 [questo tanto scrivere m'ucide].

milieux marchands¹⁶. Ce type de document est attesté pour de nombreuses places commerciales européennes telles Venise, Barcelone ou encore Raguse au XVI^e siècle¹⁷.

Le livre occupait aussi une place importante dans les familles marchandes florentines qui avaient l'habitude de composer, de conserver et de se transmettre des livres de mémoires ou *ricordanze*. Un homme de la famille - dans de très rares cas quelques femmes - y notait aussi bien la naissance ou la mort d'un enfant, l'histoire de ses ancêtres, les menus faits de sa vie quotidienne ou bien des événements d'une plus large portée, assez comparable au livre de raison que l'on trouve dans certaines régions françaises¹⁸. Nous trouvons de nombreuses sources florentines de ce type qui concernent non seulement les marchands, mais encore ceux vivant du revenu de leurs terres ou de leur artisanat¹⁹. Dans le cas de nombreux marchands, ces annotations s'inséraient dans des livres de compte privés, recueillant les dépenses quotidiennes, et transformaient alors ces cahiers en une véritable chronique de famille²⁰. À Florence, nous pouvons constater une très forte imprégnation de cette littérature, devenue héritage culturel et symbolique pour de nombreuses générations qui continuèrent les écrits de leurs parents. Isabelle Chabot donne ainsi l'exemple des *Ricordanze* d'une famille du *contado* florentin, les Ciurianni, dont cinq générations, soit six hommes, se relayèrent à l'écritoire sur un seul et même registre, entre 1326 et 1429²¹.

Les marchands pouvaient parallèlement être dotés d'une certaine culture livresque. Francesco Datini possédait une petite bibliothèque où figuraient, à côté des *Évangiles*, des ouvrages d'Aristote, de Platon, de Virgile et d'autres. Il connaissait *la Divine Comédie* et était en contact avec de nombreux artistes qu'il eut à son service ou bien vers lesquels il exerça son mécénat. D'autre part, l'inventaire des biens de Jacopo Salviati établi à l'occasion de leur division entre ses quatre fils et héritiers contient dans sa partie finale une liste des livres *da leggere*, qui sont conservés en indivision. Elle est composée pour l'essentiel d'ouvrages en langue vulgaire (Cecco d'Ascoli, Dante,

¹⁶ Francesco Balduccio Pegolotti, *La Pratica della mercatura*, Allan Evans (éd.), Cambridge (Mass.), Medieval Academy of America, 1936.

¹⁷ Quelques exemples de manuels de *mercatura* publiés : Gabriella Airaldi, Roberto Sabatino Lopez, « Il più antico manuale italiano di pratica della mercatura », *Miscellanea di studi storici*, II, Gênes, 1983, p. 99-133 ; Cesare Ciano (éd.), *La Pratica di mercatura datiniana (secolo XIV)*, Milan, Giuffrè, 1964 ; Miguel Gual Camarena, « Un manual catalán de mercaderia (1455) », *Anuario de estudios medievales*, 1, 1964, p. 431-450 ; Alfredo Stussi (éd.), *Zibaldone da Canal, manoscritto mercantile del sec. XIV*, Venise, Comitato per la pubblicazione delle fonti relative alla storia di Venezia, 1967 ; Giovanni di Antonio da Uzzano, *La Pratica della mercatura*, Francesco Pagnini Del Ventura (éd.), *Della decima e di varie altre gravezze imposte dal comune di Firenze, della moneta e della mercatura de' Fiorentini fino al secolo XVI*, IV, Lisbonne-Lucques, 1766 [rééditée en 1442] ; Vera Ribaudou (éd.), *Libro de l'arte de la mercatura (Benedetto Cotrugli)*, Venise, 2016 [fr. Luc Marco, Robert Noumen (éd.), *Traité de la marchandise et du parfait marchand*, Paris, L'Harmattan, 2008].

¹⁸ Sur les livres de raison voir en particulier Michel Cassan (éd.), *Une famille briviste au XVI^e siècle, le livre des Maillard*, Treignac, Les Monédières, 1996 ; Sylvie Mouysset, *Le pouvoir et la bonne ville*, Toulouse, PUM, 2000 ; Jean Tricard, « Les livres de raison français au miroir des livres de famille italiens : pour relancer une enquête », *Revue historique*, 624-4, 2002, p. 993-1011.

¹⁹ Duccio Balestracci, *La zappa e la retorica. Memorie familiari di un contadino toscano del Quattrocento*, Florence, Salimbeni, 1984 ; Christiane Klapisch-Zuber, *La maison et le nom. Stratégies et rituels dans l'Italie de la Renaissance*, Paris, EHESS, 1990 ; Giuseppe Odoardo Corazzini (éd.), *Ricordanze di Bartolomeo Masi, calderaio fiorentino dal 1478 al 1526*, Florence, Sanzoni, 1906 ; Franco Franceschi, « La mémoire des laboratoires à Florence au début du XV^e siècle », *Annales E.S.C.*, 45, 1990, p. 1158-1159.

²⁰ Raul Mordenti, Angelo Cicchetti, *I "libri di famiglia" : problemi di storiografia letteraria e di metodologia della ricerca*, Rome, Materiali per la didattica e la ricerca, 1983 ; Agnès Pallini-Martin, « Notes sur un témoignage inédit : les ricordi du « Libro debitori e creditori » de Giuliano da Gagliano (1503-1521) », *Laboratoire italien* [En ligne], 17, 2016.

²¹ Isabelle Chabot, « Reconstruction d'une famille. Les Ciurianni et leurs *Ricordanze* (1326-1429) », in Charles-Marie de La Roncière, *La Toscane et les Toscans autour de la Renaissance : cadre de vie, sociétés, croyances*, Aix-en-Provence, Université de Provence, p. 137-160.

les *Chiose all'Inferno* de Jacopo Alighieri) et de traductions d'auteurs latins : Sénèque, Valère Maxime, Tite-Live, Boèce. Les comptes d'Alamanno Salviati pour les années qui suivent le partage successoral témoignent de son intérêt pour la littérature et de ses contacts avec le milieu humaniste. La liste de ses manuscrits comprend pour l'essentiel des auteurs classiques : Salluste (Jugurtha, Catilina), Sénèque, Juvénal, Cicéron (*De officiis*, les deux *Réthoriques*, *Tusculanes*), le traité de l'âme d'Aristote. Elle traduit une véritable proximité avec les humanistes florentins. Il fit également réaliser, à l'attention de son frère Jacopo, une copie des *Recholuzze*, traité d'arithmétique commerciale du mathématicien florentin Paolo dell'Abacco²².

Les premiers pas dans l'entreprise : l'apprentissage « sur le tas »

Dans les familles à tradition marchande, l'enfant suivait les traces de ses aïeux et les jeunes garçons apprenaient le métier avec leur père. La position sociale de l'individu était déterminée dès sa naissance par l'origine socio-économique de ses parents. Néanmoins certains cas, parfois célèbres, amènent à relativiser ce déterminisme social. À la mort de son père Lorenzo degli Alberti à Padoue en 1421, Leon Battista Alberti, issu d'une illustre lignée de marchands et banquiers florentins, se retrouva sans moyens de subsistance. Provoquant l'ire de ses proches, il refusa d'abandonner ses études et de s'engager dans la voie du commerce, pour consacrer sa vie aux arts et aux lettres. Même si de tels choix étaient possibles, la plupart du temps l'enfant n'était pas réellement maître de son existence.

Après avoir reçu les bases théoriques, vers 13-14 ans, parfois plus tard, le jeune homme était « mis en boutique » et confié à un marchand pour apprendre le métier. Dans l'Italie médiévale du Centre et du Nord, lors d'un apprentissage artisanal, le responsable de l'enfant (chef de famille, tuteur...), inséré dans une communauté locale et donc pourvu de liens avec le milieu artisanal de la même localité, allait personnellement chercher une place en « boutique » pour son fils ou l'enfant dont il avait la charge²³. Dans les comptoirs des marchands, à la différence des *botteghe* artisanales où le maître transmettait aux apprentis les secrets de fabrication, il s'agissait davantage de confronter le jeune garçon à la pratique concrète des affaires et des trafics dans les lieux où il vivait, mais également, à travers les expériences des plus âgés et la correspondance, dans les diverses places commerciales avec lesquels ils étaient en contact. Dans le cas de Francesco Datini, ce fut son tuteur, qui, en mai 1349, le présenta dans une boutique à Florence, celle de « maestro Francesco ». Il avait environ quatorze ans²⁴. Ambrogio di Rocchi, né à Sienne vers 1374, dont le père était marchand, avait fréquenté une école primaire lui ayant permis d'apprendre à lire et à écrire, puis une école d'abaque. Pour un temps très bref il avait également fréquenté une école de grammaire et de logique. Âgé d'environ 13 ans, il entra comme employé au service de la compagnie Ambrogio di Meo Boni et

²² Scuola Normale Superiore di Pisa, Archivio Salviati (dorénavant Salviati), seria II (dorénavant II), registre 7, f°6, 71. Nous remercions Mathieu Arnoux pour les données qu'il nous a transmises.

²³ Pierre-André Sigal (éd.), *Éducation, initiation, apprentissage au Moyen Âge, Actes du Ier colloque international du CRISIMA*, 2 vol., Montpellier, 1993 ; Giacomo Casarino, *I giovani e l'apprendistato. Iniziazione e addestramento, Maestri e garzoni nella società genovese fra XV e XVI secolo*, Gênes, 1982 ; Franco Franceschi, « I giovani, l'apprendistato, il lavoro », in Isa Lori Sanfilippo, Antonion Rigon (éd.), *I giovani nel Medioevo. Ideali e pratiche di vita*, Rome, Istituto Storico Italiano per il Medioevo, 2014, p. 123-143 ; Giovanni Petti Balbi, « Tra scuola e bottega : la trasmissione delle pratiche mercantili », in *La trasmissione dei saperi nel Medioevo (secoli XII-XV)*, Atti del XIX Convegno Internazionale, Pistoia, Centro Italiano di Studi di Storia e d'Arte, 2005, p. 89-110.

²⁴ Datini 214, Libro di Conti di Piero di Giunta, 1349.

Andrea di Bonanno à Gênes, en 1387²⁵. Tout placement en boutique présupposait ainsi pour le jeune garçon une sortie de sa famille et son entrée dans une communauté de travail et de vie puisque les jeunes garçons vivaient avec les autres membres de l'entreprise. Cette cohabitation étroite façonnait les relations de travail et l'établissement d'une mentalité collective, forgée par l'exaltation de l'activité commune et débarrassée des relations affectives propres à la famille naturelle.

L'autorité paternelle était déléguée aux employeurs qui pouvaient châtier corporellement un jeune indiscipliné ou désobéissant. L'enseignement du métier comportait de nombreuses brimades et brutalités dont nous trouvons fréquemment l'écho dans la correspondance Datini. Ser Lapo Mazzei, notaire et ami de Francesco Datini, recommandait en ce sens son fils Piero aux dirigeants de la compagnie de Barcelone en avril 1403, et de Valence en décembre 1405 :

Fais de Piero, si affectueux, que j'estime, s'il arrive à toi, qu'il te plaise assez comparé aux autres et te fasse honneur, que tu l'endurcisses à être droit, fidèle et sans malice, qu'il te soit habile, et conforte-le dans l'amour de Dieu, plus que dans la possession de richesses dont je ne fais aucun cas. Il suffit aussi d'élever le garçon dans l'honnêteté et les traditions, le fatiguant nuit et jour, et qu'il se retire des usages lamentables de Florence²⁶.

Si mon Piero venait à toi je te prie de le recevoir avec bienveillance pour l'amour de moi. Je te le recommande comme ma propre âme, en ce sens, que tu le châties de ses fautes, que tu le redresses comme s'il était un travailleur du Mugello, qu'il ne s'habille pas bien, ni ne dépense trop et enseigne-lui toutes les bontés que tu connais²⁷.

Néanmoins dans ce cas le novice possédait toujours sa famille d'origine qui gardait un poids dans ses décisions et dans ses choix, et dont le père était toujours un référent. Ce phénomène ne se produisait pas quand il s'agissait d'un orphelin. Sa famille de métier était sa propre famille. Il pouvait en toute liberté se dédier corps et âme à l'entreprise qui l'avait accueilli. Il était également beaucoup plus simple de faire voyager le jeune employé de filiale en filiale dans le but de parfaire sa formation et de suivre les besoins des différentes compagnies²⁸. Ainsi, en 1398, la filiale avignonnaise demanda à la compagnie florentine l'envoi d'un jeune homme âgé de 12 à 14 ans, formé au façonnement des armes et des produits métalliques et ayant auparavant exercé sa profession durant deux ans au minimum, devant être orphelin de père et de mère, et ne pas avoir de frères. On voulait un jeune homme sans aucune attache pour qu'il se concentre pleinement et exclusivement à l'entreprise qui l'aura recueilli :

²⁵ Bruno Dini, *Una pratica di mercatura in formazione (1394-1395)*, Florence, Le Monnier, 1980. Quand Ambrogio di Meo Boni se retira du capital de l'entreprise, la compagnie Datini de Florence prit sa place en qualité d'associé majoritaire. Ambrogio di Rocchi resta facteur au sein de la nouvelle compagnie dont le champ d'activité était bien plus vaste.

²⁶ Datini 1096, 1401984, Florence-Barcelone, 27/04/1403.

²⁷ Datini 1110, 6300637, Florence-Valence, 22/12/1405.

²⁸ Cette pratique n'est pas réservée aux Florentins, les marchands allemands présents à Lyon faisaient de même. Mark Häberlein, « Commerce, formation et réseaux de compatriotes : la ville de Lyon vue par des marchands d'Allemagne du Sud au XVIe et au début du XVIIIe siècle », in Jean-Louis Gaulin, Susanne Rau (éd.), *Lyon, vu(e) d'ailleurs, (1245-1800), échanges, compétitions et perceptions*, PUL, 2009, p. 141-159.

Et Boninsegna m'écrit qu'il voudrait un jeune garçon de 12 à 14 ans, qui soit resté deux ans dans une *bottega* de merciers ou *corazzai*²⁹, et il voudrait qu'il n'ait ni père, ni mère ni frères afin que son âme soit à disposition de la *bottega*³⁰.

La reconnaissance de l'élève envers le maître pouvait être importante. En 1402, Tuccio di Gennaio, qui travailla de nombreuses années pour la compagnie Datini, écrivit à Luca del Sera, principal associé de Francesco Datini. Il lui affirmait rester à leur service même s'il n'appartenait plus à l'entreprise, principalement en raison de sa reconnaissance pour tout ce qu'il avait appris en son sein :

Je vous le dis de la même manière, que si je pouvais faire quelque chose [pour vous] de jour ou de nuit, je laisserai toute autre activité, pour plusieurs raisons, l'une parce que j'ai mangé votre pain pendant six ans, l'autre parce que le peu que j'ai appris, je l'ai appris dans votre compagnie, et vous le verrez à l'œuvre si besoin³¹.

Travailler au sein d'une compagnie d'affaires

L'organisation du travail au sein des compagnies d'affaires

Au sein de ces entreprises, chacun avait un emploi bien déterminé. En fonction de son âge et de son expérience lors de son entrée dans l'entreprise, le jeune garçon avançait et franchissait progressivement les différents paliers jusqu'à devenir associé si ses compétences le permettaient et s'il en avait l'opportunité. La formation était continue. Les membres des compagnies d'affaires gravissaient les échelons dans l'espoir d'être un jour promus associés, et la cohabitation au sein du comptoir devait certainement entretenir une constante émulation.

On trouvait la plupart du temps, en bas de l'échelle, les *fanciulli*, *garzoni* ou *giovani di bottega*, garçons de magasin mais aussi messagers, auxquels des tâches subalternes étaient confiées. Nourri et logé, il touchait un petit salaire, dans la compagnie Salviati de Lyon, un *giovane* recevait entre 35 et 65 écus de marc par an et ses frais de déplacements professionnels étaient pris en charge par la compagnie³². Ni vêtu ni chaussé, il aurait éventuellement pu recevoir une partie de son salaire sous la forme de tissus comme c'était parfois le cas au sein des compagnies artisanales florentines. Dans certains cas le jeune garçon ne touchait aucun salaire, ce dont se réjouissait Cristofano di Bartolo lors de l'embauche d'un *fanciullo* en 1397³³. Un équilibre était alors réalisé entre l'enseignement, le logement et le couvert d'un côté, et de l'autre par le service et le travail fourni par le novice. En 1384, Berto di Giovanni di Bartolomeo, un jeune homme originaire de Prato, s'engagea pour trois ans au sein de la compagnie Datini d'Avignon, au salaire de 15 florins la première année, 20 la deuxième, et 25 la troisième, tout en étant nourri et logé. Il s'agissait encore d'un jeune homme, puisque les sommes étaient versées à son père³⁴. Néanmoins les montants indiquent qu'il fut directement employé à effectuer des tâches plus importantes, ayant certainement reçu une première

²⁹ « cuirassiers ». *L'Arte dei Corazzai e Spadai* comprenait les fabricants de cuirasses et d'épées, et de tous les types d'armes d'attaque et de défense.

³⁰ Datini 336, 3384, Florence-Prato, 11/01/1398.

³¹ Datini 668, 413305, Malaga-Florence, 19/10/1402.

³² Salviati, III, 9, f°5 et Salviati, I, 437, f° 32.

³³ Il écrit en effet : « nous l'avons eu sans salaire » [sanza salaro l'aremo]. Cf. Datini, 409820, Majorque-Florence, 11/01/1397, fol. 6r.

³⁴ Iris Origo, *Le marchand de Prato : Francesco di Marco Datini*, Paris, Albin Michel, 1959, p. 110.

formation préalable au sein d'une autre entreprise. Berto di Giovanni devait alors être scribe, comptable ou caissier, chargé de la tenue des livres, des écritures et des coffres où l'on gardait la monnaie. Ces agents, dotés de plus d'expérience, fournissaient une somme de travail conséquente. Un rapide examen des registres de comptes contenus dans les fonds Datini et Salviati, comprenant à la fois des écritures préparatoires et des écritures de synthèse, suffit pour se rendre compte du niveau de performance qu'avait alors atteint la comptabilité³⁵. Plus haut dans la hiérarchie professionnelle se trouvaient les facteurs (*fattori*), véritables agents de commerce, exécutant les ordres provenant des associés et coordonnant le travail au sein du *fondaco*. Tout comme les *garzoni*, les scribes ou les caissiers, les facteurs étaient des employés de la compagnie commerciale et recevaient à ce titre un salaire et occasionnellement un bonus si la compagnie était satisfaite de ses services. Un bon *fattore* était fort bien payé, entre 100 et 200 florins par an. Néanmoins ils ne rentraient jamais dans la division des profits, qui avait cours entre associés. Ces derniers, hommes d'affaires avertis et expérimentés, devenaient la plupart du temps les directeurs des comptoirs à l'étranger et en dirigeaient le personnel. Ils conservaient l'autorité et la responsabilité et devaient par conséquent garder le contrôle et la direction de toutes les opérations. De leurs initiatives et de leur habileté dépendait la bonne marche de l'entreprise.

Sur ce schéma de base se grevaient des itinéraires individuels résultant des compétences et des motivations de chacun. Durant toute son existence, entre 1363 et 1411³⁶, la compagnie Datini compta près de 150 membres, à la fonction différente. Il fallait par exemple environ huit agents pour faire fonctionner la compagnie dite de Catalogne comportant des filiales à Barcelone, Valence et Majorque. À Lyon, sous la direction de Francesco Naldini et pour la période comprise entre 1508 et 1510, le personnel était composé de cinq personnes. Il s'agissait de quatre *giovani* (Pagholo di Pagholo Mini, Piero Cerretani, Lorenzo di Giovanbattista Bracci et Giovanbattista Corboli) et d'un caissier (Tegghiaio di Francesco Davanzati). Tous les cinq faisaient partie de grandes familles de marchands florentines et étaient en apprentissage dans la compagnie lyonnaise et toulousaine. Une fois cette période achevée, certains restèrent dans la compagnie, comme Piero Cerretani qui se stabilisa définitivement à Toulouse³⁷.

Salaires et perspectives de gains

Le développement d'un salariat au sein de ces grandes entreprises marchandes heurtait l'idée de communauté d'intérêts partagés par les membres d'une même famille. Au-delà des hiérarchies qui étaient déjà présentes dans les compagnies familiales, la présence de ces employés pouvant librement chercher ailleurs des conditions meilleures, pouvait mettre en danger la cohésion d'une entreprise. Une rétribution intéressante, à laquelle l'ascension sociale était directement liée, était d'une importance capitale pour conserver le personnel, s'assurer de sa fidélité et encourager son implication dans la compagnie. Les salaires des employés augmentaient avec l'ancienneté et les promotions. À son entrée dans la compagnie Datini d'Avignon, sans véritable statut, Tieri di Benci

³⁵ Richard A. Goldthwaite, « The practice and culture of accounting in Renaissance Florence », *in Enterprise & Society*, 16-3, 2015, p. 611-647 ; Sergio Tognetti, « Una civiltà di ragionieri. Archivi aziendali e distinzione sociale nella Firenze basso medievale e rinascimentale », *Reti Medievali*, 21-2, 2020, p. 1-30.

³⁶ Le décès de Francesco Datini en 1410 entraîna le retrait des parts qu'il possédait dans ses différentes compagnies qui entrèrent dans un processus de liquidation, selon les instructions testamentaires qu'il avait laissées.

³⁷ La compagnie était aussi associée par des contrats en commandite, contrat à durée limitée, à la compagnie Naldini de Toulouse et à une autre de Lyon autour d'un marchand de Rodez.

recevait une rémunération de six florins annuels. Ses revenus augmentèrent progressivement, parallèlement à ses compétences, jusqu'à 25 florins annuels. En tant que facteur, il touchait 60 florins annuels. Il termina sa carrière comme associé, ne touchant alors plus de salaire mais prenant part aux bénéfices de la compagnie.

Plus d'un siècle après, les documents comptables des Salviati de Lyon, notamment les enregistrements réalisés dans le livre secret, renseignent sur le montant des salaires et sur leur périodicité. Pour les premières années de l'exercice de Lyon, seuls Piero Cerretani, Paolo Mini et Giovanbattista Corboli, percevaient un salaire. Ces trois salaires représentaient un total d'un peu plus de 358 écus et étaient payés pour une période de deux ans, de 1511 à 1513. Le premier salaire inscrit, de 158 écus, rétribuait le travail de Piero Cerretani pour le travail effectué dans les compagnies de Toulouse et de Lyon. Pour les fonctions de caissier qu'il occupait à Toulouse, il était rémunéré 130 écus « *per sua fatica et servizi* » « pour son travail et ses services ». Le travail effectué à Lyon en revanche était payé 28 écus, sans que la nature des services rendus ne soit spécifiée. Le deuxième salaire, également de 130 écus, fut versé à Paolo Mini pour deux années de travail alors que Giovambattista Corboli, *nostro giovane*, recevait 70 écus pour cette même période, la différence de traitement s'expliquant par les fonctions occupées.

Néanmoins les salariés se plaignaient continuellement de leurs conditions de travail et de leur rémunération, à l'exemple de Simone d'Andrea Bellandi, alors facteur en 1397 :

Au sujet de mon salaire du dernier solde, vous dites 40 livres par an. Vous me traitez mal : pas un porteur du port n'aura fait plus dur travail que moi ! Tu sais que j'en ai besoin³⁸ !

D'autres fluctuaient d'une entreprise à une autre, au gré de leurs choix ou de leurs compétences, ce que redoutaient les dirigeants d'entreprises. Tuccio di Gennaio par exemple, se définissant lui-même comme un « aventurier » fut au service de différentes entreprises. En 1395, il quitta la compagnie Lorini de Barcelone pour rejoindre Piero di Matteo Tecchini à Valence. À partir de 1397, soit deux ans plus tard, il entra dans la compagnie Datini qu'il quitta en 1402 pour entrer dans la compagnie Alberti. Il fréquenta ainsi quatre compagnies différentes en l'espace de sept ans. La rotation professionnelle de Piero Cerretani trouve ses raisons dans une évolution professionnelle et un approfondissement des compétences. Piero Cerretani débuta sa carrière à Lyon en 1508 en tant que *giovane*, mais il tenait occasionnellement la caisse. L'année suivante, il fut envoyé à Toulouse au sein de la compagnie Naldini, dans laquelle les Salviati de Lyon avaient investi. Les deux salaires perçus pour les années 1511-1513 montrent qu'il travaillait dans les deux lieux. A Toulouse, Piero Cerretani acquit plus de responsabilités. Il devint caissier puis il participa au capital de l'entreprise pour une petite somme³⁹. Il progressa rapidement, en effectuant de nombreux voyages pour suivre la marchandise ou conclure des accords. A partir de 1515, Piero Cerretani était l'homme-clé du commerce du pastel entre Toulouse et Lyon et faisait le lien entre les deux compagnies Naldini et Salviati, avant de se fixer définitivement à Toulouse à partir de 1519 et de prendre à son compte le commerce du pastel. La progression de Piero Cerretani reposait sur des compétences professionnelles qu'il sut acquérir et enrichir dès son placement dans la compagnie⁴⁰.

³⁸ Datini 966, Barcelone-Valence, 26/12/1397.

³⁹ Il recevait deux salaires: un pour son activité à Lyon, l'autre pour ses fonctions à Toulouse (Salviati, III, 9, f°4).

⁴⁰ Agnès Pallini-Martin, *Banque, négoce et politique. Les Florentins à Lyon au moment des guerres d'Italie*, Paris, Classiques Garnier, 2018.

L'espace social de recrutement : le vivier familial et local

Les compagnies d'affaires qui dominaient la vie économique florentine des XIV^e et XV^e siècles étaient encore essentiellement des sociétés familiales, malgré le rôle important laissé aux directeurs de succursales et aux associés qui apportaient leurs propres capitaux. Francesco Datini n'avait pas pu s'appuyer sur une abondante parenté pour créer ses entreprises, étant donné que sa famille avait été décimée par la Peste noire de 1348. Il réussit néanmoins à s'implanter sur les places commerciales les plus dynamiques de l'époque en utilisant des liens de parenté plus éloignés et la parenté de ses employés. Au-delà de l'interconnaissance ordinaire, il faut voir dans l'utilisation de ces liens familiaux la nécessité d'un crédit collectif permettant de consolider le réseau de l'entreprise. On retrouve ainsi des membres de la famille de son épouse dans ses compagnies, comme son beau-frère, Niccolò dell'Ammannato Tecchini à Florence, et son neveu, Tommaso di Niccolò dell'Ammannato Tecchini, dans la compagnie de Catalogne. Même si son associé principal à Florence, Stoldo di Lorenzo, souligne que Francesco Datini ne voulait pas de la présence de plusieurs membres d'une famille au sein de ses compagnies⁴¹, il existait des liens de parenté entre ses employés. À Avignon, Niccolò di Salvatore côtoyait son oncle, Tieri di Benci, lequel collaborait également avec son propre oncle, Tuccio Lambertucci. Et Boninsegna di Matteo y guidait deux de ses neveux. À Pise, Giovanni di Cristofano Cirioni était parent du directeur de la filiale. Francesco Datini utilisa donc les liens de parenté qu'il pouvait, insérant dans son entreprise des parents, frères, fils, cousins ou neveux, de ses employés. Tous ces jeunes garçons démarraient leur carrière au sein d'une filiale de la compagnie. Ainsi Zanobi di Cenni, neveu de Cristofano di Bartolo, lui-même directeur de la filiale de Majorque, intégra la compagnie d'Avignon. L'oncle écrivit à Francesco Datini :

Vous avez envoyé mon neveu Zanobi à Avignon. Que Dieu l'y conduise sain et sauf ! Boninsegna me dit qu'il en a besoin. Je tiens à ce qu'il l'ait sous son bâton. Je l'ai prié de le châtier comme s'il était sa chose⁴².

Mais si certains employés parents parvinrent au rang d'associés, ils ne le furent jamais au même moment dans la même compagnie. La distance entre les différentes filiales avait pour conséquences une délégation importante de pouvoir et une certaine liberté d'action. La force des liens familiaux pouvait représenter un danger pour la solidarité interne, la cohésion et la solidité des entreprises. L'éloignement des employés parents permettait de minimiser le danger d'apparition d'un contre-pouvoir.

D'autre part, si le critère familial perdurait efficacement dans la constitution des compagnies d'affaires et dans le recrutement du personnel, il n'était pas le seul pris en compte. Dans le cas de Francesco Datini et de ses compagnies d'affaires, le caractère territorial avait une nette prédominance. Tous ses associés étaient Toscans, comme lui. Il ne s'agissait pas de n'importe quels Toscans mais massivement de Pratésiens et de Florentins, absolument pas de Pisans, ni de Lucquois. On compte toutefois deux employés siennois, Andrea di Bartolomeo et Ambrogio di Rocchi.

⁴¹ Datini 984, 703355, Florence-Valence, 10/06/1397.

⁴² Datini 341, 9281556, Majorque-Prato, 22/06/1396.

Néanmoins, lorsque ce dernier fut proposé à l'agence d'Avignon, le directeur d'Avignon accepta tout en insistant sur le fait qu'il ne désirait plus d'autres Siennois dans l'entreprise⁴³.

En plus d'être Toscans, la grande majorité des membres de l'entreprise Datini avait été formée en Toscane au sein des compagnies de Pise et de Florence. En fonction des besoins et de la mobilité qui caractérisait les parcours professionnels, ils pouvaient ensuite rejoindre les compagnies plus éloignées d'Italie ou du Bassin méditerranéen. Cet envoi de jeunes Toscans peut être doublement interprété, à la fois comme le souci constant d'organisation et de contrôle manifesté par Francesco Datini, et comme la mise en avant de la qualité de la formation des nouvelles recrues. En juillet 1397, Cristofano di Bartolo, directeur de la compagnie Datini de Majorque, écrit avoir besoin d'un jeune garçon et vouloir le trouver sur place. Ayant eu des échanges épistolaires avec Luca del Sera, directeur de l'ensemble des compagnies ibériques et son supérieur hiérarchique, il fut contraint d'attendre l'arrivée d'un garçon de Toscane⁴⁴. Les recrutements de jeunes locaux restaient exceptionnels. Et dans le cas de recrutements dans le vivier local, les nouveaux employés intégrés directement sur place étaient souvent choisis au sein de la « colonie » florentine locale. L'habitude commerciale et le sentiment d'appartenance pouvaient faciliter la prise de contact. La connaissance d'une profession était en effet basée sur l'appartenance locale. Les statuts des corporations de métiers, les règles qui étaient imposées par la commune et les traditions commerciales divergeaient de ville en ville. Des Florentins affirmaient ainsi en 1405 ne pas comprendre comment les Lucquois organisaient leurs affaires⁴⁵. Embaucher un novice florentin illustrait la confiance dans le parcours scolaire et la formation de base effectués au préalable et ayant permis l'acquisition de compétences majeures.

Dans le cas des Salviati, en plus des critères familiaux et de provenance géographique, il faut ajouter celui des engagements politiques. En 1508, lors de l'ouverture de la filiale de Lyon, la famille Salviati à Florence, dirigée par les deux cousins Alamanno et Jacopo, menait la lutte contre Piero Soderini alors gonfalonier à vie et œuvrait pour le retour des Médicis dans la ville. Leurs associés en affaires, comme Lanfredino Lanfredini, partageaient leurs luttes politiques. Tous étaient des proches des Médicis. Il en allait de même pour les grandes familles de marchands-banquiers dont les fils étaient en apprentissage dans la compagnie lyonnaise. Lorenzo di Giovambattista Bracci et Piero Cerretani étaient issus de familles pro-médicéennes bien connues : en particulier Lorenzo, fils du directeur général de la banque des Médicis de Florence de 1490 à 1494.

Les compétences requises des jeunes marchands

Connaître le marché local, les secteurs de production et les règles institutionnelles

La clé essentielle de la réussite résidait en une connaissance approfondie du métier. Plus techniquement, il fallait connaître le marché local et les secteurs de production. Les employés devaient pouvoir juger de la qualité des marchandises, les emmagasiner sans dommages, les charger sur des navires, se tenir au courant de l'évolution des prix, du cours des changes et des fluctuations du marché. La rapidité et le bon sens étaient de mise pour savoir saisir une occasion et gérer les risques. Chaque marché requérait une spécialisation et des compétences particulières. Comment

⁴³ Datini 627, 408126, Prato-Avignon, 23/05/1395.

⁴⁴ Datini 666, 409844, Majorque-Florence, 11/07/1397, fol. 3v.

⁴⁵ Datini 905, 118157, Paris-Barcelone, 18/11/1405.

acquérir cette connaissance du marché local ? L'exemple d'Ambrogio di Rocchi à Majorque est très parlant. Ce dernier avait pour mission de se familiariser avec le marché majorquin et était placé sous la responsabilité d'un associé qui prospectait parallèlement à Valence (Luca del Sera). Dès son arrivée dans l'île en juillet 1394, Ambrogio chercha à multiplier les contacts, affirmant qu'il rencontrait les drapiers, teinturiers, merciers, courtiers et changeurs avec lesquels il devrait conclure des affaires⁴⁶. En 1395, avant d'essayer de se rendre en Afrique du Nord, il se forma auprès d'un opérateur local, Jordi Pont, sur les usages du commerce avec le Maghreb. Ce dernier contrôla les tissus exportés pour vérifier si les couleurs correspondaient aux goûts des consommateurs. Il livra également des informations à Ambrogio quant aux temps de parcours : il lui expliqua par exemple qu'il ne pouvait pas revenir à Majorque avec la même embarcation qu'à l'aller puisqu'entre Alcutia et Fès (sultanat mérinide, actuel Maroc), où Ambrogio souhaitait vendre ses tissus, il fallait compter neuf jours de voyage. Le navire majorquin à bord duquel il aurait voyagé effectuait la navette entre l'île et les côtes nord-africaines et ne serait pas resté assez longtemps ancré au port. Ambrogio témoignait ainsi de son implication à analyser minutieusement les usages et consignait ce qu'il apprenait à l'intérieur d'un registre comptable⁴⁷.

Toujours dans l'espace ibérique, à la fin du XIV^e siècle, des agents établis à San Matteo centralisaient les achats massifs de laine de la région du Maestrazgo, autour de Teruel en Aragon, avant leur expédition vers les industries italiennes. Tuccio di Gennaio, natif de Prato et employé de la compagnie Datini de Valence, s'occupait d'acheter de la laine dans toute cette région, sur la base d'une rétribution et du remboursement de ses frais. Les achats de laine exigeaient une présence assidue dans un grand nombre de petits centres de production éparpillés dans la région (plus de 200) : visites aux fournisseurs (marchands, propriétaires de troupeaux), contrôle du poids de la laine tondue, marquage des ballots préparés pour l'envoi, suivi de l'acheminement de la marchandise vers les principaux ports d'embarquement dont Peñíscola était le plus important. Son salaire entre août 1397 et janvier 1400 s'élevait à environ 47 florins par an. Il touchait également une « prime » qui récompensait ses compétences, calculée sur le prix d'achat de la laine selon un pourcentage oscillant entre 1% et 1,5%. Les agents qui étaient envoyés à San Matteo devaient ainsi posséder des connaissances particulières et précises étant donné l'étroitesse mais l'importance de leur secteur d'activité. Aucune source postérieure ne permet de savoir si Tuccio di Gennaio, en intégrant d'autres compagnies d'affaires à la suite de celle de Datini, conserva ces fonctions spécifiques.

Pour la compagnie Salviati de Lyon, la connaissance du terrain était également essentielle pour pouvoir adapter le commerce aux nouvelles opportunités. La péninsule Ibérique était au centre de ses préoccupations. Elle s'appuyait sur l'expérience d'un marchand florentin basé à Séville : Piero Rondinelli. Il avait d'abord été un représentant de la compagnie des Médicis avant de poursuivre des activités marchandes à son propre compte. Il était actif dans plusieurs types de commerce avec l'Espagne, les Indes et aussi les Amériques : esclaves, produits textiles, épices, sucre. En septembre 1508, Piero Rondinelli rédigea une lettre à destination des Salviati de Lyon, dans laquelle il rendait compte de ses voyages dans différentes villes de la péninsule ibérique à la recherche de nouveaux produits. Piero Rondinelli s'était rendu à Séville et en chemin s'était arrêté à Barcelone puis à Valence. Dans ces villes, il avait rencontré des correspondants de la compagnie lyonnaise et entamé des discussions autour des produits à vendre, des conditions de vente et d'acheminement. La

⁴⁶ Datini 995, 421045, Majorque-Valence, 09/09/1394.

⁴⁷ Dini, *Una pratica di mercatura...*, op. cit.

prospection de nouveaux partenaires et de nouveaux marchés susceptibles de rapporter profit et bénéfices était menée par l'intermédiaire d'hommes avisés et expérimentés, qui par leurs déplacements et leurs contacts, avaient acquis une grande connaissance des marchés⁴⁸.

Par ailleurs, faire du commerce à l'étranger impliquait de s'insérer dans des structures dont il fallait connaître les rouages. Ainsi, en particulier à Lyon vers 1500, rien ne pouvait s'envisager sans le rôle de la nation en tant que régulateur des transactions commerciales et également des rapports entre marchands florentins et représentants du royaume de France. Dans cette ville, l'inscription à la nation pour tout nouvel arrivant était obligatoire. C'est la nation florentine qui fixait les conditions de l'exercice du commerce dans ses statuts : taxation des marchandises et du change, amendes en cas d'infractions. C'est également elle qui apportait aide et protection à ses membres, gérait les litiges et réglait les conflits avec les habitants⁴⁹.

Voyager pour mieux se former et pratiquer les langues étrangères

Les jeunes marchands, comme leurs supérieurs, voyageaient pour le compte de leur compagnie, mais aussi lorsqu'ils changeaient de filiale, ce qui contribuait à leur formation. Vers 1500, ce sont les jeunes garçons des compagnies d'affaires florentines qui effectuaient régulièrement la navette entre Florence et Constantinople et escortaient les marchandises⁵⁰. Les archives commerciales attestent de ces nombreux déplacements qui permettaient une meilleure connaissance du monde dans lequel leurs affaires s'exerçaient, ce qui aidait à un meilleur déroulement des opérations commerciales. Dans le fonds Datini nous voyons certains correspondants voyager de place en place au fil des années. Tel fut le cas de Giovanni di Bartolo Carocci. Marchand basé à Pise, il était le frère du directeur de la compagnie de Majorque. Entre 1384 et 1408, on le retrouve en Afrique du Nord, en Sicile, en Calabre, à Gaète, à Naples, en Toscane, à Valence, Barcelone, Majorque, Ibiza, Dénia et Séville et également à Bruges⁵¹. À une échelle plus restreinte, Andrea di Bartolomeo, facteur puis associé de la compagnie Datini d'Avignon, entreprit de très nombreuses missions à l'extérieur, principalement pour l'achat et l'acheminement de marchandises, et le recouvrement de créances. Ainsi, de février 1383 à décembre 1389, il se déplaça à Gênes, Arles, Aigues-Mortes, Narbonne, Perpignan, Béziers, Tarascon, Barcelone, Valence, Milan, Martigues, Marseille, Orange, Saint-Gilles et Ollioules⁵². Durant leurs voyages, ces marchands notaient de nombreuses informations particulièrement utiles à leur profession, soit l'offre et la demande de marchandises, les monnaies et les taux de change, les droits et autres taxations. Ainsi naissaient, dans certains cas, les manuels de *mercatura*.

La mobilité professionnelle était une caractéristique importante au sein des compagnies d'affaires. Les employés évoluaient en fonction de leurs affectations professionnelles et géographiques. Niccolò di Giovanni Mazzuoli, après avoir été représentant de la compagnie Datini à Livourne, entra en 1392 dans la compagnie florentine. Après plus de quatre années d'expérience au

⁴⁸ Salviati, I, 438, f°4-6.

⁴⁹ Gino Masi, *Statuti delle colonie fiorentine all'estero (secc. XV-XVI)*, Milano, Giuffrè, 1941.

⁵⁰ Ingrid Houssaye Michienzi, « The Silk Market in Bursa around 1500 as it Appears in the Florentine Business Archives », *Turcica. Revue d'études turques*, 50, 2019, p. 53-89.

⁵¹ Ingrid Houssaye Michienzi, *Datini, Majorque et le Maghreb (14^e-15^e siècles). Réseaux, espaces méditerranéens et stratégies marchandes*, Leyde, Brill, 2013.

⁵² Jérôme Hayez, « Un facteur siennois de Francesco di Marco Datini. Andrea di Bartolomeo di Ghino et sa correspondance (1383-1389) », *Bollettino dell'Opera del Vocabolario italiano*, 10, 2005, p. 203-397.

sein de l'entreprise florentine, il fut envoyé à Majorque en 1396, après avoir effectué une période transitoire à Barcelone. En 1404, il fut promu directeur de la filiale de Majorque et resta en fonction jusqu'à la dissolution des compagnies en 1410. Il travailla ainsi 19 ans au sein des entreprises Datini. La mobilité était un facteur essentiel d'élévation. Un déplacement s'accompagnait souvent d'une promotion. Détachés dans des terres lointaines, les facteurs et associés envisageaient toutefois la plupart du temps un retour au pays. Comme un reflet de cet état d'esprit, aucun membre de la compagnie Datini de Catalogne n'épousa de femme issue de la population locale. Même s'ils effectuaient la demande de la citoyenneté locale, à des fins principalement fiscales, ils considéraient qu'un jour ils reviendraient au pays et qu'une nouvelle génération viendrait les relayer.

Au début du XVI^e siècle, les marchands florentins qui s'installaient à Lyon dans la compagnie Salviati n'envisageaient pas non plus une installation définitive dans la ville, ni une naturalisation comme le feront les membres des grandes familles Gadagne, Del Bene et Salviati dans les années 1520-1530. Bien au contraire, les premiers arrivés considéraient leur séjour à Lyon comme temporaire et prévoyaient leur retour⁵³. Ce qui apparaît nettement dans les livres comptables est également la grande mobilité des marchands. Les voyages de Francesco Naldini et d'autres membres de la compagnie Salviati comme Piero Cerretani étaient fréquents. Francesco Naldini faisait de longs séjours à Toulouse et supervisait le chargement de marchandises à Narbonne. Ils n'étaient donc pas en permanence à Lyon, qui n'était que leur ville d'attache. Et même s'ils acquéraient au fil des années une certaine familiarité avec la ville et son environnement, cela ne les déterminait pourtant pas à y rester définitivement. Francesco Naldini dans son testament, espérait bien que son décès aurait lieu à Florence et qu'il pourrait y être enterré. Dans le cas contraire, il aurait souhaité être inhumé dans l'église des Florentins de Lyon, Notre-Dame-de-Confort⁵⁴. Vivre dans la ville ne signifiait pas pour autant s'y installer durablement et y fonder une famille. Le retour était toujours envisagé et les liens avec la ville d'origine restaient forts.

Lorsque la compagnie commerciale était dans un territoire étranger, les compétences requises étaient multipliées. Une bonne capacité d'adaptation et d'intégration était nécessaire pour survivre dans un monde différent et lointain, notamment dans les pays d'islam⁵⁵. Il fallait se maintenir en bons termes avec les souverains étrangers, avec les concurrents, avec les consuls dans le but d'être encadrés et soutenus en cas de difficultés, s'adapter aux us et coutumes, aux lois et aux monnaies locales. La présence d'une nation florentine à l'étranger est significative de la puissance du groupe de marchands toscans dans la ville, comme c'est le cas pour Lyon. Mais surtout, pour s'introduire au sein des réseaux locaux, une pratique des langues du pays était obligatoire. Plusieurs associés et facteurs de Francesco Datini maîtrisaient assez bien certaines langues étrangères pour les utiliser à leur tour. À son arrivée à Majorque en 1394, Ambrogio di Rocchi ne connaissait pas le catalan. Un an et demi plus tard, il maîtrisait assez bien la langue pour l'utiliser à son tour, s'exprimant en catalan quand le destinataire de la lettre en faisait usage et paraphant de son nom « catalanisé ». Ce fut également le cas des principaux agents de la compagnie opérant dans ces contrées. Ils lisaient l'italien sous ses différentes formes dialectales, le latin et le provençal. Chacun s'adaptait à la langue

⁵³ Françoise Bayard, « Naturalization in Lyon during the Ancien Régime », *French History*, 4/3, 1990, p. 277-316 ; Michele Cassandro, « I forestieri a Lione nel '400 e '500 : la nazione fiorentina », in Gabriella Rossetti (éd.), *Dentro la città. Stranieri e realtà urbane nell'Europa dei secoli XII-XVI*, Naples, Gisem Liguori editore, 1989, p. 151-162.

⁵⁴ Salviati, Filza 61, II, inserto 6.

⁵⁵ Tuccio di Gennaio témoigne de son malaise lors du Ramadan à Malaga en 1403 (Datini 893, 515434, Malaga-Barcelone, 06/07/1403).

de la terre d'accueil : Bernardo Risaliti parlait couramment Turc vers 1500 lorsqu'il résidait à Constantinople, et les agents de la compagnie Datini qui côtoyaient assidument les milieux juifs de Majorque ou les mudéjares de Valence devaient être capables de contrôler des écritures qui étaient effectuées en caractères arabes ou hébraïques dans leurs registres, tout en en proposant un résumé en toscan⁵⁶.

Posséder des vertus morales et un comportement exemplaire

Les compétences techniques allaient de pair avec des vertus morales. L'honnêteté, l'attention aux hiérarchies sociales et professionnelles, et l'obéissance, particulièrement pour les jeunes recrues, étaient essentielles. Les dirigeants des filiales se plaignaient régulièrement de leurs employés récalcitrants auprès de Francesco Datini. Tommaso di Niccolò dell'Ammanato, le neveu de Francesco Datini qui fut envoyé à Majorque en 1397, était souvent réprimandé par ses supérieurs pour son manque d'obéissance :

Je me donne et me donnerai du mal pour lui comme s'il était mon frère, lui enseignant ce que je sais pour amour de vous et des autres auquel il est lié, et vous pouvez me croire, mais je voudrais qu'il soit plus obéissant qu'il n'est. Il est encore jeune, il mûrira⁵⁷.

Sept mois plus tard la situation était identique :

Au sujet de Tommaso, je m'en occupe comme si c'était Betto mon frère, mais je ne peux pas tant me casser la tête afin qu'il soit obéissant comme il faudrait. Je ne l'abandonne pas mais je lui dis mon avis même s'il voudra faire à sa manière [...] et c'est une grande personne, on ne peut pas faire avec lui comme avec un jeune garçon. Ce serait bien si parfois vous le sollicitiez à obéir à ce qui lui est demandé⁵⁸.

Le neveu de Boninsegna di Matteo, à Avignon, posa également des problèmes. Il « piqua dans la caisse », mais le larcin ne fut dévoilé qu'après son décès. En effet, Matteo di Lorenzo avait demandé à son confesseur de dévoiler son vol de cinquante florins à son oncle « *se Dio faciese altro di llui* » (si Dieu en avait décidé autrement pour lui). Boninsegna le divulgua à Francesco Datini en rapportant le décès de son neveu⁵⁹.

Le comportement de ces jeunes gens pouvait être contrôlé par leurs aînés, car ils habitaient ensemble au sein du comptoir ou de la *bottega* qui constituait le centre de leur vie. Celle-ci comprenait à la fois le magasin, l'entrepôt, les bureaux et la maison d'habitation. En 1409, Niccolò Manzuoli, qui avait pris la direction de la filiale Datini de Majorque, fit l'achat d'une maison située dans « un lieu où se trouvent des marchands » comprenant deux boutiques et un étage composé d'une salle, d'une chambre et d'une cuisine⁶⁰. La proximité physique devait être importante. À

⁵⁶ Ingrid Houssaye Michienzi, Judith Olszowy-Schlanger, « Écrits comptables et commerce interreligieux : les cas des registres d'Ugo Teralh de Forcalquier et de la compagnie Datini (XIV^e-XV^e siècles) », *Les Cahiers de Framespa* [En ligne], 16, 2014. URL : <http://framespa.revues.org/2917>

⁵⁷ Datini 667, 700536, Majorque-Florence, 29/05/1399.

⁵⁸ *Ibid.*, 30/12/1399.

⁵⁹ Datini 321, 2638, Avignon-Prato, 07/11/1384.

⁶⁰ Ingrid Houssaye Michienzi, « Ciutat de Majorque, creuset des populations à la charnière des XIV^e et XV^e siècles », dans G. Buti, E. Malamut, M. Ouerfelli, P. Odorico, éd., *Entre deux rives. Villes en Méditerranée au Moyen Age et à l'époque moderne*, Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence, 2018, p. 451-471.

Constantinople, vers 1500, le riche marchand florentin Giovanni Maringhi vivait dans une maison avec ses employés. Celle-ci était composée de deux étages. Le rez-de-chaussée comprenait la chambre de Maringhi, la salle d'exposition, la chambre d'un de ses employés et une grande pièce. Au premier étage se trouvaient une grande chambre et une cuisine. Le deuxième étage servait essentiellement de dortoir pour les employés de Maringhi : on y dénombre en effet sept chambres et une pièce à vivre. La maison comprenait en plus un cellier et un grenier⁶¹. À Lyon, les membres de la compagnie Salviati louaient une maison et rétribuaient une hôtesse pour la maison, « le pain, le vin et l'huile »⁶². Ils étaient installés comme la plupart des marchands italiens sur la rive droite de la Saône dans les rues autour de la place du Change⁶³. Ce n'est qu'en 1517 que la compagnie fit l'acquisition d'une maison située toujours dans ce même quartier « *nel popolo di san Paulo* ». Tout le personnel de la compagnie, dont les *garzoni* et les domestiques, était à la charge de l'entreprise pour l'eau, la nourriture, le lavage des vêtements, et le logement. Tous ces frais sont détaillés dans les livres comptables dits de *spese di casa* (frais du comptoir). Il en était de même lors des déplacements liés à leur travail. Un compte de mars 1493 figurant dans un registre Salviati de Constantinople fait état des frais de Dimitri, un jeune garçon qui voyagea de Constantinople jusqu'à Lecce (Pouilles) pour aller chercher de la marchandise et fit l'itinéraire en sens inverse en effectuant plusieurs étapes. Les employés et associés étaient défrayés des sommes engagées pour se déplacer, se nourrir et se loger.

La vie privée des employés et surtout des associés devait être exemplaire. La confiance était la clef de voute des relations au sein de l'entreprise, impliquant une obligation éthique et le respect de vertus morales⁶⁴. La confiance en l'honnêteté d'autrui était en effet l'unique garantie, et la « bonne réputation » du marchand certainement son bien le plus précieux⁶⁵. Celle-ci répondait au respect de certaines règles morales : la franchise (ne pas retenir l'information, ne pas cacher ses intentions), la générosité (utiliser son argent pour subvenir aux besoins de sa famille, soutenir le commerce et les membres de sa communauté) ; l'avarice était regardée de travers car elle révélait que l'on ne se souciait pas de servir les intérêts de la communauté, de même que l'ambition et la recherche de l'intérêt personnel. Paolo da Certaldo et Giovanni Morelli insistaient sur ce sujet à de nombreuses reprises dans leurs écrits, établissant un lien très étroit entre la professionnalité, la réputation et la confiance. Le premier stipulait en effet : « Il vaut mieux pour l'homme avoir une bonne réputation dans ce monde que d'avoir un grand trésor [...] Tu peux acquérir dans ce monde une bonne renommée dans ce monde en utilisant les vertus et en commençant par chasser tes vices⁶⁶ ». Quant au second, il affirmait : « tu seras réputé vertueux, tu seras aimé, tu seras en bonne

⁶¹ HBS Medici Family Collection, Baker Library Special Collections, Harvard Business School, MS495C.

⁶² Salviati, I, 437, f°103.

⁶³ Roger Doucet, *La banque Capponi à Lyon en 1556*, Lyon, Imprimerie nouvelle lyonnaise, 1939 ; Sergio Tognetti, *I Gondi di Lione. Una banca d'affare fiorentina nella Francia del primo Cinquecento*, Florence, Leo S. Olschki, 2013, p. 25.

⁶⁴ Ronald F.E. Weissman, *Ritual Brotherhood in Renaissance Florence*, New-York-Londres-Paris, 1982

⁶⁵ Nous nous référons ici à deux des ouvrages fondamentaux dans ce domaine. Avner Greif, « The Organization of Long-Distance Trade : Reputation and Coalitions in the Geniza Documents During the Eleventh and Twelfth Centuries », dans *The Journal of Economic History*, 49.4 (1989), p. 847-882 ; Daniel B. Klein dir., « *Reputation : Studies in the Voluntary Elicitation of Good Conduct* », Ann Arbor, 1997.

⁶⁶ Contemporain de Boccace, Paolo da Certaldo, rédigea un *Traité de la vie honnête* visant à concilier la réussite et l'éthique morale et spirituelle. Paolo Certaldo, *Libro di buoni costumi*, in Vittore Branca (éd, *Mercanti scrittori. Ricordi nella Firenze tra Medioevo e Rinascimento*, Milan, 1986 (citation § 83).

condition dans tout foyer bon et honorable⁶⁷ ». Néanmoins, les remontrances adressées par Francesco Datini à ses associés de la compagnie de Catalogne montrent des mœurs très éloignées des modèles de vertus prônés par l'éthique marchande, malgré le contrôle qu'il tentait d'exercer à distance. Beaucoup étaient loin de vivre chastement. Simone d'Andrea Bellandi, le directeur de la filiale de Barcelone, entretenait au *fondaco* une esclave maure de laquelle il contracta la maladie qui mit fin à ses jours et s'adonnait au jeu. Francesco Datini lui écrivait :

Maintenant je veux donner une fin à tout ceci. Et crois-moi que si j'entends parler de toi ou de jeux ou de femmes, que tu ne te gouvernes pas bien, je n'aurais jamais confiance en toi⁶⁸ .

Cristofano di Bartolo, à Majorque, élevait ses enfants illégitimes, nés de concubines esclaves, au sein même du *fondaco* au lieu de les envoyer en nourrice. Francesco Datini déplorait également son mode de vie :

Tu m'as dit une fois que tu voulais être dans quelque endroit en tant que directeur pour pouvoir montrer ta vertu. Et moi je me donne à comprendre tout le contraire, je me donne à croire que tu le faisais pour pouvoir en faire à ta guise, et être à l'aise, te donner du plaisir et du bon temps, et trouver le moyen de faire des bâtards⁶⁹ .

Le testament de Francesco Naldini lève également un voile sur sa vie privée. Pendant son séjour à Lyon, Francesco Naldini ne s'était pas marié mais il eut un fils, Amerigo, né en 1505, dont la mère était l'épouse d'un maçon. L'enfant, reconnu, fut placé sous la protection du frère Belchani jusqu'à l'âge de 24 ans et les dépenses faites pour lui furent prises en charge. À partir de 24 ans, Amerigo reçut, pour son entretien « *per vestirsi a suo modo* », 15 ducats d'or par an, ce qui représente une somme conséquente, preuve de l'enrichissement de son père. En 1517, Francesco Naldini n'était toujours pas marié mais n'excluait pas cette possibilité car son testament envisage ses futurs héritiers, filles ou garçons, « naturels » ou légitimes⁷⁰ .

Les relations croisées qui liaient un marchand à ses collègues étaient d'excellents moyens de contrôle. La correspondance marchande était le lieu d'expression de toutes les rancœurs et jalousies qui existaient au sein des compagnies. Dans les lettres, parmi le flot d'anecdotes relatives aux agissements des uns et des autres, les jugements de valeur allaient bon train. Divulguer la conduite de chacun était aussi une bonne façon de consolider les normes collectives. Des exemples de délation ne sont pas rares. Ainsi, Luca del Sera écrivait, en juin 1394 que Falduccio di Lonbardo se plaignait fortement de Francesco Datini et en disait le plus grand mal⁷¹ . Lorsqu'une relation arrivait au point de rupture, les lettres se transformaient en « cahiers de doléances » où chacun critiquait l'autre tout en soulignant ses mérites et sa bonne foi, afin de ne pas être tenu responsable de la clôture des relations. Ces règlements de comptes constants permettaient à Datini et à ses principaux associés de maintenir un contrôle lointain mais certainement efficace. Tout parvenait à l'oreille de Datini dont les remontrances, que ses employés qualifiaient de *Bibbie* (Bibles) tellement elles étaient longues,

⁶⁷ Giovanni di Pagolo Morelli, florentin et contemporain de Francesco Datini (1371-1444), *lanaiolo*, fut prieur en 1427 et gonfalonier de justice en 1441. Ses *Ricordi*, rédigée entre 1393 et 1421 sont un exemple fameux de *libro di famiglia*. Tout en y narrant la généalogie et l'histoire de sa famille, il fait part de ses considérations sur la politique, la morale et les mœurs de son époque. Giovanni Morelli, *Ricordi, in Branca* (éd), *Mercanti scrittori*, op. cit. (citation p. 259).

⁶⁸ Datini 1111, 6000737, Florence-Barcelone, 25/02/1398.

⁶⁹ *Ibid.*, 1110, Florence-Majorque, 27/02/1402.

⁷⁰ Salviati, Filza 61, II, n° 6.

⁷¹ Datini 634, 510516, Barcelone-Florence, 20/11/1394

concernaient à la fois la conduite des affaires et la vie privée de ses employés et associés. Les lettres adressées au personnel étaient souvent ouvertes par le directeur de l'agence ou par Francesco Datini et Stoldo di Lorenzo à Florence. Un employé de l'agence avignonnaise, Salimbene di Niccolò di Dono, ne put protéger la confidentialité de ses relations épistolaires avec son frère, et incertain sur son sort au sein de l'entreprise, en fut réduit à lire en secret les lettres de l'agence d'Avignon destinées à la Toscane. Dénoncé, il fut immédiatement renvoyé⁷².

Conclusion

À la différence des sources de nature juridiques et des documents notariés, la documentation d'entreprise offre un regard de l'intérieur sur le fonctionnement des compagnies, sur le jeu de ses acteurs, les évolutions de leurs carrières et de leurs fonctions, et les salaires. Sur plus d'un siècle, le modèle du travail dans les compagnies florentines est assez stable malgré le passage des années. La formation professionnelle du marchand ne se réduisait pas aux premières années d'apprentissage mais continuait tout au long de la carrière et l'étendue des affaires commerciales des compagnies Datini et Salviati permettait de se perfectionner dans de multiples domaines. La carrière progressait parallèlement à l'acquisition de nouvelles compétences qui permettaient, par le biais de différents moyens de promotions d'intégrer des places commerciales plus dynamiques, de décrocher un poste plus qualifié et d'obtenir des gains plus élevés.

La gestion de la distance et du temps, deux éléments indispensables encore plus présents dans le cas de compagnies actives à l'étranger, était une des questions centrales. L'autonomie, rendue alors obligatoire, était cependant très contrôlée par les dirigeants d'entreprise et par un système de contrôle croisé entre les salariés eux-mêmes. S'assurer la fidélité et la loyauté de ses employés était en effet nécessaire à la cohésion et à la bonne marche des entreprises. Si l'employé ne démontrait pas assez d'habileté dans ses fonctions, le licenciement était inévitable. Une lettre de juin 1397 écrite par Stoldo di Lorenzo, l'associé de Francesco Datini à Florence, rapporte le renvoi d'un employé dans la compagnie de Valence, Lodovico di Francesco Stefani⁷³. Force est de constater que ce sont bien les instances dirigeantes de l'entreprise qui géraient le personnel, même en des lieux très éloignés. Lodovico di Francesco Stefani, qui était entré dans la filiale de Valence un an auparavant, est alors licencié en raison de son incompétence :

Lodovico n'est pas fait pour la compagnie. Je t'ai toujours dit que je n'en veux pour aucune tâche [...] Licencie-le, et il en est lui-même la raison: il n'a pas su connaître la fortune [...] Pour son salaire, fais comme tu veux: s'il reste à donner, paye-le ; s'il reste à avoir, il paye. Et qu'il n'ait plus rien à faire avec la compagnie: comme je te le dis, Francesco [Datini] n'en veut absolument pas⁷⁴.

⁷² Jérôme Hayez, « L'Archivio Datini, de l'invention de 1870 à l'exploration d'un système d'écrits privés », *Mélanges de l'École française de Rome – Moyen Age*, 117/1, 2005, p. 121-191 (p. 167-168). Houssaye Michienzi, *Datini, Majorque et le Maghreb...*, op. cit, p. 397 : Antonio di Filippo Lorini tient à tenir secrète sa correspondance avec la compagnie Datini de Gênes afin que les lettres échangées ne tombent pas entre les mains de Filippo di Lorino.

⁷³ Il entra dans la filiale valencienne le 30 juin 1396 et en sortit en mars 1398.

⁷⁴ Datini 984, 703355, Florence-Valence, 10/06/1397.

Après son renvoi qui devint effectif un semestre plus tard, Lodovico Stefani chercha de nouveau à entrer dans la compagnie. Ce fut en vain. Son incapacité était soulignée par Simone d'Andrea Bellandi auquel il adressa ses lettres de sollicitation⁷⁵.

Dans le cas des grandes compagnies marchandes et bancaires comme celle de Francesco di Marco Datini ou de la famille Salviati, confiance et contrôle allaient de pair. La loyauté et la compétence du personnel étaient au cœur de l'apprentissage et de la formation du futur marchand et les choix qui présidaient au recrutement en sont une preuve. Si les sanctions étaient importantes lors de manquements, à l'inverse, les jeunes formés dans ces compagnies étaient assurés de faire ensuite des carrières intéressantes au sein des mêmes compagnies ou bien dans d'autres compagnies marchandes grâce à la circulation de l'information sur leur niveau de compétence et leur réputation. Les stratégies matrimoniales et les engagements politiques contribuaient à créer un groupe économiquement et socialement homogène.

⁷⁵ Datini 918, 702036, Valence-Barcelone, 16/06/1398 ; *Ibid.*, 702037, Valence-Barcelone, 19/07/1398.