

UN PIONNIER OUBLIÉ DE LA GESTION DES ENTREPRISES, COURCELLE-SENEUIL

PAR GEORGES RIBELL

École Nationale des Ponts et Chaussées

Pédagogue et vulgarisateur de la comptabilité, publiciste, militant du libéralisme économique et animateur de la Société d'économie politique, Jean-Gustave Courcelle-Seneuil n'a cessé d'écrire de multiples ouvrages et articles.

Parmi eux, le Manuel des affaires, publié dès le milieu du siècle dernier et dont le succès ne s'estompera qu'au début du suivant, peut véritablement être qualifié de premier traité pratique de gestion des entreprises.



fier, dans une contribution à un récent colloque spécialisé (1), de fondateur en France du management moderne des entreprises, ce précurseur est aujourd'hui bien oublié (2). Certes quelques-uns de ses nombreux engagements militants n'avaient pas échappé à l'attention d'historiens spécialisés : celui

Parmi les pionniers de la gestion des entreprises, en tant que savoir théorisé et argumenté, Courcelle-Seneuil occupe dans la seconde moitié du XIX^e siècle une place essentielle. Reconnu à son époque, celui que nous n'a-vons pas hésité à quali-

du promoteur d'un enseignement popularisé de la comptabilité moderne (3), ou du notable républicain limousin engagé durant la Révolution de 1848 (4), celui du dénonciateur des abus des diplômes et titres en France (5) ou du critique libéral du monopole de la toute-puissante Banque de France (6), celui, enfin, du théoricien « orthodoxe intransigent » du libéralisme économique (7).

Reste encore à souligner l'originalité – la plus forte à nos yeux – de son œuvre : Courcelle-Seneuil a publié, dès le milieu du siècle dernier, sous le titre significatif de *Manuel des affaires*, un ouvrage que l'on peut qualifier de premier traité pratique vraiment moderne de gestion des entreprises. Manuel compte tenu de son contenu délibérément pratique, sa table des matières pourrait être celle-là même d'un ouvrage publié de nos jours. Cet ouvrage pionnier connaîtra un succès certain, et sera régulièrement réédité, longtemps même encore après la disparition de son auteur (8).

De sa biographie détaillée, sur laquelle nous ne reviendrons pas ici (9), il convient de

retenir simplement que Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892), après des études de Droit et son ralliement à l'opposition libérale et républicaine sous la Monarchie de Juillet, renonçant à la carrière d'avocat, s'installa à Limoges où il dirigea une petite entreprise de fonderie et de construction mécanique occupant une trentaine d'ouvriers. La Révolution de 1848 semble avoir définitivement arraché le militant républicain à cette occupation : appelé à Paris par ses amis politiques, le Gouvernement provisoire lui confie la direction des Domaines du ministère des Finances, dont il démissionne très vite, en désaccord politique avec le gouvernement. Le coup d'Etat du 2 décembre motive son exil politique au Chili, où il sera chargé de l'enseignement de l'Economie politique dans la jeune Université de Santiago (10).

Pédagogue et vulgarisateur de la comptabilité, publiciste, militant du libéralisme économique et animateur de la Société d'Economie politique, en fait, Courcelle-Seneuil ne cessera d'écrire de nombreux ouvrages et articles et de faire des traductions (11). Il est nommé conseiller d'Etat en 1879 puis, en 1883, la jeune Ecole des Hautes Etudes Commerciales lui confie le cours d'Economie politique, qu'il enseignera jusqu'à l'âge vénérable de 75 ans.

Nous ne reviendrons pas non plus ici sur l'épistémologie qui sous-tend toute son œuvre, que nous avons qualifiée de positivisme évolutionniste engagé, et qu'inspire explicitement la contemporaine théorie des machines. Ainsi, en 1853 (12), écrivait-il qu'à l'inverse des « arts industriels » où, grâce aux « sciences physiques », « chaque industrie a eu sa théorie, à l'aide de laquelle elle s'est conservée et perfectionnée », « les procédés commerciaux, au contraire, ont, jusqu'à un certain point, échappé aux investigations scientifiques. Indépendants, par leur objet même, des sciences qui constatent les lois de la matière, ils se sont maintenus par tradition, sans théorie fixe, ni principes reconnus. L'Economie politique a défini les fonctions commerciales, mais elle s'est presque toujours tenue à distance de la pratique occupée de rechercher les lois générales qui régissent la production et l'appropriation des richesses, elle n'a pas tenté d'appliquer ses principes à une profession donnée, à un art déterminé ».

Dans sa préface datée du 22 novembre 1854 au *Manuel des affaires*, Courcelle-Seneuil expose son projet : il s'agit de mettre en lumière les « lois du mouvement économique » : « Chaque jour amène des inventions, des combinaisons nouvelles, et vient bouleverser les traditions fondées sur un état d'immobilité. Il faut, pour retrouver des principes et des maximes fixes, remonter à des lois générales fondées sur l'idée du progrès industriel et des changements incessants qui surviennent dans les affaires, aux lois du mouvement économique lui-même. J'ai essayé de rechercher

et de formuler ces principes, en les rapprochant de ce qu'il y avait de solide et de durable dans les anciennes maximes, de manière à établir une théorie qui comprît les vérités générales constatées par la science et les faits permanents observés et recueillis par l'expérience des entrepreneurs les plus éclairés ». Le mélange de rationalisme et d'empirisme de Courcelle-Seneuil, conjuguant à de nombreuses observations les méthodes déductives et inductives, se nourrit ainsi du « rapprochement des vérités économiques et des faits constatés par l'expérience des entrepreneurs éclairés » (13).

S'il avoue ses deux maîtres à penser, Jean-Baptiste Say (1767-1832) et Charles-Barthélémy Dunoyer (1786-1862), se proposant comme eux à la fois de légitimer le rôle de l'entrepreneur et de l'initier à la pratique des opérations industrielles et commerciales, il accuse sa différence avec eux : trop occupés « de bien

(1) Colloque organisé en mai 1992 à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, avec le concours de la Société française pour l'Histoire des Sciences de l'Homme, et dont les actes ont été publiés : cf. *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques* (sous la direction de Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lécuyer), Paris, L'Harmattan, 1994.

(2) Cf. G. Ribeill, « Courcelle-Seneuil, fondateur du management moderne des entreprises au milieu du XIX^e siècle », *op. cit.*, pp. 31-44.

(3) G. Reymondin, *Bibliographie méthodique des ouvrages en langue française parus de 1543 à 1908 sur la science des comptes*, Paris, Société académique de comptabilité, Giard et Brière, 1909, p. 45.

(4) Alain Corbin, *Archaisme et modernité en Limousin au XIX^e siècle, 1845-1880*, Paris, Rivière, 1975, 2 vol. [pp. 716, 722, 763, 768-769, 822].

(5) Guy Thuillier, « Le mandarinat selon Courcelle-Seneuil », in *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIX^e siècle*, Genève, Droz, 1980, pp. 99-113.

(6) Alain Plessis, *La politique de la Banque de France de 1851 à 1870*, Genève, Droz, 1985, pp. 6, 52-55.

(7) Luc Marco, « Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892), l'orthodoxe intransigeant », in *L'économie politique en France au XIX^e siècle* (sous la direction de Yves Breton et Michel Luftalla), Economica, 1991, pp. 141-161.

(8) *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles, ou Manuel des affaires*, Guillaumin, 1855 ; 2^e édition, revue et augmentée, 1857 ; 3^e édition, sous le titre *Manuel des affaires ou Traité...*, revue et augmentée, 1872 ; 4^e édition, 1883, etc ; de la 7^e (1896) à la 9^e (1905), elle sera revue et mise à jour par André Liesse (trad. espagnole en 1874).

(9) Cf. mon article cité ci-dessus.

(10) La matière de ses cours donne lieu à la publication de son *Traité théorique et pratique d'économie politique*, Guillaumin, 1858-1859, 2 vol. ; 2^e édition, Amyot, 1867 ; 3^e édition revue et corrigée, Guillaumin, 1891 (trad. espagnole, 1859, suivie de deux rééditions en 1869 et en 1879).

(11) On lui doit, avec Dussart, la traduction en 1861 des fameux *Principes de l'économie politique de John Stuart Mill*, parue chez Guillaumin en 1861.

(12) Préface au *Traité théorique et pratique des opérations de banque*, Guillaumin, 1853, p. IV. (Cet important traité connaîtra de multiples rééditions, jusqu'à la 8^e, revue et mise à jour par Liesse, 1899).

(13) *Manuel des affaires*, préface de 1854, pp. VI-VII. Nous utilisons la 3^e édition. D'une édition à l'autre, la pagination varie peu.

assurer les bases d'une science (...), ils ne pouvaient pas insister sur les applications d'intérêts privés (...), laissant à quelqu'un de bonne volonté le soin d'exposer les menus détails des lois qui régissent les affaires contractuelles dans leurs rapports avec les intérêts individuels » (14).

De ce point de vue, décidé d'assumer cette tâche, Courcelle-Seneuil mérite d'être qualifié d'héritier « appliqué » de Say et de Dunoyer. Et comme chez Say, l'expérience personnelle d'entrepreneur de Courcelle-Seneuil a sûrement stimulé et fécondé sa réflexion appliquée à la gestion pratique des affaires.

D'où la profonde et durable originalité de ce premier manuel pratique des affaires à la fois assis sur l'observation des faits et légitimé par les théories libérales de l'économie politique. Originalité qui n'échappa pas à Georges Picot soulignant, dans son discours aux obsèques de Courcelle-Seneuil, que ce livre où « l'auteur avait mêlé heureusement à des théories justes les notions que son expérience lui avait permis de recueillir », était bien « le plus original qu'ait écrit notre confrère » (15).

De manière explicite, en rédigeant son *Manuel des affaires*, Courcelle-Seneuil se proposait d'indiquer « à ceux qui entrent ou qui veulent entrer dans les affaires comme chefs d'entreprise, les principaux courants et les principaux écueils de l'océan sur lequel ils s'engagent » [p. vii], tout à fait conscient de la difficulté de traiter d'un sujet « si vaste et si neuf » – que « l'avenir remplira peut-être » –, mais soutenu par « des sentiments de sympathie et d'estime pour la classe des entrepreneurs d'industrie » : « Après avoir vécu de leur vie pendant plusieurs années, j'aurais bien du malheur si je n'avais rencontré quelques idées, ou tout au moins quelques rapprochements utiles ».

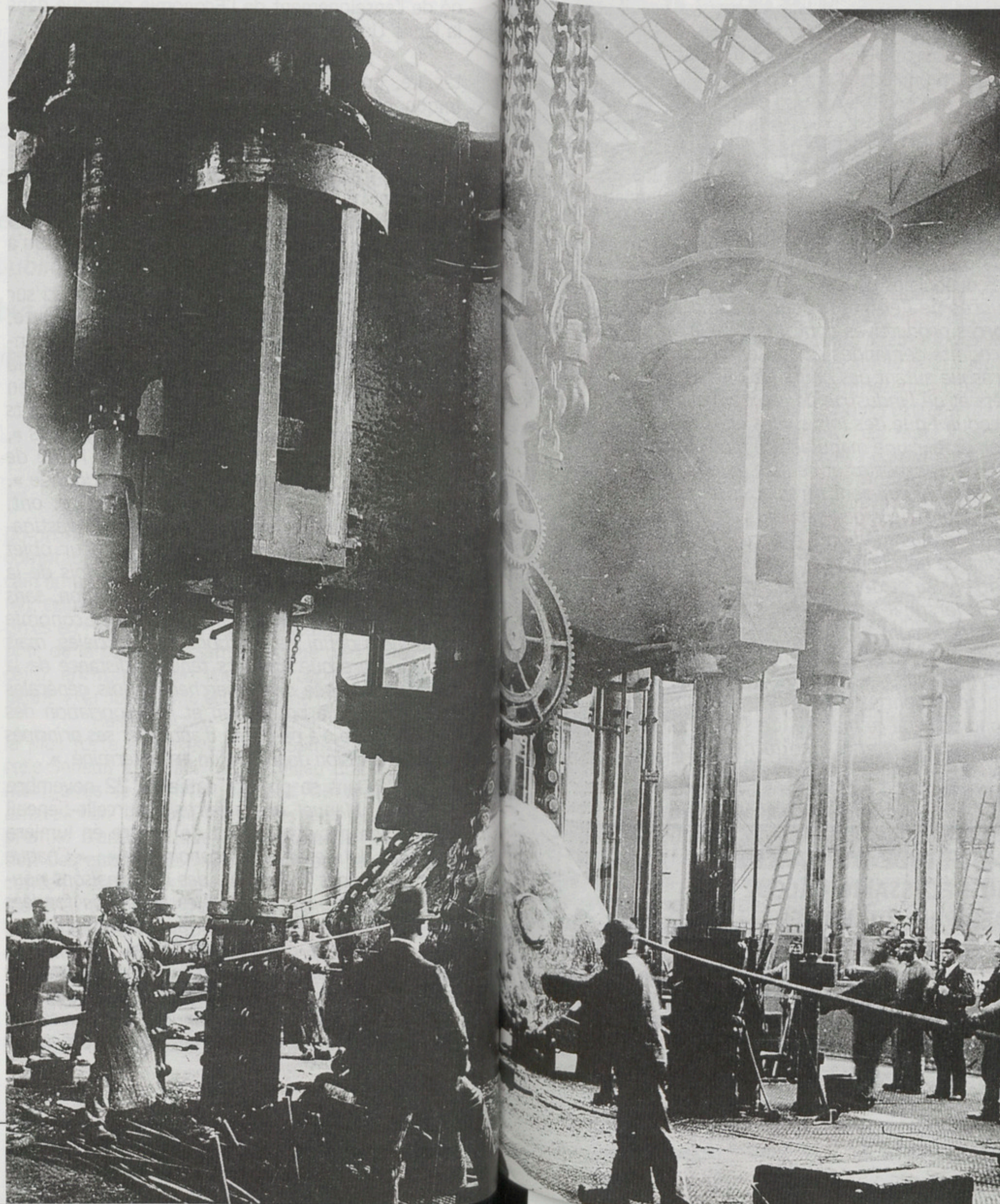
Mais c'est essentiellement grâce à son positivisme, bien réaffirmé au début de son *Manuel*, que Courcelle-Seneuil entend fonder la science de la gestion : « On a cessé de contester que l'art de construire et de conduire des machines eût une théorie ; pourquoi contesterait-on l'existence d'une théorie des affaires ? L'établissement et la conduite d'une entreprise industrielle n'est [sic] pas moins difficile que l'établissement et la conduite d'une machine ; elle n'est pas soumise à des règles moins certaines » [p. 12]. « L'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail » constituant « l'art de l'entrepreneur », c'est donc « la recherche des principes de cet art » qui formera l'objet de son ouvrage [p. 13]. Un ouvrage dont nous retiendrons ici quelques-uns des aspects à la fois les plus originaux et modernes de propos.

(14) Préface au *Manuel des Affaires*, p. VII.

(15) *Journal des Economistes*, juillet 1892, p. 78.

L'AFFIRMATION DU PRINCIPE DE DÉLÉGATION

Si l'entrepreneur doit « être à son affaire et y être tout entier » [p. 25], si « sa fonction essentielle est de prévoir et de pourvoir, de diriger et d'imprimer le mouvement à toutes les parties de l'entreprise, en un mot d'administrer » [p. 32], bien avant Fayol, Courcelle-Seneuil défend une conception moderne de la direction des entreprises, par délégation, assortie toutefois prudemment d'une association des délégués aux intérêts de l'entreprise :



« On ne saurait dire combien de grandes et moyennes entreprises pèchent par une mauvaise application du travail du chef, parce qu'il veut voir et contrôler tous les détails, et cherche toujours à tout faire par lui-même. (...) Bien que dans les entreprises industrielles tout détail soit important, il existe entre l'importance de ces détails des degrés et des différences. Tous ceux qui se rattachent à l'administration affectent l'ensemble des opérations, tandis que les autres n'en affectent qu'une partie. C'est donc aux premiers que le chef de maison doit s'appliquer personnellement : il doit avant tout pourvoir à la direction, à l'administration de l'entreprise : tout le reste est plus ou moins susceptible de délégation.

Aussi, lorsqu'on délègue l'administration, comme il arrive fréquemment, en tout ou partie, on a soin de faire entrer le délégué dans les chances bonnes et mauvaises de l'entreprise, de l'y associer. Il serait difficile autrement de comprendre que la direction pût être utilement déléguée. Toute entreprise peut être comparée à une machine dont l'entrepreneur est le moteur, et dans laquelle chaque délégation est une transmission de mouvement qui use une partie de la force d'impulsion. Déléguer la direction, c'est ajouter au moteur principal un système d'engrenages qui ne change point les conditions du mouvement et dépense de la force en pure perte, à moins qu'une association ne vienne en quelque sorte renouveler la force motrice » (Livre I, *De l'arrangement intérieur des entreprises industrielles*, Chapitre II, *De l'emploi du travail personnel de l'entrepreneur*, p. 33).

UNE ORGANISATION EFFICACE DES ATELIERS ET DES TÂCHES DE PRODUCTION

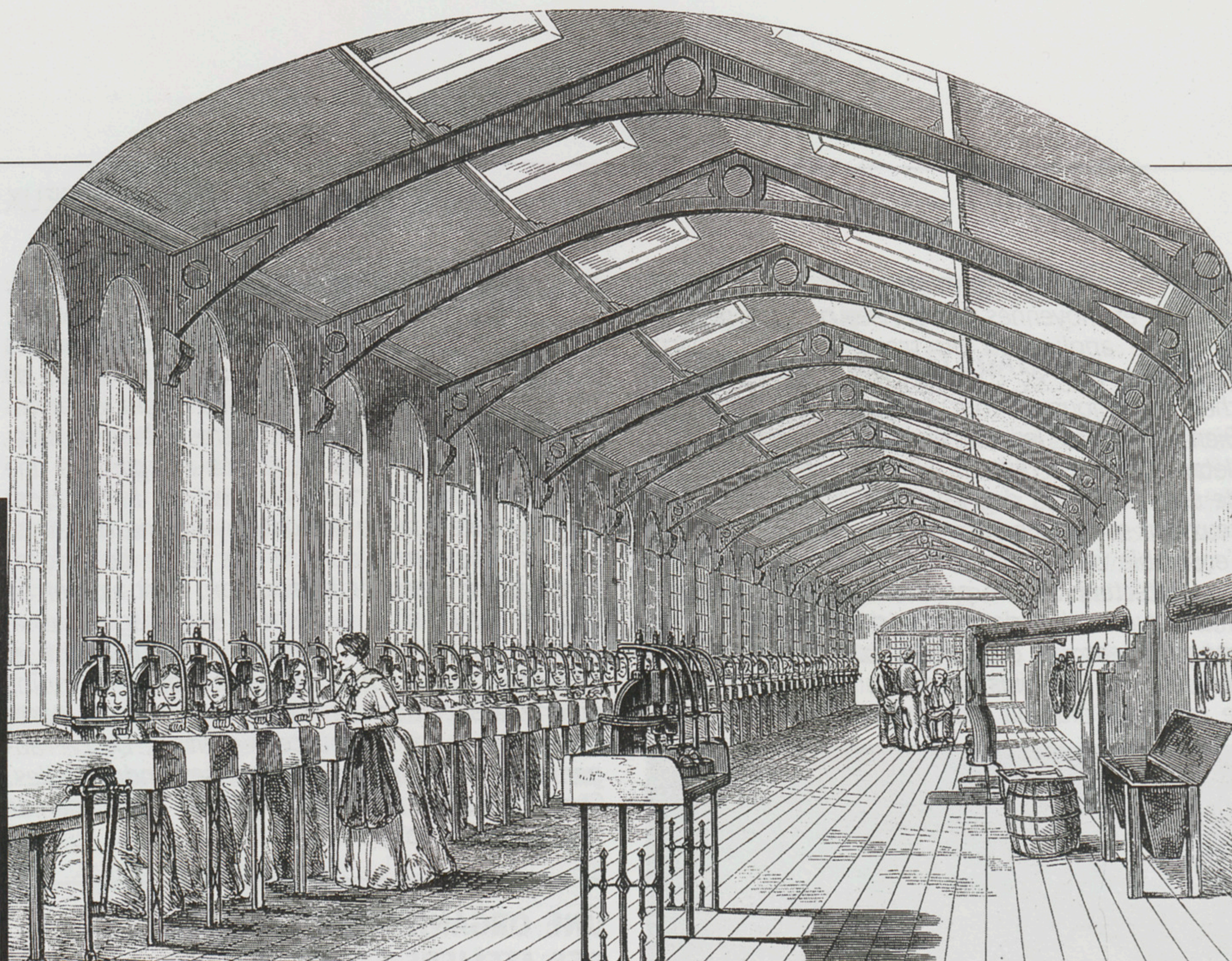
« Il faut avoir tout disposé de manière que les efforts dépensés pour faire prospérer l'entreprise produisent le plus grand effet possible. Ainsi, dans toute construction industrielle, il faut que les choses soient disposées de telle sorte que l'entrée et la sortie des ouvriers, des matières et des marchandises puissent avoir lieu avec le plus d'ordre et le moins de perte de temps qu'il sera possible. (...) Calculez ce que peut dépenser dans une suite d'années un manœuvre inutile qui fait perdre à chaque ouvrier seulement cinq minutes par jour dans la grande et même dans la moyenne industrie, avec 1 000 ouvriers ou même avec 30 ! (...). Rien n'est plus commun dans notre pays que les bureaux de commerce et les ateliers dans lesquels les constructions et les dispositions sont telles, qu'elles rendent le travail difficile et l'administration presque impossible ».

Et de souligner la supériorité des manufacturiers anglais de ce point de vue : « Cornets acoustiques, télégraphes électriques, machines qui transportent en un clin d'œil l'entrepreneur ou l'employé dont il a besoin d'un étage à l'autre ou d'un compartiment de l'usine à l'autre, ils ont tout mis au service de l'administration industrielle » (Chapitre III, *De l'emploi des capitaux en général*, pp. 43-45).

Nulle surprise à voir Courcelle-Seneuil favorable au travail aux pièces qui « élève l'ouvrier dans la hiérarchie industrielle », en fait « un petit entrepreneur », sous la condition d'un tarif fixé de manière stable : « Une fois le tarif équitablement établi, il est utile de le maintenir le plus possible : il ne faut pas surtout chercher à revenir au travail à

« On a cessé de contester que l'art de construire et de conduire des machines eût une théorie ; pourquoi contesterait-on l'existence d'une théorie des affaires ? »

« Dans toute construction industrielle, il faut que les choses soient disposées de telle sorte que l'entrée et la sortie des ouvriers, des matières et des marchandises puissent avoir lieu avec le plus d'ordre et le moins de perte de temps qu'il sera possible ».



la journée en exigeant de l'ouvrier ce qu'il produisait lorsqu'il travaillait aux pièces » (Chapitre V, *De l'emploi du travail d'autrui*, pp. 84-89) ; ou favorable encore à la participation aux bénéfices, « contrat fécond » qui « fait disparaître en grande partie la nécessité de la surveillance et dirige vers le même but la volonté de ceux qui concourent à l'entreprise » [p. 98].

UNE ATTENTION VIGILANTE PORTÉE AU MARCHÉ

Son Livre II, traitant de la partie commerciale de la gestion (*Des rapports extérieurs et d'échange*) constitue sans doute l'une des parties les plus originales de l'ouvrage. Pour l'introduit en France de Stuart Mill, « la hausse et la baisse [des valeurs] ont lieu jusqu'à ce que l'offre et la demande soient exactement égales l'une à l'autre » [p. 148], la valeur d'une marchandise sur un marché étant « celle qui détermine une demande suffisante pour absorber toutes les quantités offertes ». Courcelle-Seneuil va s'efforcer de traduire alors en termes opérationnels ces énoncés plutôt théoriques : « L'offre et la demande dépendent entièrement d'actes de liberté, de la volonté humaine : le marché idéal des économistes est susceptible, dans la pratique, d'être étendu ou réduit. En un mot, les circonstances de temps et de lieu exercent sur tous les faits d'échange un empire considérable, et l'entrepreneur intelligent s'applique à faire tourner à son profit ces circonstances mobiles ; mais il est forcé, à peine de ruine, de ne jamais les perdre de vue. A quoi lui servirait d'avoir produit bien et avec économie, s'il n'avait

obtenu que des produits difficiles à vendre ou dont la valeur aurait baissé ? » [p. 149].

De la même manière, il traduit ainsi la loi des débouchés de Say : « La première condition de succès de l'entrepreneur, c'est d'appliquer les forces productives dont il dispose à la création de produits demandés (...). L'entrepreneur dépend presque autant des goûts, des habitudes, des intérêts et de l'industrie de ceux auxquels il vend ses produits que des lois civiles elles-mêmes. A quoi bon établir une manufacture d'objets lourds, difficiles à transporter et de luxe dans un pays pauvre, où les capitaux sont rares ou inactifs, où l'instruction industrielle des habitants est médiocre et leur activité plus médiocre encore ? On n'y trouverait point de débouchés (...). Celui qui veut fonder une entreprise et dont le choix n'est pas encore fait, doit, lorsqu'il jette les yeux sur un marché où les échanges sont difficiles, regarder non seulement quels sont les produits offerts en quantité excessive, mais aussi, et surtout, quels sont les produits qui manquent et dont la présence améliorerait les conditions de ce marché. Ce sont ces derniers qu'il doit s'attacher à produire de préférence » [pp. 160-161].

DE L'ÉTUDE DU MARCHÉ AU NÉCESSAIRE CALCUL DES PRIX DE REVIENT

Son chapitre V (*Du prix de revient et des profits*) est particulièrement original et très moderne, mettant l'accent sur les informations et calculs que l'entrepreneur doit élaborer avant toute

opération de fabrication s'il veut assurer le succès de son entreprise : « *L'entrepreneur éclairé doit s'efforcer de savoir exactement ce que lui coûte le service économique dont il s'acquitte, et le prix qu'il en retirera. La connaissance du prix de revient des objets qu'il fabrique ou des services qu'il rend doit être la base de tous ses calculs, de tous les raisonnements sur lesquels il peut fonder ses opérations : c'est donc sans contredit celle qu'il lui importe le plus d'acquiescer et de posséder* ». Trop d'entrepreneurs « *procèdent, les uns sans aucune réflexion, d'instinct en quelque sorte et au hasard, à la manière des enfants, les autres par tradition, par habitude, par routine, sans se rendre un compte exact de ce qu'ils entreprennent, ni de ce qu'ils font après avoir entrepris* » (Chapitre V, *Du prix de revient et des profits*, p. 188). Et s'il est « *vrai qu'il est difficile et peu agréable de calculer exactement le prix de revient des produits d'une entreprise qui n'est pas fondée ou même d'une entreprise en activité* », ce calcul est « *praticable* » selon la méthode détaillée par Courcelle-Seneuil [p. 189].

En premier lieu, l'étendue des débouchés d'un produit et son prix de vente se conditionnant réciproquement, l'étude du marché, précisément de ce que nous appellerons sa segmentation, soit le degré de besoin et de solvabilité de chacune des clientèles qui le composent, s'impose. Une approche du type marketing est ainsi clairement promue : « *Pour lancer un produit nouveau, il faut étudier les similaires, faire des conjectures sur le goût même et sur les habitudes des consommateurs, c'est-à-dire sur des points qui sont toujours extrêmement incertains, et sur lesquels l'illusion est facile* », alors que s'agissant d'un « *article déjà connu (...), les données sur lesquelles on peut établir des conjectures sont plus abondantes* » [p. 197].

En second lieu, le prix possible de vente étant connu, il importe, pour estimer le bénéfice d'une opération, de bien connaître le « *prix de revient intérieur, moins connu et généralement bien plus difficile à calculer* » : si bien que « *dans la pratique, un petit nombre d'entrepreneurs éclairés seulement s'en occupent d'une manière sérieuse* » [p. 201]. Les frais spéciaux de fabrication de chaque produit étant bien distingués des frais généraux, le montant de ces derniers sera réparti de manière différenciée sur tous les produits :

« *Lorsque la création des produits exige des frais spéciaux distincts, l'entrepreneur ne doit jamais consentir à les vendre à un prix inférieur à celui qui est nécessaire pour couvrir ces frais spéciaux ; mais il peut consentir à leur demander, dans le remboursement des frais généraux, une part contributive très différente. Il est alors indispensable que, si la vente d'un article ne reproduit pas sa part contributive dans les frais généraux, la vente des autres articles comble le déficit laissé par celui-ci (...). Soit une fabrique de porcelaine, dans laquelle on fait des assiettes, le service de table en*

général, et des vases de luxe et d'ornement, des statuettes, etc., tous objets dont le prix de vente est fixé par la concurrence de la manière la plus inégale relativement au prix de revient. Les pièces affectées au service de table ne payeront peut-être pas leur part contributive des frais généraux ; mais elles en payeront une part, minime il est vrai, et les pièces de luxe payant plus que leur part contributive, la totalité des frais généraux se trouvera peut-être couverte, et bien au-delà. Il peut y avoir avantage à fabriquer le mauvais article, afin de faciliter la fabrication et la vente du bon » [pp. 211-212].

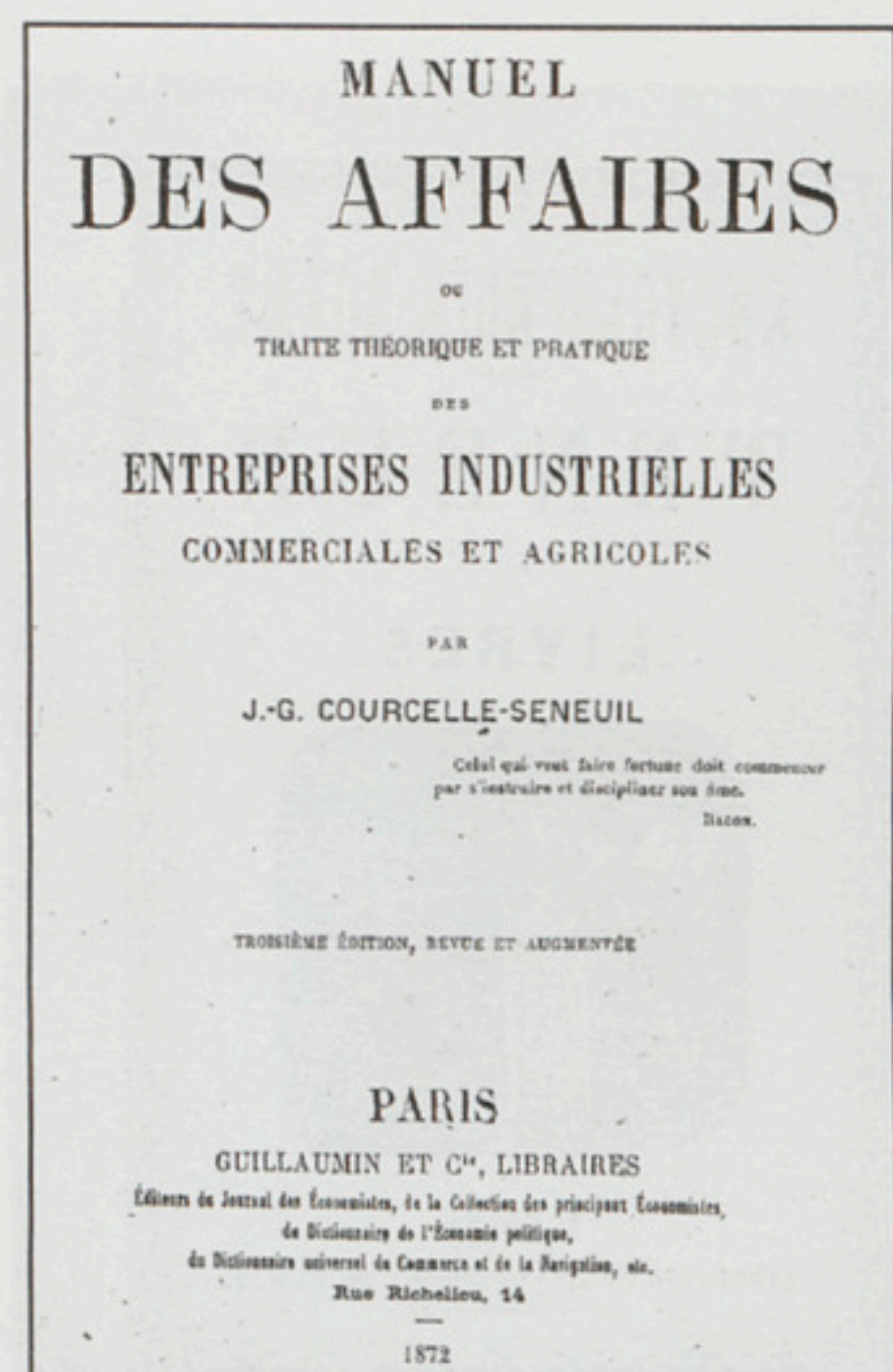
« *Ainsi nous sommes constamment ramenés à ce fait fondamental, que le prix de revient dépend du chiffre des débouchés et du prix de vente, qui se règlent sur un ensemble de phénomènes très complexes, mais tous liés d'une manière directe au phénomène de la consommation. C'est donc sur la consommation et sur ses goûts et sur sa puissance d'échange que doivent se porter et revenir sans cesse les études et les réflexions de l'entrepreneur, parce qu'une fois l'entreprise montée et organisée, c'est de la consommation principalement que dépend son sort* » [p. 213].

DE L'IMPORTANCE DE LA COMPTABILITÉ INDUSTRIELLE

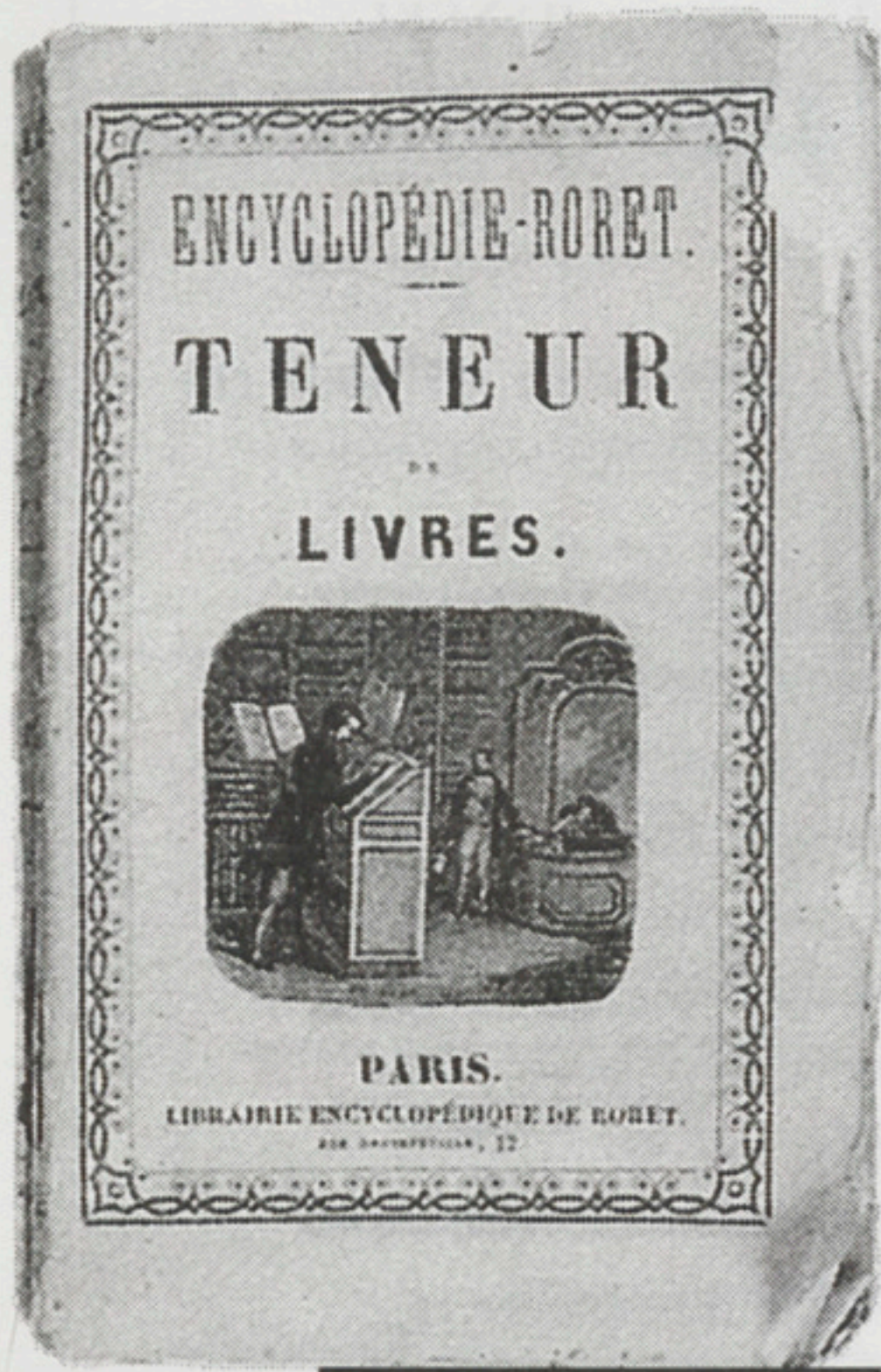
Fort logiquement, nous retrouvons alors le militant de la comptabilité moderne en partie double, regrettant au passage qu'elle soit alors si peu enseignée en France, préconisant qu'elle le soit même dès l'instruction primaire !

« *L'obligation de tenir des comptes réguliers est générale, mais elle est bien plus étroite pour les entrepreneurs (...). L'entrepreneur y puise chaque jour un enseignement propre à le diriger dans l'exercice de sa profession ; ses comptes, s'ils sont bien tenus, lui présentent un tableau complet et vrai de l'ensemble de ses affaires et des détails de chacune d'elles (...). La comptabilité peut être considérée comme une partie de la mémoire de l'entrepreneur. On entend quelquefois invoquer contre elle la perte de temps et les frais qu'elle occasionne, et les difficultés qu'elle présente. Mais, lorsque l'on examine froidement ces objections, on voit qu'elles sont inspirées par le vice le plus contraire à l'esprit d'entreprise, qui est la paresse, et qu'elles n'ont aucun fondement (...). L'absence ou l'imperfection des comptes tient l'esprit du chef de maison dans une incertitude intolérable pour un entrepreneur digne de ce nom* » [pp. 219-221].

Appliquée aux manufactures, la comptabilité analytique orientée vers le contrôle des coûts que promeut Courcelle-Seneuil, en spécialisant diversement les comptes par marchandises, par clients, par postes de frais (par exemple, Immeuble, Machine, Mobilier et usine, Machine, Marchandises] ou encore par Matières (Coke,



L'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail constituant l'art de l'entrepreneur, c'est donc la recherche des principes de cet art qui formera l'objet du Manuel des Affaires.



Courcelle-Seneuil prône le recours à de véritables comptables, capables d'assister l'entrepreneur, en lieu et place des coutumiers teneurs de livres.

Cotons, Cardés, Marchandises), fournit ainsi « des renseignements précieux » généraux.

Mais elle peut être orientée aussi, très avantageusement, vers l'appréhension des prix de revient spéciaux : « *Voulons-nous combiner autrement notre comptabilité et arriver à une connaissance plus précise et plus pratique de ce que coûte réellement chaque opération ? Nous spécialiserons le plus possible les frais généraux. Nous débiterons le compte Cardés de tous les frais d'entretien et réparation des cardes et des cardes elles-mêmes et de l'intérêt qu'elles doivent produire. De même nous débiterons Marchandises de la valeur des broches, de leurs frais de réparation et d'entretien et de l'intérêt qui leur est imposé dans l'évaluation des frais généraux. Alors nous aurons un résultat plus précis et plus spécial pour chaque opération et pour chaque nature d'opération à la fin de l'année* » [p. 268].

Et donc de promouvoir au sein de l'entreprise le recours à de véritables comptables, en lieu et place des coutumiers teneurs de livres, afin d'assister l'entrepreneur lorsque celui-ci ne peut assurer lui-même sa comptabilité : « *Que l'entrepreneur ne croie pas pouvoir, sans inconvénient, remettre à des teneurs de livres de profession le soin d'établir sa comptabilité. Un excellent teneur de livres peut être un fort mauvais comptable. Il suffit au teneur de livres d'être exact, laborieux, de chiffrer rapidement et avec facilité, d'avoir une belle main et de connaître les livres de la maison où il travaille. L'établissement et la combinaison d'une comptabilité demandent des qualités et des connaissances toutes autres, et en premier lieu une connaissance précise des opérations habituelles et en projet dans l'entreprise (...). Il n'est pas prudent de remettre une mission importante à un homme qui peut avoir intérêt à la mal remplir. D'ailleurs il n'est pas rare de trouver parmi les teneurs de livres des hommes exacts, laborieux, honnêtes, mais qui sont dominés par la superstition des détails et des chiffres ; d'autres ne voient dans la comptabilité que l'art de solder et d'établir le bilan. Enfin les teneurs de livres ont plus ou moins l'habitude et la routine du système établi dans les maisons où ils ont travaillé : tout changement leur est pénible, odieux (...). L'entrepreneur doit donc établir lui-même ses livres ou tout au moins être en état de surveiller leur établissement (...). Il ne peut, du reste, négliger sans inconvénient d'examiner chaque jour ses livres, d'étudier les renseignements qu'ils lui donnent, de veiller à ce qu'ils soient à jour, et pour s'acquitter de ce soin, il faut qu'il puisse les lire couramment, vite et sans avoir besoin d'explication. Si donc il ignore les principes de la comptabilité en partie double, qu'il se hâte de les apprendre, car s'il persistait dans son ignorance, autant vaudrait pour lui ne pas connaître l'arithmétique. A quoi servent les chiffres à celui qui ne sait ni les analyser, ni les rapprocher de manière à en obtenir*

des conseils sur la conduite de son entreprise ? » [pp. 286-287].

LA QUESTION DE L'ASSORTIMENT DES FABRICATIONS

« *Un coup d'œil, même superficiel, jeté sur l'ensemble des affaires, suffit pour montrer qu'il existe entre les diverses entreprises un lien de dépendance, et qu'elles ne sont que la forme extérieure de la division du travail (...). Dans ce mouvement alternatif de combinaison et de division des applications diverses du travail, chacun cherche à résoudre le problème que nous appelons problème d'assortiment, à choisir la portion ou la combinaison d'industrie dans laquelle il pense que son travail et ses capitaux seront le mieux rétribués. Toutefois, on a procédé jusqu'à ce jour par instinct plus souvent que par théorie, sous l'impulsion de l'empirisme plutôt que sous celle du raisonnement (...). Le problème de l'assortiment est toujours posé devant l'entrepreneur sous la forme suivante : "N'est-il pas avantageux de renoncer à une certaine branche d'opérations, ou d'en ajouter une nouvelle à celles que l'on fait déjà, ou tout à la fois de renoncer à une ou plusieurs, et d'en ajouter une ou plusieurs autres ?" Nous avons indiqué, dans toutes les entreprises, deux sortes de travaux : le travail intérieur, ou le service économique proprement dit, et le travail extérieur ou d'échange. Il y a de même deux sortes d'assortiment : l'assortiment de fabrication et l'assortiment commercial ou d'échange. En termes plus pratiques, l'entrepreneur doit songer à la fois à obtenir les produits au meilleur marché et à les vendre le plus cher possible, chercher sans cesse le moyen de réduire le prix de revient et celui d'élever le prix de vente* » (Livre III, *De la constitution et de l'administration pratiques des entreprises*, Chapitre 1^{er}, *De l'assortiment et de l'étendue des entreprises*, pp. 289-291).

LES AVANTAGES D'UNE PRODUCTION STANDARDISÉE

Après avoir rappelé du point de vue de la réduction du prix de revient, les avantages classiquement reconnus de la spécialisation des fabrications, Courcelle-Seneuil s'étend aussi sur ceux de la normalisation des produits, qu'il appelle étalonnage : « *Étalonner un produit, c'est le fabriquer conformément à un étalon ou modèle donné, à des conditions uniformes de dimension, de poids, etc. C'est grâce à l'étalonnage qu'on a remplacé par des machines le travail de l'homme, et limité l'emploi de ce travail à la création de l'étalon et à la conduite des machines (...). Aux Etats-Unis, on a réduit de façon notable les frais de construction en étalonnant les portes et châs-*

sis de portes, les fenêtres et châssis de fenêtres, les volets et persiennes et en élevant des maisons uniformes. Dans le même pays on a aussi étalonné les meubles. Les procédés mécaniques appliqués à quelques-uns de ces articles, l'habileté de main acquise par les ouvriers qui font le reste du travail, ont réalisé des économies de fabrication considérables » [p. 293].

L'INNOVATION TECHNIQUE CONFIEE À L'INGÉNIEUR : UNE AFFAIRE DÉLICATE

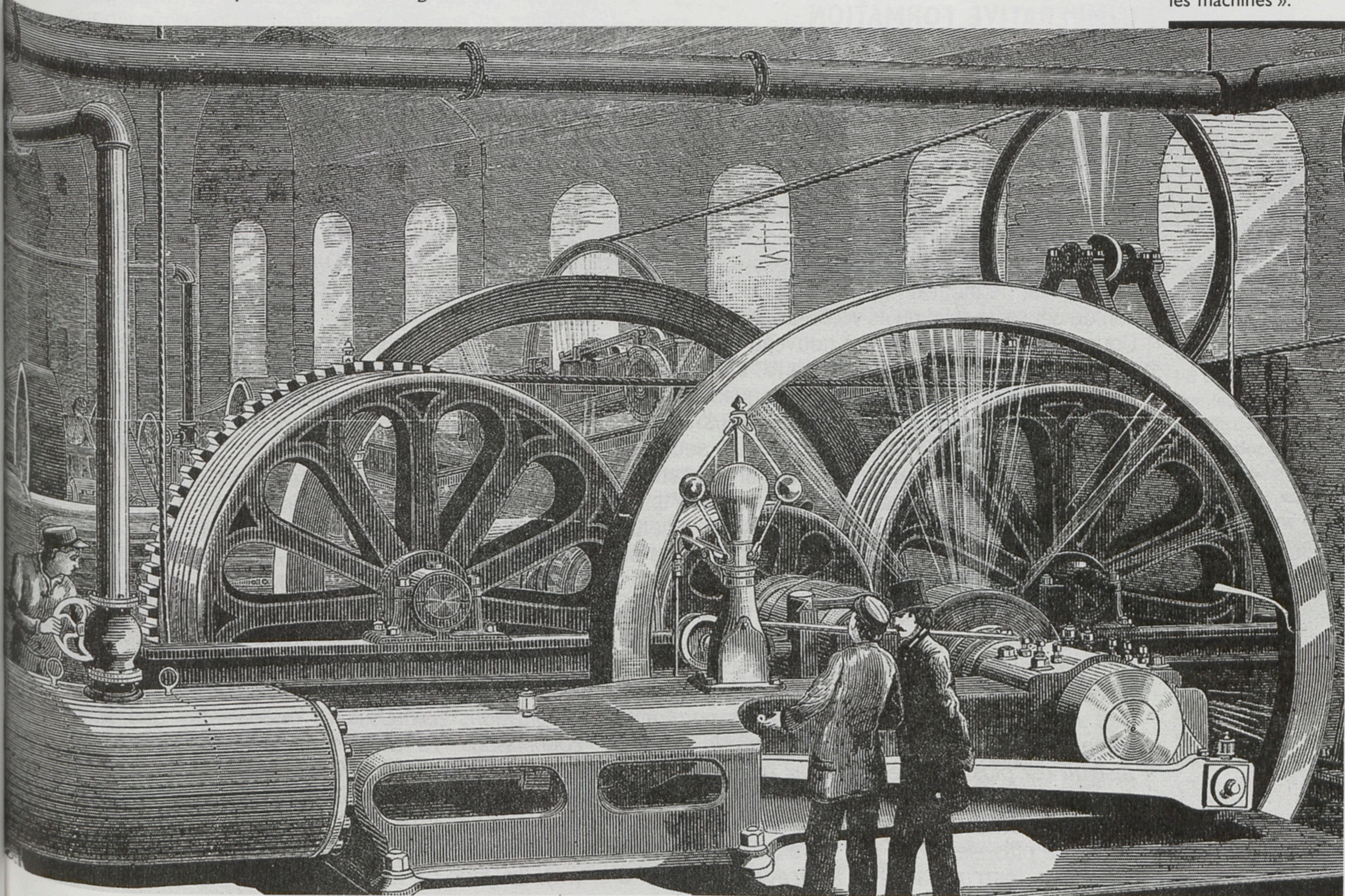
S'il est « très utile, ou plutôt indispensable, à un manufacturier de se tenir au courant des inventions ou des améliorations qui sont introduites, soit directement dans son industrie, soit dans les machines qu'il emploie » [p. 350], ce n'est qu'avec une extrême prudence que l'entrepreneur doit s'en remettre à un ingénieur ou un mécanicien : « Pour les gens du monde, l'ingénieur et le mécanicien sont, comme les médecins et les horlogers, des hommes avec lesquels il faut aller de confiance et dont, en général, celui qui les emploie ne peut pas connaître la plus ou moins grande capacité. Aussi trouve-t-on dans ces deux professions des ignorants et des

charlatans à côté d'hommes très instruits et très consciencieux (...). En se livrant à un ingénieur, le propriétaire d'usine peut compromettre sa fortune, et c'est pourquoi il doit bien regarder à qui il se livre (...). Le choix de l'ingénieur est une très grosse affaire, car le succès ou la ruine de l'entreprise peuvent en dépendre. Aussi voit-on des entrepreneurs éclairés donner sans hésitation à leurs ingénieurs de magnifiques rétributions. A vrai dire, il serait bon, en règle générale, dans la grande et moyenne industrie, que l'entrepreneur fût lui-même ingénieur, ou que l'ingénieur fût attaché et associé à l'entreprise » [pp. 352-354].

L'ENJEU DES OUVRIERS DE LA MAINTENANCE

Quant à la surveillance des machines, elle appelle une attention toute particulière : « De tous les éléments qui composent le capital fixe d'une usine, il n'en est aucun qui exige plus de soins attentifs que les machines. Ce sont des ouvriers dont on paye le salaire à perpétuité, soit qu'ils travaillent, qu'ils restent oisifs, ou qu'ils périssent, et qui, lorsqu'ils s'arrêtent, suspendent le travail de tous les autres ou du moins celui du

« De tous les éléments qui composent le capital fixe d'une usine, il n'en est aucun qui exige plus de soins attentifs que les machines ».



plus grand nombre. Il faut donc veiller avec soin à ce que les machines ne se dérangent pas, ou à ce qu'elles soient réparées sur-le-champ, et surtout à ce qu'elles reçoivent exactement les petits soins de propreté et d'entretien sans lesquels elles ne travaillent qu'au prix de réparations perpétuelles et ne peuvent durer. Aussi ne doit-on préposer à la surveillance des machines que des hommes vigilants, soigneux et dignes de toute confiance, car le défaut de vigilance, le défaut de soins ou le défaut de probité de leur part, peuvent causer en un instant des pertes énormes, et souvent irréparables, à une entreprise industrielle. Et s'il est bon de garder longtemps les mêmes ouvriers, ce sont surtout ceux préposés aux machines, chez lesquels une longue habitude peut tenir lieu de grandes qualités ; car il n'est pas rare de les voir s'attacher au lieu qu'ils occupent, à la machine qu'ils conduisent, et avoir pour elle une vraie tendresse, lors même qu'ils en ont fort peu pour l'entrepreneur lui-même. La machine est pour eux une sorte de personne organisée pour laquelle ils ont des égards, des soins et une bienveillance qu'on n'accorde ordinairement qu'à un être vivant » [p. 351].

L'IMPÉRATIVE FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES OUVRIERS

Pour Courcelle-Seneuil, l'importance de la formation à l'exercice des affaires est essentielle. En particulier, aux « nouveaux entrepreneurs » qui, issus « des classes vivant d'intérêts ou de fonctions publiques, d'offices privilégiés » n'ont donc point été élevés dans les affaires, il recommande une formation pratique préalable, acquise en position subalterne, pendant un à deux ans, dans une maison du genre de celle qu'ils veulent établir [p. 435]. Courcelle-Seneuil y revient à nouveau dans la dernière partie de son ouvrage (Livre IV, *Des opinions générales relatives aux affaires*), s'étendant longuement sur les « avantages de la diffusion des lumières » dans les milieux industriels : seuls les « hommes éclairés » par rapport aux améliorations techniques, aux débouchés nouveaux découverts, et aussi bons connaisseurs de leurs prix de revient, sauront éviter d'être « la proie des naufrageurs de l'industrie » [p. 456].

Mais c'est aussi en faveur de la formation des ouvriers qu'il milite semblablement, mettant en avant des arguments de psychologie ouvrière : « Il importe aussi aux entrepreneurs que les lumières industrielles et économiques soient répandues parmi les ouvriers. Un ouvrier instruit est plus capable de travail qu'un ignorant, lorsqu'il a, d'ailleurs, les mêmes habitudes et les mêmes facultés. Il est constant, en général, que le salaire plus élevé que l'on paye ordinairement à l'ouvrier instruit achète le travail effectif à

meilleur marché (...). Ajoutons que l'instruction augmente la probité avec le jugement : elle fait sentir à chacun ses droits, mais en même temps ses devoirs. Elle donne à l'ouvrier un sentiment plus vif de ses engagements et de la loi des contrats : il est à la fois plus fier, mais plus exact, plus disposé à résister à une réduction arbitraire de son salaire ou à des pratiques déloyales dans la manière de l'évaluer, mais plus inaccessible aux prétentions extravagantes, aux illusions et aux utopies. L'instruction lui inspire le souci de l'avenir ; mais elle lui ouvre des horizons nouveaux, et développe en lui le sentiment des avantages et des inconvénients à venir, le sentiment de la responsabilité ; elle rend les relations d'entrepreneur à ouvrier plus sûres, plus agréables, plus dignes, les coulages d'atelier plus rares et la surveillance plus facile » [pp. 457-458].

Concluant son ouvrage par quelques incontournables considérations sur la question sociale, Courcelle-Seneuil n'attend rien des fonctionnaires : « Ils n'ont, pour la plupart, aucune idée de la fonction industrielle et de son importance. D'ailleurs, leur intérêt est d'étendre en nombre et en importance les fonctions dites publiques, et par conséquent, de régenter et régler le plus possible » [p. 527], pas plus que des hommes politiques : « Ceux qui se disputent le pouvoir politique ont porté leurs luttes dans l'atelier industriel et y cherchent un point d'appui. Les uns s'adressent aux ouvriers, leur font concevoir des espérances impossibles et les excitent sans cesse à haïr leurs patrons (...); d'autres, s'adressant aux entrepreneurs, leur assurent sauvetage et protection. On a vu, pendant toute la durée du Second Empire, le gouvernement flatter alternativement les ouvriers et les patrons et les animer sans cesse les uns contre les autres, leur faisant espérer son appui pour obtenir le leur, et les tenir tous dans l'asservissement » [pp. 528-529].

C'est en projetant sa foi dans le rationalisme économique positiviste sur les entrepreneurs et, par leur médiation, sur leurs subordonnés, que Courcelle-Seneuil espère avoir trouvé la clef de la question sociale : « Le jour où les ouvriers et les employés sentiront que les chefs d'industrie ont une doctrine rationnelle, qu'ils croient à cette doctrine et y conforment leurs actes, ils se laisseront convaincre et suivront. Au contraire, tant qu'ils sentiront que les chefs d'industrie n'ont pas de doctrine, qu'ils agissent par routine, sans pouvoir même dire en quoi précisément consiste la fonction qu'ils remplissent, ils se défieront du patron et prêteront l'oreille aux prédications haineuses et dissolvantes que nous connaissons. La théorie de la société moderne, spécialement en ce qui touche l'industrie et ses relations d'atelier, est assez avancée actuellement pour qu'il soit facile à tous ceux qui désirent la connaître de l'apprendre en très peu de temps (...). Le jour où les entrepreneurs voudront étu-



dier et s'appliqueront sérieusement à suivre le mouvement des affaires publiques, la direction des affaires ne tardera pas à leur appartenir au grand profit de la civilisation » [p. 526, p. 531].

A travers ces quelques citations et extraits du *Manuel des affaires*, on mesure combien, élaborée dès le milieu du XIX^e siècle, cette véritable propédeutique des sciences de la gestion des affaires, empreinte d'un souci opérationnel jusqu'alors tout à fait inédit, constitue bien un monument majeur dans l'histoire de la gestion des entreprises industrielles et de ses penseurs et promoteurs. Le *Manuel des affaires*, resté pratiquement sans concurrent jusqu'à la fin du siècle, devra être régulièrement réédité. *A contrario*, le vide durable autour de cet ouvrage pionnier et demeuré longtemps singulier, signifie bien que la gestion (16) n'est pas encore en cette fin de siècle un art ou une compétence bien identifiés. Et au milieu du siècle suivant, la fine critique de

Courcelle-Seneuil par le très avisé Schumpeter – « On trouve dans ses œuvres cette claire intelligence des affaires économiques qui découle d'une expérience de première main et que l'on regrette tellement de ne pas trouver dans la littérature moderne » (17) – témoigne éloquemment de la profonde originalité et de la modernité de son œuvre engagée, au carrefour des spéculations en chambre de la pensée économique et de la pratique – bien plus périlleuse – des affaires.

(16) Terme promu par Courcelle-Seneuil dans son *Traité d'économie politique* paru peu après, en 1858, plutôt absent des écrits contemporains : cf. l'intitulé de deux de ses chapitres *De la gestion intérieure des entreprises industrielles ; De la manière de compter dans la gestion des entreprises*. De ce terme, le *Grand Dictionnaire universel du XIX^e siècle* de Larousse (1872) ne retient d'ailleurs qu'une définition toute juridique, empruntée au code Napoléon !

(17) Joseph Schumpeter, *Histoire de l'analyse économique* [achevée en 1950], trad. fr., Gallimard, 1983, tome 2, p. 167.

« Tant que les ouvriers sentiront que les chefs d'industrie n'ont pas de doctrine, qu'ils agissent par routine, sans pouvoir même dire en quoi précisément consiste la fonction qu'ils remplissent, ils se déferont du patron et prêteront l'oreille aux prédications haineuses et dissolvantes que nous connaissons ».