

L'histoire des organisations au service de l'histoire économique et sociale du XIX^e siècle : le cas de l'Imprimerie nationale

RÉSUMÉ

À la fin du XIX^e siècle, l'Imprimerie nationale, menacée par les attaques des imprimeurs privés et des milieux libéraux, entreprend de se moderniser et de se réorganiser. Cette période se prête donc à une analyse de son organisation, au service de l'étude économique et sociale de l'entreprise d'État. Le recours à des outils et modèles forgés dans la deuxième moitié du XX^e siècle par les sociologues des organisations, à commencer par Henry Mintzberg, met en relief la configuration bureaucratique de l'établissement, tant dans sa structure formelle que dans les relations informelles qui lient ses membres. Le facteur humain tout particulièrement éclaire notre connaissance de « la Nationale », cette imprimerie si décriée et si admirée à la fois.

MOTS-CLÉS : Histoire économique (XIX^e siècle) – sociologie – sociologie des organisations – bureaucratie – modernisation – entreprises d'état – Imprimerie – Imprimerie Nationale –

ABSTRACT

At the end of the nineteenth century, the *Imprimerie Nationale*, France's government printing organization, was threatened by the attacks of private printers and free marketeers and undertook an effort to modernize and reorganize. This period in the organization's life lends itself to analysis and contributes to the social and economic study of public corporations. The use of tools and models invented in the second half of the twentieth century by sociologists of organizations, starting with Henry Mintzberg, sheds light on the bureaucratic configuration of the press both in its formal structure and in the informal relationships which linked its members. The human factor in particular brings new perspective to the "*Nationale*", so disparaged and yet so admired.

KEYWORDS : History of economics (19th century) – sociology – sociology of organizations – bureaucracy – modernization – public corporations – printing – French government printing organization

-

Dans une fin de XIX^e siècle marquée par le libéralisme, l'intervention directe de l'État dans l'économie se cantonne à des domaines traditionnels, tels les arsenaux et chantiers navals, les Monnaies et médailles, les Tabacs et allumettes, les manufactures d'État ou la Poste. Les services publics à proprement parler côtoient des entreprises constituées à des fins régaliennes (défense du territoire, fiscalité). L'Imprimerie nationale figure au rang de ces entreprises publiques, héritage prestigieux de l'Ancien régime, constituée pour diffuser les arts et lettres et employée à imprimer les documents confidentiels intéressant la sûreté de l'État.

Son organisation a évolué au cours des siècles : de régie intéressée dès sa création en 1640, elle est devenue une régie directe au XIX^e siècle, placée sous la tutelle du garde des Sceaux. Elle bénéficie d'un monopole sur les impressions des ministères et des administrations centrales, affirmé en 1823, mais celui-ci est vivement remis en cause tout au long du siècle et

L'imprimerie nationale est même menacée de disparition dans les années 1880-1890. Elle ne doit son salut qu'à une campagne médiatique de défense et à un effort soutenu de modernisation et de réorganisation.

La question de son organisation est en effet centrale pour comprendre le fonctionnement de l'établissement et mesurer son efficacité et sa capacité à répondre aux besoins de l'État. Or l'histoire économique a bénéficié, au cours du second XX^e siècle, des progrès réalisés en histoire des organisations. Dans la lignée des économistes, les historiens français ont mis en évidence les spécificités des structures productives françaises¹. Les travaux des sociologues comme Max Weber, puis, plus récemment, Michel Crozier, Renaud Sainsaulieu ou Henry Mintzberg ont également permis de décrire les organisations en analysant leur structure sans négliger l'importance des relations humaines entre les individus qui les composent. Il s'agit donc, en s'appuyant sur les archives de l'imprimerie nationale au cours de cette période cruciale pour elle que constitue la Belle Époque, de vérifier la pertinence des modèles développés au XX^e siècle pour des organisations contemporaines². Cette analyse des relations formelles et informelles, des liens hiérarchiques, des réseaux sociaux et des facteurs extérieurs permettra de déterminer dans quelle mesure l'imprimerie nationale s'apparente à une bureaucratie, selon l'acception définie par les sociologues et historiens des organisations, quels atouts elle en retire et quels freins son organisation oppose à son développement et au service de l'État.

Sa structure sera étudiée en deux temps : d'abord en présentant la situation des dernières décennies du XIX^e siècle, puis en relevant les transformations, sinon majeures du moins salvatrices, du tournant du siècle. L'accent sera mis dans un troisième et dernier temps sur le facteur humain, à savoir les relations entre les différentes catégories de personnel et la culture d'entreprise qui caractérise « la Nationale ».

Une structure bureaucratique dans les dernières décennies du XIX^e siècle, fruit d'un héritage séculaire

Les contemporains de l'imprimerie nationale n'ont eu de cesse de dénoncer les vices d'organisation de l'établissement, mais jamais sa structure n'a fait l'objet d'une étude approfondie. Or les recherches en sociologie des organisations nous ont fourni des outils précieux. Le sociologue américain Henry Mintzberg a ainsi réalisé la synthèse des travaux permettant d'étudier la façon dont les organisations se structurent elles-mêmes³. Comment définir la structure d'une organisation ? simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Mintzberg a d'abord étudié le fonctionnement de l'organisation. Il distingue cinq éléments de base (le centre opérationnel, séparé du sommet stratégique par la ligne hiérarchique, les fonctions de support logistique et la technostructure), dont le travail est coordonné au moyen de cinq mécanismes (l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des produits et des qualifications. Ensuite, le sociologue a isolé neuf paramètres de conception : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation, le regroupement en unités, la taille des unités, la planification et le contrôle, la décentralisation horizontale et verticale. Il a mis en évidence

¹ BARJOT Dominique, « L'histoire économique de la France aux XIX^e et XX^e siècles : les avancées de l'historiographie », *Historiens et géographes (Où va l'histoire économique ?)*, 378, 2002, p. 53-68.

² Les archives de l'imprimerie nationale sont conservées pour l'essentiel au Centre historique des Archives nationales (sous-séries AJ¹⁷ et BB³⁰) et au Centre des archives économiques et financières.

³ MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982 [paru en 1981 sous le titre *The Structuring of Organizations : a synthesis of the Research*].

les facteurs de contingence qui peuvent amener une organisation à choisir ces paramètres : son âge et sa taille, le système technique, son environnement et ses relations de pouvoir. Enfin, en fonction des regroupements de ces mécanismes de coordination, paramètres de conception et facteurs de contingence, il a proposé cinq types de configurations structurelles qui sont la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie⁴. Nous allons voir comment l'application de ce questionnement à l'Imprimerie nationale de la fin du XIX^e siècle fait ressortir le caractère fondamentalement bureaucratique de l'organisation.

Les organisations commencent par coordonner leurs activités par ajustement mutuel, c'est-à-dire par une communication informelle, puis, au fur et à mesure qu'elles grandissent, par supervision directe exercée par un responsable. Celle-ci est d'autant plus importante à l'Imprimerie nationale que l'autorité formelle passe par une chaîne hiérarchique à multiples échelons. Mais avec un effectif moyen de 1 200 personnes, une grande usine comme l'Imprimerie nationale est passée également au stade de la standardisation : standardisation des procédés pour les tâches les plus simples et routinières, comme les travaux de brochure-reliure, et recrutement d'ouvriers possédant les mêmes qualifications pour les opérations plus complexes : ainsi, l'Imprimerie veille à recruter des typographes formés et expérimentés, quand elle ne les forme pas elle-même. Cependant, la recherche des mécanismes de coordination montre que tous peuvent être utilisés dans l'une ou l'autre des parties de l'organisation.

L'identification des cinq parties de base de l'organisation théorisées par Mintzberg permet d'en savoir plus sur l'organisation de l'Imprimerie d'État :

- 1) Le centre opérationnel est naturellement la partie la plus grande puisqu'il comprend l'ensemble des opérateurs, qui assurent l'achat et la réception des matières premières, la fabrication des imprimés de toutes sortes, leur distribution et les fonctions de support direct comme la maintenance des machines ou la tenue des stocks de matériel d'impression et de papiers. Les métiers exercés y sont extrêmement variés : typographes, metteurs en pages, rangeurs de formes et de lingots, correcteurs d'épreuves, imprimeurs d'épreuves, correcteurs, imprimeurs, conducteurs, margeurs, receveurs, trempeurs, satinistes, *etc.*
- 2) En haut du sommet stratégique on trouve le directeur, nommé par le ministre de la Justice : si l'Imprimerie royale de l'Ancien régime est restée entre les mains de deux dynasties d'imprimeurs et si, au cours du premier XIX^e siècle, l'établissement a pu être dirigé par des imprimeurs, depuis 1850 elle n'est plus confiée qu'à des érudits ou des administrateurs (préfets, fonctionnaires) ignorants du monde de l'imprimerie ; ils s'appuient donc sur des sous-directeurs expérimentés, qui les secondent voire les suppléent pour toutes les questions propres au métier⁵. Les fonctions du directeur consistent surtout à faire l'interface avec l'environnement (ministre de tutelle, clients, adversaires) et sont d'ordre symbolique et cérémonial : les directeurs n'hésitent jamais à communiquer et à valoriser l'institution dans la presse, à l'occasion des Expositions universelles, des visites de souverains étrangers, *etc.* Cette distribution des rôles semble satisfaisante, si bien que quand Henry Doniol, directeur de 1882 à 1895, choisit de se passer de sous-directeur en 1886, on lui reproche d'accorder une confiance excessive à ses chefs de service, les plaçant ainsi en position d'abus de pouvoir. Si la prise de décision appartient bien aux directeurs, leur inexpérience voire leur désintérêt pour la chose technique explique qu'elle soit partagée avec le sous-directeur et les chefs de service, qui représentent le sommet de la ligne hiérarchique, mais la décentralisation verticale du pouvoir s'arrête à ce niveau. Quant

⁴ *Ibid.*, p. 267-403.

⁵ Les directeurs de la fin du XIX^e siècle sont Barthélemy Hauréau (1870-1882), Henri Doniol (1882-1895) et Arthur Christian (1895-1906) ; les sous-directeurs sont Chéry de Picamilh jusqu'en 1881 puis Michel-Ambroise Sorat (1882-1886).

au conseil d'administration qui réunit le directeur, le sous-directeur et les chefs de service, il est difficile de déterminer son rôle exact.

- 3) Entre ce sommet stratégique et le centre opérationnel, une des particularités de l'Imprimerie nationale est la longueur de sa ligne hiérarchique : une échelle de chefs de service, sous-chefs, contremaîtres, protes⁶ et sous-protes commandent aux différents niveaux et transmettent les informations ascendantes et descendantes. Le poids de la hiérarchie pèse donc lourdement sur le centre opérationnel, qui est isolé du sommet hiérarchique : les deux directeurs Hauréau et Doniol ne rencontrent jamais les opérateurs⁷.
- 4) En revanche, la technostructure n'est pas clairement identifiée à l'Imprimerie nationale : on devrait y trouver les analystes, c'est-à-dire ceux qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres (conception, planification, formation). Il faut reconnaître que rares sont les entreprises qui possèdent déjà à l'époque une technostructure développée et singularisée. Cependant on peut signaler la promotion de l'apprentissage interne et l'apparition en 1884 du poste d'ingénieur de l'imprimerie, afin que la surveillance des machines ne repose plus seulement sur la pratique empirique mais sur des connaissances théoriques.
- 5) Enfin, les fonctions de support logistique sont plus importantes à l'Imprimerie nationale que dans une imprimerie privée : il n'y a pas moins de trois services de comptabilité et de contrôle sur cinq services au total, en raison des contraintes de la comptabilité publique principalement. Ces services emploient toute une armée de rédacteurs, copistes, commis principaux, commis expéditionnaires, courriers, employés auxiliaires. Les fonctions de support logistique permettent également d'intégrer les activités marginales afin de réduire l'incertitude : ainsi l'Imprimerie nationale possède sa propre fonderie pour fondre elle-même ses caractères et ses rouleaux d'imprimerie.

Traditionnellement, on décrit une organisation par son organigramme, qui reflète le système d'autorité formelle⁸. Un sociogramme offrirait l'avantage de révéler (par des flèches) les communications informelles qui se superposent aux circuits formels, mais il s'avère difficile de le réaliser en l'absence de sources non officielles : l'étude d'une organisation de la fin du XIX^e siècle atteint là ses limites, puisqu'il n'est pas possible d'interroger directement les acteurs⁹. Au sein des services opérationnels, qu'on n'a pu détailler sur l'organigramme, les relations informelles sont particulièrement fortes : l'étude du facteur humain dans la troisième partie de cette étude permettra de les appréhender. On peut déjà dire l'importance des communications informelles entre des personnes qui travaillent depuis longtemps dans la maison, qui ont occupé différents postes et qui ont tissé un réseau de relations internes. En fait l'Imprimerie nationale peut être considérée comme un « système de constellations de travaux », tant les différents services, sections et ateliers fonctionnent parfois comme des « coteries quasi indépendantes », dotées d'un esprit de corps¹⁰. Ainsi deux entités de production sont indépendantes du service des travaux : la typographie orientale reste une entité satellite, isolée en raison de sa petite taille, de la complexité des travaux qui y sont

⁶ Les protes étaient les chefs d'atelier.

⁷ En 1906, l'organe de presse du personnel décrit comme suit les relations avec ce directeur : « M. Doniol était de taille élevée, solennel, compassé, protocolaire, et ne communiquait avec le personnel que par la voie des rapports, lesquels étaient le plus souvent fantaisistes, et que d'ailleurs il se gardait bien de lire. Nul, parmi les anciens, ne se souvient qu'il ait accordé une audience à un ouvrier quelconque. C'était dans le sens le plus exact du mot un directeur de façade, derrière lequel l'oligarchie des chefs était toute puissante, et dirigeait effectivement l'Établissement pour le grand profit de quelques-uns, au détriment de l'État et des ouvriers. » (*Le Trait d'Union*, 10, 5 mars 1906).

⁸ Cf. à la fin de l'article l'organigramme de 1870, avec l'indication des cinq parties de l'organisation.

⁹ Cf. l'enquête modèle de Michel Crozier dans les trente usines du Service d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes (SEITA), dont les résultats sont présentés dans *Le phénomène bureaucratique* (Paris, Seuil, 1963).

¹⁰ MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique...*, *op. cit.*, p. 69-74.

menés et du rythme très lent imposé par l'édition savante ; à l'opposé, le *Bulletin des lois* constitue un service à lui tout seul, en raison de la régularité du flux de travail et de la répétitivité du produit. La nécessaire coordination du travail entre les différentes unités fonctionnelles justifie une structure administrative élaborée et un encadrement nombreux. Ces unités ont des tailles variées, comme le montre la répartition des ouvriers, ouvrières et employés dans les différents ateliers en 1891 : ils sont 18 à la forge, 19 au magasin des papiers, 24 à la réserve, 57 à la lithographie, 193 aux presses, 364 dans les différents ateliers de composition, 452 aux travaux accessoires¹¹. Il faut encore y ajouter les 88 hommes employés dans les bureaux de l'administration.

L'étude des paramètres de conception confirme la configuration bureaucratique de l'établissement. On peut parler d'une spécialisation horizontale du travail à l'Imprimerie nationale : à côté des métiers les plus qualifiés (correcteurs, typographes, imprimeurs), les tâches annexes sont réparties entre une chaîne d'intervenants, ce qui implique une certaine répétitivité du travail à certains postes, accrue par la mécanisation croissante. La spécialisation est aussi verticale, au sens où la réalisation du travail est séparée de son administration : la distribution et le contrôle du travail sont assurés par un nombre important de protes et de sous-protes dans les ateliers. Cependant, on est encore loin du taylorisme : cette spécialisation est toute relative et s'explique plus par la taille de l'usine que par une volonté délibérée de « retirer tout le travail intellectuel possible de l'atelier ». Les ouvriers du Livre représentent l'élite des ouvriers.

Pour limiter la marge de manœuvre de ses membres, une organisation peut également tenter de formaliser les comportements : c'est amplement le cas à l'Imprimerie nationale. Ainsi le règlement intérieur, datant de 1831 et revu en 1880, fixe dans le détail la liste des devoirs et des interdits. Une échelle de peines disciplinaires est prévue, de l'amende au renvoi, en passant par la suspension. Ce règlement constitue un modèle de rigueur pénitentiaire qui vaut à l'Imprimerie le surnom de « Mazas typographique », du nom de la prison parisienne. Si les peines les plus sévères sont rares et si le règlement possède surtout une fonction dissuasive, l'Imprimerie nationale est à la fin du XIX^e siècle le seul établissement industriel d'État qui n'ait pas renoncé à l'amende. Les horaires doivent être strictement respectés, le silence doit régner dans les ateliers, les entrées et les sorties sont dûment contrôlées. Les feuilles de notes conservées dans les dossiers individuels montrent que tous les agents sont évalués sur leur manière de servir, leur assiduité, leur caractère, leur habileté professionnelle et leur conduite à l'atelier. Autre fait remarquable, en 1879, le sous-directeur estime encore obligatoire la production du livret ouvrier à l'embauche, parce que la loi qui l'exige n'a pas été abrogée, alors qu'il n'est presque plus utilisé en France depuis les années 1860 ; toutefois il paraît peu probable que cette procédure lourde et complexe soit toujours suivie à l'Imprimerie nationale après 1870. Par ailleurs, les informations descendantes (ordres relatifs à l'exécution du travail, au respect de la discipline, voire félicitations formulées par le directeur ou le ministre à l'occasion d'un travail particulier) sont diffusées par voie écrite : rapports, affichage, lettres. Certes il faut y reconnaître la culture de l'écrit propre à une imprimerie, mais le but poursuivi par tous ces vecteurs de formalisation est bien évidemment de garantir une stabilité gage d'efficacité et d'assurer à la fois l'ordre et l'équité. La formation du personnel en interne, par l'apprentissage du métier de typographe pour les hommes et du métier de régleuse pour les femmes, contribue également à internaliser des comportements standardisés.

Les systèmes de planification et de contrôle, qui concourent à la standardisation, sont déséquilibrés à l'Imprimerie nationale : autant le contrôle est fort, autant la planification se

¹¹ Rapport fait au nom de la commission du budget chargée d'examiner le projet de loi sur le budget des dépenses et des recettes de l'Imprimerie nationale pour l'exercice 1892, par Henri Hervieu, député, séance du 17 juillet 1891 (*Débats parlementaires*, session ordinaire de 1891, annexe n° 1619, p. 1886-1891).

limite à des prévisions budgétaires, on ne peut parler de définition d'une stratégie ou d'une politique. Chaque année, l'Imprimerie fait voter son budget par la Chambre des députés sur la base de prévisions. Le contrôle sur les comptes s'exerce en vertu des règles de la comptabilité publique. L'agent comptable occupe un poste essentiel : nommé par le président de la République, il est chargé du matériel et des deniers de l'Imprimerie nationale et rend des comptes chaque semaine au ministère des Finances. À la fin de chaque exercice, la Cour des comptes exerce également son contrôle. Cependant, ni les règles de la comptabilité publique, ni l'examen des comptes, ni l'inventaire périodique du matériel ne permettent d'apprécier la moralité de la gestion et le bien-fondé des dépenses : le directeur a carte blanche, dans la limite des crédits ; on ne peut pas parler d'un contrôle des performances. De toute façon, la liberté laissée au directeur est très relative : l'Imprimerie nationale ne possède ni personnalité juridique ni budget autonome, c'est le Parlement ou le gouvernement qui détermine annuellement son budget, ses tarifs, et qui décide d'augmenter son fonds de roulement ; elle doit couvrir ses dépenses par ses propres recettes et reverser tous ses bénéfices au Trésor. Sa marge de manœuvre est donc limitée, par rapport à une imprimerie privée.

L'environnement de l'Imprimerie nationale influence en effet considérablement sa structure. En raison du monopole dont elle dispose depuis l'ordonnance du 23 juillet 1823 sur les impressions des ministères et des administrations centrales, consolidé par le décret du 28 août 1889, on peut conclure à la stabilité de son environnement : or plus l'environnement est stable, plus les incertitudes sont réduites, si bien que la structure peut être plus rigide, plus standardisée, plus formalisée, plus centralisée. La plupart des commandes sont régulières et assurées : ses meilleurs clients sont les ministères des Postes et Télégraphes, de la Guerre, des Finances, qui apprécient les garanties de sécurité et la diversité de l'outillage qu'elle offre. Pourtant le contexte de contestation de la fin du siècle perturbe cet environnement. Le monopole est sans cesse bafoué et l'Imprimerie nationale ne peut ignorer la concurrence : Dalloz, Paul Dupont, Berger-Levrault, Charles-Lavauzelle et d'autres font tout pour récupérer des marchés que l'inflation des imprimés administratifs rend attirants.

Finalement, l'étude exhaustive des structures de l'Imprimerie nationale confirme bien son caractère bureaucratique tout en introduisant des nuances : l'Imprimerie n'est pas un ensemble parfaitement homogène, si bien que sa structure est hybride. Elle relève tantôt de la bureaucratie mécaniste, dans les ateliers où la standardisation des procédés est très forte, tantôt de la bureaucratie professionnelle, avec une standardisation des qualifications, dans les unités où, les tâches étant plus complexes, le pouvoir de la compétence prime sur l'autorité de la position. Cependant, on retrouve de manière générale les caractéristiques mises en évidence par Max Weber ou Michel Crozier : dans une organisation âgée, de grande taille, dont le système technique n'est pas automatisé, dont l'environnement est stable, et sur laquelle s'exerce un contrôle externe puissant, la standardisation est forte, la ligne hiérarchique clairement définie, l'obsession du contrôle se décline du haut en bas de la structure, tout est fait pour éliminer l'incertitude, les cadres ont un pouvoir considérable, la centralisation et la formalisation sont poussées à l'extrême. Cependant les bureaucraties ne sont pas forcément figées : l'Imprimerie nationale connaît au tournant du siècle des changements qui, sans être radicaux, lui permettent de faire la preuve de sa capacité d'adaptation et de sa réactivité.

Une modernisation nécessaire et mesurée, au tournant du siècle

Plusieurs facteurs sont réunis à la fin des années 1890 pour favoriser des évolutions structurelles à l'Imprimerie nationale : les dysfonctions liées à sa structure éclatent au grand jour, l'environnement se fait menaçant, le contexte technologique se transforme, le

déménagement vers une usine moderne devient urgent et l'arrivée d'un nouveau directeur, qui se sent tout de suite investi d'une mission, permet d'engager une modernisation nécessaire.

La suppression en 1870 du brevet d'imprimeur, en rendant libre la profession, entraîne une floraison des imprimeries privées et une reconsidération de la place de l'Imprimerie d'État. Pour tous ses concurrents et détracteurs, pétitions, libelles, tribunes dans la presse et débats parlementaires sont autant de moyens de communication mis en œuvre pour mettre à mal l'établissement d'État, parfois de façon outrancière. Ils dénoncent les injustices causées à l'industrie privée mais aussi à l'État, insistant sur le gaspillage de l'argent public. On lui reproche de facturer des prix trop élevés aux administrations clientes et d'avoir un coût de fonctionnement démesuré en raison des défauts de son organisation principalement. L'absence de service commercial digne de ce nom, par exemple, qui contribue à creuser le déficit de son activité de publication officielle, illustre l'incapacité de l'établissement à percevoir l'importance de la distribution, dernier maillon de son activité : le bureau de vente fait l'objet de vives critiques car il est difficile pour un acheteur de se procurer rapidement ce qu'il souhaite, tant les procédures sont lourdes et administratives. Dans un réquisitoire prononcé à la Chambre des députés en 1891, Félix Faure l'assimile à la muraille de Chine et propose soit de le réformer radicalement soit de le supprimer¹². On reproche aussi à l'Imprimerie son manque de transparence dans les comptes et ses frais exorbitants d'administration, liés essentiellement au nombre excessif de fonctionnaires qui ont des traitements fixes élevés et dont certains sont logés, éclairés et chauffés aux frais de l'État. Les adversaires de l'Imprimerie nationale sont à l'affût de la moindre erreur, du moindre dysfonctionnement ou retard dans le travail. Cependant, le pragmatisme les pousse à demander moins sa suppression pure et simple que l'introduction de réformes, la refonte de la réglementation : plusieurs députés proposent des projets de réforme du statut et de la gestion de l'établissement d'État ayant pour objectif principal de supprimer les gaspillages. On nomme même deux commissions extraparlimentaires en 1887 et 1897 pour « examiner l'organisation et le fonctionnement de l'Imprimerie nationale » : après avoir recueilli des dépositions et mené des enquêtes sur le terrain, elles rendent finalement des conclusions favorables à l'Imprimerie. C'est bien la déstabilisation de son environnement qui amène l'Imprimerie à accepter de se remettre en question.

Mais le coup d'envoi est donné par l'arrivée d'un nouveau directeur en 1895 : Arthur Christian (1838-1906) joue un rôle primordial dans la défense et la réorganisation de l'Imprimerie¹³. Ce n'est toujours pas un imprimeur que le garde des Sceaux nomme à la tête de l'établissement, mais un homme à poigne, qui s'est illustré au barreau et dans l'administration préfectorale. Conscient que depuis longtemps les directeurs se résument presque à des fantoches, tant leur rôle se limite à assurer les relations entre l'Imprimerie nationale et l'extérieur, alors que les vrais dirigeants de l'établissement sont les chefs de service, c'est-à-dire les techniciens, il passe plusieurs mois à s'initier aux questions techniques. Il s'intéresse à l'art de l'imprimerie, non seulement pour avoir l'œil sur tout dans la maison, mais aussi par goût du beau livre et de la typographie. Il visite les ateliers et étudie l'histoire de l'imprimerie. Non seulement il poursuit à l'extérieur l'action défensive de son prédécesseur en orchestrant la résistance, publiant articles et brochures, obtenant l'appui de Jaurès, valorisant le savoir-faire unique de sa maison, mais surtout il ose prendre à bras-le-corps les problèmes internes. Frappé à son arrivée par la multiplicité des rouages

¹² *Ibid.*

¹³ Les sources manuscrites et imprimées relatives à Arthur Christian sont pour l'essentiel : sur sa carrière avant son arrivée à l'Imprimerie nationale, son dossier de préfet (AN F^{1b}I 456) et son dossier de Légion d'honneur (AN LH 537/2) ; sur son directorat : RITSON Linda, « Arthur Christian, director of the Imprimerie nationale (1895-1905) », *Signature*, 9, 1949 ; CHRISTIAN Arthur, *Débuts de l'imprimerie en France. L'Imprimerie nationale. L'Hôtel de Rohan*, Paris, Impr. nationale, 1905. Le dossier de personnel et les archives d'entreprise aujourd'hui conservés au Centre des archives économiques et financières à Savigny-le-Temple.

administratifs au milieu desquels il est malaisé de délimiter les attributions et de déterminer les responsabilités, il engage une rationalisation de l'organigramme en plusieurs étapes. Il ramène le nombre de services à cinq, fusionnant comptabilité administrative et contrôle en un seul service, constituant un service de l'exploitation unique (réunissant fonderie, lithographie, typographie, travaux accessoires, livraisons dans les administrations publiques). Pour mieux contrôler la chaîne hiérarchique, il rétablit un sous-directeur, avec le titre de secrétaire général, chargé de le suppléer dans les détails du service mais aussi d'exercer une surveillance effective, avec droit permanent d'inspection, sur toutes les parties de l'administration et de l'exploitation : c'est bien là une affirmation du pouvoir de la technocratie. Il se dote également d'un cabinet qui lui est directement rattaché et qui est confié à son homme de confiance, Fernand Dereix, un jeune administrateur qui avait travaillé à ses côtés en préfecture. Les questions de personnel sont même confiées au cabinet, qui finit par chapeauter en 1902 le service du personnel, du matériel, du *Bulletin des lois* et des expéditions. On peut parler d'une véritable centralisation du pouvoir, et donc d'un accroissement de la bureaucratie.

Arthur Christian comprend aussi qu'il doit opérer un virage technologique, c'est pourquoi il lance une politique d'investissement ambitieuse, destinée à assurer de nouveaux marchés et à prouver que l'Imprimerie nationale peut être compétitive. Des équipements diversifiés et perfectionnés sont acquis : presses rotatives, massicots automatiques, machines à fondre les caractères, presses lithographiques ; il fait installer quatre laboratoires photographiques. Il instaure enfin un laboratoire de contrôle et d'essais à partir de 1898, afin de vérifier et d'améliorer la qualité des approvisionnements en papiers et en encres, en s'inspirant de ce qu'il a vu lors d'une visite de l'Imprimerie impériale à Berlin avec son ingénieur, M. Vigreux. L'Imprimerie nationale connaît donc une amorce des changements qui caractérisent la grande entreprise au début du XX^e siècle, avec la place croissante de la science et de la technique dans l'organisation du travail, qu'incarne l'arrivée des ingénieurs, et l'entrée dans une ère nouvelle de production massive. Cependant, il faut reconnaître que l'Imprimerie nationale ne cherche pas à jouer un rôle moteur en ce domaine : elle s'équipe avec un peu de retard, pour être en mesure de fournir un service de qualité, aux coûts les plus bas possibles. D'ailleurs la fonction d'ingénieur chef du laboratoire est remplacée en 1902 par celle plus occasionnelle d'ingénieur-conseil, car on estime que le personnel, désormais au point avec toutes les méthodes d'analyse en laboratoire, peut suffire.

Dernier acte de la réorganisation de l'établissement, qui sera à l'origine de son départ anticipé, Arthur Christian engage la construction d'une usine nouvelle, devant permettre à l'Imprimerie nationale de quitter les murs étroits, dangereux et inadaptés de l'hôtel de Rohan, dans le IV^e arrondissement parisien, pour emménager dans une construction neuve, vaste et conçue *ad hoc*, rue de la Convention dans le XV^e arrondissement. Ce déménagement s'inscrit dans le vaste mouvement de desserrement des grandes industries de Paris vers la proche banlieue, qui touche aussi bien les établissements privés que les établissements industriels de l'État. Cependant, ce chantier d'envergure met à nouveau à jour des vices dans l'organisation de l'Imprimerie nationale, tant et si bien que le déménagement ne prend fin qu'en 1922. Plusieurs ingénieurs et architectes sont tour à tour nommés et révoqués, les retards s'accumulent, l'affaire tourne au gouffre financier, la polémique alimente les journaux à scandale et le directeur est mis à la retraite d'office. Une commission d'enquête instituée en 1909 pour établir les responsabilités et surveiller l'achèvement des opérations met en cause les carences de l'architecte, les approximations du projet initial, le manque de transparence, la dilution des responsabilités, l'absence de direction technique et des mésententes personnelles. Le bureau d'études techniques et la commission des aménagements mis en place par le successeur d'Arthur Christian, Victor Dupré, ne fonctionnent pas mieux car ils sont composés de fonctionnaires dont la coopération est intermittente, extérieurs à l'Imprimerie et donc

ignorants de ses besoins spécifiques : l'Imprimerie est mise sous tutelle par son ministère au moment où ses spécialistes devraient jouer un rôle prépondérant. On ne peut que rejoindre Michel Crozier quand il dénonce les dysfonctions inhérentes à la bureaucratie : l'épisode de la reconstruction illustre les limites du système.

La sortie de l'impasse passe donc par une nouvelle réorganisation. Dans un premier temps, en 1908, on rassemble l'ensemble des activités de production dans un service unique de l'exploitation, qui n'est pas seulement conçu comme un service opérationnel mais qui contient également des éléments de la technostucture puisqu'il a dans ses attributions « la recherche des réformes utiles et des mesures propres à développer et à améliorer les moyens d'exécution ». Le conseil d'administration est élargi aux spécialistes : il est constitué, outre du directeur ou du sous-directeur, de l'agent comptable, des chefs de services, de l'ingénieur-chef et du prote principal. Mais c'est surtout en 1911 qu'un décret résultant du travail d'une nouvelle commission de réorganisation pousse la rationalisation à son maximum, du moins sur le papier¹⁴. Les services ne sont plus que deux : l'exploitation d'une part, la comptabilité et le contrôle d'autre part, soit une distinction basique entre opérationnel et logistique, qui impose le caractère industriel de l'Imprimerie au détriment du caractère administratif que l'organisation précédente lui donnait. Le directeur est assisté d'un conseil de direction restreint aux deux chefs de service, dans un souci d'efficacité. La fonction de sous-directeur disparaît, laissant tout pouvoir au directeur : le but est de diminuer le nombre de chefs de service pour mieux affirmer leur autorité et pour asseoir celle du directeur. Enfin, le chef du service de l'exploitation est choisi parmi les ingénieurs des manufactures de l'État. Le directeur de l'Imprimerie d'août 1911 à août 1912, Louis Ricaud, est lui-même ingénieur en chef, inspecteur de première classe des manufactures de l'État, mais sa nomination n'inaugure pas l'ère des ingénieurs, car il est aussitôt remplacé par des administrateurs.

Ainsi, la réflexion de l'Imprimerie nationale sur sa structure au tournant du siècle est une question de survie plus qu'une stratégie de développement. Les réformes sont importantes mais elles ne remettent pas fondamentalement en cause le fonctionnement de l'établissement. Ni la direction ni le ministère ne renoncent à la centralisation du pouvoir, à la spécialisation des tâches, à la formalisation et au contrôle ; c'est plutôt la mécanisation qui est à l'origine de la montée en puissance des spécialistes des machines et c'est un scandale financier qui provoque son rattachement au ministère des Finances en 1910, signe annonciateur d'un resserrement du contrôle externe exercé sur l'organisation.

Le facteur humain ou la vie de l'organisation au travail

Cependant, la connaissance des structures ne suffit pas pour comprendre une organisation. Les sociologues des organisations regardent également du côté de la psychologie individuelle et collective et de la culture d'entreprise. Renaud Sainsaulieu notamment a montré qu'il ne faut pas penser uniquement l'organisation en classant les individus en fonction des aptitudes techniques, besoins économiques et habiletés gestionnaires : la quête de la rationalité ne saurait ignorer les problèmes humains, les comportements, les relations humaines¹⁵. De fait, l'étude du facteur humain à l'Imprimerie nationale fournit bien des clés.

Deux univers se côtoient sans se mélanger : le monde des employés et des dirigeants d'une part, et celui des ouvriers et des ouvrières d'autre part. La première catégorie comprend personnel administratif – les « cols blancs » – et personnel d'encadrement, au nombre de 80 à

¹⁴ Cf. à la fin de l'article l'organigramme de 1911.

¹⁵ SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques & Dalloz, 1987, et *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 3^e éd. 1988.

la fin du siècle. Placés sous un régime de droit public, ce sont des fonctionnaires, qui touchent des traitements fixes. En revanche les ouvriers et ouvrières ressortissent au droit privé et sont payés dans leur grande majorité « aux pièces », c'est-à-dire à la tâche, et pour certains « en conscience », c'est-à-dire à la journée. Leur nombre varie de 1 100 dans les années 1870 à 1 600 dans les années 1900. Au sein de chaque catégorie, l'échelle des salaires reproduit la hiérarchie des fonctions. Le déroulement de carrière est réglementé, d'abord par l'usage puis par les textes : le recrutement se fait par concours à certains postes, les promotions se font à l'ancienneté, en fonction des qualifications et du savoir-faire, et un système de classes introduit en 1908 vient scander l'avancement des employés. Le personnel accepte et même revendique ce mode de recrutement et d'avancement caractéristique de la fonction publique, dans le but d'éviter les traitements de faveur, nombreux à la fin du XIX^e siècle : la règle est perçue comme un moyen de se protéger contre l'arbitraire¹⁶. C'est un des avantages de la bureaucratie. Il est donc possible de « faire carrière » à l'Imprimerie nationale : même les femmes, qui entrent comme simples régleuses, peuvent devenir brocheuses voire margeuses, dans les ateliers des presses traditionnellement réservés aux hommes. Allons plus loin : les exemples d'ouvriers devenus sous-protés et protés sont fréquents ; la majorité des personnels d'encadrement sont d'anciens ouvriers de la maison ; des ouvriers deviennent également employés des services administratifs. Toutefois cet avancement n'est pas systématique : il n'est pas rare d'exercer le même métier et les mêmes fonctions pendant toute sa carrière.

S'ils acceptent le poids de la hiérarchie et l'appareil réglementaire qui encadrent leur quotidien, s'ils reconnaissent la légitimité de l'autorité, – ce dont Max Weber fait un des fondements de la bureaucratie –, les personnels n'en entendent pas moins peser sur l'organisation. L'épisode de la Commune de 1871 est une parenthèse vite refermée mais particulièrement intéressante : le personnel ouvrier qui prend la tête de l'Imprimerie met en place une nouvelle organisation du travail fondée sur un système d'autogestion des ateliers et sur des réformes sociales¹⁷. Néanmoins du jour au lendemain la hiérarchie est rétablie et la discipline réaffirmée. Le principe d'autogestion ressurgit le 1^{er} mai 1900 avec la mise en place de la commandite dans les ateliers de composition : cette association d'ouvriers typographes syndiqués permet d'exécuter en commun des travaux de typographie et d'en répartir le salaire à ses membres au prorata du temps que chacun d'eux a consacré à la production. Pour les ouvriers, la commandite présente plusieurs avantages : elle garantit un salaire correct, elle fait disparaître les jalousies et les compétitions, elle joue sur la complémentarité des ouvriers, sur l'honneur collectif. Pour l'employeur, elle permet de réaliser des économies sur la surveillance et la comptabilité. En accordant une plus grande liberté aux ouvriers, elle compense le maintien du travail aux pièces, qui est jugé dégradant pour le travailleur.

Pour mieux appréhender les formes de résistance et d'opposition à l'organisation, Ernest J. McCormick et Joseph Tiffin et proposent en 1967, dans *La Psychologie industrielle*¹⁸, une série d'indicateurs objectifs des problèmes humains : conflits, taux de grèves, *turnover*, absentéisme et retards, accidents, fautes professionnelles, suggestions, participation. Or les dossiers de personnel révèlent que les sanctions frappent assez souvent des retards, des absences, des dégradations volontaires ou accidentelles du matériel, du gâchis de papier ou de plomb, des lenteurs, des maladresses, des attitudes contestataires et un manque de discipline. En revanche, le *turnover* n'est pas très important au-delà d'un an passé dans l'établissement. Et il est intéressant de constater que les conflits sont très rares. Certes les archives ne permettent pas de percevoir les tensions mineures qui peuvent régner au sein des ateliers, mais entre 1870 et 1910 on ne compte que deux grèves, et encore relèvent-elles plus de la

¹⁶ THUILLIER GUY, *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIX^e siècle*, Genève, Droz, 1980, p. 398-99.

¹⁷ LONGEARD Gwladys, « L'Imprimerie nationale pendant la Commune de 1871 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 52-1, 2005, p. 147-174.

¹⁸ Paris, Presses universitaires de France.

protestation que de la revendication. Ainsi en 1891, une suspension de travail est décidée par les ouvrières, auxquelles se joignent par solidarité les ouvriers, pour obtenir le renvoi d'un contremaître de la relieure qui tyrannise ses subordonnés par excès de zèle : ils obtiennent satisfaction au bout d'une semaine. Une autre « mise-bas » a lieu en 1895 à l'encontre du sous-prote de l'atelier des presses, accusé de favoriser son fils, employé dans cet atelier : elle dure une journée. De ces deux expériences, il faut retenir la solidarité de l'ensemble du personnel ouvrier, le caractère circonstancié de la réclamation, la modération de leur action, et leur volonté de privilégier la voie de la négociation.

De même, le syndicalisme à l'Imprimerie nationale ne naît pas de l'opposition à l'État-employeur. La première organisation représentative du personnel ouvrier de l'Imprimerie nationale, appelée Commission ouvrière, apparaît en 1887 seulement, avec pour objectif de défendre l'Imprimerie nationale contre les attaques extérieures. Une fois toute menace disparue, elle s'apparente à une section syndicale classique (revendications sur les salaires, les retraites, le chômage, l'hygiène, les conditions de travail *etc.*), sans former un véritable syndicat : les ouvriers de l'Imprimerie nationale adhèrent à la Chambre syndicale typographique parisienne (CSTP), qui est la 21^e section de la Fédération Française des Travailleurs du Livre (FFTL). Toutefois, même dans les premières décennies du XX^e siècle, les ouvriers de l'Imprimerie nationale aspirent plus à défendre leur établissement qu'à défendre leurs droits face à leur patron qu'est l'État.

Cette position si particulière s'explique par le contexte menaçant pour l'établissement, par la politique sociale et le dialogue social mis en œuvre par Arthur Christian, et par un fort sentiment collectif, de nature identitaire : on est « de la Nationale » avant d'être typographe, imprimeur ou correcteur. L'action collective du personnel de l'Imprimerie nationale provient bien de ce qu'Émile Durkheim appelle « l'intégration de l'individu à une communauté [...] une place dans un ensemble social et dans un réseau d'échanges et surtout la participation à des convictions et à des valeurs communes¹⁹. » On pourrait ajouter la notion d'intérêts communs, qui est au cœur des bureaucraties. Toutes les catégories présentes à l'Imprimerie nationale ont intérêt à préserver leurs privilèges, à commencer par l'existence ancienne d'une caisse de retraites (alimentée par l'État et par les retenues obligatoires sur les salaires), avec un système de réversion pour les veuves et les orphelins, l'attribution de secours inscrite dans les statuts, et une relative sécurité de l'emploi. Ce régime social avantageux contribue à fidéliser le personnel et à expliquer l'existence de dynasties familiales. On entre à la Nationale parce qu'on y a un père, une mère, un frère, un cousin ; on y rencontre sa femme ; on y fait entrer son fils en apprentissage. La fierté d'appartenir à un établissement prestigieux, de renommée internationale, contribue à l'« esprit maison ».

Le revers de ce sentiment identitaire exacerbé est une tendance au repli voire à l'exclusion. Les ouvriers de l'Imprimerie nationale, convaincus d'être les gardiens du savoir-faire typographique français, ont un sentiment de supériorité marqué sur les ouvriers de l'industrie privée. Aussi ont-ils tendance à se désolidariser des luttes de leurs confrères et plus largement des luttes sociales du début du siècle : ils ne se joignent pas au mouvement de grève général en 1906 par exemple ; ils mettent plusieurs années avant d'adhérer à la Fédération française des travailleurs du livre, qu'ils ne suivent pas toujours. La Commission ouvrière préfère d'ailleurs adhérer à la Fédération des travailleurs de l'État, avec qui elle pense avoir plus d'intérêts communs à défendre, mais même celle-ci la rejette car ses statuts ne sont pas ceux d'un syndicat. Par ailleurs, les ouvriers sont méfiants à l'égard des ouvriers du privé qui entrent à la Nationale sans franchir tous les échelons, et à l'égard des étrangers, dont ils refusent la présence. De manière générale, ils n'hésitent pas à dénoncer les camarades qu'ils

¹⁹ REYNAUD Jean-Daniel, *Sociologie des conflits du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 1982, p. 96-97.

jugent indignes de travailler à l'Imprimerie nationale et la pratique des lettres anonymes est courante. Le repli sur soi attise les tensions et les jalousies internes.

Cependant cet esprit de caste est indissociable d'une sociabilité dans laquelle ils trouvent l'occasion d'affirmer leur identité commune. Ouvriers et employés se retrouvent dans des associations où la hiérarchie est mise entre parenthèses (groupe choral, club sportif, groupe socialiste), ou à l'occasion des banquets, pratique traditionnelle des métiers du Livre, des « pots de retraite » et des arbres de Noël. Enfin, ils parlent un langage identitaire et professionnel, le célèbre argot des typos, qui est en grande partie commun à tous les ouvriers du Livre et auquel ils ajoutent quelques néologismes, expressions et métaphores de leur cru, propres à leur établissement.

Aux aspects conviviaux de la sociabilité s'ajoute un sens aigu de la solidarité, qui passe par une pratique mutualiste poussée. Les sociétés de secours mutuels existent depuis longtemps dans le Livre mais elles n'apparaissent à l'Imprimerie nationale que dans les années 1890 : elles s'appellent Société d'assistance aux orphelins, Prévoyance (aide à la veuve de l'ouvrier) ou La Chaumière (la première coopérative d'habitations à bon marché créée pour le personnel ouvrier de l'État, pour favoriser l'accès à la propriété immobilière).

Quand on connaît la nature des liens qui attachent le personnel à l'établissement, on comprend mieux l'importance des relations informelles, des réseaux sociaux, des rapports affectifs et des rapports de pouvoir. Le personnel a su, au cours du siècle, tirer profit des avantages d'un établissement d'État et, pour ce faire, en accepter les contraintes. Si on peut parler de fonctionnarisation pour dénoncer les pesanteurs diverses, il ne faut pas oublier qu'en défendant leurs prérogatives, ces ouvriers, qui représentent seulement 1,6 % des ouvriers d'État, participent à la promotion du progrès social.

Conclusion

Alors que Max Weber voyait dans la bureaucratie le meilleur instrument d'organisation pour assurer un progrès de rationalité, ses dysfonctions ont été mises au jour à partir des années 1950. On a reproché à ce modèle d'organisation son absence de souplesse devant les imprévisibilités, son caractère impersonnel, sa trop grande spécialisation des tâches, le développement excessif de sa pyramide hiérarchique et de son appareil réglementaire. Michel Crozier va même jusqu'à parler de cercles vicieux bureaucratiques quand ritualisme routinier et stratification entraînent une mauvaise communication ascendante, une coupure avec le monde extérieur des administrés et de mauvais rapports hiérarchiques. Par bureaucratie, il entend donc une organisation qui n'arrive plus à éliminer ses dysfonctions et qui fonctionne au moins autant sur ses lois informelles que sur la réglementation formelle de départ. L'analyse des structures et du facteur humain à l'Imprimerie nationale confirme l'existence de telles déviances, mais dans le contexte du début du siècle, elles sont finalement un moindre mal. Dans l'adversité, toutes les parties de l'Imprimerie se sont soudées, se sont impliquées dans la vie de l'entreprise, se sont faites force de proposition et ont appris à dialoguer entre elles, ce qui permet à l'entreprise d'évoluer plus vite. Certes on aurait pu attendre une plus grande fluidité et une stratégie plus entreprenante, mais l'Imprimerie nationale remplit de façon satisfaisante la mission qui lui est alors confiée par l'État, comme le confirme l'étude purement économique des résultats financiers ; son organisation n'est pas un obstacle déterminant. Enfin, l'étude de l'organisation ne suffit pas à rendre compte des services importants qu'elle rend à l'État, à la science, à la culture et à l'art typographique en imprimant tant les bons du trésor que le *Corpus inscriptionum semiticarum* d'Ernest Renan ou les livres de peintres du XX^e siècle naissant.

Gwladys Longeard