

LA RECHERCHE D'UNE MAÎTRISE DES COÛTS ET DES CHARGES AU XVIII^{ème} SIÈCLE : L'EXEMPLE DE LA COMPAGNIE DES INDES

Michel GLADU
Laboratoire LIRSA
CNAM

RÉSUMÉ :

Les outils et les procédures actuels de contrôle et de gestion des coûts et des charges de l'entreprise doivent autant à l'ingéniosité des hommes qu'à la longue expérience qu'ils ont su acquérir au fil des siècles. La compagnie Perpétuelle des Indes (1719-1769) par son exceptionnelle ampleur (capital de 220 Millions de livres¹ et CA annuel moyen de 15 Millions de livres²) a été l'un de ces lieux inédits où se sont forgés de tels moyens. Si les archives comptables de cette société ont disparu aujourd'hui³, les Mémoires et les correspondances qui ont pu être conservés, ont levé partiellement le voile sur ses activités, ses résultats et plus généralement, sa gestion. A partir de ces éléments, il nous a paru intéressant de revenir sur certains des points essentiels d'un dispositif qui a accompagné cette société pendant près de cinquante ans. A la question : comment La Compagnie des Indes s'efforçait-elle de maîtriser ses coûts ?

Mots clés : Réduire ses coûts d'investissement, Contrôler ses achats, Maîtriser ses ressources humaines, Contrôler son budget

I-RÉDUIRE LES COÛTS D'INVESTISSEMENT EN INNOVANT

Dans sa théorie de l'évolution économique, Schumpeter, prenant comme exemple une manufacture de tissage qui aurait remplacé une partie de son personnel par des métiers mécaniques, souligne que le principal effet de cette innovation est de créer « une différence entre la recette... et les dépenses, qui sont désormais par unité de produit bien plus petites que dans les autres exploitations »⁴. Cette économie sur les coûts générée par l'innovation est ce qui a toujours été au centre des préoccupations de la Compagnie des Indes.

Il convient, cependant, de distinguer l'innovation radicale de l'innovation incrémentale selon le point de vue de Schumpeter. Si l'on se place toujours au niveau de la Compagnie des Indes, il apparaît que celle-ci n'a pas été le témoin d'innovations radicales mais plutôt un laboratoire où se sont progressivement

¹ Abbé Raynal. «Suppléments à l'Histoire philosophique et politique des établissements et du Commerce dans les deux Indes ». Tome 1.La Haye. 1781.

² Abbé Morellet. « Mémoire sur la situation actuelle de la Compagnie des Indes ». Desaint (éd).Paris. Juin 1769. p 85.

³ Incendies à Lorient de 1793 et 1940 (archives de la Cie) et aux Tuileries en1870 (archives du Contrôle Général des Finances).

⁴ Schumpeter. J « Théorie de l'évolution économique... ». Dalloz.1999. p.197.

imaginées et expérimentées des améliorations techniques dont le succès a été, parfois, déterminant dans l'acquisition d'économies substantielles.

L'objectif de la Compagnie était d'améliorer constamment le rendement des expéditions. C'est-à-dire, faire en sorte que les trajets soient le moins longs possibles et que le volume des marchandises transportées soit maximal. Mais qu'en outre, les conditions de sécurité, des hommes et du matériel, soient assurées de façon pérenne. Dans un extrait du Registre de la Compagnie des Indes en date du 9 Février 1759, la Direction évoque le Mémoire du sieur Groignard constructeur du Roy « touchant les avantages qui résulteraient pour le bien du commerce pour la Compagnie, en faisant bâtir des vaisseaux particulièrement propres à la navigation pour la Chine, le Gange et Pondichéry »⁵. Les responsables des constructions navales estiment que les innovations de Groignard en matière de construction navale offriraient « non seulement les avantages d'une marche supérieure, mais encore de naviguer avec moins de monde, de trouver plus d'épargne dans la construction et de pouvoir se servir de leur deux batteries⁶ dans les occasions qui l'exigeraient »⁷. Ce Mémoire montre que la recherche d'un navire idéal est au centre des réflexions des dirigeants et l'on trouvera cette question en permanence présente dans les discussions des responsables de la Compagnie des Indes tout au long de son demi-siècle d'existence ; avec, d'ailleurs, plus ou moins d'intensité selon les périodes.

1-Améliorer la vitesse et raccourcir la durée des voyages

La volonté réelle de la Compagnie d'améliorer la vitesse de ses navires⁸, s'est heurtée à la difficulté de déterminer de façon fiable ce paramètre.

Au XVIIIème siècle, la maîtrise de la vitesse d'un navire commence à s'affirmer. Les ingénieurs et les mathématiciens proposent des calculs assez poussés pour déterminer la vitesse du navire en fonction de la puissance du vent et de sa direction ; calculs dont ils s'efforcent de faire bénéficier les capitaines de navires par la délivrance d'une information pratique. Cependant, à bord des bateaux, pour le calcul de la vitesse, ces derniers ne disposent que du loch⁹.

Au plan théorique, l'Encyclopédie Méthodique donne des précisions sur les travaux de recherche qui sont menés alors et sur le procédé utilisé pour calculer la vitesse du navire : « connaissant la force que les voiles exercent, il s'agit de savoir qu'elle est la vitesse qu'elles communiquent au vaisseau. Quelle que soit la direction suivant laquelle elles le font marcher, on pourra toujours considérer la vitesse comme composée de deux autres, l'une dans le sens de la quille, et l'autre perpendiculaire à la quille que l'on nommera latérale : on nommera vitesse oblique, cette vitesse du vaisseau »¹⁰. On trouve dans le « Manœuvrier » de Bourdé de Villehuet¹¹, par exemple, une démonstration mathématique intéressante du calcul « De l'angle le

⁵ SHD Lorient, 1 P 305, liasse 70, pièce 59

⁶ Lorsque le bateau était chargé et se trouvait sous l'effet d'un vent de travers donnant de la gîte, la batterie de canons la plus basse, pouvait se trouver à fleur d'eau, voire même sous la ligne de flottaison (sabords fermés), ce qui la rendait inutilisable.

⁷ SHD Lorient, 1 P 305, liasse 70, pièce 59

⁸ Cf. renvoi (3) : « les avantages d'une marche supérieure ».

⁹ « Un morceau de bois de forme triangulaire (fig.178) et une longue ficelle à laquelle il est attaché, forment ensemble ce qu'on appelle le loch ». Panckoucke Encyclopédie Méthodique Marine 1786.Tome second. Article « Loch », p. 586.

¹⁰ Panckoucke Encyclopédie Méthodique Marine, Tome second, Article « Force », p.441 et 442.

¹¹ « Le manœuvrier. Un essai sur la théorie et la pratique des mouvements du navire et des évolutions navales ». Paris. 1765. L'auteur était officier des vaisseaux de la Cie des Indes.

plus avantageux des voiles avec la quille et le vent, lorsqu'il s'agit de courir avec le plus de vitesse sur une route oblique »¹². Les calculs proposés sont relativement complexes¹³ et ne peuvent être utilisés en l'état par les capitaines. C'est la raison pour laquelle les scientifiques se sont attachés à publier les résultats de leurs recherches sous une forme pratique ; en général des tables et des éphémérides où les différentes situations du bateau sont évaluées et leurs paramètres estimés permettant ainsi au commandant du navire de prendre des décisions rapides et appropriées sans avoir recours au calcul. Ainsi le « Manœuvrier », Bourdé de Villehuet propose une « Table de la situation de la voile pour courir avec le plus de vitesse »¹⁴ qui est une illustration du souci de fournir aux capitaines une information pratique et concrète. Pour le contrôle de cette vitesse, on continue, à bord des bateaux, de se servir du loch. Ce dernier système, s'il est facile à mettre en œuvre, reste assez imprécis. Comme l'indique Duval le Roy dans l'Encyclopédie Panckoucke « L'imperfection du loch est trop généralement reconnue pour qu'il soit nécessaire d'en parler...le loch ne pourrait faire connaître le chemin qu'autant que la mer n'aurait aucun mouvement »¹⁵. Ainsi, il est légitime de penser que les progrès théoriques réalisés dans la connaissance de la vitesse des vaisseaux de la Compagnie au XVIIIème ont permis de réels gains de temps. Malgré tout, il est très difficile de les chiffrer en raison essentiellement de l'absence d'appareil de mesure fiable à cette époque. Si on considère en général que la vitesse moyenne des navires de l'époque se situait entre 8 et 10 nœuds aux allures portantes¹⁶, il s'agit, avant tout, d'une estimation globale qui est fondée principalement sur l'expérience et qui ne peut être déclinée en fonction de la taille des bateaux ou de leurs caractéristiques.

Tenter de diminuer la durée des voyages consiste également à tracer des routes bien définies sur des cartes exactes et équiper les navires d'instruments capables de faire le point sur la position réelle du bateau en pleine mer. Or, cette position ne peut être calculée de façon précise. En effet, alors que la détermination des parallèles est bien maîtrisée¹⁷, le calcul de la longitude, jusqu'au début des années 1770, ne peut être obtenu, faute de procédure de calcul adéquate et de chronomètre de marine assez précis. Jusqu'à la mise au point du sextant la navigation se fait à l'estime, c'est-à-dire, que la position du navire est déterminée en fonction du point de départ retenu, du cap suivi (donné par l'arbalestrille), de la vitesse (loch) et du temps passé (chronomètre). Pour pallier cette difficulté, Jean Baptiste d'Après de Mannevillette établit dans son « Neptune Royal » une récapitulation des routes maritimes, des ports et des différents lieux de passage des navires au XVIIIème siècle, pour lesquels il donne des repères visuels et des coordonnées géographiques. Cet ouvrage est le fidèle compagnon des capitaines de bateaux de la Compagnie des Indes. Il participe à l'acquisition de gains de temps appréciables dans les voyages, en évitant notamment aux vaisseaux de la Compagnie, les fausses routes et les échouages.

¹² « Le manœuvrier... ». Paris. 1765. p.24.

¹³ Alors que les officiers reçoivent pour l'essentiel une formation pratique (Articles I, II et III, du Titre IV du règlement de la Compagnie des Indes de 1733. P 11 et 12).

¹⁴ « Le manœuvrier... ». Paris. 1765. p.37. Cette table reproduite par Bourdé de Villehuet a été établie par Pierre BOUGUER de l'Académie royale des sciences.

¹⁵ Panckoucke Encyclopédie Méthodique Marine, Tome second, Article « Loch », p 586-587

¹⁶ Selon Bourdé de Villehuet (*Traité de l'arrimage des bateaux*.1814) le vaisseau le Comte de Provence marchait à 14 Nœuds / heure. Chiffres donnés par Ph. Haudrière mais non retrouvés dans le livre de Bourdé de Villehuet.

¹⁷ La connaissance de la mesure de la hauteur du soleil à son apogée au-dessus de l'horizon permet grâce aux éphémérides de la *Connaissance du temps*, ouvrage mis à jour régulièrement par l'Académie royale des sciences, de déterminer la latitude.

2-La combinaison idéale mâ-t-voilure

Les constructeurs et les théoriciens ont essayé de définir les caractéristiques du couple mâ-t-voilure qui servirait à la construction de vaisseaux destinés aussi bien à la guerre qu'au commerce au long cours. Alexandre Forfait dans son « traité élémentaire de la mâture des vaisseaux »¹⁸ affirme que « De tous les gréements connus, le plus solide est sans contredit celui des bâtiments carrés¹⁹, parce que l'effet de la voilure est partout proportionné à la tenue des mâts...c'est encore où la voilure est la plus maîtrisée. La multiplicité des mâts, des vergues et de leurs manœuvres, qui semblerait donner matière à un reproche contre le système de voilure qui nous occupe, forme un des principaux avantages, en temps de guerre et dans les navigations très longues, parce qu'elle fournit des ressources précieuses pour réparer les avaries occasionnées par les combats ou par les tempêtes »²⁰ Et il ajoute « il faut encore faire un autre sacrifice, c'est celui de la dépense : car le gréement à trois mâts coûte sensiblement plus cher, on en est dédommagé par les considérations qui viennent d'être exposées »²¹. Presque tous les bateaux de 300 à 1200 tonneaux de la compagnie des Indes sont gréés avec des voiles « carrées ». Il apparaît que cette solution semble avoir été appliquée de façon quasi universelle par toutes les marines²².

3- Favoriser l'empont des marchandises

L'originalité principale en la matière sera de se servir des plans²³ des bateaux conçus pour la guerre et de les transformer en bateaux de commerce en supprimant les batteries du premier pont (ou entrepont) et aménager la cale pour en faire un espace servant à entreposer les marchandises²⁴. Une double économie était ainsi réalisée : d'une part, par le transfert gratuit au profit de la Compagnie d'une partie des frais de conception engagés par la marine royale²⁵, d'autre part, par la diminution du coût de transport des marchandises.

4-La composition de la flotte de commerce

Cette question se posait à un double niveau : tout d'abord, quel tonnage fallait-il choisir pour les bateaux, compte tenu du fait que certains étaient destinés à l'Inde ou à la chine et d'autres au Gange (tirant d'eau plus faible) ?, ensuite, quelle devait être

¹⁸ Forfait .A « Traité élémentaire de la mâture des vaisseaux à l'usage des élèves de la Marine ». Paris. 1788.

¹⁹ Bateaux dont les voiles sont rectangulaires ou trapézoïdales.

²⁰ Forfait .A « Traité élémentaire de la mâture... ». p.84.

²¹ Forfait .A « Traité élémentaire de la mâture... ». p.85.

²² Abordant le thème des voiles « carrées », Bourdè de Villehuet indique « nous sommes parvenus au genre de voilure le plus intéressant, si l'intérêt suit le rapport de son universalité ». Ibidem. p. 79.

²³ Les plans de bateau n'existaient quasiment pas à l'époque. On utilise, ici, le mot plan, pour définir un état résumant les caractéristiques du bateau.

²⁴ Boudriot. J « Compagnie des Indes 1720-1770 ».Paris. Coll. d'archéologie navale française.1983. p.32-36

²⁵ Les ingénieurs-constructeurs de la Compagnie avaient, le plus souvent, déjà construit des vaisseaux de guerre. Ainsi, lorsque Groignard est nommé « premier constructeur » à Lorient, il conserve en même temps son poste de constructeur de la Marine royale.

l'importance de l'artillerie, sachant que les bateaux de la Compagnie s'armaient en guerre en cas de conflit ?

La recherche de solutions innovantes en la matière a toujours été à l'ordre du jour pour la Compagnie. En 1755, l'ingénieur-constructeur Coulomb²⁶ proposa une solution où l'on construirait trois types de bateaux : des bateaux de la force de 74 canons, mais réduit à 58 canons pour laisser plus de place aux marchandises, des bateaux semblables aux 64 canons mais avec seulement 54 canons et des frégates armées de 30 canons. De son côté Groignard²⁷ pensait que l'idéal serait de construire uniquement des flûtes de 600 tonneaux pour le transport des marchandises et quelques frégates pour leur escorte. C'est plutôt la solution de Coulomb qui fut appliquée mais sans que les résultats fussent totalement convainquant : « l'envie de leur donner de la batterie et une marche supérieure a fait tort à leur solidité et à leur capacité »²⁸ se plaint Roth directeur de la Compagnie.

II-CONTRÔLER LES ACHATS DE MATIÈRES ET DE FOURNITURE

La direction parisienne de la Compagnie se réservait la passation et le contrôle des marchés les plus importants et confiait à Lorient l'exécution des marchés secondaires. Les courriers échangés entre la direction du port de Lorient et le siège montrent qu'il existait un double échelon de contrôle : tout d'abord, au niveau de la direction du port où les devis des fournisseurs ainsi que leurs factures et leurs règlements sont vérifiés soigneusement par un bureau de contrôle et, ensuite, au niveau de Paris où le département chargé de la surveillance des comptes exerce sa tutelle avec rigueur. Ces contrôles, qui prennent différentes formes, montrent, de la part de la Compagnie, un souci constant de s'assurer de l'intérêt des opérations engagées, de leur régularité et de leur opportunité.

1-Le recours à la procédure des marchés publics avec appel d'offres

Ce type de marché qui était assez souvent utilisé par la Compagnie, ne correspond pas exactement, on s'en doute, à la définition actuelle des marchés publics. On retrouve, entre eux, cependant, un certain nombre de points communs ; notamment en ce qui concerne l'appel fait au public, le cahier des charges qui est imposé et le critère de sélection de la meilleure offre. L'exemple d'un marché passé par la Compagnie le 2 octobre 1746²⁹ donne des indications intéressantes sur le contenu de ce genre de marché. Son intitulé est « Fourniture de 1 200 quintaux de porc frais pour salaisons nécessaires pour l'armement des navires de la Compagnie des Indes et le vieux oing³⁰ qui en proviendra ». Dans ce marché, au paragraphe noté « Sur ces conditions », le caractère public de l'offre est mentionné : « En conséquence des affiches que nous avons fait mettre dans cette ville ». Le cahier des charges (paragraphe « conditions ») stipule que : « Chaque cochon sera du poids de cent cinquante livres à deux cents livres au plus... et les fournisseurs après les avoir bien

²⁶ Ingénieur constructeur à Toulon, Brest et Lorient (1691-1751).

²⁷ Ingénieur constructeur à Lorient (1727-1799).

²⁸ SHD Lorient 1 P 297, L 15, pièce 47.

²⁹ SHD Lorient. 1 P 286 / 140

³⁰ « Oing (vieux). Le vieux oing est de l'axonge ou graisse de mouton et de tout autre nature, qui ne pouvant plus servir, en raison de leur dégradation, aux usages ordinaires de la vie, est encore employée à graisser les moyeux des roues des voitures ». Panckoucke. « *Encyclopédie Méthodique. Chimie. Métallurgie. Tome cinquième* ». 1808.p 267.

saignés...les laissera ainsi jusqu'au lendemain, qu'ils seront pesés et reçus par le magasin des vivres... ». Cette dernière mention spécifiant bien que la Compagnie n'accepte la viande que lorsqu'elle l'a pesée et contrôlée elle-même. Au paragraphe suivant le document rappelle le nom des soumissionnaires (Loher, Herveau etc...) et le dernier paragraphe indique le nom du (des) fournisseur(s) retenu(s) selon la procédure du mieux disant « Personne n'ayant mis au rabais les dernières offres de Jean Loher et consorts, nous avons adjugé aux sieurs Jean Loher, Pierre Golvan, Yves Penpeny, Jacques l'Esturgeon, tous consorts solidaires, la fourniture des douze mille quintaux... ». La question du renouvellement des marchés est également traité par la direction qui donne des consignes précises « La Compagnie se persuade, Mr., qu'en renouvelant l'adjudication de la viande fraîche au rabais de 5 sols par cent sur le prix sur la précédente adjudication, vous avez agi avec toute l'attention possible pour le ménagement de ses intérêts »³¹ L'ensemble de ces éléments montrent que la Compagnie maîtrisait parfaitement la technique des marchés avec appel d'offres.

2-Le contrôle des marchandises achetées

Les défauts ou la non-conformité des produits peuvent-être sources de pertes relativement importantes pour la société. Des tests sont effectués à réception des marchandises, soit sur place, soit chez le fournisseur. La Compagnie y est très attentive : « Il résulte de l'examen qu'il a été fait du chanvre que le brin en est très fin et fort ...mais il a été reconnu et éprouvé en même temps, qu'il se trouve rempli de bois mort...qu'il prend du goudron plus d'un tiers en sus. Il faut encore observer que ce chanvre revient plus cher d'au moins de quinze pour cent que le chanvre net de St Pétersbourg... »³². Elle le manifeste encore dans le courrier suivant « La Compagnie s'attend que vous ferez examiner avec la plus scrupuleuse attention les bois et merrains que Mr. le Marquis...a proposé »³³. Et la réponse de la direction, au vu des résultats des tests, est sans ambiguïté : « Nous sommes de votre sentiment qu'il ne serait point avantageux à la Compagnie d'en traiter, quand même Mr. le Marquis...consentirait à faire une diminution proportionnée aux défections desdits bois sur le prix qu'il aurait voulu vendre. »³⁴. L'entreprise demande que l'on s'assure des quantités rentrées en vérifiant sur place le poids des articles achetés « Elle a vu, comme elle l'indique dans son courrier du 26 Janvier 1765, qu'il a été reconnu que le poids de chaque tierçon de bœuf...et de chaque tierçon de lard...produit un bénéfice en sus du poids que la Compagnie avait fixé... Sur quoi il est à observer que ces salaisons ont coûté un peu plus cher que celles de la fourniture de Mr. Lasston... »³⁵. Les matières d'argent n'échappent pas à ce type de vérification : à propos de l'envoi de piastres, la direction « s'est trouvé un déficit de 1.4 tandis qu'il a manqué 5.4 ½ sur le poids de 685.2.7 ½³⁶...en conséquence la Compagnie se fera tenir compte de la valeur des matières d'argent qui ont manqué sur les envois de Nantes et de Saint Malo »³⁷ Ses contrôles portent presque toujours sur le double aspect qualitatif et quantitatif : « Au reste la Compagnie s'attend qu'il

³¹ SHD 1 P 286 / 139 P 76

³² SHD Lorient. 1 P 286 / 140 P 19.

³³ SHD Lorient. 1 P 286 / 140 P 57

³⁴ SHD Lorient. 1 P 286 / 140 P 101

³⁵ SHD Lorient. 1 P 286 / 139 P 12

³⁶ Unité : Marc, once et gros

³⁷ SHD Lorient. 1 P 286 / 140 P 68

sera procédé à la visite de la salaison avec exactitude tant pour connaître la qualité que pour connaître le poids net... »³⁸.

3-Les vérifications à partir des inventaires

Les articles achetés et stockés à Lorient sont importants en quantités et en valeur (bois, fer, cuivre etc...) et stockés dans les magasins de la Compagnie installés sur le port. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'état de stock détaillé et complet arrêté à une date de fin d'exercice comptable, mais des montants globaux et certaines rubriques sont accessibles dans certains Mémoires³⁹ portant sur l'activité de la Compagnie.

Si la compagnie s'appuie sur les inventaires c'est uniquement parce que ces états sont finalement des documents mis à jour fréquemment et donc disponibles rapidement. Le siège à Paris les réclame souvent. Ainsi à propos de la fabrication de boulets de canons, elle signale le 2 Janvier 1765 qu'elle a bien reçu « les différents états des magasins du port pour le mois de Novembre dernier suivant le bordereau... »⁴⁰. Mais le 10 Avril 1765 elle précise qu'elle « s'attend que vous lui remettiez le plus tôt possible l'état qu'elle vous a demandé des Marchandises et autres effets⁴¹ de cargaison qui resteront au magasin après le départ du vaisseau d'Argenson »⁴². Ces envois interviennent - s'agissant des états de stocks - tous les mois, mais ils peuvent intervenir aussi de façon groupée. Lors d'un envoi la direction de Paris réceptionne les différents « états des magasins et autres ateliers du port pendant le mois d'Octobre, Novembre et Décembre dernier... »⁴³. Elle émet ses remarques et demande, le cas échéant, que des compléments d'informations lui soient communiquées, afin qu'elle puisse mener à bien les contrôles qu'elle entend opérer. Ainsi, le 18 Février 1765, elle écrit qu'elle « s'attend à voir dorénavant que tous les effets⁴⁴ portés sur la balance du magasin général seront distingués exactement afin qu'elle puisse les reconnaître avec plus de fiabilité tant pour les quantités que pour la qualité... »⁴⁵. Ces détails permettent des recoupements entre état d'inventaire et existants. Dans sa correspondance du 9 Janvier 1765, les gestionnaires du siège note « qu'on s'était trompé considérablement sur la note qui lui a été remise le 6 Août dernier des boulets ronds trop forts de calibre en y portant la quantité de 6 livres à 15 975 tandis que suivant la balance du magasin général du mois de Juin 1764, il n'en restait en magasin en nature que 10 426 qui fait une différence de 5 549 de boulets de 6 livres »⁴⁶. Ils demandent également des éclaircissements sur des écarts qui leur semblent injustifiés : « Nous avons reconnu qu'il manquerait 7 pièces des N° 14, 16 et 18... nous vous prions de nous marquer en réponse d'où peut provenir cette différence... »⁴⁷.

³⁸ SHD Lorient. 1 P 286 / 139 P 4

³⁹ Notamment, Morellet. A « Situation de la Compagnie des Indes. 1764 ».

⁴⁰ SHD Lorient. 1 P 286 / 139 P 1

⁴¹ « Effet » est synonyme d'article ou d'élément.

⁴² SHD Lorient. 1 P 286 / 139 P 44

⁴³ SHD Lorient. 1 P 286 / 139 P 35

⁴⁴ Le mot « effet » peut être traduit en langage actuel par « article ».

⁴⁵ SHD Lorient 1 P 286 / 139 P.18

⁴⁶ SHD 1 P286 /139 P 3

⁴⁷ SHD 1 P286 /139 P 49

4-Vérification des prix d'achats

La variable « prix » fait partie, bien sûr, du champ d'investigation des gestionnaires de la Compagnie. Les tarifs proposés par les fournisseurs sont discutés. Dans son courrier 30 Janvier 1765, la Compagnie indique « qu'elle a examiné le tarif que vous lui avez envoyé et qui a été corrigé par le constructeur du port en faisant la confrontation des objets corrigés relativement au tarif de 1752 »⁴⁸. Cependant, elle n'avalise pas nécessairement automatiquement les réformes de tarif proposées par les constructeurs du port. Elle note qu'elle « a reçu avec des observations des constructeurs du port sur les motifs qui les ont déterminé à faire des changements à plusieurs articles des tarifs des bois ». Elle souligne que « Lorsqu'il y aura lieu de faire usage de cet extrait de tarif réformé, elle examinera si les éclaircissements qu'il convient ne laisse rien à désirer »⁴⁹. La Compagnie cherche, comme toute entreprise, à contenir ses prix d'achats et, si possible aussi, à obtenir des réductions substantielles de prix. Mais, elle peut se montrer aussi opportuniste comme elle le laisse apparaître dans cette correspondance du 16 Février 1765 « Elle se persuade cependant que vous tâcherez d'obtenir une diminution sur ledit prix, s'il est possible. Elle consent aussi que vous profiterez des occasions qui vous paraîtront les plus favorables pour ramasser du grain à bon compte qui sera employé à faire du biscuit pour les armements prochains »⁵⁰.

III-MAÎTRISER LA RESSOURCE HUMAINE

Il s'agit là pour la Compagnie d'une question fondamentale, car la construction et l'armement des navires, leur maniement et leur chargement, la réalisation des opérations de commerce et la protection des hommes et des matériels demandent des effectifs importants, compétents et aguerris. Cependant, les difficiles conditions de travail au XVIIIe siècle, dans un environnement particulièrement dangereux et hostile, rendaient problématique le recrutement des hommes et leur maintien dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle Compagnie a toujours cherché à faire un usage mesuré de ses pouvoirs de coercition, de rémunération et de normalisation - au sens où l'entend A. Etzioni⁵¹ - soucieuse qu'elle était de maintenir avec son personnel une relation équilibrée.

Mais l'exercice de ces pouvoirs nécessitait aussi un contrôle permanent des participants à l'organisation. Comme M.C Jensen et W.H Meckling⁵² l'ont souligné, c'est par la création d'une relation contractuelle entre « Principal » (dirigeant) et « Agent » (personnel) que les parties définissent un système d'obligations et de contrôles dont le coût doit être assumé par l'entreprise.

1-La difficile maîtrise des effectifs

La Compagnie dispose d'environ 2.000 hommes par an en moyenne⁵³, mais avec des fluctuations relativement significatives selon les époques. Son activité est soumise,

⁴⁸ SHD 1 P286 /139 P 13

⁴⁹ SHD 1 P286 /139 P 19

⁵⁰ SHD 1 P286 /139 P 20.

⁵¹ Etzioni. A « A basis for comparative analysis of complex organizations » Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1961. P 59 à 76.

⁵² .C Jensen - W.H Meckling « Théory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure ». Journal of Financial Economics. 3. (1976). 305-360.

⁵³ SHD Lorient 2 P 1-13 et 20-44

non seulement, aux aléas du commerce, mais aussi à ceux du pouvoir royal, son principal actionnaire, dont les décisions ne coïncident pas nécessairement avec l'intérêt de cette dernière, comme cela est le cas lorsque la guerre l'oblige à recourir aux armes contre ses concurrents. Il en résulte pour elle, des coûts supplémentaires qui pèsent sur ses comptes : un manque de personnel qui ne permet pas la relance des affaires, et inversement, un sureffectif qui obère sa trésorerie. De plus, les directeurs n'ont pas les moyens d'anticiper réellement les événements et agissent donc le plus souvent dans le court terme et selon leur intuition.

En 1726, peu de temps après son arrivée en août, le nouveau directeur du port de Lorient, Mr de Fayet, estime qu'il y a lieu de faire des économies sur le site de Lorient, car l'activité de construction est faible et les précédents directeurs n'ont pas réagi. Le personnel est concerné au premier chef : les effectifs sont réduits et pour ceux qui restent les salaires sont diminués⁵⁴. La Compagnie essaie malgré tout de tenir compte des évolutions qu'il lui est possible d'entrevoir en matière de construction de bateaux. Ainsi, en Juin 1758, l'activité se ralentissant, Godeheu envisage la diminution du nombre d'ouvriers travaillant au port⁵⁵. Mais la Compagnie tient à garder ses ouvriers dont on peut craindre le départ si le travail faiblit⁵⁶ et n'hésite donc pas à lancer de nouvelles constructions de bateaux à cette fin⁵⁷. Et lorsque la tendance est à l'augmentation de l'activité, les directeurs s'emploient à renforcer le plus rapidement possible leurs effectifs⁵⁸. Ces différents éléments laissent apparaître que si les directeurs du port de Lorient se révèlent globalement réactifs, leurs décisions apparaissent prises, souvent, sans réelle visibilité.

Pour les marins la situation est plus difficile encore à gérer pour la Compagnie, en raison des dangers de la navigation, des pirates et de la guerre. Les engagements de matelots restant faibles, le pouvoir royal institue au profit de la Compagnie le même système de classes que celui qu'avait créé Colbert en 1689⁵⁹. Cette nouvelle organisation consistait à lever d'autorité les marins dont la Compagnie avait besoin, en leur octroyant une rémunération supérieure à celle qu'ils auraient touchée dans la marine royale⁶⁰. Ce système, après avoir connu une éclipse d'un an où le recrutement libre fut tenté mais sans succès, sera finalement retenu mais assorti, malgré tout, de la possibilité d'engager par contrat directement des matelots. En dépit de la mise en place de ce dispositif, la Compagnie ne peut éviter de graves pertes d'effectifs liées à la guerre de succession d'Autriche et à la guerre de 7 ans à cause des captures de marins ou de leur décès lors des combats.

2-Encourager et intéresser pécuniairement les marins

La Compagnie consciente des difficultés inhérentes aux voyages au long cours intervenant en environnement hostile, comprend qu'il faut faire participer ses équipages à son activité commerciale. Le règlement de 1733 de la Compagnie⁶¹ qui fixait les appointements, ne faisait que codifier, pour une large part, les pratiques qui

⁵⁴ SHD Lorient 1 P 250 L31 P1

⁵⁵ SHD Lorient 1 P 297 L 6 P 55

⁵⁶ SHD Lorient 1 P 298 L 23 P 25

⁵⁷ SHD Lorient 1 P 298 L 22 P 32

⁵⁸ ANOM C² 280 f^o 76. Lettre d'Eprémèsnil du 11.07.1731.

⁵⁹ Ordonnance du 15 Avril 1689 sur la Marine

⁶⁰ Ordonnance du 27 Août 1719

⁶¹ *Règlement touchant la Marine de la Compagnie des Indes*. Paris. Imprimerie royale. 1734.

avaient déjà cours au sein de la Compagnie. S'agissant de la partie fixe de la rémunération, on peut y lire, par exemple, que pour la première navigation (navigation au-delà du cap de Bonne Espérance), un capitaine perçoit 200 livres par mois, et un premier lieutenant 120 livres. Pour la seconde navigation (en deçà du cap de Bonne Espérance), les rémunérations sont inférieures⁶² à celles de la première navigation. En ce qui concerne la partie variable, l'institution du « port-permis », offre aux marins⁶³ de la première navigation un complément de rémunération appréciable.

Ce complément consiste en la possibilité de faire du commerce pour soi-même. Ce commerce que l'on appelle le commerce de pacotille⁶⁴ est encadré et réglementé par l'institution du port-permis. Chaque marin de la Compagnie verse une somme d'argent selon un barème fixé par la Compagnie⁶⁵ qui est intégrée dans la masse des achats du navire. Et lorsque la cargaison est vendue en France, à l'issue du voyage, le marin est remboursé de sa mise et touche, en plus, un bénéfice correspondant à une quote-part du bénéfice du navire (à proportion de sa mise). Ce système présentait l'avantage d'obtenir un meilleur contrôle des opérations réalisées par l'équipage (officiers compris) et d'offrir une homogénéité pour les prix de vente (tout le monde bénéficiait des mêmes prix de vente).

Pour les officiers de la première navigation, il représente 3 000 piastres pour le capitaine et 1000 piastres et pour le premier lieutenant. Un deuxième « port-permis » est attribué, en outre, aux marins naviguant à bord des bateaux envoyés à Pondichéry, Chandernagor, et Canton et correspondant à 10% environ du port-permis principal. Est prévu, enfin, pour les marins affectés à un bateau négrier, une prime par Noir débarqué aux Amériques dont le montant varie selon le grade et la distance. La combinaison de ces différents éléments de rémunération, permettait aux marins de la Compagnie de presque quadrupler leur solde.

3- Sanctionner les enrichissements réalisés au détriment de la Compagnie

Enfin, il convient de rappeler, ici, qu'il existait une autre source de revenus - illicite celle-là - pour les personnes travaillant sur les navires de la Compagnie : celle de faire du commerce pour son compte en plus de celui qui était autorisé par le port-permis. Ce trafic, qui avait une existence légale jusqu'au début du XVIIIe siècle, fut interdit en 1712 par la Compagnie⁶⁶ qui réitérera, d'ailleurs, son interdiction plusieurs fois de suite⁶⁷. Les Instructions de la Compagnie prévoient une gratification au profit de ceux qui les découvrent et les dénoncent.

⁶² Sur la base des rémunérations données par le Règlement de 1733 (p.17 et p.18) et sur la base d'un échantillon de 11 voyages « aller » (Boudriot, op. cité, p.188), les rémunérations de la seconde navigation sont inférieures de 48% pour un capitaine et de 11% pour un premier lieutenant. On peut estimer que pour l'ensemble : marins + officiers, la différence est de 20% environ.

⁶³ Nous englobons sous ce terme à la fois les officiers et les matelots.

⁶⁴ « Pacotille-Terme du commerce de mer, qui signifie un certain poids, volume ou quantité de marchandises qu'il est permis aux officiers, matelots et gens d'équipage, d'embarquer pour en faire commerce pour leur compte : on l'appelle aussi portée. La pacotille ne paye aucun fret, ni pour l'aller ni pour le retour ». Savary des Bruslons. Dictionnaire du Commerce. Vve Estienne, Paris, 1741.

⁶⁵ *Règlement touchant la Marine de la Compagnie des Indes*. Paris. Imprimerie royale. 1734. p.19.

⁶⁶ Demis. *Arrêt du Conseil d'Etat du Roi qui défend aux directeurs de la Compagnie des Indes de permettre les Pacotilles du 22 Février 1712. Recueil ou Collection des titres, édits, déclarations, arrêts...* T.3. p. 77

⁶⁷ Ibidem. T.3. p.423, T.4. p.216

IV-LE CONTRÔLE BUDGETAIRE

Les Mémoires et les archives de la Compagnie des Indes montrent qu'il était établi des prévisionnels de coûts et de produits sur la base de données comptables et extracomptables. L'absence d'archives comptables pour cette société, interdit toute connaissance précise quant aux méthodes employées par la direction pour réaliser ses prévisions de dépenses et de recettes. Ce que l'on sait, c'est que la comptabilité en partie double au XVIIIème siècle, ne permettait pas, comme aujourd'hui, de dégager un véritable compte de résultat à partir duquel on pouvait établir un prévisionnel fiable. Il s'agissait donc, pour la Compagnie, d'arrêter des états prévisionnels de charges et de produits calculés de façon empirique en tenant compte des éléments comptables dont elle disposait et de certains paramètres comme le nombre de bateaux, le nombre de personnes engagées ou les frais fixes de ses comptoirs. Il apparaît que la Compagnie confectionnait deux types de document : tout d'abord, des prévisionnels relatifs à des expéditions déterminées qui proposaient une évaluation globale du profit qu'elle espérait pouvoir en tirer. D'autre part, des prévisionnels plus classiques à caractère plutôt comptable concernant l'évolution prévisible de la trésorerie.

Dans son Mémoire sur la situation de la Compagnie, l'abbé Morellet présente le prévisionnel que la Compagnie a calculé pour une expédition⁶⁸ de 12 vaisseaux. Le résultat de l'opération est obtenu à partir des éléments suivants :

- Au débit : les dépenses générales de la Compagnie auxquelles s'ajoutent les frais d'achats de marchandises, d'espèces (monnaie métallique), de frais d'assurance, d'intérêts et de droits à payer aux fermiers généraux.
- Au crédit : le produit des 12 cargaisons et l'encaissement de droits.

On fera observer que cette façon de calculer un bénéfice prévisionnel est - sur le plan de la méthode - globalement recevable, dans la mesure où les principaux postes semblent avoir été intégrés et où une distinction entre frais fixes et frais variables a été opérée. En revanche, l'incertitude demeure sur les procédures d'évaluation et de chiffrage des éléments retenues par la Compagnie⁶⁹.

Cette entreprise établissait également des tableaux « spéculatifs »⁷⁰ de dépenses et de recettes dont le Mémoire de Michau de Montaran donne quelques exemples⁷¹. On voit que ces documents prennent en compte des éléments tirés de la comptabilité de la Compagnie et qu'ils sont dressés mensuellement et récapitulés annuellement. Pour les prévisionnels de trésorerie, on retrouve le schéma classique de justification d'une caisse : Solde départ + Recettes - Dépenses = Solde final⁷² Un état annuel synthétise ces états.

A partir de ces documents est dressé mensuellement un état comparatif intitulé « *Etat de la différence qui se trouve entre la spéculation de la Compagnie pour les dépenses faite en Octobre 1751 et les paiements réels qui ont été faits* »⁷³ qui fait ressortir des écarts de dépenses poste par poste. L'ensemble de ces états démontrent

⁶⁸ Morellet. A « Mémoire sur la situation actuelle de la Compagnie des Indes... ». 1769. Paris. Chez Desaint libraire, rue du foin Saint Jacques. p 92 à 98.

⁶⁹ D'après Morellet, les taux de marge sur ventes (Etat n° VII) ont été fixés en fonction du bénéfice que l'on voulait obtenir p. 107.

⁷⁰ « spéculatif » est synonyme de « prévisionnel ».

⁷¹ « Mémoire pour faire connaître la situation du commerce maritime, la nécessité de le protéger par la marine du Roy ». Sous la direction de Mr. Michau de Montaran. Bibliothèque de l'Institut. Ms. 2387.

⁷² Ibidem p. 492 et 493.

⁷³ Ibidem p. 546 et 547.

que la Compagnie disposait, à l'époque, d'outils de gestion efficaces pour contrôler ses dépenses.

Dans un environnement hostile et dangereux, où le commerce était soumis aux risques et aux aléas des voyages au long cours et à la défense de territoires éloignés, la disposition de matériels performants et solides, servis par des hommes bien formés et courageux constituaient, de toute évidence, de précieux moyens. Mais l'histoire de la Compagnie montre aussi que leur mise en œuvre serait restée vraisemblablement vaine sans le concours d'une organisation et le développement d'outils de gestion capables de fournir à ses dirigeants l'information nécessaire à leur pilotage.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- Dernis. *Recueil ou Collection des titres, édits, déclarations, arrêts...*T.3
- 2- *Règlement touchant la Marine de la Compagnie des Indes*. Paris. 1734.
- 3- SHD, séries 1 P 168/169/250/286/297/305
- 4- ANOM C² 280
- 5- Morellet. A. *Mémoire sur la situation actuelle de la Compagnie des Indes*. Juin 1769.
- 6- Raynal. «Suppléments à l'Histoire philosophique et politique des établissements et du Commerce dans les deux Indes ». Tome 1. 1781.
- 7- Michau de Montaran. *Mémoire pour faire connaître la situation du commerce maritime...*Bibliothèque de l'Institut. Ms. 2387
- 8- Panckoucke. *Encyclopédie Méthodique. Marine et Commerce etc...*1786.
- 9- Forfait. A. Forfait .A *Traité élémentaire de la manœuvre des vaisseaux...*Paris. 1788.
- 10- Bourdè de Villehuet. *Le manœuvrier...*Paris. 1765
- 11- Schumpeter. J. *Théorie de l'évolution économique...* . Dalloz.1999
- 12- Haudrère Ph. *La Compagnie Française des Indes au XVIII^e siècle*. 2009.
- 13- Weber H. *La Compagnie française des Indes (1604-1875)*.1904.
- 14- Boudriot. J. *Compagnie des Indes 1720-1770* .Paris. 1983.
- 15- Jensen. C. Meckling. W. H. *Théory of the firm...*1976.
- 16- Etzioni. A. *A basis for comparative analysis of complex organizations*.1961.