
EN LISANT

de nombreuses critiques, est rejetée par de nombreux médecins mais demeure caractéristique de ces activités. L'auteur a en conséquence cherché à comprendre la nature du métier de visiteur, son encadrement et sa place dans les outils d'influence des prescripteurs. Il en résulte un travail conséquent en trois parties, qui développe en fait trois thèses conjointes.

La première partie développe une sociohistoire de la profession de visiteur médical. Articulée en deux chapitres, elle souligne tout d'abord comment, en partie grâce à l'appui syndical, a été construite une position professionnelle à la marge de la relation commerciale usuelle. Le visiteur commercial n'est pas un commercial comme les autres. Il défend une relation de service qu'il inscrit dans un objectif de santé publique, position à la marge qui est de fait centrale dans la relation à établir avec les médecins. Le groupe des visiteurs médicaux est ainsi parvenu à maintenir une position particulière sans pour autant réussir à imposer une logique de clôture, caractéristique de l'achèvement d'un processus de formation d'une profession au sens propre, ni à éviter une soumission croissante aux impératifs commerciaux. Cette position collective a contribué à éviter la remise en cause de cette relation d'influence, réelle ou supposée, par les pouvoirs publics, finalement incapables de rivaliser avec les capacités d'information et de formation ponctuelle propres aux grands laboratoires.

La seconde partie s'attache à rendre compte des moyens de gestion du groupe des visiteurs médicaux par les entreprises. Comment apprécier en effet l'efficacité d'une action qui ne débouche pas immédiatement sur une prise de commande ? Comment identifier son poids spécifique dans un ensemble de dépenses commerciales qui portent aussi sur

bien d'autres supports ? Comment mesurer la performance individuelle des visiteurs et assurer leur engagement dont les effets sont si difficile à cerner ? Les entreprises sollicitées n'ont pas souhaité donner de suite aux demandes de l'auteur sur ces points. La recherche s'appuie en conséquence sur une reconstitution minutieuse de l'organisation commerciale à partir de sources imprimées à caractère professionnel et donne ainsi à voir toute une panoplie d'outils de gestion et leur évolution.

La troisième partie se concentre sur la relation entretenue entre les visiteurs, qui sont majoritairement des visiteuses, et les médecins. Le regard ethnographique permet de souligner une relation que l'auteur perçoit comme de domination de la part des médecins, laquelle leur concède une certaine contenance dans une situation assez improbable au sein des cabinets. La visiteuse se retrouve de fait en position de prescripteur du prescripteur dans un cadre marchand qu'il convient d'euphémiser. L'auteur propose une typologie des relations observées : refus franc, contestation de la proposition dans laquelle se joue l'identité médicale, acceptation sous réserve de cantonner la dimension commerciale. L'étude d'autres espaces de promotion commerciale, session de formation et soirées-conférences, permet de souligner le rôle de socialisation médicale que jouent les laboratoires pour une profession par ailleurs dispersée.

Ce travail éclaire avec une grande précision la dimension commerciale de l'activité des laboratoires pharmaceutiques et rend compte de leur inscription finalement difficilement expugnable dans le fonctionnement du monde médical. On peut considérer qu'il contribue à éclairer l'activité d'un secteur de premier plan.

Pierre-Antoine DESSAUX

*Maître de conférences d'histoire contemporaine
Université de Tours*

Jean-François CARTONNET

VEUVE CLICQUOT, UNE GRANDE MAISON DE CHAMPAGNE FACE À LA CONJONCTURE : MANAGEMENT ET GESTION FINANCIÈRE, 1900-1939

Thèse de doctorat d'histoire économique sous la direction de Dominique Barjot soutenue à l'Université Paris-Sorbonne (Paris IV) le 18 décembre 2014, 4 vol., 991 pages

Jean-François Cartonnet est l'un de ces jeunes retraités issus du monde des affaires susceptibles d'apporter à l'histoire des entreprises leur expertise et leur expérience. HEC, directeur commercial à IBM avant de se convertir, la retraite venue, au métier d'historien, il a relevé un défi formidable : bâtir une histoire économique sur les sources comptables, malgré l'extrême technicité et la masse des documents consultés. La thèse de J.-F. Cartonnet s'inscrit aussi dans un contexte scientifique plus général : faire, dans une perspective de longue durée, l'histoire du grand négoce et du vin de champagne. Il a produit un travail original autour de problématiques neuves : les politiques d'investissements ou de partage des revenus, les effets de la guerre et de la reconstruction, les variations de change, l'étude des stocks et de leurs gestion ou celle des gains de productivité.

L'auteur adopte une approche convaincante et stimulante. Il s'appuie sur une documentation riche en sources comptables et para-comptables. Parce que la maison Clicquot fut d'abord une société personnelle en nom collectif et qu'elle ne devint commandite par actions qu'en 1924, les sources comptables constituent de fait l'essentiel de la documentation. Ces sources comptables apparaissent complexes et étroitement imbriquées. Il s'agit d'abord des bilans, disponibles depuis 1899, et des comptes de résultats, à partir de 1908. À l'amont la structure des comptes développée au journal et au grand livre constitue un préalable à celle des bilans et comptes de profits et pertes. À partir de 1908, essentiels

à la compréhension des comptes sont le petit grand livre et le petit journal. Une large place a été réservée aux livres auxiliaires et à la gestion commerciale. La composition des fonds traduit ainsi l'organisation administrative et comptable mise en œuvre par la maison au-delà des documents requis par le Code de Commerce de 1807. Nombreux, les livres auxiliaires apparaissent d'un intérêt inégal, mais fournissent un appareil de gestion commerciale efficient. Manquent cependant des informations sur les salaires : sur ce point, l'on dispose pour l'essentiel des études commandées par la direction et, de façon épisodique, des correspondances personnelles de Bertrand de Mun. Les salaires catégoriels demeurent toutefois difficiles à établir. Tandis que les ouvriers ne sont payés qu'à la semaine, il n'existe pas de registre des appointements avant 1922 et de livre de paie avant 1928.

Sans surprise l'information s'avère plus riche après la Première Guerre mondiale qu'avant et pour les employés que pour les ouvriers cavistes. Si les décisions sont davantage documentées en période de crise que de prospérité, l'entreprise souffre d'être dépourvue d'ingénieurs ou de gestionnaires. Les actes de société révèlent cependant l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise : pouvoir quasi-absolu des gérants, caractère fermé de la société. Par suite, les dossiers à caractère économique l'emportent sur les études sociales, même si les préoccupations de remise en ordre salariale et d'adaptation aux conditions inflationnistes se traduisent dans un rapport d'inspiration leplaysienne réalisé par Bertrand de Vogüé à la demande

de Bertrand de Mun. Ce dernier apparaît comme un dirigeant proche des fondateurs du métier, mais aussi conscient des enjeux du conflit du travail.

J.-F. Cartonnet s'intègre dans une historiographie déjà fournie¹. L'histoire du champagne bénéficie de travaux majeurs, dont *Entreprises et Histoire* a successivement rendu compte, qui concernent notamment les grandes maisons : Moët et Chandon (Claire Desbois), mais aussi Veuve Clicquot (Michel Étienne, Yves Tesson). Il existe par ailleurs toute une histoire des travailleurs et du paternalisme du champagne (Slava Liszek). Elle s'inscrit dans celle, plus large du paternalisme ; inspirée des analyses de Louis Bergeron et, surtout, de Gérard Noiriel, elle conduit à concevoir le paternalisme comme une stratégie délibérée du patronat. Elle se traduit par un investissement dans le recrutement, un contrôle total de l'existence ouvrière, mais aussi un effort de promotion sociale.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'étude de J.-F. Cartonnet sur une entreprise moyenne du secteur du champagne. Bénéficiant de son ancienneté (1772) et de l'aura d'un produit de luxe ou de demi-luxe, elle fait l'objet d'un quadruple questionnement (le capital, le travail, le marché et le rôle de l'entrepreneur). Dans ce but, J.-F. Cartonnet mobilise les sciences de gestion. Il montre que si distribution et rétention des profits s'affrontent, elles peuvent aussi se combiner, si la rentabilité est assez forte. Pour tenir compte de l'inflation et de la déflation ainsi que de la dépréciation de la monnaie, l'auteur confronte francs courants et francs constants. Il montre que l'entreprise dispose de ressources stables : grâce à sa rentabilité élevée, elle peut associer autofinancement et maîtrise des bénéfices distribués ; elle peut

faire appel aussi à la solidarité familiale. Elle met ainsi en œuvre la recherche de la sécurité financière.

Le plan adopté repose sur une respiration chronologique. Certes la gérance demeure stable tout au long de la période analysée, avec Bertrand de Mun comme *primus inter pares*, mais, à partir de 1924 et du passage à la société en commandite par actions, le pouvoir des gérants, représentants des principales familles, se trouve accru.

Une première période correspond aux années 1900 à 1914. Sous l'impulsion de B. de Mun, devenu gérant dès 1902 et seul dirigeant à partir de 1907, les ventes et les profits s'accroissent à un rythme soutenu, au point que la société double ses parts de marché entre 1900 et 1913.

Dévastée par les combats de la Première Guerre mondiale, la Champagne viticole renoue avec la prospérité dans les années 1920. Durant cette seconde période, la tâche est lourde pour Veuve Clicquot : il faut remettre en état de l'outil de travail, retenir une main-d'œuvre nomade et instable, lutter contre la reprise du phylloxéra, reconquérir le marché, faire face à l'inflation. Mais, transformant la faiblesse du franc en atout, l'entreprise enregistre d'énormes gains de change, refonde sa politique salariale, avantageuse par rapport à ses concurrents, atteint à des niveaux de rentabilité inconnus jusque-là.

La troisième période, celle des années 1930, voit s'enchaîner une profonde dépression, marquée par la chute des ventes et des prix, et une reprise immédiate. Il s'ensuit des pertes, la réduction de la masse salariale (mises à la retraite, temps partiel), l'affaiblissement de la productivité, la révision de la politique sociale, une perte de richesse

¹ Y compris d'historiens étrangers : K. M. Guy, *When Champagne Became French: Wine and the Making of French Identity, 1820-1920*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2003.

énorme qui, pourtant, ne remet pas en cause l'équilibre financier. Malgré le nouveau choc de compétitivité que représentent les décisions du Front populaire (explosion des salaires, congés payés, réduction du temps de travail), l'entreprise tire parti de l'inflation et de la dépréciation du franc. Elle revient ainsi à des niveaux élevés de profitabilité, grâce pour l'essentiel à ses gains de change, renouant avec la distribution de confortables dividendes et la reconstitution des réserves.

L'ouvrage aboutit à des conclusions pertinentes.

En premier lieu, l'exemple de Veuve Clicquot offre une réponse à la question : les entreprises familiales résistent-elles en période de crise ? De 1900 à 1939, le succès de Veuve Clicquot tient à la conjonction d'une stratégie d'expansion en harmonie avec le marché haut de gamme du champagne de qualité, le consensus des différentes branches de la famille autour d'un paternalisme empreint de catholicisme social, et d'une communauté de destin entre maisons de champagne et vigneron. La famille, l'entreprise et la profession ont des destins étroitement associés.

En second lieu, il n'existe pas d'incompatibilité entre logique familiale et logique d'entreprise. La force de la gérance garantit en effet l'équilibre familial. En particulier, B. de Mun affirme sa position et son pouvoir parce qu'il assure l'équilibre entre les différentes branches de la famille. La gérance devient l'instrument d'une stratégie de lutte contre la transmission du capital en dehors des branches de la famille. La famille s'assure ainsi des revenus significatifs, sans pour autant compromettre une stratégie de forte rétention des profits.

L'on comprend ainsi la mise en place d'un paternalisme adapté aux différents moments de l'entreprise. Bertrand de Mun se montre le protagoniste d'un catholicisme social mêlé de libéralisme tempéré : pour lui l'entreprise constitue une communauté réconciliant le capital et le travail. Les années

de guerre provoquent cependant une rupture, d'où résulte la refondation des années 1920. Il s'agit de donner à l'ouvrier le désir de progresser dans la hiérarchie du travail, d'être conservé et de fournir un travail de qualité. C'est pourquoi, à la fin des années 1920, Veuve Clicquot se place à la tête des maisons de champagne en matière de rémunération globale. Ce paternalisme rénové se fonde sur le recrutement, en 1928, d'une surintendante, Mademoiselle Goût, dont l'action s'oriente vers l'action sociale et la gestion des œuvres sociales.

Par ailleurs, la prospérité de la Maison Clicquot apparaît indissociable de celle de l'industrie. Un consensus se crée entre vigneron et maisons de champagne : il s'agit de lutter contre l'anéantissement du vignoble, d'assurer des rapports équilibrés entre les différents acteurs du champagne au sein de la commission de propagande, d'obtenir la régulation des marchés, la réduction des quantités pour assurer la qualité, l'organisation des prix. En effet, la Première Guerre mondiale, puis la crise des années 1930 remettent en cause la répartition traditionnelle des rôles. Grâce à l'action de B. de Mun et du Préfet de la Marne, ce consensus se réalise autour de l'idée que le combat pour les prix n'est pas dissociable de celui en faveur de la qualité. Le champagne s'affirme en avance sur la législation, avec notamment le décret-loi du 30 juillet 1935 instaurant l'AOC, mais aussi la Commission de Chalons en charge de contrôler l'application de ce décret et de garantir les prix. Tel est le début d'une gestion paritaire fondée sur la solidarité interprofessionnelle. C'est pourquoi, dans le champagne, les patrons (dont B. de Mun) considèrent la semaine de 40 heures comme une capitulation remettant en cause l'autorité patronale, en dépit du faible nombre des occupations d'établissements. Face à la hausse formidable des coûts salariaux, le patronat champenois accepte la mise en place d'un contrat collectif, mais surtout met en place le Groupement Syndical des Négociants en Vins de Champagne, qui

obtient en fin de compte, grâce à l'accord entre Robert-Jean de Vogüé et la CGT, un aménagement de la loi de 40 heures.

Troisième conclusion, la stratégie de l'entreprise se fonde sur trois éléments conjoints : une expansion à caractère mondial, une capacité à gérer les aléas de la conjoncture, une gestion financière apte à préserver l'expansion et la pérennité de l'entreprise.

Celle-ci se lance en effet à la conquête du marché mondial : le champagne apparaît comme un produit de demi-luxe destiné à mettre la qualité aristocratique à la disposition des différentes clientèles bourgeoises. Le champagne Clicquot bénéficie d'une stratégie de distribution mondialisée, appuyée sur quatre catégories d'agents : les consignataires, les entrepositaires, les agents ordinaires et les agents indépendants rémunérés en commissions. Remis en cause par la Première Guerre mondiale, ce dispositif connaît un brillant rétablissement de 1923 à 1926. Tournant le dos aux ventes directes, il se maintient jusqu'en 1939. C'est la qualité qui garantit le développement : elle assure la fidélité des clients et des prix rémunérateurs, mais à condition de percevoir l'évolution du goût des consommateurs (déclin des champagnes doux, essor du champagne millésimé) et de disposer de stocks importants de vins et de raisins.

L'entreprise doit aussi gérer les aléas de la conjoncture. Du fait des destructions de guerre, la reconstruction s'impose d'abord comme une priorité absolue, grâce au dédommagement intégral supporté par l'État. Néanmoins, entre les deux guerres, l'entreprise se trouve soumise à une double menace :

l'instabilité des prix et celle des monnaies. Soumise à une série de chocs de compétitivité, Veuve Clicquot pratique largement la facturation en livre sterling et en dollar. La maison réalise ainsi des gains de change importants sur la dépréciation du franc. La conjoncture aboutit aussi à de fortes fluctuations de la masse salariale, sans empêcher son alourdissement entre les deux guerres.

Enfin, les dirigeants de l'entreprise cherchent à en assurer la pérennité. Veuve Clicquot fait partie des entreprises familiales capables à la fois de financer leur expansion et de servir les intérêts patrimoniaux des associés. Certes l'entreprise connaît une croissance irrégulière dans le temps, mais elle préserve une rentabilité élevée. Celle-ci permet d'assurer l'équilibre entre rémunération de l'actionnaire et autofinancement. Mais le financement de l'expansion ne se limite pas au réinvestissement des profits, grâce à la pratique des comptes d'actionnaires rémunérés. De même l'entreprise bénéficie d'une solide structure de bilan : un large fonds de roulement permet à la fois de faire face à ses obligations financières et de financer les stocks.

En définitive, l'approche comptable apparaît très éclairante, même si les contraintes liées à l'exploitation des données se heurtent à des limites évidentes : pas de normalisation comptable, structure non hiérarchisée des comptes, absence de livre de paie et de comptabilité analytique. L'ouvrage de Jean-François Cartonnet apporte donc des informations non seulement sur l'entreprise elle-même, mais aussi sur un certain nombre d'épisodes décisifs de l'économie française. Il s'agit donc d'un travail particulièrement utile et novateur.

Dominique BARJOT

*Professeur d'histoire économique contemporaine
Université Paris-Sorbonne (Paris IV)*