

Journée d'étude

L'évolution de la gestion dans les grandes organisations, 1955-75

Nous présentons les six textes écrits qui nous sont parvenus à l'issue de cette journée d'étude qui abordait pour la première fois une approche historique des débuts de l'informatique de gestion en France, et nous y ajoutons quelques compléments. Pour un compte-rendu général plus sommaire, on se reportera au Bulletin n° 3 de l'AHTI.

Séance : Les premières évolutions de la gestion dans les grandes organisations

La CCMC, première société de services en comptabilité

Michel Bossard, ancien président de la Compagnie des centres mécano-comptables

Pour répondre à la proposition de Jean Carteron, de participer à cette journée, il me faut revenir cinquante ans en arrière, aux premiers jours de ma vie professionnelle. Mais, comme dit joliment Félicien Marceau : "les

mémoires, au fond, sont les romans de ceux qui, avant de les écrire ont pris la précaution de les vivre."

Pour CCMC, entre 1955 et 1975, le cabinet d'expertise comptable que j'avais créé en 1957 fut l'un de ses "utilisateurs" et ce n'est qu'en 1977 que je rejoignis CCMC et en 1979 que j'en pris la présidence pour une dizaine d'années.

La fondation de CCMC

C'est le 24 novembre 1948 que fut fondé le Centre mécano-comptable du Nord qui allait devenir la Compagnie des centres mécano-comptables, CCMC, en sortant de son cadre régional. L'année 1948, c'est la fin des tickets de rationnement et le début des "trente glorieuses". Les vedettes médiatiques de cette époque sont Albert Schweitzer et Elisabeth II d'Angleterre, tous les deux couronnés en 1952, Jacques Tati, Gérard Philippe et ... le scooter.

CCMC se constitua classiquement sous la forme d'une société anonyme, entre sept experts comptables réunis par Louis Boulet, son fondateur, qui en devient le président. L'objectif était l'utilisation en commun, pour le rentabiliser, de l'outil le plus performant du moment permettant de traiter la comptabilité des entreprises qui étaient clientes des experts ainsi associés.

Cet outil moderne était alors une machine comptable de marque Nationale. Ainsi, la société qui va devenir une des grandes sociétés de traitement est née avant que n'existent les ordinateurs, ni le mot même informatique. En ce temps-là, CCMC, qui comptera un jour 1300 personnes, employait deux opératrices de saisie et la Compagnie qui traitera 250.000 dossiers en 1985, en traitait seulement 63.

La vocation de CCMC se traduisit dès sa création par son inscription, en tant que société, à l'Ordre des experts comptables. Elle s'imposa ainsi, et cela dura quarante ans, de ne travailler que pour des confrères, à l'exclusion de toute commercialisation directe. Bien entendu, cette exigence ralentit son développement et aboutit à une culture monomarché, mais, dans la durée, cela engendra la cohésion et la force qui la conduisirent à être la première société de service informatique cotée en bourse en 1984 et cela lui permit aussi, sans doute, de surmonter plus tard quelques années d'évolution difficile. Si l'on se rapporte à cette vocation et à cette forme d'exigence, on

peut dire que CCMC, avant de devenir une grande organisation, fut d'abord une coopérative, un phalanstère et même une sorte d'église.

Je ne pense pas que ces comparaisons soient exagérées. Je crois même qu'elles permettent d'éclairer son évolution et sa future organisation. Car d'une église, CCMC en avait tous les traits : le sens d'une mission qui était d'évangéliser les peuplades comptables et de les entraîner collectivement vers la lumière de la modernité ; une relative indifférence au profit puisque les premiers résultats positifs et significatifs apparurent vers 1970, soit 22 ans après la création de l'entreprise ! Comme il fallait bien vivre et investir, il était régulièrement fait appel à la communauté des fidèles, qui versaient leur denier du culte dans des comptes appelés pudiquement "les comptes bloqués".

La foi de ses deux premiers présidents, Louis Boulet de 1948 à 1962 et Amédée Serjeys de 1962 à 1978, était inébranlable, mais leur ascétisme était toutefois plus proche de celui des cénobites que de celui des anachorètes ! Ainsi, en 1962, Louis Boulet, pendant la construction du centre de Vienne, habita dans une roulotte, de laquelle il surveillait en même temps l'architecture des programmes informatiques et celle du bâtiment. Quant à Amédée Serjeys il n'eut jamais de bureau personnel dans l'entreprise, s'installant à la première place disponible, parfois à la grande surprise d'un collaborateur qui s'absentait un instant et se retrouvait squatté par son président ! En m'appuyant sur les propos d'un père de l'Eglise qui disait "qu'un peu de confort ne messied pas à l'exercice de la vertu", je pensais l'amener à changer, mais rien n'y fit.

Cette évocation peut paraître anecdotique, mais elle décrit le contexte dans lequel fut pris le virage de l'informatique, en 1962.

Les années 1960 : le virage informatique

Le virage informatique fut provoqué ponctuellement par la mise sur le marché du 1401 d'IBM dans un environnement macro-économique favorable. Nous étions en 1960 au milieu des "trente glorieuses" et la France, malgré les guerres d'Indochine puis d'Algérie, s'était reconstruite. Le niveau de vie était revenu à celui d'avant-guerre et le taux de croissance était voisin de celui de la Chine aujourd'hui, laissant espérer un doublement du PNB en une dizaine d'années. Une période d'expansion et de modernisation, après celle de la reconstruction, s'ouvrait pour notre pays. Ajoutons un élément que l'on pourrait appeler "macro-social" : le prochain retour des

pieds noirs, en dépit des souffrances et des difficultés, allait offrir une chance à la métropole, en fouettant l'esprit d'entreprise et en apportant une main d'œuvre courageuse.

Dans le contexte historique plus étroit de CCMC, l'esprit messianique était partagé par des experts comptables qui de sept au départ étaient devenus 500 et qui confiaient maintenant 1.500 dossiers à traiter à CCMC. Enfin la relation établie dans les années 1950 entre CCMC et IBM allait conduire à considérer comme naturel et ainsi à faciliter le saut technique proposé.

Pour donner une image de ces années-là, et surtout pour illustrer l'influence du développement de l'outil informatique sur les cabinets comptables utilisateurs, comme sur la gestion du client final, permettez-moi de faire appel à un souvenir personnel. J'étais un jeune expert-comptable et une entreprise industrielle de plusieurs centaines de personnes m'avait confié la surveillance de sa comptabilité. Ce n'était pas vraiment une grande organisation, mais une entreprise qui faisait partie de la tranche haute des PME (La France comptait alors moins de 1.000 entreprises de plus de 1.000 personnes). Quand je fis traiter la comptabilité de l'entreprise par CCMC pour la première fois, je pus faire établir une situation semestrielle, ce qui était une nouveauté et me paraissait apporter un progrès. Toutefois, comme le résultat apparu était très médiocre, la réaction du dirigeant fut de me dire qu'il était inutile à l'avenir d'établir ce type de situation ! A cet exemple, certains pourraient opposer des contre-exemples, bien que la fin de celui-ci paraisse morale sur le plan de la logique économique.

La centralisation

Les années 1960, c'était le retour au pouvoir du général de Gaulle, le prix Nobel d'Albert Camus, les victoires de Jacques Anquetil, et la révolution automobile de la DS 19, signe éclatant de modernité. Dans cette période, CCMC fait un choix fondamental pour son avenir, celui de la centralisation. Ce choix se perpétuera d'une manière continue pendant trois décennies, jusqu'à ce que l'entreprise devienne un de ces "grands chaudrons" dont parlera plus tard Bruno Lussato. Pendant toutes ces années, CCMC se dote régulièrement des derniers modèles ou des dernières versions des grands ordinateurs, du 1401 au 3084, et cela dans son centre principal de Vienne, dans l'Isère. Cette politique eut bien entendu des conséquences importantes sur tous les plans. En effet, l'entreprise dut s'organiser autour de l'ordinateur, de sa puissance croissante, de ses capacités nouvelles et de

ses exigences, un peu comme une entreprise sidérurgique s'organise autour de son haut fourneau.

Cela conduisit CCMC à ressembler de plus en plus à une entreprise industrielle sur le plan technique, en se pliant aux conditions de mise en œuvre du matériel, sur le plan financier, par une nouvelle intensité capitalistique, et sur le plan social, par la notion de chaîne de production. La première étape fut la construction du centre de Vienne en 1962, qui devint le centre unique de traitement de CCMC, entraînant *de facto* la disparition des centres régionaux qui existaient à Lille, Lyon, Marseille, puis Agen et qui devinrent de simples agences commerciales ou des centres d'assistance technique. Il est d'ailleurs frappant, lorsque l'on relit la communication de l'époque, de constater que la réalisation du centre unique fut présentée comme une opération de décentralisation et non de centralisation, dans la mesure où son implantation n'était pas choisie dans la capitale ni dans une grande métropole, mais dans une modeste ville de province.

L'emploi d'ordinateurs permit de multiplier les produits proposés en les intégrant au produit de base qui demeurait la comptabilité générale. Ces nouveaux produits furent la comptabilité analytique, la facturation, les statistiques et la paye. En parallèle, furent conçus des produits spécifiques à certains secteurs d'activité. Ces nouveaux produits permirent aux experts-comptables de diversifier les services offerts à leur clientèle et, toujours selon le même processus, conduisirent un certain nombre de PME à modifier et à améliorer leur gestion.

Les constructions ultérieures de centres à Nancy en 1975 et à Orléans en 1977, dont la puissance de traitement globale approchera celle de Vienne, ne constitueront pas un changement véritable dans la stratégie de centralisation, mais répondirent au souci d'être présent et visible dans plusieurs régions de France et surtout représentèrent une mesure de sécurité contre la vulnérabilité d'un seul centre, en disposant d'une sorte de *back-up* interne. L'usage progressif et intensif, dans les années 1970, de la lecture optique, surtout pour des factures et des bandes de machines enregistreuses, allait aussi dans le sens d'une concentration des compétences en un seul endroit. Même dans les années 1975, quand se généralisa l'informatique répartie et que naquirent les téléservices, ce fut beaucoup plus une déconcentration qu'une décentralisation.

La saisie était effectuée dans des cellules créées à cet effet un peu partout en France, ou dans les cabinets comptables eux-mêmes. Les informations saisies étaient transmises sous forme de disquettes ou télétransmises, mais cela ne changeait rien au principe premier, à savoir que

le traitement et la plus grande partie de l'édition restaient centralisés. CCMC était d'ailleurs remarquablement équipée pour réaliser ses travaux d'impression, en qualité comme en quantité. La Compagnie eut un peu plus tard un des parcs européens les plus importants de 3800, ce qui lui permit l'édition de plusieurs milliers de dossiers par jour. Il était toutefois possible de procéder à l'édition dans les cabinets eux-mêmes ou dans les entreprises, mais cette édition en local portait principalement sur des états de synthèse peu volumineux, pour des raisons de coût.

La conviction d'un partage naturel des tâches informatiques, avec il est vrai différentes répartitions possibles, était très forte à CCMC. J'ai ainsi relevé dans le rapport annuel 1964/1965 une phrase qui frappe par son anticipation : "On peut penser que d'ici 10 à 20 ans (c'est-à-dire en 1975/85) et sans doute avant, chaque professionnel aura l'ordinateur sur son bureau." Mais, d'une manière générale, le développement des téléservices, bien qu'important, se heurtait au prix des télécommunications

Le tournant de l'informatique répartie

Quelques années plus tard, le choix par les cabinets comptables d'une nouvelle organisation pour le traitement des dossiers de leurs clients, à partir de la micro-informatique, se fera essentiellement en fonction des coûts comparés de chaque solution ou, plus exactement, en fonction des coûts aisément mesurables. Or, si l'informatique répartie était souvent la plus rationnelle en terme de facilité d'usage et de qualité, son coût apparent la pénalisait. Il est certain également que le choix de l'autonomie fut ressenti par des professionnels libéraux comme le choix de l'indépendance. Pour dire les choses simplement, le petit chaudron était parfois préféré au grand, car le charbonnier voulait être maître chez lui, même s'il fallait faire sa propre soupe et même si celle-ci était parfois bien médiocre.

En fait, l'externalisation, dont le nom n'était jamais utilisé car le concept n'était pas théorisé, fut à la base de la réussite de CCMC. Pendant longtemps, il n'y eut pas d'alternative technique valable aux solutions proposées par la Compagnie, ce qui développa chez elle la certitude que la centralisation était la seule solution et, avec cette certitude, une culture monopolistique liée à la conviction d'être une sorte de service public. Ainsi à CCMC on ne parlait pas de clients mais d'utilisateurs, alors qu'en réalité la différence était mince.

Cette évolution concerne davantage la période des années 1980-90 que celle des années 1970, mais il n'y eut pas, pendant quarante ans, de solution de continuité dans l'histoire de CCMC.

Quarante ans de choix

Pour terminer je voudrais dire quelques mots de la relation entre la politique financière de CCMC et ses choix en matière de politique générale. Pendant les quinze premières années de son existence, la politique d'appel à la collectivité des fidèles était un peu hasardeuse et parfois acrobatique, mais elle pouvait satisfaire les besoins de fonds de roulement dans le cadre d'une croissance mesurée et d'investissements limités aux petits centres régionaux. Mais quand vint l'époque des ordinateurs et du centre de Vienne, le denier du culte ne pouvait plus suffir.

Il fallut d'abord trouver des investisseurs pour financer les constructions immobilières, dont CCMC serait la locataire. Là encore les experts comptables sollicités apportèrent une réponse positive, directement ou grâce à leur environnement. Certains d'entre eux, ainsi que les dirigeants de l'entreprise, allèrent même plus loin en se portant personnellement caution des dettes de CCMC. Il s'agissait vraiment d'un acte de foi et de courage, dont la contrepartie n'était pas évidente, mais qui illustre bien le côté collectif et solidaire de cette aventure.

Mais ces gestes individuels ne suffisaient pas et, en 1970, dans une démarche moitié marketing moitié financière, les trois grandes banques nationalisées furent invitées à prendre ensemble 45% du capital de la société, les experts comptables quant à eux se regroupant dans une holding et conservant le contrôle majoritaire de CCMC. La BNP et la Société générale répondirent favorablement et c'est à cette occasion que furent accueillis au Conseil d'administration Jean Carteron et Pierre Lhermitte. Le stade suivant du volet financier intervint plus tard, en 1984, par la cotation en bourse de CCMC qui fut la première société de service dans ce cas.

La politique sociale fut aussi très liée aux choix en matière d'organisation centralisée. La manière dont la question, puis le problème des opératrices de saisie, qui se posa à d'autres grandes organisations, fut traité, puis résolu par CCMC, est intéressante et exemplaire des convictions de ses dirigeants successifs. Pour servir l'ordinateur-roi à Vienne, il fut nécessaire de trouver, d'embaucher et de former des centaines d'opératrices de saisie dans un cadre régional relativement étroit.

Mais la lecture optique et les perspectives de saisie dans les cabinets et les entreprises, avec télétransmission, montrèrent vite les problèmes difficiles à résoudre. D'une part furent créés des centres de saisie autour de Vienne, qui purent ensuite être détachés séparément. Ces centres purent s'ouvrir à d'autres travaux, mais CCMC continua à les alimenter en sous-traitance pendant le temps nécessaire pour qu'ils trouvent un nouvel équilibre. Pour une autre partie de ce personnel, CCMC fit un gros effort de formation vers d'autres compétences et on put constater bon nombre d'évolutions spectaculaires et réussies.

En conclusion de ce survol, je souhaite souligner combien l'évolution et les choix de CCMC furent déterminants pour la profession comptable formée de 10.000 cabinets, soit 100.000 personnes, dont la moitié travailla avec CCMC et pour les PME et même les TPE, qui étaient leurs clientes. Je terminerai par une question qui fait partie, je crois, des réflexions de l'actuel président de CCMX, Jean-Luc Lénart : "Est-ce que, de nouveau, dans la décennie qui vient, l'informatique répartie ne serait pas la solution d'avenir ?" En s'en prenant aux petits chaudrons, plutôt qu'aux grands, Bruno Lussato et son complice François de Closets n'ont-ils pas tenté de fournir des éléments de réponse, dans *L'imposture informatique* ?