

# Une fonctionnaire au travail A civil servant at work

Thierry Pillon

Volume 48, Number 2, Fall 2016

Sociologie narrative : le pouvoir du récit  
Narrative sociology: the power of storytelling

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1037719ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1037719ar>

[See table of contents](#)

---

## Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

## ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

---

## Cite this article

Pillon, T. (2016). Une fonctionnaire au travail. *Sociologie et sociétés*, 48(2), 155-167. <https://doi.org/10.7202/1037719ar>



# Une fonctionnaire au travail

**THIERRY PILLON**

CETCOPRA

Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne

Courriel: [thierry.pillon@wanadoo.fr](mailto:thierry.pillon@wanadoo.fr)

DANS LES ANNÉES 1990, LE MINISTÈRE DES FINANCES a invité les retraités de ses services à faire le récit de leur vie de travail. L'initiative visait à recueillir la mémoire d'un ministère qui avait connu des bouleversements techniques considérables au cours de la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle. La forme choisie fut celle d'un concours d'autobiographies. Le premier de ces concours, *Mémoire du Trésor public*, a été organisé en 1993<sup>1</sup>. Un second, *Mémoire de la Direction générale des impôts*, sera organisé en 1998. Bien qu'une faible part des fonctionnaires retraités ait répondu à l'appel de leur administration, 1 % pour chaque concours, le corpus rassemblé n'en reste pas moins considérable. Des longs extraits de ces récits ont été rassemblés en trois forts volumes (Costes, 2004 ; Jumeau, 2001) dont un concernant les fonctionnaires des douanes (Poulain, 2012). L'administration des Finances s'inscrivait dans une pratique de recueil de témoignages déjà engagée dans le cadre d'autres institutions publiques, comme ce fut le cas par exemple pour la sécurité sociale et son programme d'Archives

---

1. Le concours est organisé à l'initiative de Florence Descamps alors secrétaire scientifique du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, et auteure d'une remarquable synthèse sur les sources orales (Descamps, 2001). À partir de sources orales, voir également le travail important de Christophe Capuano sur les agents de la sécurité sociale (Capuano, 2015).

orales mis en place en 1975 (Aron-Schnappeer et Hanet, 1978). Mais l'entreprise du ministère des Finances rejoignait aussi à sa manière l'ambition de Jacques et Mona Ozouf lors de leur enquête au début des années 1960 auprès des instituteurs, visant à « conquérir des récits » sur « l'engourdissement du souvenir » (Ozouf, 1973 ; Ozouf, 1992). Parmi les récits sollicités par le ministère des Finances, certains se sont distingués et ont obtenu un prix. C'est le cas de celui d'Yvonne Mathé (Mathé, 1999).

Le récit d'Yvonne n'est pas un journal. C'est la réponse à un appel. Que sait-on en effet de son désir de se raconter si son ministère ne l'avait pas sollicité ? On ne connaît pas d'elle d'autres récits. Pour autant ce passage à l'écriture de soi est soutenu par l'intensité d'un désir de témoigner. Il demandait chez cette fonctionnaire habituée à la rédaction de fiches et de rapports, intime de l'écriture, de « faire glisser le langage<sup>2</sup> » de la froideur administrative vers la confession de ce qui a été vécu le plus souvent dans le silence qu'imposait la discipline de travail. C'est pourquoi on peut sans doute voir dans l'écriture d'Yvonne le reflet de sa propre trajectoire professionnelle : de l'exigence d'écrire propre à son métier, elle a fait un exercice de liberté<sup>3</sup>. Ce récit du travail est en effet celui d'une conquête au sein d'une institution très masculine, aux vertus viriles incarnées dans une stricte hiérarchie. Car si les services fiscaux se sont féminisés, surtout après 1945, c'est d'abord dans les catégories C et B, plus rarement dans les catégories A, grade auquel Yvonne finit par accéder. Son histoire est à cet égard exemplaire. Au fil de son récit la vie des ministères se découvre : l'arbitraire administratif ; les lieux inadaptés, malcommodes ; le matériel d'un autre âge, évoluant trop lentement ; les contraintes qui pèsent sur les corps : poids des dossiers et des classeurs, fatigue des visites, réceptions de contribuables, et toujours être assis, penchés sur ses chiffres. Mais c'est aussi l'immensité du savoir-faire et des connaissances, la richesse des arrangements techniques et sociaux qui font le quotidien du travail<sup>4</sup>.

Yvonne vient d'un milieu modeste. À huit ans, en 1931, elle travaillait déjà dans les champs, puis dans les filatures du Nord ; sa mère la cachait sous des bâches lorsqu'un inspecteur du travail venait visiter les ouvriers. Dans les familles ouvrières et de petits paysans, la chose était courante à cette époque, les enfants travaillaient pour aider les parents. De cette enfance Yvonne retient que la « seule liberté qui vaille pour une femme, c'est le travail » ; elle a trouvé là une arme pour la vie. Cette volonté sans faille, elle va l'exercer dans l'administration des finances, aux impôts, où elle entre à l'âge de 17 ans « en qualité d'auxiliaire à l'heure à titre essentiellement précaire et révoquant » (Mathé, 1999 : 9)<sup>5</sup>. Un peu plus de 40 heures de travail par semaine : « 9 h-17 h 30 avec

2. L'expression est de Daniel Fabre (Fabre, 1997) qui montre que le récit autobiographique s'adosse à des pratiques d'écritures déjà existantes, même les plus « ordinaires » (Fabre, 1993).

3. C'est sans doute le cas de tous ceux, ouvriers ou employés, qui décident d'écrire leur vie de travail ou de lutte ; mais les témoignages de femmes sont moins nombreux que ceux des hommes, ce sont le plus souvent des ouvrières, comme Lucie Beaud racontée par Michelle Perrot (Perrot, 2012), rarement des employés.

4. De ces arrangements une ethnologie du travail de bureau a rendu compte avec précision (Weller, 1999).

5. Pour plus de commodité de lecture, nous n'indiquerons désormais que le numéro de la page.

une courte pause de trois quarts d'heure entre 12 h 30 et 13 h 15 ! Le samedi 9 h-13 h. Vous commencez demain », lui dit-on après que sa lettre de demande d'emploi a emporté l'avis du « contrôleur-rédacteur » de la troisième direction des contributions directes, sise au 40, rue du Louvre à Paris (10). Yvonne s'était appliquée; sa lettre faisait mention de son père prisonnier de guerre et de la situation difficile dans laquelle elle et sa mère se trouvaient à Paris par temps d'occupation. Elle y mentionnait aussi ses diplômes. Elle avait acquis son brevet élémentaire, mais contrainte de travailler, elle avait quitté ses études et s'était inscrite à « des cours accélérés de secrétariat commercial ». L'examen réussi elle pouvait désormais être comptable, secrétaire ou sténodactylo : « Je “prends” 120 mots minute en sténo, 45 mots minute en dactylographie. La comptabilité en partie double n'a plus de secrets pour moi. J'ai appris à rédiger des rapports commerciaux et des lettres » (7). Nul doute que le « contrôleur-rédacteur » qui la reçoit par temps de pénurie de main-d'œuvre se félicite de ses qualités. Elle aurait pu entrer à la Banque de France; elle préférerait même. On l'avait reçu avec le même intérêt pour ses qualités de secrétaire. Mais elle était trop jeune de quelques mois; pas encore 18 ans. C'est ainsi qu'elle ira aux impôts en attendant, pense-t-elle, d'avoir l'âge pour la banque.

Lorsqu'elle entre pour la première fois aux contributions directes, le 11 mai 1941, c'est dans un « immeuble (...) beau et très imposant » qui fut autrefois un grand hôtel (11). La tradition veut que les employés portent une blouse, celle des hommes est grise, celle des femmes bleue ou rose : « Seuls, les contrôleurs et les commis n'en portaient pas » (12). Toute l'administration est déjà là, dans la grandeur du lieu, bien que tous ne soient pas si imposants — tant s'en faut —, et dans la rigueur d'une hiérarchie qui semble immuable. Tradition, pesanteur de l'administration et sous-équipement technique. Les services disposent ainsi de très peu de machines à écrire, la plupart sont de marque française, des Japy à gros caractères; Yvonne se trouve face à une américaine Underwood à petits caractères que l'administration loue pour compléter un matériel insuffisant. Le quotidien s'installe avec ses notes de service à taper, ses « écritures diverses », ses dossiers à manipuler. Yvonne découvre qu'on utilise comme on peut des locaux dont la physionomie a gardé quelque chose de l'ancien hôtel : « Chaque bureau de ce grand immeuble dispose d'un petit cabinet de toilette. On met une planche de bois, retirée d'un classeur, sur le lavabo et on se restaure comme on peut. Il n'y a pas de cantine et il n'est pas possible d'aller au restaurant en raison du peu de temps dont on dispose, des tickets d'alimentation, et du prix. La gamelle est bien chauffée grâce au chauffage urbain et nous pouvons, à partir de midi, faire chauffer nos gamelles sur le radiateur. L'été, il faudra nous débrouiller autrement » (12). Yvonne éprouve très vite le poids de cette hiérarchie, la rigueur d'un commandement qui tient du militaire : « tenez » lui dit l'inspecteur rédacteur principal, « ce n'est ni fait ni à faire. Recommencez tout. » Lorsqu'elle « prend en sténo », on la laisse debout équilibrant comme elle peut son bloc souple sur ses mains; des « séances debout » qui pouvaient « durer parfois entre une heure ou une heure et demie ». Elle découvre aussi que son salaire ne lui sera versé que le mois suivant : « je digère comme je peux ces bonnes nouvelles et me dis

que, ce jour-là est un jour sans» (13). Mais elle ne se décourage pas, ce n'est pas dans son caractère. Ses qualités de sténo sont vite remarquées, comme sa capacité à prendre en note directement à la machine. « Pour améliorer mon salaire, j'accepte toutes les heures supplémentaires qu'on me propose ou qu'on m'impose d'autorité » (17). Les conditions sont difficiles, le matériel parfois déficient. Comment faire des stencils pour reproduire des lettres destinées aux différents services quand il n'existe plus de machines<sup>6</sup>? Yvonne et ses camarades de travail se révèlent d'ingénieux bricoleurs : « J'utilise une pâte grise qui ressemble à de la terre glaise. Je la malaxe avec de l'eau. Je l'aplatis et la lisse dans un cadre de fer rectangulaire. J'imprime sur cette pâte le texte à reproduire. Il ne reste plus qu'à imprégner le papier. Chaque fois que j'utilise ce procédé, je me sens davantage maçon que dactylo! » (18).

Le 30 juillet 1941, Yvonne a 18 ans. Elle ne retournera pas à la Banque de France. Compte tenu de la qualité de son travail, ses supérieurs lui proposent de passer l'examen « d'auxiliaire permanente » qui lui permettrait d'assurer un revenu un peu plus conséquent. Elle réussit les épreuves et n'est plus payée à l'heure et à titre essentiellement précaire et révocable : « à partir du mois d'août, ma paye s'en ressent. Je suis mensualisée. » En 1942, pour remplacer les personnels prisonniers, l'administration organise un concours de commis. C'est le premier grade du corps des fonctionnaires. Il est interdit aux femmes, mais à titre exceptionnel, cette année-là, 15 places pour toute la France sont offertes par voie interne au personnel féminin. En sa qualité d'auxiliaire permanente, Yvonne peut y prétendre. Elle se lance. Un soir d'hiver, le directeur, l'inspecteur rédacteur principal et le rédacteur entrent dans son bureau : « Mademoiselle, nous venons vous féliciter pour votre brillant succès. Vous êtes admise avec le numéro trois au concours de commis » (21). Elle entre alors dans le corps des fonctionnaires avec le grade de « commis stagiaire ». La voici donc de plain-pied dans l'administration des impôts. Encore faut-il suivre la formation dispensée durant sept mois par l'École des contributions directes à Versailles, où elle se retrouve avec sept autres femmes pour une centaine d'hommes qui les regardent « comme si nous arrivions de la planète Mars » (23). Se familiariser avec la complexité du système fiscal, les différentes contributions — mobilières, patentes, foncières bâties et non bâties — la taxation des revenus... Les règles propres à chaque impôt, les assiettes, les modes de recouvrement, les taxations et dérogations. Un monde en soi dans lequel Yvonne plonge sans retenue, prenant plaisir à apprendre, vivre un peu la vie d'étudiante, tissant des liens avec des collègues qu'elle retrouvera au cours de sa carrière. Elle y découvre aussi l'esprit de l'administration des impôts telle qu'elle s'incarne dans la figure de l'instructeur : « il est là pour nous apprendre à “plumer l'oie sans la faire crier” » (25). Si la fonction a ses grandeurs, elle a aussi ses obligations. Les commis — les contrôleurs actuels — exercent une partie de leur activité sur le terrain, dans les communes rurales, dans les rues des villes afin de vérifier que le dossier administratif — « le calepin » — de

6. Le stencil est une feuille paraffinée qui reçoit un dépôt d'encre provenant d'un papier carbone pour une reproduction à base d'alcool.

chaque immeuble, de chaque logement, de chaque foyer reflète la situation réelle; mis à jour, ces « calepins » sont recopiés dans une « matrice » destinée au percepteur et accompagnée des taxations et avertissements: « tous ces travaux sont exécutés à la main » (26) et les déplacements se font à vélo ou en train. Comme le raconte un agent des contributions directes qu'Yvonne aurait pu rencontrer, Georges Guicherd: « En Mairie, la séance commence par l'examen des demandes des contribuables présents, on recueille l'avis de la commission sur les éventuelles réclamations reçues au bureau, puis on recherche les créations ou disparitions de commerces ou de maisons. Puis vient l'appel du rôle qui comporte toutes les bases d'imposition à la Mobilière et aux diverses taxes locales (prestations, chiens, pianos...). Cela donne lieu à une véritable litanie du contrôleur qui récite en lisant: « Mr X: loyer matriciel 100; 2 hommes; 2 chevaux; 1 voiture; 1 chien de 1<sup>re</sup> catégorie. Mr Y: loyer matriciel 50; 1 homme; 1 cheval; 1 voiture; 1 chien de 2<sup>e</sup> catégorie », etc. » (Costes, 2004: 391).

Le 30 juillet 1943, Yvonne termine sa formation, et le 1<sup>er</sup> août, elle est titularisée « commis de quatrième classe » au contrôle central d'Auteuil, sis dans un grand appartement du 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Ce n'est plus le bel immeuble de la rue du Louvre, mais c'est encore un lieu acceptable. Parmi ses attributions, Yvonne devra recevoir les contribuables, écouter leurs doléances ou sanctionner leurs défaillances. Le lendemain de son arrivée, on frappe à la porte de la réception: « Le voilà donc mon premier contribuable. C'est un Russe blanc rescapé de la révolution bolchevique. J'ai un mal fou à le comprendre, Je fais des efforts désespérés pour lui répondre » (32). Une collègue lui recommande de ne jamais dire « je ne sais pas » devant un contribuable, mais de prétexter d'aller chercher un dossier pour demander discrètement conseil. Elle n'oubliera pas la leçon. Entre l'accueil, l'établissement des « calepins » et les visites auprès des propriétaires pour vérifier leurs déclarations, Yvonne ne chôme pas. Elle décide un jour de se rendre dans un immeuble pour lequel les déclarations sont manquantes depuis plusieurs années, abritant en outre un comédien célèbre, lui aussi en froid avec l'administration fiscale. Sur place, on la reçoit mal, on refuse de lui donner la liste des propriétaires. Elle ne se sent pas très à l'aise. De retour au bureau, elle s'en plaint à sa collègue qui lui dit: « Malheureuse, cet immeuble est bourré d'Allemands et depuis le début de l'Occupation nous n'y mettons plus les pieds » (35).

La vie au bureau n'est pas simple. La sous-alimentation, la pénurie de matériel et de chauffage rendent le travail pénible et mettent le corps à rude épreuve, « mes mains et mes pieds sont couverts d'engelures et me font souffrir. Rester une journée assise derrière un bureau devient difficile » (36). À peine installée dans le secteur d'Auteuil, Yvonne est sollicitée par son ancien contrôleur pour rejoindre un autre service, le 73<sup>e</sup> contrôle central de Pantin, Bobigny et Drancy. C'est le début d'un mouvement de service en service qui ne cessera pas au cours de sa carrière. Le 1<sup>er</sup> avril 1944, elle prend donc son nouveau poste. Les bureaux sont, comme les précédents, situés dans un appartement, mais cette fois boulevard de la Villette, dans le nord de Paris, et « juste en face d'une maison close » (37). L'utilisation des appartements en guise de bureau est courante, à Paris comme en province; comme le dit un autre collègue d'Yvonne: « À

cette époque, le bureau de l'enregistrement se trouvait au domicile du receveur, ce qui permettait à ce dernier d'avoir en cas de besoin recours à la collaboration gratuite de son épouse» (Costes, 2004 : 523).

En raison du manque toujours criant d'effectif dans les services, Yvonne se retrouve à la tête du secteur territorial de Pantin, très éloigné de Paris, « la prolongation des lignes de métro en banlieue n'est pas encore réalisée et il me faut emprunter métro et autobus pour arriver dans mon secteur. Les marches à pied sont souvent très longues » (37). Pantin n'est pas Auteuil, Yvonne fait face à une population aux revenus modestes ; petits salaires et faibles retraites. L'Occupation n'arrange rien, mais le printemps 1944 arrive enfin. C'est un contribuable qui lui annonce le débarquement. L'espoir de voir enfin la fin de la guerre permet à Yvonne de supporter les mois de juillet et août difficiles, sans ravitaillement, rationnée en gaz et électricité. Puis c'est l'insurrection dans Paris, le danger des combats, la difficulté à se déplacer, les scènes dramatiques, et un soir alors que l'électricité est encore coupée, « tout à coup, toutes les cloches de Paris se mettent à sonner » (41). C'est la fin des années noires. Yvonne sera au premier rang aux Champs-Élysées le 26 août 1944 pour voir passer l'homme dont elle avait entendu la voix le 18 juin 1940 quand la directrice de la colonie de vacances qui l'hébergeait alors l'avait invitée à écouter sur sa radio « un français qui n'est pas d'accord avec Pétain », un militaire, colonel ou général, « je ne sais pas » (3).

La Libération n'aura pas tout de suite amélioré la vie quotidienne dans des bureaux qui restent mal équipés et peu chauffés à l'approche de l'hiver. Mais enfin, « L'administration décide de nous venir en aide en nous attribuant des poêles à papier. (...) toutes nos archives ou presque y passeront. Le soir après le travail, dans de grandes bassines d'eau, que nous installons dans la cuisine, nous faisons détremper le papier. Ensuite nous formons, en les essorant très fort, de grosses boules que nous laissons sécher pendant la nuit. Le lendemain nous allumons notre poêle et ça tient... ce que tient le papier » (43). Le poêle ne suffit pas, « nous nous enveloppons de couvertures que nous serrons autour de notre taille avec de la ficelle, pour nous réchauffer un peu » (43). La vie économique reprend, le commerce surtout, les marchés, donc les déclarations de patente qui submergent les fonctionnaires. Le besoin de personnel qualifié se fait sentir, et un concours de « contrôleur » est ouvert aux commis ; 175 postes sont offerts pour la France et, fait exceptionnel, 15 réservés « pour la première fois aux commis de sexe féminin » (44). Yvonne se lance dans la préparation du concours, et de son mariage en même temps. Vers la fin du mois de décembre, elle apprend qu'elle est reçue en sixième place après avoir brillamment passé l'écrit et l'oral. Elle n'ira pas à l'école comme la première fois. Le manque de personnel pèse trop pour retirer 175 fonctionnaires de la vie des services le temps de leur stage. C'est donc à distance, le soir, en plus de ses heures de travail, qu'elle suit sa formation, évaluée à la fin par de nouvelles épreuves écrites et orales.

L'année 1947 aura été bien remplie, Yvonne a passé son concours, s'est et a donné naissance à son fils. Le statut de la fonction publique entre en application, les dénominations changent et c'est en tant qu'inspecteur adjoint, et non plus « contrôleur »,

qu'elle est nommée au service de « contrôle des retenues à la source ». Cette fois-ci Yvonne est envoyée rue d'Uzès, au service des fonctionnaires étrangers, dans un lieu anciennement utilisé comme entrepôt de tissus et de lainages, des locaux « à la limite de l'insalubrité. Une fois entré dans l'immeuble et après avoir traversé un grand couloir sombre, on débouche dans une cour intérieure couverte en totalité par une grande verrière en verre dépoli soutenue par de gros piliers métalliques. On pourrait croire qu'Eiffel est passé par là ! Toutes les salles de travail donnent sur cette cour et ne peuvent ainsi bénéficier d'un éclairage et d'une aération satisfaisants. Dans les groupes, les femmes disposent à chaque rangée de deux tables et sont assises face aux surveillantes qui sont seules à disposer du téléphone. La lumière artificielle est le plus souvent de rigueur » (49). Le bureau des renseignements, dont Yvonne devient vite responsable en plus de ses « étrangers », est pire encore : « situé au rez-de-chaussée, au débouché du grand couloir sombre. Il comporte une seule pièce d'environ quarante mètres carrés. Il est divisé en deux, dans le sens de la longueur, par un comptoir en bois sur lequel les redevables, debout, s'accourent pour nous exposer leurs problèmes. (...) L'aération ne se fait que par la porte d'entrée empruntée par les contribuables. Pour aider les agents à mieux respirer, l'administration a fait installer au plafond un « ozonair » qui distille de l'ozone à la demande. Je déciderai de ne plus le faire fonctionner après qu'un contribuable, expert en ce domaine scientifique, m'ait expliqué les dangers d'un tel appareil pour notre santé » (50). Yvonne est donc chef de service. Elle organise, fait face aux diverses dispositions légales concernant le calcul de l'impôt, l'assiette, ou les catégories de contribuables. Les réclamations s'accumulent, 20 000 à la suite de la suppression d'un avantage pour certains salariés. Dans une période encore très instable, Yvonne est en prise avec les aléas de la vie économique, l'effet des grèves de 1948 sur les décisions gouvernementales, les arrêtés ministériels fixant des avantages ou les retirant à certaines professions suivant le rapport de force politique. Elle explique cette fiscalité compliquée aux contribuables, au guichet, sans hygiaphone, « cet inconnu dans les contributions directes » (50) : « Des contribuables, j'en verrai de toutes sortes », des situations aussi, comme « cette demande de dossier d'impôt sur le revenu qui parviendra, par je ne sais quelle voie, sur mon bureau, et où je lirai : nouvelle adresse (une rue de Paris...) ; ancienne adresse, Block 13, camp de Buchenwald » (53).

Pour se rapprocher de son domicile alors que son fils entre à l'école communale, elle demande sa mutation à la 77<sup>e</sup> inspection centrale d'Asnières « en qualité d'adjointe à l'inspecteur central » (58). Elle prend son service le 2 janvier 1954. Cette fois, il s'agit d'un pavillon entouré d'un jardin, rue Franklin. Les conditions sont bien meilleures. Dans la nouvelle organisation des services qui voit le jour après la guerre, Yvonne, désormais cadre A, doit prendre la tête d'un secteur parmi les quatre dont est chargée l'inspection d'Asnières. Elle s'aperçoit que sa place n'est pas prévue dans cette réorganisation. « Cela me semble tellement impossible que je n'y crois pas » (60). Elle comprend vite pourtant. Le directeur s'oppose en effet à ce qu'une femme prenne la responsabilité d'un secteur : « C'est pour moi une question de principe. Je ne veux pas de femme dans mes services extérieurs. Je m'y suis toujours tenu et je m'y tiendrai »

(60). Yvonne proteste. Il réplique : « Madame Mathé, je l'estime beaucoup, mais la femme je n'en veux pas » (60). Il en faut plus pour la faire reculer. C'est donc plus haut, à la Direction générale qu'elle ira contester. Pour arranger les choses, on lui propose alors de patienter dans un nouveau poste, et le 1<sup>er</sup> octobre 1954, elle prend son service à l'inspection d'Aubervilliers dans le 9<sup>e</sup> arrondissement de Paris, toujours en qualité d'adjointe à l'inspecteur central. Lors de ses tournées d'inspection, elle retrouve la vie miséreuse de la banlieue parisienne, autour des grandes usines. Mais son attente n'aura pas été longue, puisque fin novembre, on lui propose d'être rédactrice au service contentieux de la rue du Louvre. Elle hésite, puis accepte de prendre en charge le secteur de la banlieue nord, ce qui lui vaut de traiter avec trois subordonnés près de 5000 réclamations par an. Le travail est intéressant, elle forme une bonne équipe. Reste les mauvaises habitudes : « Tous les jours, avec mes camarades, j'ai droit au "rapport" chez le directeur adjoint. Lui assis, nous debout parfois pendant plus d'une heure, il passe au crible notre travail de la veille » (66). « (...) ces "dinosaures" mettent du temps à mourir ! Ils supportent parfaitement la femme derrière ses casseroles, en subordonnée, dans leur lit, mais surtout pas sur un plan d'égalité avec eux dans le monde du travail » (66). Mais Yvonne ne se laisse pas décourager. Son goût du travail, sa détermination lui donnent une force sur laquelle elle sait pouvoir compter.

En 1956, à la faveur d'un changement dans la hiérarchie, plusieurs postes de rédacteurs sont vacants ; elle en profite pour changer de direction en restant toujours rue du Louvre, mais cette fois chargée de quatre quartiers de Paris. La population dont elle a maintenant la charge change de celle des faubourgs. Elle est éminemment contrastée. Des grands bourgeois du Palais-Royal « aux mandataires des Halles et aux propriétaires des hôtels de passe rue Saint-Denis » (70). Encore faudra-t-il établir « le nombre de passes par jour et par prostituée » ; les contestations ne manquent pas. Son rôle de rédacteur est un rôle de conseil ; avec le contentieux, il en va du respect de la loi aussi bien du côté des contribuables que de l'administration. Yvonne prend plaisir à démêler les affaires complexes, répondre aux requêtes du Conseil d'État, aux signalements par les parlementaires, et justifier avec autant d'arguments techniques le point de vue de l'administration. Elle est bien dans ce service, mais c'est sans compter les habitudes de son directeur : « Madame, votre collègue du personnel est détaché lundi, à la Direction générale, rue de Rivoli. J'ai donc décidé que vous le remplacerez. Il vous passera le service demain matin. — C'est une plaisanterie ? — Je n'ai pas l'habitude de plaisanter dans le service » (73). Yvonne obtempère et se trouve une fois encore dans un service qu'elle ne connaît pas, aux attributions très étendues, relatives cette fois-ci à la gestion des personnels de l'administration. Son prédécesseur lui fait la liste impressionnante de ses nouvelles responsabilités ; il précise qu'une sonnette relie directement le nouveau bureau d'Yvonne à celui du directeur, « lorsqu'il sonne trois fois, il faut tout abandonner pour aller voir ce dont il a besoin » (74). Les mises à l'épreuve ne manquent pas de la part de ce directeur, comme le jour où lors d'une réunion des inspecteurs principaux, il passe la parole à Yvonne, sans l'avoir prévenue, pour qu'elle éclaire un point de détail administratif relatif au poste qu'elle vient juste de prendre : « Madame

Mathé, cette question est de votre ressort. Exposez-la à ces messieurs» (76). Sa détermination la sortira toujours des situations périlleuses. À la gestion du personnel, elle fait face à des situations tout aussi difficiles que celles qu'elle a connues jusqu'alors avec les contribuables : maladies, deuils ; pauvreté pour certains auxiliaires jamais titularisés, parfois retraités. En 1962, à la suite des accords d'Evian, elle verra arriver dans son bureau les rapatriés d'Algérie qui travaillaient aux Finances. Elle est aussi chargée de l'harmonisation des instructions de notation des fonctionnaires. La tâche est complexe, mais c'est surtout le signe d'un profond changement d'organisation de l'administration des finances qui prévoit pour le début de 1968 de fusionner ses directions : contributions directes, enregistrements, contributions indirectes : « L'administration ancienne va disparaître, et avec elle, tout son artisanat, ses copistes, ses taxateurs, ses dactylos sur machine Japy. Une autre, beaucoup plus moderne, va naître et prendre peu à peu sa place, avec la panacée de cette fin de siècle : l'informatique » (87). Yvonne est optimiste.

La révolution a commencé le 2 janvier 1968 quand se met en place la nouvelle organisation des services avec son lot de déménagements, cartons, caisses qu'il faut déplacer d'étage en étage : « Le 40, rue du Louvre est transformé en chantier. Sur trois ou quatre mètres de haut, partout, à tous les étages, des caisses, des cartons et encore des caisses. J'ai appris, seulement trois jours avant, que je serai responsable, en ma qualité d'inspecteur rédacteur central, du service du personnel de la nouvelle direction de Paris Sud-Est » (89). Yvonne découvre sa nouvelle équipe en même temps que le fonctionnement de ce nouveau service, « il faudra apprendre sur le tas » (89). Mais apprendre en faisant, Yvonne y est toujours parvenue. Elle ne dispose pourtant d'aucun outil, pas même d'un annuaire à jour des 1 700 personnels des services dont elle doit assurer la gestion. Sans compter le travail d'harmonisation que suppose le regroupement des services. Elle est souvent contrainte d'emporter chez elle ses lourds dossiers pour y travailler tranquillement, loin des sollicitations permanentes auxquelles elle doit faire face au cours de ses journées, « il faut faire tourner cette machine infernale » (93). Heureusement, l'informatique commence doucement à faire sa place. Pour l'instant, uniquement pour le paiement des agents. Mais Yvonne et son équipe ne parviendront à corriger toutes les anomalies que le 20 avril 1968. Pour une fois les bureaux sont convenables, « en enfilade », les portes restent ouvertes pour faciliter les échanges. Yvonne n'est pas moins débordée, elle affronte, mais manque de personnel pour la seconder. Sa tâche est immense, elle doit désormais gérer « les congés ordinaires, de maladie, de longue durée, les disponibilités pour charge de famille ou pour suivre le mari, les accidents de travail pour les auxiliaires, de service pour les fonctionnaires, les recours aux tiers, les rapports spéciaux exigés pour les promotions, la notation des agents, les avis pour concours, les autorisations de recrutement pour les auxiliaires, (...) les demandes de mutation, (...) la réception des agents, les prestations de serments... » (94-95).

Le mois de mai arrive. Le 3, la police évacue la Sorbonne. « Par les propos de mon fils, étudiant au Quartier latin, je me rends compte que la violation de la fameuse franchise universitaire risque d'être lourde de conséquences » (95). « Ce sera ensuite la nuit

des barricades. Je la suivrai, si j'ose dire, en direct, mon fils qui travaille tard le soir n'ayant rien trouvé de mieux, vers deux heures du matin que d'entrer en fanfare dans notre chambre pour faire écouter à mon mari et à moi les nouvelles largement diffusées à la radio» (95). Lorsque les grèves touchent les transports en commun, Yvonne prend sa voiture et joue le taxi pour les collaborateurs de son équipe. Du moins tant que l'essence est disponible. La continuité du service est assurée; l'ordre s'installe dans cette nouvelle organisation bien que tous les dossiers, notations et fiches soient encore manuscrits. L'informatique reste malgré tout très en retrait du travail quotidien des agents. Yvonne apprécie les avancées sociales issues des accords de Grenelle, en particulier la suppression du samedi matin comme jour travaillé. Mais « la contestation élevée à la hauteur d'une institution » (97) ne lui convient pas. Pas plus que les nouvelles règles d'établissement des coefficients qui permettent de fixer les primes des agents. Auparavant, la valeur de l'agent était pesée au trébuchet de son « comportement », de sa « disponibilité », de ses « qualités de réception face aux redevables », de son « assiduité », et surtout de son attitude « vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques » : « en 68, ce sera l'inverse. Un seul critère : la notation » (101). Plus de modulation des primes, plus de « notion de mérite ».

En février 1969, Yvonne est contactée pour un détachement rue de Rivoli, dans les bureaux de la direction générale, « à la centrale feutrée, sanctuaire froid et monacal qui gère cependant les services de la France entière » (101). Ce n'est pas rien, il y a de quoi hésiter. Mais Yvonne n'a-t-elle jamais hésité longtemps? « Une excursion dans le saint des saints finalement » ne lui déplaît pas, elle a toujours aimé le changement. Elle accepte et découvre des bureaux pour une fois à la hauteur du prestige de la fonction. « Le service du personnel qui gère les cadres supérieurs de l'administration est en effet installé au rez-de-chaussée nord, à l'aile Napoléon du palais du Louvre » (103). Elle y rencontre son premier énarque, un homme jeune qui l'invite à s'asseoir autour d'un petit guéridon entouré de fauteuils, « j'observerai par la suite, que tous les énarques font de même et me demanderai toujours si c'est à l'École nationale d'administration que cette règle leur a été inculquée » (103). Il lui confie une mission — la banalisation du réseau comptable — qui entre dans le grand mouvement d'harmonisation des services. Il la prévient néanmoins que personne ne veut ce changement, surtout pas les organisations syndicales. Elle est à l'essai pour deux mois. Elle est étonnée qu'à la fin de cette période ce soit son supérieur qui lui demande de rédiger elle-même le rapport la concernant; elle y voit une preuve de confiance; elle sera titularisée sur le poste. Elle travaille avec une équipe de cinq autres directeurs adjoints ou inspecteurs principaux détachés, et tous chargés d'une des plus importantes réorganisations administratives du siècle, « et nous y sommes jusqu'au cou », toujours sans le secours de l'informatique, « selon la méthode artisanale » (107). Harmoniser le réseau comptable, tenir compte des multiples situations locales, fixer des indices, des taux, des échelles communes sans léser personne de ses avantages, Yvonne est à la tâche. Elle présentera devant les syndicats — « la cage aux fauves » — les conclusions qui entreront en application le 1<sup>er</sup> janvier 1970. L'ambiance de travail lui plaît. Le « saint des saints » a ses personnages, pour

Yvonne ce sera le titulaire, depuis plus de trente ans, des conservations des hypothèques; il devient pour elle un ami, truculent et affectueux, tout droit sorti d'une pièce de Courteline. «Petit, râblé, tiré à quatre épingles, la chevelure poivre et sel rejetée en arrière, des yeux vifs et perçants derrière les lunettes, il a un tour de taille impressionnant» (105). «(...) je vais vivre avec lui des moments inoubliables de travail, bien sûr, mais aussi de franche gaieté rabelaisienne que mon chef de bureau m'enviera (...)» (113): «Tous les soirs, Dame Nature l'obligeait à s'absenter. Je le voyais ouvrir son tiroir et prendre délicatement du papier pelure utilisé par nos dactylos. Celui des toilettes de l'État ne lui convenait pas. Un jour, à l'heure fatidique, j'entends: "M...e, je n'ai plus de papier." Je le vois alors bondir sur le téléphone, appeler une de nos employées à l'entresol et lui dire: "Dépêche-toi, c'est pressé, j'ai besoin de papier. Et attention, hein! Pas du 21 X 27, mais du format européen (21X29,7).» (115). Dans son armoire, il conserve d'antiques circulaires d'enregistrement, certaines datant de la Révolution française, celle de la cathédrale de Strasbourg en particulier; mais le trésor est tout autant derrière les reliures de cuir, dans sa réserve de calvados, de rhum et de cognac.

En 1973, Yvonne peut faire valoir son ancienneté pour l'examen de ses titres et obtenir le grade d'inspecteur principal. Son fils vient de réussir l'internat de médecine, elle pourra plus facilement partir faire son stage en province. En juin, elle est donc à Clermont-Ferrand où elle avale de la TVA «sans discontinuer». Elle y retrouve l'esprit de 68 quand de jeunes inspecteurs élèves font grève, assis en tailleur sur le sol: «Jamais auparavant il ne serait venu à l'idée d'un élève de la fonction publique de cesser le travail avant d'avoir appris son métier» (119). Elle fait son stage pratique en septembre à Chartres, et après sa nomination en tant qu'inspecteur principal de 5<sup>e</sup> échelon, elle retrouve son détachement à la direction générale rue de Rivoli afin de poursuivre la gestion des mouvements de personnels entraînés par la grande réorganisation de l'administration. La mise en place définitive de ces transformations se fait au cours de l'année 1975; début 1976, Yvonne fait valoir ses titres pour un nouveau grade, et donc un nouveau poste. Au moment de quitter la direction générale, c'est son chef de service qui lui annonce: «Je voulais simplement vous dire, Madame, que vous serez prochainement promue directeur divisionnaire. (...)» Comment remercier cet homme qui, en quelques mots, vient de me payer de plus de trente-cinq années de ma vie consacrées au service de l'État? (123). Elle quitte donc la rue de Rivoli et n'y reviendra pas. Elle part occuper l'intérim d'un service contentieux qu'elle connaît bien, rue du Louvre. Le temps passe vite dans cette «atmosphère studieuse» qu'elle a toujours aimée. «Le 1<sup>er</sup> juillet 1976, elle est promue directeur divisionnaire et devra changer d'affectation pour «prendre la responsabilité des services du personnel, de la comptabilité, de la gestion immobilière, du service des débits de tabac et des services sociaux» (126). Avec la gestion immobilière, Yvonne découvre une nouvelle facette du travail. Réaménager des immeubles, en construire d'autres dans Paris pour accueillir la réorganisation des services et les mouvements de personnel qui vont avec, mais aussi faire face au développement démographique de certains quartiers. Pour affronter ce changement socio-

logique et administratif, Yvonne se fait inspectrice des travaux, va sur les chantiers, vérifie les devis, le travail réalisé, l'emploi des crédits; elle fait face aux contestations des nouveaux locataires de bureaux, pourtant flambants neufs: un jour « une motion m'informe que certains agents se plaignent du fonctionnement de la cantine, une seule journée après sa mise en place! J'aurai droit également à une motion dans le 1<sup>er</sup> arrondissement sous le prétexte que deux ou trois fils de téléphone n'ont pas été recouverts par un cache, « ce qui pourrait faire tomber ». Lorsque je téléphonerai à la responsable syndicale pour lui dire qu'il suffisait de me signaler cette légère omission pour qu'elle soit réparée, on me répondra « que la motion, c'est mieux ». Il est vrai que depuis « qu'il est interdit d'interdire », on ne croit plus qu'à la vertu des motions, des pancartes et des défilés pour modifier le cours de la vie » (131). Toujours « la cage aux fauves »!

Yvonne a 56 ans, elle peut demander l'examen de ses titres pour l'accès au grade de directeur départemental, ou bien continuer dans ses fonctions de directeur divisionnaire et obtenir un poste « de fin de carrière », aux hypothèques par exemple, ou bien encore faire valoir ses droits à la retraite. Le choix s'offre à elle. Il n'est pas simple. Son mari et son fils ne se risqueront pas à donner leurs avis. C'est seule, dans le nord, sa région d'origine, qu'elle cherche sa vérité en parcourant les chemins de son enfance, ceux que son grand-père paternel, ouvrier agricole, empierrait encore à plus de soixante-dix ans. Yvonne prend finalement la décision d'arrêter, elle prendra sa retraite. Elle fixe au 14 juillet le jour de son départ, après que son chef des services fiscaux lui ait dit: « Vous êtes folle. On ne casse pas sa carrière comme ça » (134). Elle quitte ceux avec lesquels elle a si longtemps travaillé: « les brillants, les moins brillants, les courageux, les tire-au-flanc, les dévouées, les humoristes, les arrivistes, les dilettantes, les coléreux, les grincheux, les loyaux, les timides... » (135). Elle gagnera encore un grade, sans avoir eu à le demander, celui de chevalier dans l'ordre du Mérite.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ARON-SCHNAPPER, D. et HANET D. (1978), « Archives orales et histoire des institutions sociales », *Revue française de sociologie*, XIX, p. 261-275.
- CAPUANO, C. (2015), « État-providence, rationalisation bureaucratique et traitement du social: L'« efficacité » des caisses de sécurité sociale et de leurs agents en question (1945-années 1980) », *Le mouvement social*, 2015/2, n° 251, p. 33-58.
- COSTES, J.-F. (dir.) (2004), *Hommes et femmes des Impôts. Récits autobiographiques 1920-1990*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- DESCAMPS, F. (2001), *L'historien, l'archiviste et le magnétophone. : De la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- FABRE, D. (dir.) (1993), *Écritures ordinaires*, Paris, Bpi, Centre Georges Pompidou, P.O.L.
- FABRE, D. (dir.) (1997), *Par écrit. Ethnologie des écritures quotidiennes*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- JUMEAU, C. (2001), *Vies de percepteurs. Fragments autobiographiques, 1918-1933*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- MATHÉ, Y. (1999), *La longue marche d'une auxiliaire des Impôts*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- OZOUF, J. (1973), *Nous les maîtres d'école, autobiographies d'instituteurs de la Belle Époque*, Paris, Gallimard.
- OZOUF, J. et OZOUF, M. (1992), *La république des instituteurs*, Paris, Hautes Études-Gallimard-Le Seuil.

- PERROT, M. (2012), *Mélancolie ouvrière*, Paris, Grasset.
- POULAIN, M. (dir.) (2012), *De la penitence aux nouvelles frontières*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
- WELLER J.-M. (1999), *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.