

## Chapitre 1

### La libération des ressources humaines

Les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle ne connaissent, au sein des entreprises, que des services du personnel, en général rattachés à la direction administrative. Leur mission était avant tout d'assurer l'administration des salariés, c'est-à-dire la mise à disposition des effectifs nécessaires à l'activité dans le respect d'un code du travail encore très embryonnaire : sa codification a commencé en 1907 et son premier livre date de 1910.

### L'explosion de la politique sociale

Le « Front populaire », alliance de gouvernement des partis socialiste et communiste de 1936, constitue un repère sacré dans la conscience

collective ouvrière française. Il a en effet mis en place nombre de mesures historiques comme l'instauration des congés payés (12 jours de vacances avec 2 week-ends), la fixation de la durée du travail à 40 heures par semaine, la première loi sur les conventions collectives. Ces mesures sont connues sous le nom d'accords de Matignon : ils ont été signés le 7 juin 1936, à l'Hôtel Matignon, sous la présidence du Conseil de Léon Blum (Front populaire), entre la Confédération générale du patronat français (CGPF), la Confédération générale du travail (CGT) et l'État.

Grâce à eux, les ouvriers bénéficient de véritables contrats de travail, le terme même de contrat de travail datant seulement de 1901. Ils obtiennent des délégués élus par eux pour les défendre (c'est la fin des « syndicats jaunes » créés par le patronat) et ne peuvent être licenciés sans autorisation de l'inspecteur du travail.

Ces accords consacrent le rôle du législateur et de l'État dans l'élaboration du cadre où va se situer et se situe encore ce qui sera appelé par la suite la gestion des ressources humaines (GRH).

Peu après, il appartiendra au régime de Vichy de développer une première vision globale de

l'homme au travail. Sacralisé, le travail devient une vertu. Il s'exerce dans le cadre des corporations (appelées pour l'occasion syndicats professionnels) qui remplacent alors les syndicats interdits. D'origine très ancienne (les premières sont apparues en France au XI<sup>e</sup> siècle), strictement professionnelle, la corporation réunit tous les membres d'un métier. Tous les membres de ce métier, quelles que soient leurs spécialités, ont leur place dans une hiérarchie professionnelle qui englobe et les patrons et les salariés. Elle correspond à une organisation verticale qui s'oppose à celle du syndicat dont l'organisation horizontale correspond à des paliers différents dans la hiérarchie de la profession, par exemple employeurs et salariés.

De nos jours, les recherches d'organisation professionnelle entre les divers syndicats patronaux et ouvriers, à l'intérieur d'une même profession, peuvent apparaître comme une démarche inspirée des corporations.

La « Charte du travail » du 4 octobre 1941 relative à « l'organisation sociale des professions » légiférait sur de nombreux points qui seront repris par la suite. La collaboration entre employeurs et salariés est obligatoirement organisée dans les établissements dont l'effectif est au moins égal à cent ouvriers ou employés, au

sein de « comités sociaux d'établissement » qui rassemblent le chef d'entreprise et les représentants de toutes les catégories de personnel. Leurs attributions excluent toute immixtion dans la conduite et la gestion de l'entreprise et dans les questions débordant le cadre de cette entreprise. Sous ces réserves, elles s'exercent dans le sens le plus large, avec pour objectifs :

- aider la direction à résoudre les questions relatives au travail et à la vie du personnel dans l'établissement ;
- provoquer un échange d'informations mutuel sur toutes les questions intéressant la vie sociale du personnel et des familles ;
- réaliser des mesures d'entraide sociale dans le cadre d'activité du comité social local correspondant.

Leur mode de fonctionnement est laissé à leur propre initiative. Ils sont placés sous l'autorité corporative et le contrôle du comité social local de la profession. Au niveau national, les comités sociaux, par famille professionnelle ou profession, ont compétence pour :

- les questions de salaire et de conventions collectives, dont les règlements relatifs à l'embauchage et au licenciement ;

- la formation professionnelle, l'apprentissage, le perfectionnement, le reclassement, les écoles de cadres, etc. ;
- l'étude et l'application des mesures relatives à l'hygiène et à la sécurité du travail ;
- l'entraide, l'assistance et l'aide familiale sous les formes morale, matérielle et intellectuelle ;
- l'amélioration des conditions d'existence : habitations, jardins, sports, loisirs et distractions, arts et culture générale, etc.

Il faut noter que la construction sociale mise en œuvre par le gouvernement de Vichy présentait un intérêt tel que plusieurs figures de la gauche française et quelques socialistes et militants de la CGT, y adhèrent volontiers en 1942.

La libération de 1944-1945 et le gouvernement provisoire de la République du général de Gaulle vont consacrer et développer les premières orientations des années précédentes à la fois dans leurs dimensions managériales et sociales.

L'émergence de ce qui deviendra le management des hommes s'apparente à une lente maturation se développant dans un contexte difficile et parfois dramatique. Au choc de la libération de 1944, et de ses conséquences poli-

tiques, succédera une série de grèves dures, longues et parfois violentes (celle des mineurs durera plus de deux mois) organisées par la CGT. Elles furent considérées comme insurrectionnelles par beaucoup et leur mémoire restera vivace dans une certaine mystique ouvrière : le président du Conseil de l'époque, le socialiste Jules Moch, dut effectivement faire intervenir l'armée pour restaurer l'ordre public. En revanche, dans le même temps, des messages sont émis et des actions entreprises qui posent les jalons d'une évolution dont les périodes suivantes portent les traces.

*L'explosion de la politique sociale*

A vertical timeline with an upward-pointing arrow on the left side. The years and dates are listed on the left, and the corresponding events are listed on the right.

1948	Série de grèves violentes (mineurs), intervention de l'armée. Création de la CGT-FO née d'une scission de la CGT
1945	Création du CNPF qui remplace la CGPF dissoute en 1940
1944	Création de la CGC
4 octobre 1941	La « Charte du travail » : création des comités sociaux d'établissement
juill. 1940/août 1944	Gouvernement de Vichy : instauration, sous la devise de « Travail, Famille, Patrie » d'un régime corporatiste
7 juin 1936	Les accords de Matignon : naissance du Front populaire
1919	Création de la CFTC qui donnera naissance à la CFDT. Création de la CGPF
1910	Premier livre du code du travail
1901	Le terme « contrat de travail » apparaît
1895	Création de la CGT à Limoges

## L'apparition du management

La pénétration du management « à l'américaine » s'est accompagnée de l'intérêt porté à ce que les Anglo-Saxons appelaient déjà *Human Resources Management* : elle constituait une des « conditionnalités » de la réalisation du plan Marshall. Cet effort historique, exceptionnel et souvent occulté dans la mémoire française, a été initié par une loi du 22 juillet 1948 qui a mis en place un programme de « missions de productivité » destiné à inciter les responsables de l'économie française à apprendre et s'approprier les systèmes de management étrangers : de 1949 à 1952, 2 610 patrons, syndicalistes et fonctionnaires ont participé à 267 missions, essentiellement aux États-Unis.

En 1947, « l'état du malade empire, pendant que les médecins délibèrent » déclare le secrétaire d'État américain, le général G. Marshall. En effet, l'Europe est dans une situation catastrophique après la guerre, et ce, malgré une aide alimentaire de première urgence des États-Unis. Parallèlement, le contexte international se détériore. Le 12 mars 1947, la proclamation de la doctrine du président Truman annonce une nouvelle attitude envers l'Union soviétique : le « containment » (endiguement) du communisme partout dans le monde. En juin 1947, Marshall propose un plan d'aide économique coordonné aux pays européens qui

souhaitent retrouver paix et prospérité. Il serait bien sûr naïf ou idéaliste de croire que le plan Marshall n'ait eu pour seule motivation que de relever l'Europe. Néanmoins, il serait ingrat de ne pas reconnaître qu'il lui a permis de poser les bases de son avenir. En plus d'une arme contre l'idéologie communiste, cette générosité s'est aussi traduite par l'exportation du modèle américain et a eu une influence certaine sur le management des hommes en France.

Parallèlement, l'État a développé une planification incitative et des mesures d'aménagement du territoire privilégiant les grands projets (infrastructure, secteurs stratégiques, ...). La croissance est alors, en moyenne, de 6 % par an, comparable pendant trente ans à celle de l'Allemagne et du Japon, supérieure à celle des États-Unis et de la Grande-Bretagne, le double de celle connue en France de 1850 à 1950.

Déjà, pendant les années 1920, de nombreuses idées « américaines » (et tayloriennes) s'étaient diffusées en France. C'est ainsi que se sont créés de nombreux cabinets ou écoles de management qui servirent naturellement de relais à l'accompagnement managérial du Plan Marshall. On peut ainsi citer :

- le Bureau des temps élémentaires (BTE) qui, dès 1920, généralisait la méthode taylorienne



des « temps élémentaires » (mesure des temps pour améliorer la productivité et élaborer des normes de production rationnelles) avec l'assentiment de la CGT qui y voyait une base objective de négociations avec le patronat.

- l'Institut français de gestion (IFG), fondé en 1956 à l'initiative des partenaires sociaux avec le soutien des pouvoirs publics, a joué un rôle de précurseur dans le développement de la formation au management en France.
- la CEGOS : créée en 1926, la Commission générale de l'organisation scientifique du travail (CGOST), au sein de la confédération patronale avait pour mission de diffuser par la « propagande » les idées et les méthodes de l'OST. En 1937, devenue la CEGOS, elle organise la première journée d'étude de la section « personnel » sur la collaboration ouvrière, la formation et l'encadrement où elle présente des expériences sur le rôle de la formation sociale des agents de maîtrise chez Renault. Suit, à partir de 1948, la grande période de la diffusion du TWI (*Training Within Industry*), véritable art d'instruire, de commander, d'améliorer les méthodes. En 1956, est lancé le célèbre stage « Art de diriger » d'Octave Gélinier.

Les postes, décrits selon les méthodes d'analyse du travail des cabinets américains, se situent

toujours par rapport aux fonctions de l'entreprise. Il faudra attendre deux ou trois décennies pour qu'avec l'école néoclassique apparaissent les conceptions divisionnelles, les structures matricielles, puis, plus tard, la gestion par projet ou par les compétences, remettant globalement en cause cet héritage mal connu du plan Marshall.

### *L'apparition du management*

1956	Fondation de l'IFG
1956	Octave Gélienier lance son célèbre stage « Art de diriger »
22 juillet 1948	Mise en place du programme de « missions de productivité »
1948	Plan Marshall : exportation en France du modèle de management américain : les concepts de l'économie libérale (management de la firme ou conduite de l'État)
Dès 1948	Diffusion du TWI
1938	Le BTE est créé à l'intérieur du Conseil national de l'organisation française. Il prendra son indépendance en 1942
1937	La CGOST devient la CEGOS
1926	Création de la CGOST