

## 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 events are listed to the right of the line.

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

## Les conventions collectives

Les premières conventions collectives au sens actuel du terme sont signées grâce à l'action de précurseurs comme Alexandre Parodi et Ambroise Croizat, ministre communiste du Travail en 1945, considéré, avec de Gaulle, comme le père fondateur de la Sécurité sociale.

L'ordonnance du 4 octobre 1945 instituait une organisation de la protection sociale destinée à garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature, à couvrir les charges de maternité, de l'enfant, etc. L'ordonnance du 19 octobre 1945 visait à rapprocher dans un cadre commun, l'ensemble des institutions de la Sécurité sociale pour permettre l'extension des assurances sociales à toute la population.

De 1945 à 1947, sont prises de nombreuses mesures liées à la protection sociale, comme la médecine du travail, la prévention dans les entreprises, la caisse des intempéries du bâtiment, les prestations familiales, la généralisation des retraites, la formation professionnelle, les classifications des salaires, divers statuts particuliers comme celui des mineurs, des électriciens et gaziers. Établies verticalement et par métiers, les classifications se verront assez vite contestées.

Les conventions et accords collectifs fixent des minima conventionnels. Peuvent s'ajouter parfois des accessoires de salaire (comme les primes d'ancienneté) auxquels il ne peut être dérogé que dans un sens plus favorable au salarié. Les anciens arrêtés de salaires dénommés « arrêtés Parodi » restent en vigueur dans les professions où il n'a pas été conclu de conventions et d'accords collectifs comportant des dispositions relatives aux salaires et en matière de prime d'ancienneté. Celle-ci est alors versée sur la base du salaire minimum prévu par l'arrêté et non sur la base du SMIG, le SMIC de l'époque.

La période voit aussi la reconnaissance et la structuration du syndicalisme avec l'officialisation de cinq organisations syndicales dites représentatives qui vont devenir les interlocuteurs obligés des responsables du personnel des entreprises. Ce sont la CGT, longtemps très proche du Parti communiste ; la CGT-FO, plus connue sous le nom de Force ouvrière, qui se veut très proche de la condition ouvrière dans une perspective socialisante ; la CFTC influencée par la doctrine sociale de l'Église et qui donnera naissance à la CFDT qui passera de la recherche de l'autogestion à un syndicalisme réformiste ; et, enfin, les cadres de la CGC.

Les syndicats représentatifs bénéficient de prérogatives particulières, notamment :

- la possibilité de constituer des sections syndicales dans l'entreprise et de désigner des délégués syndicaux ;
- la possibilité de présenter des candidats au 1<sup>er</sup> tour des élections de délégués du personnel et du comité d'entreprise ;
- la capacité de négocier des accords et des conventions collectives ;
- la capacité de siéger à la Commission nationale de la négociation collective et au Conseil économique et social.

Les syndicats non affiliés à une organisation représentative au plan national doivent faire la preuve de leur représentativité dans l'entreprise ou dans la branche. La loi fixe cinq critères d'appréciation : les effectifs, l'indépendance, les cotisations, l'expérience et l'ancienneté du syndicat, l'attitude patriotique pendant l'Occupation. La jurisprudence ajoute les critères de l'influence et de l'activité réelle dans l'entreprise. Il n'est pas nécessaire de satisfaire à tous ces critères mais un seul ne saurait suffire à démontrer la représentativité.

*Les conventions collectives*

A vertical timeline with an upward-pointing arrow on the left side. The timeline consists of a vertical line with small black dots at each date. To the right of each dot is a text entry describing a historical event related to collective agreements.

1975	Signature de la convention collective de l'UIMM
1950	Loi portant statut des conventions collectives
1945/1947	Généralisation des retraites Création de la médecine du travail Instauration des prestations familiales
1945	Les « arrêtés Parodi », base réglementaire hors conventions collectives
19 octobre 1945	Ordonnance visant à l'extension des assurances sociales pour tous
Octobre 1945	Ambroise Croizat fonde la Sécurité sociale initiée par le général de Gaulle
1936	Accords de Matignon entre la CGPF et la CGT
1919	1 <sup>re</sup> loi portant sur le statut des conventions collectives
octobre 1831	1 <sup>er</sup> accord collectif sur les salaires à Lyon (sa non-application entraînera la révolte des canuts)

## La préoccupation des conditions de travail

Le souci de l'homme au travail va se traduire par le développement de toute une série de démarches et la création de nombreux organismes dont les principaux existent toujours et ont acquis, au fil des ans, leurs lettres de noblesse en même temps que leur intégration dans des dispositifs européens.

Le Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (CEREQ) est un établissement public qui dépend du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. Pôle public d'expertise au profit des acteurs de la formation et de l'emploi, le CEREQ concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Il formule des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation à l'échelon régional, national et international.

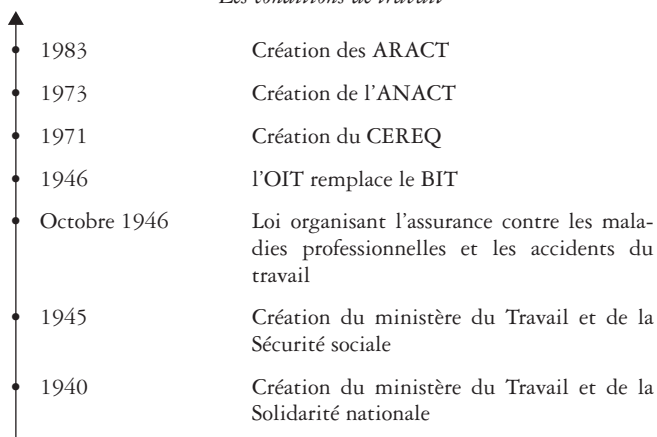
L'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), créée en 1973 et placée sous la tutelle du ministère chargé du Travail, est un établissement public. Il est géré par un conseil d'administration comprenant des représentants, des employeurs et des salariés, des représentants de l'État et des personnalités qualifiées.

Dans les années récentes, l'ANACT a développé un réseau d'antennes régionales (20, aujourd'hui) : les ARACT. Chacune de ces structures est gérée par un conseil du même type, associant les collectivités territoriales. L'ANACT et son réseau régional qui démultiplie son action sont financés à 90 % par l'État.

L'ANACT a pour mission d'aider les entreprises et les partenaires sociaux à analyser les conditions de travail et à élaborer des projets innovants de changement en vue de les améliorer, autour de l'axe majeur de l'organisation du travail. Elle intervient à la demande des acteurs de l'entreprise. L'existence d'un dialogue social interne à l'entreprise est un préalable à son intervention.

L'ANACT développe des méthodes novatrices de changements technologique, organisationnel et social améliorant les conditions de travail et en assure la diffusion. Dans cette perspective, de nombreuses ARACT s'éloignent peu à peu du seul aspect technique d'origine de leur mission pour s'intéresser à la gestion des ressources humaines.

#### *Les conditions de travail*





• 1919	Création du BIT à Genève
• 1919	1 <sup>re</sup> loi portant reconnaissance des malaises professionnels
• 1910	Parution du 1 <sup>er</sup> livre du Code du travail
• 1906	Création du ministère du Travail par Clemenceau
• avril 1898	1 <sup>re</sup> loi sur la responsabilité patronale en matière d'accident professionnel dans l'industrie
• 1841	Loi interdisant le travail des enfants de moins de 8 ans

### À NOTRE AVIS

Alors que les lois de la Révolution avaient fait exploser les structures professionnelles en interdisant tout groupement de salariés ou d'employeurs, la III<sup>e</sup> République multipliera les lois sociales, parfois inadaptées, pour lutter contre un conservatisme patronal facilement dénoncé. Soucieux de réussir une synthèse entre les apports de la droite sociale discréditée par une certaine connivence avec le gouvernement de Vichy et les avancées de 1936 jugées trop marquées du sceau des Soviétiques, le général de Gaulle mit en place les fondements du futur « modèle social français ».

Malheureusement, les pesanteurs de la société française, les blocages structurels, les clivages politiques exacerbés comme les antagonismes

sociaux conduisirent à l'échec des recherches de modes alternatifs au « capitalisme » ; ni la « Nouvelle Société » de Jacques Chaban-Delmas qui cherchait à concilier économie libérale et vision sociale, ni l'autogestion de l'horloger LIP ou du « Joint français » et leurs tentatives médiatisées de coopératives ouvrières ne verront le jour.