

Sous la direction de Dimitri WEISS

Ressources humaines

DEUXIÈME ÉDITION

© Éditions d'Organisation, 1999, 2003

ISBN : 2-7081-2844-2

Éditions

d'Organisation

La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation.

JEAN-PIERRE BOUCHEZ

On peut penser que les pratiques et les modes de gestion des hommes, au sens large, remontent à la nuit des temps et correspondent très probablement à l'un des plus vieux « métiers » du monde : toute communauté érige ses règles d'organisation et de « management », implicites ou explicites, ses systèmes de sanctions, de récompenses, d'exclusion, etc. Des historiens¹ ont pointé depuis longtemps quelques-unes de ces manifestations, en remontant aux textes sumériens (cinq millénaires avant Jésus-Christ), puis à l'Égypte antique, à Babylone, à la Grèce antique et à Rome. De même, la théorie de la division du travail – bien antérieure aux célèbres écrits d'A. Smith sur la fabrique d'épingle – avait été pressentie par les philosophes grecs Platon, Aristote et Xénophon². Le « chef d'œuvre » du compagnon n'est pas très éloigné de la qualité totale et le « travail à la chaîne » était pratiqué à l'Arsenal de Venise plusieurs siècles avant la découverte de la chaîne fordienne. Observons d'ailleurs au passage que sur un plan plus macro-économique et planétaire, « l'économie-monde », au sens braudelien du terme, avec son cœur ou centre pivot, représenté par une « ville-monde » côtière (Venise, Gênes, Amsterdam, Londres, New York...) et des zones périphériques subordonnées et dépendantes, est toujours vivace. Venise, au XV^e siècle, approche ou dépasse commercialement de grands Etats comme la France ou l'Espagne. Il n'y a pas si longtemps, Singapour et Hongkong se situaient dans le « Top ten » des pays les plus riches de la planète. Deux « villes monde », récemment plus riches que leur ancienne colonie, la Grande-Bretagne..., sans parler de la Chine. Après le « monde de la Méditerranée », celui de l'Atlantique, voici que le centre de gravité semble basculer vers le Pacifique. Mais pour combien de temps ?

1. En particulier George Claude S., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Inc. 1968.

2. Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, T. III, Le temps du monde, Edition du livre de poche, p. 744.

La dimension nécessairement restreinte d'un texte sur un thème aussi vaste, impose inévitablement des limites temporelles. Aussi ferons-nous délibérément le choix de rester dans la période moderne, dont on peut admettre qu'elle commence avec l'avènement de l'ère industrielle, pour s'étendre à l'ère de l'explosion des nouvelles technologies du traitement de l'information et de la communication (NTTIC).

De ce point de vue, nous partirons de la notion de « système technique ». Ce concept, formalisé plus particulièrement par l'historien B. Gille comme « ensemble cohérent de structures compatibles les unes avec les autres »¹, permet de structurer cette dynamique d'entraînement, rythmée par la périodisation issue des « révolutions industrielles ». Ces dernières, qui ont précisément émergé à partir d'innovations basiques, constituent de véritables mutations, qui se combinent et interfèrent avec le *champ de l'économie*. La machine à vapeur de Watt, à l'origine de la « révolution du rail », constitue le symbole de cette première révolution. Le système « électro-mécanico-chimique »² et le moteur à explosion d'Otto, ouvrent l'ère des grandes organisations industrielles, avec leurs patrons mythiques, Ford, Renault, Michelin, Siemens et bien d'autres. C'est ensuite le stade des NTTI (Nouvelles Technologies du Traitement de l'Information), accompagné par le phénomène de la mondialisation, ou troisième révolution « industrielle », (en réalité informationnelle et digitale). Tous ces changements vont modifier, à des degrés divers, l'organisation du travail. Enfin et précisément, le *champ de l'emploi*, notamment en terme de volume (quantité), de compétences (qualité) et de valeur (économie), est lui-même, en grande partie, construit et structuré par la combinaison et le déploiement de l'économie et de la technologie.

En ce qui nous concerne, nous observerons et analyserons plus particulièrement le champ de l'emploi et de la gestion du personnel, du point de vue des politiques ou des pratiques mises en œuvre aussi bien par des entrepreneurs que par des organisations. Nous structurerons donc cette présentation autour de trois parties :

- La première partie survolera le XIX^{ème} siècle et présentera le basculement progressif de l'organisation du travail, disséminée, pluriactive, vers l'intégration et l'internalisation, à l'exemple des « cathédrales industrielles ».
- La seconde partie, qui couvre les années 1880-1980, sera consacrée à l'ère de la grande organisation et de la rationalisation de la gestion du personnel. Cette période correspond à l'émergence progressive, dans les grandes firmes, d'une fonction personnel en tant que structure spécifique et internalisée.
- La dernière partie analysera la période qui s'amorce à l'aube des années 80, et qui se poursuit au début de ce millénaire. Elle identifiera, d'une part, les grandes tendances de la fonction personnel et d'autre part, les trois grands modèles types de GRH appelés à se succéder, le dernier d'entre eux étant en voie de construction.

1. Gille B., *Histoire des techniques*, La Pléiade, 1978, p. VIII. Voir aussi Caron F., *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Albin Michel, 1997, p. 17 et s.

2. Pour reprendre l'expression de Aït-El-Hadj S., *L'entreprise face à la mutation technologique*, Les Editions d'Organisation, 1989, p. 44.

Comme on le voit dans cette mise en perspective, notre choix générique se porte délibérément sur la *gestion* des hommes telle qu'elle est pratiquée durant toute la période¹. La *fonction personnel* au sens habituel et classique, en tant que structure spécifique dédiée à cette gestion, en constitue une forme particulière, importante certes, mais plus spécifiquement liée à la figure de la « grande organisation », qui fait l'objet de cette seconde partie.

1. Industrialisation et flexibilité au XIX^e siècle : les pratiques de gestion du personnel à la croisée des chemins

Nous nous proposons d'abord de planter le décor de cette première industrialisation d'essence libérale, puis nous décrirons, tel Janus, la double figure de la production marchande et de la gestion de la main-d'œuvre.

On distinguera ainsi :

- un modèle plutôt marqué par la *flexibilité externe du travail*, à l'exemple de la « proto-industrialisation », forme plutôt dominante dans la première moitié du siècle, qui en fournit une bonne illustration ;
- un modèle plus *intégré et concentré*, qui préfigure largement l'ère des grandes organisations à venir et qui émerge surtout dans la deuxième partie du siècle.

1.1. La société industrielle, la glorification du travail et la revanche de l'entrepreneur

1.1.1. L'avènement de la société moderne

Dans leur célèbre *Histoire économique et sociale de la France*, F. Braudel et E. Labrousse utilisent le sous-titre de « l'avènement de l'ère industrielle » en expliquant d'emblée que la Révolution a marqué dans l'histoire de France « l'avènement de la société moderne, bourgeoise et capitaliste », et qu'elle a constitué « une étape décisive dans la transition de ce qu'il faut bien appeler le féodalisme, faute d'un meilleur mot, au capitalisme »². J.P. Rioux précise que « pour la première fois dans l'histoire, le pouvoir humain est libéré ; les économies peuvent désormais fournir, en les multipliant sans cesse jusqu'à nos jours, des biens et services mis à la disposition d'hommes toujours plus nombreux »³. Il est vrai que l'on assiste alors à un véritable basculement, caractérisé essentiellement par une substitution progressive de la machine au travailleur manuel, et par l'évolution vers la « grande industrie » et l'ordre usinier, avec des concentrations de main-d'œuvre importantes.

1. Nous nous différencions en cela des travaux de J. Fombonne (cité par ailleurs), plus centrés sur l'histoire de la fonction personnel.

2. Braudel F et Labrousse E., *Histoire économique et sociale de la France*, Quadrige/PUF, 1993. p. 3.

3. Rioux J.P. *La révolution industrielle 1780-1880*, Point/le Seuil, 1989, p. 7.

1.1.2. Le travail comme « activité fondamentalement humaine »

L'analyse de la gestion de la main-d'œuvre est naturellement indissociable de l'analyse du travail et de sa place dans la société. De ce point de vue, des auteurs ont récemment défendu la thèse selon laquelle le travail ne serait pas un invariant anthropologique, mais une catégorie historique. Ainsi pour A. Gorz¹, qui consacre un chapitre entier à la question, le « travail » tel que nous le percevons aujourd'hui, est une « invention de la modernité », qui s'est généralisé avec l'industrialisation. D. Méda, dans une contribution stimulante², approfondit la thèse selon laquelle le travail, au sens moderne du terme, constitue une invention récente des économistes du XVIIIème siècle. Pour A. Smith, Malthus, et J. B. Say, en effet, le travail défini dans sa dimension instrumentale et abstraite est considéré et analysé comme un facteur de richesse et de création de valeur. Mais le travail ne sera valorisé et glorifié qu'au XIXème siècle, dans le cadre du mouvement « qui consiste à transformer le monde, à le civiliser et à l'humaniser, et simultanément qui transforme l'individu en lui permettant de mettre à jour ses potentialités, de les extérioriser »³. C'est en effet à ce moment que se développe une véritable « idéologie du travail », celui-ci apparaissant « comme une véritable liberté créatrice ». Ainsi D. Méda peut-elle écrire que pour l'ensemble de la pensée dominante, qu'elle soit socialiste ou libérale, « le travail est devenu synonyme d'activité humaine pleinement humaine : l'activité propre de l'homme s'appelle travail et le travail est l'activité fondamentalement humaine »⁴.

1.1.3. Vers la revanche des entrepreneurs

Le travail apparaît finalement, au cours de cette période, comme un moyen, une ressource dont dispose l'individu-travailleur et qu'il peut « louer », moyennant paiement à autrui. C'est bien cette approche qui sera confirmée par les textes révolutionnaires, en particulier dans le décret d'Allarde du 16 février 1791, indiquant « qu'il sera libre à toute personne de faire tel négoce, d'exercer telle profession, art ou métier que bon lui semble ». Le Code civil consacre alors le « louage de service », échange marchand et naturellement inégalitaire. Le système corporatif de l'Ancien Régime⁵ est ainsi aboli. Cette forme de communauté de travail, qui connaît son apogée au XVIIème siècle et dans le premier tiers du XVIIIème siècle, et qui regroupe les gens d'une même profession, est régie par des statuts qui accordent aux membres de cette communauté le droit exclusif d'exercer leur métier à l'intérieur d'un périmètre précis. Mais le *marché* et la *dérégulation* se substituent alors progres-

1. Gorz A., *Métamorphoses du travail, Quête de sens*, Galilée, 1988, p.25 et s.

2. Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, 1995, en particulier p.60 et s.

3. Méda D., « La fin de la valeur travail ? » in *Le travail quel avenir ?*, Folio, 1997, p.223.

4. Méda D., « La fin de la valeur travail ? », op. cit., p.224. Voir aussi, du même auteur : « Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain », in *Cité, Le travail sans fin ?*, 8, 2001, p.21 et s.

5. Voir sur ce point l'étude classique de Coornaert E., *Les corporations en France*, Les Editions Ouvrières, 1968.

sivement aux systèmes d'échanges de la société traditionnelle. C'est aussi dans cette perspective que se profile la revanche des entrepreneurs sur le système corporatif de l'Ancien Régime, en forme de « subversion de l'ordre établi », pour reprendre l'heureuse expression de H. Vérin¹. La circulation de l'argent et la prise de risque jouent un rôle capital dans cette « subversion » qui conduit à la recherche du profit. L'entreprise, pour le coup, fait alors son entrée « en société ».

1.2. La « proto-industrialisation », comme forme de flexibilité externe

1.2.1. L'économie du système

Ce modèle européen (*Verlagssystem* en allemand, *putting out system* en anglais, sous traitance commanditée en français²) remonterait au XIII^e siècle selon F. Braudel³ et s'étendra jusqu'au XIX^e siècle. Son concept a été plus spécifiquement forgé par l'historien américain F. Mendels⁴ – prématurément décédé à l'âge de 46 ans – d'avoir forgé et popularisé le terme de « proto-industrie ». Il peut se définir comme un système complexe, composé d'un *cœur* (l'entreprise, ou atelier pivot), le plus souvent implanté dans une ville⁵, regroupant l'activité de travailleurs à temps plein, plutôt qualifiés, combiné avec une *périphérie* composée de travailleurs ruraux et de domestiques. On se trouve donc face à une organisation en réseau, flexible et spatiale, dans le cadre d'un bassin d'emploi, dont la production finale est destinée à un marché situé hors de l'espace régional. Ce marché atteint souvent l'espace international à l'image des toiles de lin bretonnes, qui sont vendues dans les colonies espagnoles et portugaises d'Amérique⁶. La grande majorité de la proto-industrie française est insérée dans le secteur du textile : l'activité de tissage et de filage se fait à la campagne, alors que la finition, nécessairement plus complexe, se réalise en ville. La proto-industrie concerne aussi la petite métallurgie, si chère à A. Smith, la serrurerie ou la coutellerie, voire les fabriques d'épingles. Proto-industrie et innovation vont d'ailleurs souvent de pair⁷. Mendels défend la thèse alors nouvelle, selon laquelle la « proto-industrialisation » a permis le maintien, et même le développe-

1. Vérin H., *Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée*, PUF, 1982, p. 60.

2. Selon la terminologie de Weber M., *Histoire économique*, Gallimard, 1991, p. 176 ; terminologie reprise par Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000, p. 47.

3. Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme (XV^e et XVIII^e siècle)*, T. 2, Les jeux de l'échange, Livre de poche Références, p. 372 et s.

4. Mendels F. « proto-industrialisation, the first phase of the industrialisation process », *Journal of Economic History*, vol. XXXII, mars 1972, n° 1, p. 241 et s. Des critiques ont été émises à l'encontre de cette thèse sur le lien entre croissance démographique et proto-industrialisation, ou sur la conception de la proto-industrialisation comme portant « les germes de la révolution industrielle proprement dite ». Pour une synthèse voir Deyon P., « L'enjeu des discussions autour du concept de proto-industrialisation », *Revue du Nord*, n° 240, janvier-mars 1979, p. 9 et s.

5. Voir Mendels F., « Le temps de l'industrie et les temps de l'agriculture », *Revue du Nord*, t. LXIII, 1981, repris dans *Histoire économique XVIII^e-XX^e siècle*, de Margairaz M., p. 249, Larousse, 1992.

6. Verley P., *La Révolution industrielle*, Folio Histoire, 1997, p. 79.

7. Woronoff D., *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, p. 218.

ment d'industries rurales. En ce sens, cette forme d'organisation constituerait la première phase du processus global d'industrialisation, et non le maintien de fabrications artisanales anciennes.

L'économie du système, dont la diffusion s'amorce véritablement dans les années 1760-1800¹, repose en définitive sur les principes suivants :

- La ville constitue le « centre-pivot » qui coordonne le dispositif à partir duquel les « entrepreneurs-marchands » ou « marchands-fabriquants », selon les termes de l'historiographie française, dirigent leur « affaire » (on dirait aujourd'hui leur « business »). Ces derniers, ne souhaitant pas procéder à de lourds investissements, ont besoin, en particulier lorsque les marchés sont fluctuants et conjoncturels, d'une main-d'œuvre rurale, flexible, docile et compétitive. De plus, la dispersion géographique de la main-d'oeuvre ne risque pas de favoriser la solidarité en cas de conflits. Elle évite ainsi les concentrations importantes de mains-d'œuvre en ville, susceptibles de fomentier des troubles. Le rôle de l'entrepreneur se situe en amont (approvisionner les ateliers de campagne en matière première) et en aval (assurer la collecte des produits finis ou semi-finis et la vente dans les ateliers urbains). Il assure un contrôle qui porte essentiellement sur la qualité du produit et sur le délai d'exécution, et non sur la production.
- Les « proto-ouvriers », possédant des exploitations trop réduites pour s'assurer un revenu suffisant et permanent, apportent leur force de travail en appoint pendant la morte saison, sur la base de ce que l'on appellerait aujourd'hui « une forme de temps partiel annualisé combiné avec de la pluriactivité ». Ils peuvent ainsi compléter leurs ressources – sous forme de rémunération à la tâche – en articulant au mieux, ce qui n'est pas toujours facile, temps industriel et temps agricole, souvent saisonnier. Parfois même, l'activité rurale peut devenir l'activité principale². Au fond, le proto-ouvrier dispose d'un statut assez hybride comme l'indique A. Dewerpe³ : prolétaire et ouvrier par le fameux « livret » (institué depuis le consulat en 1803 et seulement aboli en 1890), mais aussi partiellement « entrepreneur-artisan », par son autonomie et sa capacité à mobiliser des ressources techniques (il possède souvent un métier à tisser) et humaines (il lui arrive de sous-traiter partiellement son activité).

1.2.2. Les limites du système face à l'évolution de l'environnement technico-industriel : concentration spatiale du capital et du travail

Les nouvelles techniques qui se déploient, particulièrement dans la deuxième partie de ce siècle, vont favoriser les concentrations industrielles, tant en capital qu'en travail, susceptibles de générer, à leur tour, des économies d'échelle et des gains de

1. Dewerpe A., *Le monde du Travail en France*, Armand Colin, 1989, p.24.

2. Poussou J.P., « Un grand pays industriel d'autrefois », *Histoire de la France industrielle*, Larousse, 1996, p.48.

3. Dewerpe A., *Le monde du Travail en France*, op.cit., p.34.

productivité. Le technique et l'économique se combinent : l'introduction de la filature mécanique permet ainsi de produire des cotonnades à des prix infiniment plus compétitifs que ceux de l'ancien système. La machine à vapeur, symbole s'il en est de cette industrialisation et dont l'énergie n'est pas transportable, exige une utilisation quasi continue, notamment pour amortir les coûts fixes. Elle impose logiquement la relocalisation, la concentration et la disciplinarisation progressive de la main-d'œuvre, au sein d'un univers usinier clos. Elle s'accompagne d'une modification substantielle du temps social : la sirène ou la cloche imposées quotidiennement et extériorisées, se substituent alors au rythme des saisons. Le développement concomitant des moyens de transport et des communications (téléphone, télégraphe, lignes postales), qui raccourcissent les délais d'exécution, avantage également cet univers concentré. Le travail à domicile apparaît alors de moins en moins compétitif, surtout dans un contexte, vers la fin du siècle, où les marchés deviennent moins fluctuants et les produits plus uniformisés. La stabilité du personnel devient alors un atout pour les entreprises. Enfin, d'autres difficultés inhérentes à l'organisation proto-industrielle ne manquent pas de surgir. D'abord, les inévitables conflits, dans un système qui ne dispose le plus souvent ni de tarifs écrits, ni de « cahier des charges » définissant les produits (d'où l'accroissement des contrôles des représentants des marchands¹). Ensuite, la dispersion des ateliers crée des problèmes de contrôle et de coordination pour l'entrepreneur. De fait, à la fin du XIX^e siècle, les organisations proto-industrielles qui subsistent se sont largement féminisées et ont investi les villes, principalement sous la forme du travail en chambre².

1.2.3. Le cas des mineurs de Carmaux

Les travaux de R. Treppe³ sur les mineurs de Carmaux illustrent bien, de ce point de vue, le passage et le basculement progressif du « paysan mineur » à « l'ouvrier mineur ». La conciliation de cette double activité devient souvent problématique. Elle génère un fort absentéisme saisonnier et une fatigue contreproductive, qui perturbent le fonctionnement de la houillère. Or cette dernière a précisément besoin d'une organisation comportant un minimum de prévisibilité. La stratégie adoptée par la compagnie a d'abord consisté à développer la discipline hiérarchique (règlement intérieur instauré en février 1860), puis un système de récompenses (basé sur l'assiduité au travail). Devant les effets limités de ces mesures, la compagnie a ensuite réorganisé les horaires (sans parvenir à les allonger), réduisant ainsi la disponibilité pour l'activité paysanne, ce qui a permis de réduire à « quantité négligeable » l'absentéisme. R. Treppe⁴ peut conclure que les mineurs de Carmaux, même s'ils ont toujours le goût du travail agricole et même s'ils s'y livrent encore, ne méritent probablement plus le nom de « paysans mineurs ». La

1. Dewerpe A., *Le monde du Travail en France*, op. cit. p.33.

2. Verley P., *Entreprises et entrepreneurs du XVII^e siècle au début du XX^e siècle*, Hachette, 1994, p.36.

3. Treppe R., *Les mineurs de Carmaux (1848-1914)*, Les Editions Ouvrières, 1971, en particulier p. 190 et s.

4. Treppe R., *Les mineurs de Carmaux*, op. cit. p. 253.

discipline industrielle à laquelle ils sont désormais soumis « a donné la première place dans la hiérarchie de leurs occupations, sinon de leurs goûts », de sorte que le « salaire usinier » a pris le pas sur le « salaire agricole », générant inévitablement de nouvelles conditions de vie. Dans une étude récente, Géraldine Bloy¹ peut ainsi conclure de manière générale, que l'on assiste alors progressivement à « l'inscription durable et localisée de la main-d'œuvre dans une organisation collective et hiérarchisée du travail, ainsi que sa soumission dans une logique industrielle de production ».

1.3. Le modèle des organisations plus concentrées et intégrées : les « cathédrales industrielles » comme forme d'internalisation de la main-d'œuvre

Même si de grandes concentrations industrielles, comme les manufactures royales et les principaux arsenaux d'Etat (Brest, Toulon et Rochefort), sont antérieures à l'époque analysée, il n'empêche que le mouvement de concentration principalement lié au machinisme, constitue, surtout à partir des années 1850, la tendance lourde². La concentration s'observe dans la sidérurgie, dès 1820-1840, dans le charbonnage, dans le textile vers 1860, puis dans l'industrie chimique sous le Second Empire. L'entreprise Schneider, qui représente dès 1836 le type même de l'usine intégrée, regroupe la plus forte concentration de France et peut-être même d'Europe, avec des effectifs de 6 500 à 9 000 ouvriers au milieu du XIX^e siècle³.

Les dirigeants de ces grandes entreprises et établissements concentrés dans un même espace, sont donc confrontés à la nécessité de gérer une main-d'œuvre importante qu'il va falloir discipliner, domestiquer et fixer durablement. La référence à *l'ordre*, demeure le facteur commun des pratiques, qu'il s'agisse de *l'ordre industriel et de l'organisation disciplinaire*, ou plus globalement de *l'ordre social ou sociétal*, au-delà du périmètre usinier. On se trouve alors dans la forme de rationalisation de la vie la plus aboutie.

1.3.1. L'ordre disciplinaire intensif à l'intérieur du périmètre productif

L'ordre disciplinaire intensif à l'intérieur du périmètre productif, demeure en quelque sorte le dispositif permanent. Ses effets s'observent dès l'embauche, avec l'instauration du fameux livret ouvrier en 1803, dont l'origine remonte à l'Ancien Régime et dont le caractère unilatéral est en contradiction avec « l'esprit » du Code

1. Bloy G., « Un espace et un temps pour les ressources humaines : Le rôle des règlements d'atelier dans la formation du collectif de travail et de l'appartenance à l'entreprise », *Entreprise et Histoire*, décembre 2000, n° 26, p. 36.

2. Pour approfondir, Braudel F et Labrousse E (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, op. cit., p. 511 et s.

3. Bourdelais P., « Des représentations aux réalités, les contremaîtres du Creusot, 1850-1900 », in Lequin Y et Vandecasteele S., (dir.) *L'usine et le bureau*, PUL, 1990, p. 151. Pour des chiffres précis, voir : *Les Schneider, Le Creusot*, Fayard, 1995, p. 179.

civil. Il ne sera supprimé qu'en 1890. Véritable passeport professionnel, et police du monde du travail, il suit (poursuit ?) l'ouvrier durant sa vie professionnelle, permettant de repérer les « bons » et les « moins bons », même s'il ne doit théoriquement contenir aucune disposition sur le travail ou la conduite de l'ouvrier. Il demeure aussi un instrument de fixation, ou du moins de stabilisation, de la main-d'œuvre, le nomadisme étant assimilé à une forme de vie décousue, générant de la défiance.

Ce dispositif se prolonge avec le pouvoir disciplinaire proprement dit, qui demeure une affaire privée. Un célèbre arrêt de la Cour de cassation rendu en février 1866, précise que le règlement affiché a valeur « de convention légalement formée », confirmant ainsi la conception patrimoniale de la propriété. Les règlements d'usine se généralisent surtout dans les grandes entreprises à partir du Second Empire. L'étude d'A. Melucci¹ permet d'identifier les principales règles et normes visant à discipliner la main-d'œuvre et, par là même, à garantir sa stabilité et sa subordination aux exigences de l'entreprise.

Ces règles et normes permettent d'abord d'instaurer « une clôture » autour de l'espace usinier. L'entrée est ainsi strictement réglementée : elle doit se faire « par des portes spéciales » ; elle est soumise à des rituels de contrôles précis. (Les mineurs de Carmaux, par exemple, doivent retirer leur lampe à l'entrée et la rendre à la sortie, la lampe étant un moyen de contrôler la régularité des ouvriers). Les retards sont sanctionnés par une série d'amendes, allant du montant d'une heure de travail jusqu'au salaire d'une journée. Les absences surtout constituent un problème grave. Les sanctions, en sus de la perte de salaire, se traduisent par des amendes², qui vont d'une à trois fois le salaire quotidien. Toute absence répétée est punie par un renvoi pur et simple. Concernant le « rendement de la force de travail », une série de règles vise à assurer l'adéquation du rendement de la force de travail avec les exigences de l'appareil technique et de la production. Les règlements sanctionnent la « mauvaise volonté ou négligence dans l'exécution du travail » et « toute manœuvre tendant à fausser le rendement du travail », punies dans certaines entreprises par le renvoi. Par ailleurs, les dégâts aux machines et les pertes des outils sont intégralement à la charge des ouvriers. Enfin, les comportements considérés comme déviants sont sanctionnés, qu'il s'agisse de bagarres, de l'utilisation d'expressions « contraires aux bonnes mœurs », ou de vols, les peines pouvant aller également jusqu'au renvoi. Enfin, l'insubordination à la hiérarchie représente, selon Melucci, la faute la plus grave prévue par les règlements et « la réclamation n'est permise qu'après exécution de l'ordre ». Le « contremaître », terme qui apparaît sous la Monarchie de Juillet³ et

1. Melucci, A., « Action patronale, pouvoir, organisation. Règlements d'usine et contrôle de la main-d'œuvre au XIX^e siècle », *Le Mouvement Social*, octobre-décembre. 76, n° 97, p. 139 et s. Voir aussi la bonne synthèse de Doray B., *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, Dunod, 1981, p. 18 et s., qui distingue de l'espace quatre types de dispositifs : la clôture du temps, la clôture de l'espace, le quadrillage de l'espace productif, et les actes d'insubordination. Voir également Le Goff, J. *Du silence à la parole*, Calligrammes, 1989, p. 29 et s.

2. Les amendes ne seront supprimées que par la loi du 5 février 1932.

3. Schweitzer S., « Comment peut-on être contremaître », in Y Lequin et Vandecasteele S. (dir.), *L'usine et le bureau*, op. cit., p. 94. Le contremaître est le troisième de manœuvre du navire au-dessous du maître d'équipage et du second, représentant la figure du directeur et de l'ingénieur.

se généralise vers 1840 dans les grandes usines¹, participe largement à la fonction disciplinaire. L'étude précitée de Bloy² propose une analyse renouvelée en montrant toutefois que le règlement d'atelier peut servir de support à la formation d'un collectif de travail, mais ne le fait pas forcément selon les termes prévus pas ses initiateurs. Par son caractère « écrit, explicité, systématique il offre prise au partenaire ou à l'adversaire, sans qu'aucune des parties ne puisse en conserver la maîtrise exclusive ».

1.3.2. L'ordre social comme forme de contrôle extensif

C'est toujours le problème de l'attraction, puis de l'intégration de la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie, notamment dans la sidérurgie, les mines et les filatures, qui conduit certains grands employeurs à mettre en place un ordre social plus complet et extensif, connu sous le nom de « patronage », puis de « paternalisme ». L'entreprise Schneider, au Creusot, offre une illustration emblématique de ce phénomène. En réalité, il convient de distinguer dans cette approche deux aspects complémentaires : un aspect proprement *idéologique* et un autre aspect plus directement *gestionnaire*.

Dans le premier cas, ce terme se réfère à la restauration – en partie utopiste – d'une forme *d'harmonie sociale*, qui aurait été celle de l'Ancien Régime, visant à combiner la logique du profit capitaliste et l'amélioration de la condition ouvrière. Ainsi F. Le Play, qui fut l'un des principaux théoriciens du paternalisme, le définit comme « un lien volontaire d'intérêt et d'affection »³. Cette perspective idéologique a suscité des analyses diverses. L'historien G. Noirielle y voit, dans la perspective leplaysienne, « une application au monde de l'entreprise d'une conception des rapports sociaux héritée de la société agraire traditionnelle »⁴. Il se démarque en cela des approches du type de l'encasernement disciplinaire⁵ ou d'autres de ses collègues, qui considèrent globalement que le paternalisme se présente comme un « féodalisme moderne ou une théocratie capitaliste »⁶.

La perspective *gestionnaire*, qui nous intéresse plus directement dans cette étude, conduit à mettre en œuvre une politique visant à fixer la main-d'œuvre rurale. Ce projet intégrateur consiste alors, avec des degrés divers et avec des développements variables, à prendre en charge l'ensemble des activités sociales du personnel, quasiment de la naissance à la mort. Cela concerne d'abord le logement, avec l'édification des cités ouvrières, en particulier dans les compagnies minières comme la

1. Woronoff D., *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, 1994, op. cit., p. 295.

2. Bloy G., « Un espace et un temps pour les ressources humaines », *Entreprise et Histoire*, op. cit. p. 43.

3. Cité par Noirielle G., « Du « Patronage » au « paternalisme industriel » », *Le Mouvement social*, n° 144, juin-septembre 1988, p. 18. Le Play accorde de l'importance à la polyactivité rurale.

4. Noirielle G., « Du « Patronage » au « paternalisme industriel » », op. cit., p. 19.

5. Que l'on retrouve notamment chez Murand L. et Zylberman P., *Le petit travailleur infatigable, Villes-usines, habitat et intimités au XIX^e siècle*, Recherches, 1980 (2^e édition) et chez de Gaudemar J.P., *L'ordre et la production*, Dunod, 1982, p. 44 et s.

6. Gaillard J.M., « Les temps du paternalisme », in *Puissance et faiblesses de la France industrielle*, Seuil, Point histoire, 1996, p. 501.

Grand Combe ou Carmaux. L'éducation scolaire, professionnelle et « morale » (en particulier chez Schneider), participe fortement à cette intégration. Enfin, de multiples aides prolongent cette « prise en charge », comme l'octroi d'allocations familiales chez Saint Gobain¹, la mise en place de services médicaux, avec pharmacien et infirmerie, au Creusot², voire le bénéfice d'aides et facilités, comme les denrées alimentaires ou les cantines à prix réduit. Ces avantages sont souvent sélectifs. Chez Saint Gobain, par exemple, les indemnités en cas de maladie sont versées au personnel permanent et aux journaliers ayant plus de dix ans de service³. Ces avantages demeurent cependant précaires et conditionnels : tout comportement déviant peut conduire à leur perte.

Ainsi, le modèle d'une forme « d'entreprise providence » apparaît en contrepoint d'un Etat libéral, qui a précisément supprimé les corporations professionnelles structurantes de l'Ancien Régime. Il annonce à sa manière l'Etat providence. On peut même penser qu'à certains égards, il préfigure le mouvement des relations humaines, voire le management idéologique des années 80. Les relations entre travailleurs et patrons s'inscrivent dans la durée (plus particulièrement pour les ouvriers qualifiés et un noyau dur élargi⁴), dans le cadre d'une *intégration subordonnée*. Les termes de l'échange reposent sur la base d'une assistance globale en contrepartie d'une obéissance permanente.

De manière complémentaire, de grandes entreprises, en particulier dans le charbonnage ou la sidérurgie, structurent leur organisation managériale interne⁵ : les directeurs d'usine apparaissent timidement dans les années 1840-50, les ingénieurs « permanents » issus des grandes écoles font surtout leur apparition au Second Empire. De même, la notion de « carrière ouvrière » émerge à partir des années 1860, permettant d'opérer une coupure avec la terre et d'offrir des semblants de perspectives, comme dans les mines de Carmaux où l'on professionnalise le métier de piqueur, ou comme dans la métallurgie où l'on structure les métiers pour offrir des possibilités d'ascension sociale⁶. Mais c'est surtout au sein des Compagnies de chemin de fer que l'on observe la construction d'un modèle moderne de management et de gestion du personnel, qui préfigure largement celui des grandes organisations bureaucratiques de l'Etat providence.

1. Daviet J. P., *Un destin international, la Compagnie Saint Gobain*, Edition des Archives Contemporaines, 1988, p. 669.

2. Castel, R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995, p. 256.

3. Daviet J. P., *Un destin international, la Compagnie St. Gobain*, op. cit., p. 139-140.

4. Le règlement de la compagnie de Saint Gobain de 1823, pour éviter la débauche concurrentielle, propose au personnel attaché à la fabrication des glaces un attachement d'une durée de 15 ans en échange d'un système de retraite, cf. Daviet J. P., *Un destin international, la Compagnie Saint Gobain*, op. cit., p. 125.

5. Braudel F et Labrousse E (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, op. cit., p. 535 et s

6. Noiriel G., *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècle*, op. cit., p. 80.

1.4. Les compagnies de chemin de fer ou la naissance et la construction du modèle moderne de management et de gestion du personnel

Les travaux historiques de G. Ribeill¹ et plus récemment ceux de F. Caron² sont, de ce point de vue, très éclairants. Les compagnies de chemin de fer qui se structurent dans la deuxième partie du XIX^e siècle sont conduites à coordonner et à combiner à grande échelle des problèmes complexes dans les domaines financier (recours massif aux capitaux), technique (poids des ingénieurs, compte tenu des contraintes techniques) et de gestion du personnel. Ce dernier aspect étant loin d'être négligeable compte tenu des effectifs très importants – 28 000 en 1851, 44 000 en 1855, 78 000 en 1860, 138 000 en 1869 – et de surcroît dispersés. Nous passerons en revue trois aspects caractéristiques de la construction de ce modèle managérial : le recrutement des personnels, l'organisation hiérarchique et le principe du « commissionnement », sorte de pré statut du personnel avant l'heure.

1.4.1. Les politiques de recrutement : dirigeants et dirigés

Les futurs dirigeants et les membres de l'encadrement sont recrutés sur titre, à la sortie des écoles d'ingénieurs, selon une hiérarchie bien affirmée avec dès 1870 une domination marquée des polytechniciens issus du corps des Ponts. Les ingénieurs civils issus des écoles des Arts et Métiers ou de l'Ecole Centrale, sauf exceptions, n'occupent pas des postes de hauts dirigeants. A partir des années 1850, au moment où l'organisation des réseaux se stabilise, le poste de directeur général, qui consacre, pour le coup, l'arrivée des premiers dirigeants-managers-salariés français, est quasi-exclusivement occupé par des ingénieurs d'Etat. Cette solution constitue, selon F. Caron, « un aboutissement naturel de la culture, essentiellement administrative, du corps des Ponts et Chaussées ».

A l'autre extrémité de l'échelle, le recrutement du personnel dit « subalterne » s'effectue par le bas de la hiérarchie, pour permettre une intégration dans la durée et une gestion administrée de l'emploi d'une majorité d'agents, en particulier à partir de l'Empire. La limite d'âge de recrutement est fixée en général à 35 ans, pour faciliter une « accoutumance » plus aisée aux contraintes des métiers du rail et pour permettre accessoirement la constitution d'une retraite. Le système de recommandation, qui s'institutionnalise à tous les niveaux, joue un rôle important. Très vite, d'ailleurs, un marché interne de l'emploi se met en place, avec le recrutement des enfants d'agents. D'une manière générale, les procédures de recrutement se stabilisent dans toutes les compagnies vers 1868.

1. Ribeill G., *La révolution ferroviaire, 1823-1870*, Belin, 1993.

2. Caron F., *Histoire des chemins de fer en France, 1740-1883*, Fayard, 1997. L'essentiel des informations qui suivent est issu de ces deux textes.

1.4.2. Une organisation centralisée et fortement hiérarchisée et un marché administré de l'emploi

Les dispositifs de recrutement s'articulent avec une subordination très stricte à tous les niveaux, dans une logique d'obéissance et de soumission, déterminée en grande partie par les contraintes techniques du système. Une hiérarchie et une classification des fonctions se mettent alors progressivement en place dans les compagnies, sur la base de trois variables : la position dans la hiérarchie du commandement, le niveau de responsabilité et le niveau de qualification des postes occupés par les ingénieurs. Confrontées à la nécessité d'administrer des populations importantes, d'assurer des perspectives d'évolution et de gérer les salaires, les compagnies imaginent le principe de la régulation administrative. Ainsi, à l'intérieur de chaque catégorie d'emploi, pour une même fonction, il est créé des « classes » et des « échelons », avec des niveaux de rémunération différents, sans changements de poste. (Certains font alors l'éloge de « l'avancement régulier sur place »...). L'ancienneté joue donc un rôle prépondérant pour le passage d'une classe à l'autre à l'intérieur de chaque « catégorie », par rapport à l'avancement au choix. Le poids de l'écrit dans ce type d'organisation demeure, comme on l'imagine, très fort, qu'il s'agisse de la transmission des ordres ou de la production des très nombreux règlements, qui se déclinent sous forme d'instructions le long des lignes hiérarchiques. La seule exception notable concerne les sanctions rendues de manière discrétionnaire, qui s'échelonnent entre la simple réprimande et la révocation. Si la subordination à la hiérarchie constitue un principe organisationnel, la surveillance « usinière » directe s'avère impossible pour un certain nombre de fonctions (postes « mobiles » dans les trains ou isolés dans les gares). D'où le recours à des systèmes de primes dites de « bon service » ou « d'économie ».

1.4.3. Un quasi statut : le « commissionnement »

Le commissionnement constitue l'aboutissement logique de ce type d'organisation, conduite à intégrer dans la durée un nombre important d'agents. Il s'apparente à un statut du personnel avant l'heure (le statut fut acquis en 1921). Il comporte une quasi garantie de l'emploi, sauf faute grave entraînant la révocation, et assure le versement d'un traitement annuel, réglé mensuellement, qui garantit de fait un avancement régulier et la retraite. En réalité, la commission est réservée à un premier cercle de métiers spécifiquement ferroviaires, il est vrai fort élargi, puisqu'il représente les deux tiers des effectifs au début des années 1880. En étaient exclus les personnels affectés aux échelons les plus bas des dépôts et de la voie, et les personnels affectés à l'ensemble des ateliers (comme les ouvriers d'entretien), à l'exception des contre-maîtres et des chefs d'équipe. En sont également écartés les « agents à l'essai » de l'exploitation, les « auxiliaires des chantiers d'entretien de la voie » et les « ouvriers en régie » des ateliers payés à la journée, qui permettent d'absorber les afflux saisonniers d'activité.

En complément de ce commissionnement, les compagnies développent des dispositifs paternalistes qui contribuent encore à fixer le personnel dans la durée. Ainsi des systèmes de retraite sont mis en place à partir des années 1850, financés par des retenues sur le salaire au départ de 3 à 4% et dont les droits s'ouvrent dès l'âge de 50 ans, après 20 ans dans les services actifs. Les services médicaux, font leur apparition dès la fin des années 1840. Ils s'occupent des visites d'embauche et du suivi de l'état de santé des agents, qui bénéficient également de la gratuité des soins médicaux. Les « économats » proposent des prix inférieurs de 25 à 30 % à ceux du marché extérieur. Enfin, la politique du logement (les fameuses « cités cheminotes ») se développe surtout dans le troisième tiers du siècle, autour des gares.

Comme on le voit, les compagnies de chemin de fer ont inventé une forme moderne de gestion du personnel, dans le cadre d'une gestion administrée de l'emploi, dans sa forme « typique »¹, appelée à un bel avenir...

2. L'ère des grandes organisations : rationalisation de la gestion de la main-d'œuvre et émergence de la « fonction personnel » (1880-1980)

Dans cette partie, nous allons tout d'abord camper à grands traits les nouveaux visages de cette seconde industrialisation. Nous nous attacherons ensuite à décrire les politiques et les pratiques de gestion de personnel, conduisant à l'élaboration d'un modèle dominant qui trouve son aboutissement pendant la période des Trente Glorieuses.

2.1. Le nouveau paysage du début de cette seconde industrialisation et la structuration progressive du travail et de l'emploi

Les nouvelles technologies issues de la seconde industrialisation contribuent largement à assurer l'entrée dans l'ère des grandes organisations industrielles hiérarchiques, qui atteignent leur apogée institutionnelle en particulier pendant la période des Trente Glorieuses. « L'usine nouvelle »², qui fait progressivement son apparition dans les années 1880, constitue les prémices de ce phénomène. Elle concentre un nombre important d'ouvriers, impliquant par là même une structuration progressive de l'organisation et de l'espace du travail et l'apparition d'un encadrement hiérar-

1. En référence à la terminologie de Puel H., « Il y a emploi et emploi », *Travail et emploi*, avril 1980, et « Emploi typique et représentation du travail », *Droit Social*, juillet-août 1981, p. 489 et s., et plus récemment, « Changer notre représentation du travail », dans *Construire le travail de demain*, Les Editions d'Organisation, 1995, p. 132 et s. Puel décrit la forme « d'emploi typique », comme un emploi salarié, à contrat à durée indéterminée, stable, à temps plein, relevant d'un seul employeur, s'exerçant sur un lieu de travail spécifique, procurant l'essentiel du revenu familial et générant un certain type de syndicalisme, donc de relations collectives de travail.

2. Selon les termes d'A. Thomas en 1917, cf. Fridenson P., « France-Etats-Unis: genèse de l'usine nouvelle », in *Recherches*, n° 32-33, sept. 1978, p. 375.

chisé. Du seul point de vue des effectifs, le saut quantitatif est réel. Ainsi, Renault emploie 3 500 ouvriers en 1912 sur le site de Billancourt et Citroën autant au quai de Javel en 1915¹. La société Michelin quant à elle, emploie 5 000 salariés en 1914. Ces trois firmes dans leur totalité atteindront respectivement des effectifs de 22 500 en 1918², 18 000 en 1927³, et 32 000 en 1931⁴.

De manière concomitante, ces années 1880-1914 marquent l'irruption des ingénieurs, nouvelles figures de proue, « comme groupe professionnel lié à des tâches techniques, et de leur profession comme activité valable et respectable »⁵. Il existe d'ailleurs, dès cette époque, dans ce milieu, un fort courant en faveur de la rationalisation du travail, bien que F.W. Taylor n'ait encore rien publié⁶. La rationalisation se généralisera surtout à partir des années 20, entraînant globalement une remise en cause de l'autonomie professionnelle des ouvriers de métier⁷. Merrheim peut alors écrire en 1913 dans *La vie ouvrière* : « L'intelligence est chassée des ateliers et des usines. Il ne doit y rester que des bras sans cerveaux »⁸. Le travail, qui avait été immobilisé dans un même espace-temps, va maintenant être organisé et rationalisé, en particulier à partir des années 20.

Enfin, les éléments structurant la « société salariale »⁹ font progressivement leur apparition : la loi du 27 décembre 1890 donne naissance au « contrat de travail »¹⁰ ; le recensement de 1896 permet d'isoler pour la première fois la catégorie des chômeurs¹¹. Le collectif ouvrier fait l'objet d'une reconnaissance officielle depuis les fameux textes du 24 mai 1864, établissant le droit de grève (mais non les entraves au travail), et du 21 mars 1884 sur la liberté d'association professionnelle. Le Code du travail naît en 1910. Enfin, la loi du 25 mars 1919 institue le régime des conventions collectives. L'emploi salarié, on le voit, forge ainsi peu à peu sa représentation moderne et collective, pour s'insérer comme catégorie déterminante dans des statuts collectifs de quasi citoyenneté.

1. Noiriél G., *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Points/Seuil, 1986, p. 104.

2. Fridenson P., *Histoire des usines Renault*, Seuil, 1972, p. 94.

3. Cité par Schweitzer S., *Des engrenages à la chaîne*, PUL, 1982, p. 57.

4. Gueslin A., (dir.), *Michelin, Les hommes du pneu*, Les Editions de l'Atelier, 1993, p. 76.

5. Shinn T. « Des corps de l'État au secteur industriel: genèse de la profession d'ingénieur » *Revue française de sociologie*, XIX, 1978, p. 59.

6. Moutet A., « Les origines du système Taylor en France », *Le mouvement social*, n° 93, octobre-décembre 1975, p. 15.

7. Ainsi chez Renault, la croissance de la main d'œuvre non qualifiée ou semi-qualifiée passe de 5,1 % à 29,6 % entre 1906 et 1911. (Fridenson P., « Les premiers ouvriers français de l'industrie automobile », *Sociologie du travail*, juillet-septembre 1979, p. 316).

8. Fridenson P., « Les premiers ouvriers français de l'industrie automobile », op. cit., p. 318

9. Il semble bien que ce terme ait été utilisé en premier lieu par Aglietta M. et Brender A., in : *Les métamorphoses de la société salariale*, Calmann-Lévy, 1984.

10. Le texte précise en particulier que « la résiliation du contrat par la volonté d'un seul peut donner lieu à des dommages et intérêts », ce qui dans l'intention du législateur (cf. débats parlementaires) visait à préserver le salarié des risques de rupture abusive. Malheureusement, ces louables intentions seront annulées par la cour de cassation. Le Goff J., *Du silence à la parole*, op. cit., p. 75.

11. Friot B. et Rose J., *La construction sociale de l'emploi en France*, L'Harmattan, 1996, p. 204-205. Voir aussi Topalov C., *Naissance du chômeur 1880-1910*, Albin Michel, 1994.

Dans ce nouveau contexte, surtout après le premier conflit mondial, des politiques sociales patronales sont relancées et une fonction personnel se met progressivement en place, notamment dans les grands établissements et dans les grandes entreprises. Mais c'est au moment de la Reconstruction et dans les années 50, qu'un modèle dominant de gestion du personnel se stabilisera en cohérence avec la « société salariale typique » des Trente Glorieuses¹.

2.2. Les politiques sociales du patronat : services du personnel et services sociaux (1880-1939)

Les politiques sociales et les techniques de gestion de la main-d'œuvre se situent à deux niveaux complémentaires : un niveau politique, directement lié à l'intégration du personnel, un niveau technique, qui concerne la fonction personnel. A la suite des événements de 1936, la fonction intégrera timidement ce que l'on appellera plus tard le « facteur humain ». Nous reprenons ces différents points en commençant par la fonction personnel.

2.2.1. L'émergence de la fonction personnel

Deux phases doivent être ici distinguées : la période antérieure au conflit mondial, au cours de laquelle on observe une apparition embryonnaire des « services du personnel », et les années 20, qui correspondent à la rationalisation progressive de la fonction.

Les premiers embryons de service de personnel sont observés dans de grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874)², les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit Foncier de France (1854), la Société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais (1879), le Comptoir National d'Escompte (1896), puis dans les premières années du XX^e siècle, Berliet (1909) et Renault (avant 1915)³. Leur rôle semble modeste et limité au recrutement et à la répartition de la main-d'œuvre dans les ateliers. Dans l'industrie automobile, jusqu'au début du siècle, ce sont les contremaîtres qui effectuent l'embauche des ouvriers⁴. Mais après les importantes grèves de 1906 et par crainte des syndicats, de nombreuses entreprises font appel à un responsable central du recrutement, chargé de recueillir des informations sur les activités professionnelles et politiques des ouvriers⁵. En 1906, Schneider crée une Direction déléguée du personnel confiée à Louis Laprêt⁶, qui semble avoir un poids significatif. L'image

1. Voir aussi Bouchez J.P., « 1880-1975, Emergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1992, n° 90, p.5 et s., repris dans la revue *Personnel*, juillet 1993, p. 10 et s.

2. *Les Schneider, Le Creusot*, op. cit. p. 179.

3. Fombonne J., *Personnel et DRH*, Vuibert, 2001, p. 310.

4. Laux J. M., « Le travail et les travailleurs dans l'industrie automobile jusqu'en 1914 », *Le Mouvement social*, octobre décembre 1972, p. 10.

5. Fridenson P., « Les premiers ouvriers de l'automobile », *Sociologie du travail*, op. cit., p. 308.

6. Fombonne J., *Personnel et DRH*, op. cit., p. 289.

des services du personnel n'est cependant pas très glorieuse. L'industriel A. Citroën confesse en 1919 que « l'embauchage, l'affectation à des besognes d'ateliers se fait sans que l'on sache si ses aptitudes réelles sont bien celles qu'il croit de bonne foi posséder »¹. En 1917, la chambre syndicale des constructeurs automobiles écrit dans son bulletin : « Nous avons établi des fondations solides à la prospérité industrielle des temps à venir. Il nous faut maintenant assurer la prospérité des travailleurs au moyen d'une formation et d'une sélection essentiellement basée sur la vocation même et les aptitudes innées de chaque sujet, au moyen du service du personnel sagement et rationnellement organisé »².

Mais ce sont particulièrement le recrutement massif de personnel et sa fixation face à la pénurie tout au long des années 20, qui imposent dans les grandes entreprises la mise en place d'une politique sociale appropriée et d'un service spécialisé, chargé de l'embauche et de l'affectation³. Les travaux de S. Schweitzer nous permettent d'appréhender la fonction personnel au sein des établissements Citroën, qui apparaît assez innovante⁴. La fonction créée en 1915, au moment du démarrage de l'usine de Javel qui réunit en quelques mois 3 500 personnes, est occupée au départ par des hommes de confiance. Mais en 1922 un organisateur de renom entre dans l'entreprise, E. Mattern, ancien directeur de l'usine Peugeot d'Audincourt, arrivé chez Citroën comme sous-directeur des fabrications⁵. Il crée et dirige en 1925 le « service de la main-d'œuvre » qui couvre les 18 000 salariés de la firme. Il va lui conférer les grands traits de la modernité, que l'on retrouvera ultérieurement dans les grandes entreprises : uniformisation, centralisation et harmonisation. La centralisation du recrutement permet le contrôle global de la régularisation de la main-d'œuvre. L'uniformisation de procédures comme la « notation », sur la base de « six notes nanties d'un coefficient », permet la rationalisation des décisions (sanctions, promotions, augmentations de salaire...). L'harmonisation des systèmes de paye permet de supprimer les disparités entre ateliers, atténue les risques de conflits et surtout permet une comparaison réaliste des coûts de production. Cette comparaison va favoriser le développement de la rationalisation du personnel et la modernisation de sa gestion.

C'est donc l'amorce d'un véritable système de gestion intégré du personnel ouvrier qui se met en place, afin de réglementer et de réguler l'ensemble des flux de main-d'œuvre. Il sera complété, comme chez Renault, par la création d'un service de psychotechnique industrielle centré sur l'examen des candidats à l'embauche pour les postes à risques. Cette nouvelle pratique avait fait une timide apparition en 1924 à

1. Cité par Moutet A., « La rationalisation de l'industrie française... », *Recherches*, op. cit., p.471.

2. Moutet A., « La rationalisation de l'industrie française », *Recherches*, op. cit., p.471.

3. Moutet A., *Les logiques de l'entreprise*, EHESS, 1997, p.148 et s.

4. Schweitzer S., *Des engrenages à la chaîne...*, op. cit., p.62 et s.

5. Voir Cohen Y., *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001.

la STCRP (Société des Transports en Commun de la Région Parisienne, ancêtre de la RATP) avec ses 4 500 agents de conduite, sous l'impulsion de J. M. Lahy, l'un des fondateurs de la psychologie appliquée. De façon générale l'embauche des professionnels se fait sur la base d'un essai professionnel évalué par la maîtrise.

2.2.2. La politique sociale d'intégration de la main-d'œuvre

Le premier conflit mondial constitue, de ce point de vue, sous l'impulsion de l'Etat, un facteur déclencheur de modernisation socio-économique du pays, dans le double champ de la *rationalisation du travail* (pour accroître l'intensification du travail) et de la *coopération sociale* (pour intégrer le mouvement syndical dans l'effort de guerre). Dans cet esprit, l'idée semble prévaloir au yeux de certains acteurs économiques et sociaux réformistes, proches du ministre A. Thomas¹, que le concept de la lutte des classes a vécu. Sous son impulsion, afin d'accélérer la reconstruction et de réduire le déficit de main-d'œuvre qualifiée, des industriels vont créer de nombreuses œuvres sociales, afin de combiner intégration du personnel et accroissement de la productivité. Par certains aspects, les œuvres sociales annoncent le courant des relations humaines. Ces politiques sont d'ailleurs bien significatives de cette deuxième phase du « paternalisme industriel » marqué notamment par une rupture avec le monde rural². Elles sont le plus souvent gérées et mises en œuvre par un « service social », indépendant du service du personnel, comme c'est le cas par exemple dans l'industrie automobile.

A. Citroën crée une infirmerie avec un médecin-major, un cabinet dentaire, une cantine avec 3 500 couverts³. En contrepartie, l'industriel escompte une augmentation des gains de productivité et une publicité pour sa firme. Au début des années 20, les œuvres s'étiolent progressivement, probablement en raison du montant de leur charge. Elles seront relancées sous d'autres formes à la fin des années 20. Pour sa part, L. Renault, qui veut améliorer « le rendement au travail » et « les rapports avec les ouvriers », accepte de confier ces œuvres au contrôle des ouvriers et soutient ainsi les nombreuses œuvres sociales qui se développent⁴. Séduit par les « villages ouvriers américains », il esquisse un vaste projet de cités-jardins, permettant de fidéliser la main-d'œuvre et de lui apporter « une véritable amélioration du bien-être ». En 1922, les « jardins en culture » sont plus de 15 000⁵, dont 400 au sein de l'île Séguin-Renault⁶.

1. Des chefs d'entreprise comme L. Renault et R. Pinot et des syndicalistes comme L. Jouhaux.

2. Noiriel G., « Du patronage au paternalisme », op. cit., p. 31.

3. Schweitzer S., *Des engrenages à la chaîne*, op. cit. p. 102 et s.

4. Club olympique de Billancourt (1917) pour les sportifs, cercle des usines Renault (1818) pour les chefs de service, groupement artistique des usines Renault (1921) etc...

5. Dubreuil H., *Employeurs et salariés en France*, Alcan, 1934, p. 263.

6. Depretto J. et Schweitzer S., *Le communisme à l'usine*, EDIRES, 1989, p. 74.

D'autres politiques intégratives se développent dans cette logique, comme le développement d'allocations familiales, mises en place chez Michelin dès 1916 pour les salariés ayant au moins deux années de présence. Le système est complété ultérieurement par des primes à la naissance¹. Casino, pour sa part, organise en 1928 un système global de protection sociale².

Les « journaux d'usine »³ se développent au cours de cette période. En 1927, la direction des usines Citroën distribue gratuitement un « bulletin intérieur »⁴, sous la forme d'une édition luxueuse. Ce bulletin combine des objectifs d'amélioration du rendement, de légitimation de la rationalisation du travail et de développement du sentiment d'appartenance à la grande famille du double chevron. Renault publie un *Bulletin des Usines Renault* bimensuel, avec une première série de 55 numéros entre 1918 et 1920, puis seulement deux numéros en 1928, toujours centrés sur le développement de « l'esprit maison » et l'auto-célébration : « notre usine est la plus belle et la plus puissante des automobiles d'Europe »⁵. D'autres firmes développent cette presse d'entreprise⁶ comme Peugeot, Berliet, Le Printemps et les Galeries Lafayette. Ces revues font parfois référence aux systèmes des « boîtes à idées », qui apparaissent dans la deuxième moitié des années 20 chez Peugeot, Renault et aux PTT, puis chez Citroën en 1936.

2.2.3. Les effets des événements de 1936 et l'émergence relative du « social »

A la suite des événements de 1936, les missions de la fonction personnel semblent évoluer, notamment dans de grandes entreprises du secteur de l'automobile. Chez Renault, le chef du « service du personnel ouvrier », H. Duvernoy, ancien officier arrivé en 1919 qui multiplie les listes noires⁷, les rapports sur les personnes et les renvois, est déchargé des relations sociales au profit d'un homme de formation universitaire plus souple et plus habile, Bonnefon-Craponne⁸. La même année, Peugeot crée au mois de juillet une « direction de la main-d'œuvre et des relations syndicales » (DMO), en charge des salaires, de l'application des conventions collectives et des discussions avec les organisations syndicales. Cette direction de la main-d'œuvre et des relations syndicales est tenue par M. Richoux, proche de E. Mattern⁹, qui a autorité sur des directeurs de Sochaux. En 1937, la direction générale de Kodak Pathé met en place une direction du personnel très large, englobant la gestion administrative, les services sociaux et l'organisation (étude du travail et méthodes)¹⁰.

1. Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu*, op. cit., p. 110.

2. Zancarini-Fournel M., « La famille Casino, 1920-1960 » in Lequin, Y. *L'usine et le bureau*, PUL, p. 66 et s.

3. Voir aussi Malaval C., *La presse d'entreprise française au XX^e siècle*, Belin, 2001.

4. Schweitzer S., *Des engrenages à la chaîne*, op. cit., p. 106 et s.

5. Depretto J.P., Schweitzer S., *Le communisme à l'usine*, op. cit., p. 74-75.

6. Dubreuil H., *Employeurs et salariés en France*, op. cit., p. 213 et s.

7. Chadeau E., *Louis Renault*, Plon, 1998, p. 110 et s.

8. Fridenson, P. *Histoire des usines Renault*, op. cit., p. 237.

9. Cohen Y., « L'invention des techniciens sociaux », *Actes de la recherche*, septembre 1996, p. 31.

10. Fombonne J., « Pour un historique de la fonction personnel », op. cit. p. 101.

Au-delà, mais en cohérence avec ces effets structurants, et face à la crise d'autorité, la tonalité des discours de certains dirigeants évolue : Louis Renault incite ses cadres à faire évoluer leur mode de commandement trop brutal, en devenant plutôt des éducateurs¹. E. Mattern, retourné chez Peugeot en 1928 comme directeur des études et services techniques de Sochaux, s'exprime ainsi devant les chefs d'équipe des usines Peugeot : « Je vous disais que vous aviez à remplir un rôle social et humain aussi important que votre rôle technique. Je n'ose pas vous dire plus important, mais je le pense »². C'est sous son impulsion que se mettent en place, durant l'été 1936, des « techniciens sociaux de la main-d'œuvre ». Les organisations professionnelles ne sont pas en reste : l'UIMM organise à partir de 1939 une série de stages de formation à destination de contremaîtres, sept sessions d'une durée de 6 jours (le rôle social du contremaître et du chef d'atelier, les aspects humains de la rationalisation...)³. Les chefs de personnel sont de plus en plus nombreux à participer aux réunions mensuelles organisées par le Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne depuis 1936⁴. La CEGOS avait créé en 1934 la section « personnel » et présenté à ses journées d'études de 1937 un rapport sur les « problèmes de la formation sociale des cadres ». La réédition en 1937 du livre de G. Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur*⁵, présentant les ingénieurs comme les intermédiaires naturels de l'entreprise et les agents de la paix sociale, est aussi de ce point de vue symptomatique.

On observe ainsi une certaine prise en compte du facteur humain. Le « rôle social » de l'encadrement est développé dans certains discours de dirigeants de grandes firmes. Traçant un bilan de cette période, l'historienne A. Moutet, tout en reconnaissant que « la gestion du facteur humain a occupé une place essentielle dans la politique de rationalisation des chefs d'entreprise », observe toutefois « une volonté directoriale constamment présente à tous les niveaux de l'entreprise ». Les relations sociales demeurent conflictuelles et le style des rapports sociaux ne change pas véritablement. Le système d'autorité à la française persiste, reposant sur « le pouvoir sans partage du contremaître, seul intermédiaire entre la direction et le personnel (...), et son assimilation au chef de troupe dans l'armée »⁶. Ces différents aspects évolueront sensiblement dans les grandes organisations au lendemain du deuxième conflit mondial.

1. Moutet A., *Les logiques de l'entreprise*, op. cit. p.403.

2. Cohen Y., « L'invention des techniciens sociaux », *Actes de la recherche*, septembre 1996, p.38.

3. Moutet A., *Les logiques de l'entreprise*, op. cit., p.404.

4. « Naissance et évolution de la fonction personnel », revue *Personnel*, n° 21, avril 1953.

5. Lamirand G., *Le rôle social de l'ingénieur*, première édition en 1932, Desclée et Cie. Notons que Lamirand fera un court passage chez Renault comme Directeur général du personnel entre août et septembre 1940, Chadeau E., *Louis Renault*, op. cit. p.258 et 269.

6. Moutet A., *Les logiques de l'entreprise*, op. cit., p.448.

2.3. Le modèle dominant de la GRH durant les Trente Glorieuses¹

C'est la combinaison heureuse d'un certain nombre d'éléments favorables qui va contribuer à forger le modèle dominant de gestion du personnel. Ces éléments favorables sont de deux types : d'une part, l'existence d'un contexte dynamique et structurant pour le nouveau paysage socio-économique de la France des années 1950-60, qui va notamment s'incarner dans la grande organisation hiérarchique et salariale ; d'autre part, l'action de réseaux d'acteurs influents.

2.3.1. Un contexte porteur et des réseaux d'acteurs influents

a) Les caractéristiques du nouveau paysage socio-économique français

Pour ce qui concerne plus directement notre étude, elles s'articulent autour de plusieurs phénomènes marquants :

■ *La poursuite du mouvement d'uniformisation et de standardisation des emplois*

Le mouvement s'est considérablement développé au moment de la Reconstruction sous l'effet d'aspects structurants comme la création des comités d'entreprise en 1945 dans le secteur privé avec trois collèges identifiés et séparés et le statut général de la fonction publique (loi du 13 octobre 1945). C'est aussi en 1945 qu'interviennent les arrêtés Croizat-Parodi, qui vont inciter les branches professionnelles (et singulièrement la métallurgie), ainsi que leurs adhérents à remettre de l'ordre dans la hiérarchie des salaires. Ces arrêtés conduisent en fait à la *substitution de la logique de poste à celle de métier* qui prévalait encore dans la France de l'avant-guerre, et que les grilles conventionnelles de 1936, avaient du reste largement initialisée.

■ *Le Prestige de « la main visible » de l'organisation bureaucratique.*

Il faut rappeler à cet égard le rôle joué par la dynamique du « secteur public à la française », principalement constitué au moment de la Libération. Il est relayé en quelque sorte par les « champions nationaux » des années 60, issus du mouvement de concentration et de restructuration impulsé par l'Etat. Les Français, selon les enquêtes réalisées par A. de Vulpian, deviennent d'ailleurs, particulièrement entre 1950 et 1965, favorables aux grandes entreprises². « L'homme moderne ne peut agir qu'au travers et au sein des grandes organisations », écrit alors M. Crozier³.

■ *L'ère du « compromis fordiste » : le grand « deal » socio-économique et la « sociale-bureaucratie » à la française*

La régulation globale de la dynamique socio-économique va être actionnée par ce grand *deal* ou ce « Yalta » socio-économique, véritable compromis historique

1. Pour approfondir, voir Bouchez J. P., « La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations », *Revue gestion des Ressources Humaines*, n° 21-22, mars-juin 1997.

2. de Vulpian A., *Dynamique de l'autoréforme de l'entreprise*, Masson, Paris, 1976.

3. Préface de l'édition française de March J.G. et Simon H.A., *Organisations*, 1958, traduction française, *Les organisations*, Dunod 1964, p.V.

alimenté par une croissance vertueuse et continue de l'économie, sur fond d'Etat keynésien garant de la pérennité du système. L'économie de ce deal repose, en substance, sur un partage des gains de productivité issus de la croissance et de la rationalisation du travail. C'est donc la consécration de l'intégration fonctionnelle et sociale du personnel dans la durée, à l'intérieur des grandes organisations industrielles et bureaucratiques, souvent fortement syndicalisées. C'est aussi, plus globalement, la consécration de la société salariale, rigide, typique, industrielle, fordiste, hiérarchique, configurée autour d'un noyau stable largement majoritaire, quasi assimilable à un statut de citoyenneté.

b) Trois grandes familles d'acteurs

Elles vont tenter chacune à leur manière de moderniser les pratiques managériales et la gestion des hommes :

- *L'aile marchante* du patronat¹, particulièrement présente dans les grandes entreprises, puise son inspiration dans le catholicisme social et dans la culture saint-simonienne. Cette première génération de managers modernes, souvent issus des grands corps de l'Etat, avec un complément de formation au sein d'une prestigieuse *business school* américaine, va jouer un rôle moteur dans la modernisation socio-économique des grandes organisations. Les managers modernes sont convaincus, dans l'ensemble, qu'un style de commandement plus « démocratique », attentif au « facteur humain », doit nécessairement accompagner les nouvelles évolutions du paysage industriel et social.
- *Le « management business »* ensuite, regroupe des cabinets d'organisation en pleine croissance dans les années 50, des associations liées aux groupements d'employeurs et aux chambres de commerce, ainsi que des associations et des écoles privées de formation de cadres. Ce réseau contribuera très largement à faire connaître des auteurs américains quasiment emblématiques comme K. Lewin, D. Mac Grégor (1906-1994), A.H. Maslow (1908-1970) et F. Herzberg (1923-). Ces auteurs resteront la référence incontournable d'une bonne partie de la littérature managériale, ainsi que des séminaires de formation et des techniques de groupe au sein de grandes entreprises dirigées par des managers progressistes, comme Renault et EDF.
- *Enfin, certains représentants de la fonction du personnel*, souvent insérés dans des entreprises innovantes, ont « tiré » et activé la réflexion². Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect.

1. Voir sur ce point Weber H., *Le parti des patrons, Le CNPF (1956-1986)*, Le Seuil, 1986, p. 112 et s.

2. Nous pensons particulièrement à des hommes déjà cités comme Dugué Mac Carthy D. (SNECMA), Chérel F. (Compagnie des Machines Bull), Chantereau P. (Chausson), Vatié R. (Renault), Vallée S. (Télémechanique Electrique), Fombonne J. (Compagnie Bancaire). Il faut également y associer Devaux L. (Shell Française) ; voir : Meuleau M., « L'action d'un précurseur, Louis Devaux à la Shell française, 1952 à 1960 », *Personnel*, n° 343, juillet 1993, p. 23 et s.

2.3.2. Les tendances lourdes du modèle dominant de gestion du personnel

Dans ce contexte porteur et favorable, le modèle dominant de gestion du personnel, qui puise ses sources dans l'histoire récente de grandes entreprises, s'impose alors sous sa forme la plus aboutie dans les grandes organisations. Ce modèle « typique » repose sur deux critères dominants, le diplôme et l'ancienneté, qui se déploient dans le cadre d'un marché interne administré de l'emploi et d'une carrière mono-entreprise à vie. Trois tendances lourdes, qui se renforcent et se complètent mutuellement, marquent ce modèle: *la centralisation, la rationalisation et la professionnalisation.*

a) La centralisation

Elle conduit à assurer l'uniformisation progressive des techniques favorisant l'homogénéisation des statuts du personnel (niveaux, qualifications), la structuration de leur mode de gestion (flux d'entrée, progression hiérarchique), la coordination du dialogue social et le contrôle des dispositions législatives et réglementaires. De grands groupes mettent en place des structures centrales de gestion ad hoc, comme EDF-GDF qui crée en 1946 un « Service commun du personnel » ayant pour première mission « de rassembler les informations sur les 108 000 agents, d'intégrer ceux-ci dans une grille de 20 échelles de rémunération, de mettre, en application le statut ». Chausson nomme un responsable central du personnel en 1947 ; Renault structure sa direction du personnel autour des années 50¹. Lafarge crée en 1953 une Direction du Personnel en vue « d'harmoniser les négociations avec les syndicats dans toutes les usines du groupe » et de normaliser les procédures d'embauche, de salaire et de promotion². Ce mouvement sera poursuivi dans les années 60, au moment de la constitution des « champions nationaux », mais cette création demeurera lente et postérieure à celle du Groupe³, comme si la priorité ne portait pas sur cette fonction.

b) La rationalisation

Cette tendance, qui va de pair avec la centralisation et qui assure en quelque sorte sa mise en œuvre, conduit à une forme de quasi taylorisation de la fonction personnel. Celle-ci se spécialise dans des techniques bien définies et cloisonnées (recrutement, formation, rémunération, relations sociales...), elles-mêmes segmentées par catégories d'emplois ou de statuts, et concentrées au « siège ». Ces configurations génèrent souvent des effets pervers : progression des effectifs dédiés à la fonction, traitement souvent bureaucratique des activités et des problèmes, coupure avec « l'entreprise réelle » et les réalités concrètes des ateliers et des bureaux, et plus globalement, avec les problématiques d'organisation du travail. En témoigne la mise à l'écart souvent

1. Voir sur ce point l'excellente étude de Perriaux A. S. : *Renault et les sciences sociales*, Seli Arsla, 1998, p. 24 et s.

2. Fombonne J., « Pour un historique de la fonction personnel », in Weiss D. et coll., *La fonction Ressources Humaines*, Edition d'Organisation, 1992, p. 108 et 115.

3. Freyssinet J., *Politiques d'emploi des grands groupes français*, PUG, 1982, p. 159. Concernant Usinor, voir en particulier Godelier E. « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion de personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprise et Histoire*, n° 13, Décembre 1996, p. 97 et s.

constatée de la fonction, dans les années 70, vis-à-vis du chantier des conditions de travail. La dérive « social-bureaucrate » guette alors la profession, comme elle guette d'ailleurs beaucoup de fonctions centrales.

c) La professionnalisation

Nous insisterons beaucoup plus sur ce troisième aspect qui se mesure à travers la construction, le développement et la formalisation d'un corpus spécifique de connaissances et de compétences « d'accès non aisé », d'essence universitaire et professionnelle. Par là même, la professionnalisation nécessite l'existence d'instances d'échange, de diffusion, de transmission de savoirs et d'informations au sein de cet univers professionnel¹. Le fait de savoir si l'on confie ou non la fonction à un « professionnel », a fait l'objet de prises de positions assez tranchées parmi les professionnels reconnus de la fonction. Cette question est toujours d'actualité. R. Vatier², ancien président de l'ANDCP, valorise la « technicité » de la fonction, D. Dugué Mac Carthy³, pour sa part, prône le désenclavement de la fonction. F.Chérel, recommande de confier les postes à responsabilité de la fonction à de futurs « managers » généralistes de l'entreprise, maîtrisant les questions techniques et commerciales, ceci apparaissant comme le meilleur moyen de « désenclaver » et de « désécialiser » la fonction⁴. Cette question nous fait entrer directement dans la dimension doctrinale du sujet.

Trois éléments constitutifs de cette doctrine ont, de notre point de vue, contribué à moderniser la fonction : *la cohérence* de la politique du personnel avec la stratégie de l'organisation et avec les autres politiques de l'entreprise, *la logique des postes et le partage de la fonction*.

- Sur le premier point, observons simplement que les groupes américains ont joué un rôle pilote, dans la formulation écrite et publique des politiques et dans la mise en place d'outils rationnels et souvent sophistiqués. Leurs homologues français semblent, de ce point de vue, en retrait. Cet aspect, peu évoqué dans la littérature de l'ANDCP, sera abordé pour la première fois en 1962 par un auteur comme J. Diverez, puis repris par les praticiens D. Dugué Mac Carthy à la fin des années 60 et F.Chérel au début des années 70.

1. Pour mémoire, on retiendra dans l'ordre chronologique:

– 10 mars 1947: Création de l'A.N.D.C.P.(Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel).

L'association atteindra par la suite 4 000 adhérents.

– 1957: Création de l'O.I.C.O.S (Organisation professionnelle pour la COordination de la recherche Sociale), qui regroupera une trentaine de directeur de personnel de grandes entreprises.

– 1957: Mise en place au sein de l'E.N.O.E.S. (Ecole Nouvelle d'Organisation Economique et Sociale) d'un enseignement d'une année sur la gestion du personnel.

– 1969: Création de l'institut Entreprise et Personnel, rassemblant au départ une vingtaine d'entreprises.

– 1969: Création du C.I.F.F.O.P.(Centre Interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel), qui propose une spécialisation fonction personnel pour les diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles.

2. Vatier, R. Editorial, *Direction du personnel*, n° 105, mars-avril 1967.

3. D Mac Carthy D., « Réflexions sur un transfert de responsabilité », *Direction du personnel*, n° 105, mars-avril 1967.

4. Chérel F., « Développement des politiques de personnel », *Direction du personnel*, n° 128, p. 29.

■ *La logique de poste et la différenciation homme-poste* sont naturellement à resituer dans le contexte technico-organisationnel de l'époque, dans lequel l'organisation fait également figure de composante stable. Elle se structure autour de principes « universels » empruntés à la théorie classique : unité de commandement, centralisation du pouvoir, division du travail. C'est dans ce cadre que se fortifie la différenciation binaire homme-poste.

Le poste représente l'unité élémentaire de travail et le pivot de base, stable et fixe, donc aisément qualifiable. Il est donc comme chevillé à l'organigramme hiérarchique, représentation structurée du dispositif organisationnel. Le travail des exécutants est officiellement « prescrit », pour reprendre la terminologie des ergonomes. Il existe des méthodes d'évaluation à usage « universel », le plus souvent américaines, pour effectuer les pesées des postes et dont la diffusion progresse en France au cours de cette période¹.

L'homme, le « facteur humain », constitue alors la variable dépendante qu'il faut soit ajuster au minimum au poste, soit intégrer plus globalement à l'organisation.

A ce niveau, il importe de différencier les populations. Concernant la catégorie des ouvriers, on utilise l'expression « d'exigence de poste », renvoyant au concept de qualification du travail, puis celle de « profils requis », conformément à la tradition de la psychologie industrielle. Leur gestion est circonscrite au niveau de l'unité de production. Pour les ingénieurs et cadres gérés « en central », au niveau de la direction du groupe, on emploie communément l'expression « profils de carrière ». La carrière, qui constitue la norme et qui est de fait prise en charge par la *grande entreprise providence*, se substitue en pratique à la notion de « poste ».

Dans les grands groupes, on utilise le plus souvent des « courbes de carrière » qui privilégient les effets liés aux diplômes et à l'ancienneté, typiques du modèle français de gestion du personnel. Les méthodes d'évaluation d'inspiration anglo-saxonne, du type poste/performance, sont en fait principalement utilisées par les filiales de ces pays. Quant aux pratiques d'appréciation du personnel, elles font l'objet d'appréciations contrastées². Enfin, les premiers modèles prévisionnels et rationnels de gestion intégrée du personnel s'informatisent au début des années 70, dans des groupes comme Elf, Honeywell Bull et Lesieur Cotelte³.

■ *Le partage de la fonction* enfin, s'inscrit dans la logique de l'organisation « staff and line ». Ce type d'organisation, sorte de compromis tayloro-fayoien avant l'heure, a été mis en place antérieurement, tout du moins dès décembre 1857⁴. à la *Pennsylvania Railroad*. En France, la logique du partage s'exprime publiquement au mois de janvier 1953, au cours d'un « colloque retentissant » organisé

1. Dadoy M., « Les systèmes d'évaluation et de qualification du travail », *Sociologie du travail*, n° 2, 1973, p. 116 et s.

2. Peu répandues selon Tronson J., op. cit., p. 70, beaucoup plus selon d'autres sources (*Direction du personnel*, oct. 1964).

3. Voir Laufer J. et autres, *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, 1978, p. 178 et s.

4. Chandler A.D., *La main visible des managers*, op. cit. p. 119.

par l'ANDCP et la CEGOS, qui situe la fonction personnel comme une « fonction d'état-major » devant « faire autorité auprès de l'autorité »¹. Cette position de principe sera constamment réaffirmée, en particulier par le même D. Dugué Mac. En réalité, la ligne de partage reproduit souvent au niveau micro-économique de l'entreprise le grand « deal » à la française précédemment évoqué : l'emprise du social sur la fonction devient dominant, pour ne pas dire parfois exorbitant, et la fonction personnel reste en général coupée, voire exclue, de « l'entreprise réelle » et de l'organisation du travail.

Pour clore ces débats et pratiques sur ces tendances lourdes, observons qu'ils ont été enrichis en particulier par F. Chérel, qui apparaît en la matière le plus novateur, en anticipant véritablement l'avenir. Il propose, dès 1969, d'organiser les missions des services centraux du personnel autour de trois pôles. Le premier serait constitué de bureaux d'études ou de recherches, pour conduire des études prévisionnelles sur les conséquences des décisions économiques, techniques et financières à moyen terme, au regard des questions de personnel. Le second serait analogue à un bureau d'organisation, qui conduirait des missions sous forme de groupes de projets composés d'équipes opérationnelles proches du terrain, pour construire, reconstruire et débureaucratiser la logique administrative. Enfin, le dernier pôle prestataire de services spécialisé auprès de la hiérarchie, fonctionnerait sur la base d'un « cabinet pluridisciplinaire de profession libérale hiérarchiquement très libre mais lié à ses commandes (...) et contraint de subsister sur la seule rentabilité des services assurés »². Il s'agit là dans une conception très innovante, qui annonce le modèle du consultant interne prestataire de services.

En 1977 enfin, un pas important est franchi lors de la rencontre de Satolas organisée par l'Union Régionale de l'ANDCP du Rhône. Présentant la synthèse des échanges ; R. Bosquet, alors directeur de l'institut Entreprise et Personnel précise notamment que le partage de la fonction personnel « n'est réel que s'il se place au niveau de l'élaboration des décisions et non pas seulement au niveau de l'exécution » et qu'il doit concerner « le social et l'économique »³. Nous sommes naturellement au cœur du débat, sur le terrain pertinent de la participation réelle au processus de décision, et donc au pouvoir et de la capacité d'influer réellement sur le cours des événements.

Si l'on doit faire un bilan de cette période, on peut dire que la fonction personnel tend progressivement à être mieux reconnue, plus utile et plus centrale. Elle atteint un seuil de développement qui correspond à l'aboutissement d'une phase de maturation professionnelle dans le cadre d'un contexte socio-économique particulièrement porteur. Cependant, on ne peut nier que cette reconnaissance s'affirme souvent au travers du bénéfice de l'emprise des relations syndicales, qui constituent souvent un enjeu fort, et au travers ensuite des questions de gestion quantitative de l'emploi. Mais

1. Cité par Vatiér R., « 1947-1967 », revue *Personnel*, mars-avril 1967, n° 105, p. 23.

2. Chérel F., « Développement des politiques de personnel » *Personnel*, octobre 1969, n° 128, p. 28.

3. Revue *Personnel*, janvier 1978, n° 202, p. 27 et s.

cette fonction connaît des limites : elle reste à l'essentiel dépendante et séparée de l'organisation technico-productive, qui refuse de considérer l'opérateur comme un acteur-ressource potentiel. La fonction est encore en quête de reconnaissance.

3. Mondialisation et nouvelles technologies : la GRH en reconstruction ?

3.1. Le nouveau paysage de l'ère numérique

1974, l'année du « premier choc pétrolier », reste encore souvent associée symboliquement à la fin de l'ère vertueuse des Trente Glorieuses et à l'entrée dans la « crise » (ou plus précisément dans une phase de croissance ralentie), même si celle-ci ne sera visible pour une majorité de français qu'en 1979, au moment du second choc pétrolier. Si nul ne conteste véritablement son impact, ce choc n'explique pas tout. Les signes précurseurs de l'ébranlement de l'ordre socio-économique fordien vertueux apparaissent dès le milieu des années 60. Les modèles et les référents de la croissance s'épuisent, qu'il s'agisse de l'organisation du travail tayloro-fordienne (épuisement des gains de productivité pour des raisons socio-techniques) ou des modes de consommation de masse (saturation croissante des marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance).

Un phénomène managérial majeur – l'internationalisation – surgit irréductiblement dès les années 70, dans le cadre d'un affrontement concurrentiel devenu planétaire. Les termes de « globalisation »¹ ou de « mondialisation »² s'imposent progressivement pour caractériser l'intégration et l'interdépendance des flux matériels (marchandises), mais surtout immatériels (services, informations, images, valeurs, idées...), au sein du « système monde ». La « mondialisation financière » représentative des interconnexions entre systèmes monétaires et marchés financiers, s'étend dans les principaux pays industrialisés vers le milieu des années 80, dans la foulée des déréglementations des pays anglo-saxons, à travers la fameuse règle des « trois D »³. Elle se combine également avec l'explosion des nouvelles technologies du traitement de l'information, générant une baisse vertigineuse des coûts, du temps de transport et de communication. Dans ce nouveau paysage, au tournant des années 80, alors que la « crise » apparaît comme structurelle aux yeux d'un grand nombre d'acteurs et d'observateurs économiques, le remodelage et la reconfiguration des organisations s'imposent de manière durable.

1. Apparu au début des années 80, d'abord au sein des grandes Business schools (américaines), repris par les grands consultants en stratégie (Ohmae K., Porter M.E....) et banalisé par la presse économique et financière anglo-saxonne. Pour une tentative de définition récente, voir Boyer R., « Les mots et les réalités », in *Mondialisation, au delà des mythes*, La découverte, 1997, p. 15.

2. Terminologie française qui a plus de mal à s'imposer.

3. Décloisonnement, déréglementation, désintermédiation. Voir sur ce point, par exemple, Chesnais F, *La mondialisation du capital*, p.47 et s. Syros, 1997.

3.1.1. Vers une reconfiguration durable du management et de la morphologie des organisations : l'extension de la firme dans le marché et la pénétration du marché au sein de la firme

Comme souvent, l'émergence d'un nouveau vocabulaire sémantique est significative et traduit la nouvelle donne. Ainsi, « compétitivité » se substitue à « productivité », « implication » à « motivation », « activité » ou « mission » à « poste », « compétences » à « qualifications », « ressources humaines » à « relations humaines » ou « facteur humain »¹, « opérateurs » à « ouvriers » etc. L'usage métaphorique d'un vocabulaire guerrier (« mobilisation », « guerre économique », « question de survie », ...) est à noter.

De manière raccourcie, on dira que la tendance lourde depuis plus d'une dizaine d'années, se traduit par un double mouvement combiné et concomitant : l'extension de la firme dans le marché d'une part, et la pénétration du marché au sein de la firme d'autre part. la firme est donc en quelque sortes simultanément étendue vers le marché et ramassée vers son cœur.

■ *L'extension de la firme dans le marché.* Elle se réalise à travers son remodelage et son éclatement progressif en une organisation de forme réticulaire reposant sur un noyau central restreint (cœur du métier et décisions stratégiques) en externalisant et/ou en sous traitant certaines fonctions ou activités. Ces pratiques ont concerné, on le sait, au départ les fonctions périphériques (nettoyage, restauration et gardiennage), puis se sont progressivement déplacées et rapprochées vers le centre, en s'étendant progressivement à des fonctions plus stratégiques, comme les technologies de l'information, la logistique ou les achats. Ces prestations, qui se professionnalisent de plus en plus, permettent de réaliser une mutualisation des ressources ainsi que des économies d'échelle pour les clients. En matière de sous traitance, d'autres secteurs, comme celui de la construction automobile, vont au delà, en sous traitant précisément une part de leur « métier », comme la fabrication de sous-ensembles sur la base de cahiers des charges exigeants et contraignants, en ne conservant que les parties stratégiques et immatérielles (conception des modèles, publicité...). Dans ce type de configuration, les PME sous-traitantes demeurent, dans l'ensemble, sous le contrôle financier, commercial et technologique des grandes firmes². Elles prolongent souvent le chaînage « en cascade », en sous-traitant à leur tour les aspects non stratégiques. La hiérarchie est en quelque sorte externalisée mais demeure toujours présente, avec une différenciation entre les fournisseurs dits de premier rang plus proches du partenariat et les autres³, consacrant ainsi l'emploi juste-à-temps. Les entreprises phares régulièrement citées en la matière sont *Benetton* et *Nike*.

1. Allinne J. P., « L'expression gestion des Ressources Humaines ou la trajectoire sémantique du facteur travail », *Sciences de la société*, n° 27, oct. 1992.

2. Castells M., *The Rise of Network Society*, Oxford 1996, trad. fr., *La société en réseaux*, Fayard 1998, p. 191.

3. Paché G. propose dans cet esprit une distinction entre « réseau de compétences » et « réseau de dépendances », « L'entreprise entre mythe et réalité », *Gestion 2000*, janvier-février 1996, p. 33 et s. Baudry B. y fait l'analogie entre marché primaire et marché secondaire, *L'économie des relations interentreprises*, Repères, n° 165, 1995.

■ *La pénétration de la sphère marchande dans l'organisation.* Elle se caractérise, notamment mais pas seulement dans les organisations privées, par une pratique de contractualisation des prestations internes, formalisées notamment par des contrats d'objectifs et de service¹. Elle implique des obligations de résultats, valorisant la responsabilisation et l'autonomie, quel que soit par ailleurs le temps passé, pour réaliser les prestations demandées. Cette forme d'internalisation des rapports marchands entre acteurs et groupe d'acteurs au sein de l'organisation, surajoute une dimension économique au rapport salarial traditionnel. Cette pratique cohabite par ailleurs toujours avec la logique hiérarchique, de sorte que l'on assiste à des situations à caractère hybrides. A noter que dans ce contexte, l'on observe simultanément un processus d'harmonisation générale à travers une standardisation croissante².

3.1.2. L'économie du « post » et du « néo »

Les termes « post » et « néo » comme alternative aux modèles tayloriens et fordien, renvoient schématiquement au clivage entre les tenants de la version à tendance plutôt optimiste (l'économie du « post ») et ceux probablement plus réalistes, qui se retrouvent dans l'économie du « néo ». Ces courants qui d'une certaine façon se succèdent, se présentent schématiquement sous deux formes.

Les représentants de l'économie du « post » s'appuient plus particulièrement sur les courants de pensée issus de la décennie des années 80. On trouve pêle mêle des consultants, des chercheurs (comme B. Coriat et P. Zarifian), ainsi que certains patrons médiatiques. Certains dessinent l'émergence d'un nouveau modèle productif qualifié « d'ohnisme » ou de « toyotisme » selon les cas, en référence au pays du soleil levant³. D'autres, se situent plutôt dans la mouvance de la « spécialisation flexible »⁴, valorisant les réseaux d'alliance entre firmes de taille plutôt réduites, insérées dans un espace géographique et culturel, à l'exemple de la *Silicon Valley* californienne ou des districts industriels italiens. Ces nouveaux modèles d'organisation, en particulier les premiers cités, valorisent la participation directe et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Le travail deviendrait, dans cette configuration, plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable.

Les tenants de la seconde version, qualifiée pour simplifier d'économie du « néo », regroupent des chercheurs comme A. Liepietz ou D. Linhart⁵, mais aussi des prati-

1. Voir Andéani T. et autres, *L'entreprise, lieu de nouveaux contrats ?*, l'Harmattan, 1996.

2. Standardisation des outils informatiques comme les progiciels intégrés type ERP, processus de certification autour de la célèbre norme ISO 9000, uniformisation des pratiques managériales et organisationnelles, véhiculées par les grands cabinets de conseil modialisés...

3. Parmi les références les plus connues citons en particulier : Coriat B., *Penser à l'envers*, Bourgeois 1991 et Womack J. et autres, *The Machine that Changed the World*, Harper Perennial, 1991, trad. fr., *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1995.

4. En référence aux travaux de Piore M. et Sabel C., en particulier *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books ; trad. fr. : *Les chemins de la prospérité*, Hachette, 1989.

5. Voir en dernier lieu : Linhart D. et R., « L'évolution de l'organisation du travail », (dir.), de Kergoat et autres, *Le monde du travail*, La découverte, 1998, p. 301 et s.

ciens et observateurs du monde du travail. Leurs observations rejoignent les enquêtes récentes réalisées par le Ministère du travail¹. Ces différents observateurs constatent, en effet, un accroissement général des exigences, des dispositifs de contrôle et de l'encadrement du travail (horaires, *reporting*, *total productive maintenance*, traçabilité², normes procédurales, durcissement des formes de management...). Ils pointent les effets du poids croissant de la formalisation et de la normalisation (dont le fameux « manuel de qualité » et sa dimension prescriptive). Le « taylorisme » serait donc loin d'avoir disparu. Il contrôle toujours de solides bastions, comme l'habillement, le textile ou la restauration collective. Mais surtout il s'actualise dans ce nouveau contexte sous forme d'un subtil déplacement de la pression : un processus d'intériorisation disciplinaire quasi-invisible, générateur de stress et de peur³, articulé autour de la logique des flux vers le client, se substitue à la logique disciplinaire classique. Il importe donc de relativiser les discours sur le travail différencié, substituable et non prescriptible. La littérature récente tend à confirmer ce durcissement généralisé des formes de management et des conditions de travail⁴.

3.1.3. Horloge technologique et horloge sociale

Si l'on rapporte les remarques précédentes aux problématiques de gestion de l'emploi et des compétences, se pose alors le redoutable problème de l'adaptation et plus généralement celui de la synchronisation du système social avec le système technico-productif, sous les effets combinés de l'inertie naturelle des actes de gestion du personnel⁵, des résistances multiples (métiers, hiérarchies...), de la crispation sur les avantages acquis et d'une lecture longtems conjoncturelle de la crise.

1. Enquête DARES « Conditions, organisation du travail et nouvelles technologies en 1991 » (18 000 personnes interrogées en dehors de l'entreprise), 1993. Cette troisième enquête fait apparaître un accroissement de l'imposition du rythme perçu, qu'il s'agisse notamment du déplacement automatique d'un produit, d'une pièce ou des normes et délais à respecter par rapport à l'enquête de 1984. Elle indique également que le travail répétitif gagne de plus en plus de catégories socioprofessionnelles. Voir aussi l'enquête RÉPONSE, menée en 1993 par le ministère du travail en coordination avec l'INSEE et largement présentée par Coutrot T., dans *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* : La Découverte 1998, p. 42 et s. Voir aussi : « Les habits neufs du taylorisme », *Alternative économique*, n° 137, mai 1996 et Duval G., *L'entreprise efficace*, Syros, 1998.
2. Voir Rot G., « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, 1/98, p. 5 et s.
3. Voir en particulier la synthèse de Dejours C., *Souffrance en France*, Seuil, 1998, notamment, p. 30 et s.
4. Voir récemment, sur les conditions de travail : Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, Repères, 2000, (notamment p.70-84) et « Intensité et fragilité », des mêmes auteurs in *Le travail entre l'entreprise et la cité*, op. cit. Voir également *L'étude de la fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de travail et de vie*, (qui est l'une des douze agences mises en place par la Commission européenne), qui montre, sur la base d'une interrogation de 21500 européens, une dégradation des conditions de travail (voir *Le Monde*, 6 avril 2001. S'agissant plus spécifiquement des cadres, se reporter à Carballada G., et Garrigou A. : « Derrière le stress, un travail sous contrainte » in Bouffartigue P., (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La découverte, 2001. Voir complémentaiement, autour de la problématique du harcèlement moral, les écrits de Hirigoyen M.F. *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998, et tout récemment : *Malaise dans le travail*, Syros, 2001.
5. Eymard-Duvernay F. indique que la rigidité de l'emploi et l'intégration (issue des Trente Glorieuses) ont pesé lourd sur les pertes de productivité. « Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers », *Economie et statistiques*, n° 138, nov. 1981, p. 49 et s.

Les différents « temps » deviennent de plus en plus hétérogènes et désynchronisés : « l'horloge technologique » avance plus vite que « l'horloge sociale ».

Les pratiques qui se mettent en œuvre à partir des années 70 et sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir vont, pour l'essentiel, consister à « recomposer », à « reconfigurer » et à « remodeler » la composition de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de son volume, de ses compétences, de son coût, de ses structures, de son comportement. Ce dernier terme recouvre en particulier les aspects liés à l'intensité de la mobilisation au travail, ainsi que ceux liés aux modes de coopération. Il faut donc inventer et établir des mécanismes de gestion susceptibles de rendre les organisations plus performantes et plus compétitives, tout en tentant de maintenir une certaine forme de cohésion sociale. Avant de présenter les différentes évolutions en cours, nous nous proposons de décrire les nouvelles tendances de la fonction Ressources Humaines.

3.2. Les nouvelles tendances lourdes de la fonction ressources humaines

Il importe ici d'éviter les généralisations abusives tant la fonction et son exercice peuvent être différenciés selon les variables à prendre en compte (taille, culture, orientations stratégiques, secteurs d'activité, ...). Les tendances que nous faisons apparaître sont plus particulièrement représentatives d'observations de « moyennes-grandes entreprises françaises », dont les effectifs sont en général supérieurs à plusieurs milliers de personnes¹.

3.2.1. Une fonction plus stratégique ?

Ce débat récurrent qui traverse la fonction depuis de longues années est encore souvent marqué par le sceau de l'auto-incantation : les DRH, plus que beaucoup d'autres dirigeants, affirment que leur fonction est stratégique. Il importe préalablement de définir ce que l'on entend par une « fonction stratégique »². Il existe de très nombreuses définitions³. Nous nous limiterons volontairement à une approche concrète et pragmatique, telle qu'elle nous semble être perçue par une majorité de dirigeants d'entreprise et par les DRH eux-mêmes⁴. De ce point de vue, nous conviendrons que l'activité « Ressources Humaines » revêt une dimension d'autant plus « stratégique » qu'elle contribue effectivement à accroître significativement et

1. Ces tendances ont été identifiées sur la base d'une triple source : études spécifiques citées en note de bas de page, notre expérience d'ancien DRH et d'actuel consultant, nos échanges et discussions avec des DRH.

2. Voir pour une bonne synthèse, Cadin L. et Guérin F., *La gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 1999, p. 58 et s. Voir également la réédition de Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, La découverte, 2001. L'auteur privilégie notamment un usage limité et structuré du terme (p. 25 et s.).

3. Pour une recension : Besseyre des Horts, C.H. « L'intégration stratégie-Ressources Humaines : de la théorie à la pratique », *Actes du 2^e congrès de l'AGRHR*, Edition des actes, 1991, p. 391 et s.

4. Nous nous référons ici en particulier à nos interventions en tant que consultant.

durablement, par ses prises de position, ses actions et ses décisions, la compétitivité globale de l'organisation. Il y a, dans ce cadre, plusieurs manières d'évaluer, ou du moins de tenter d'apprécier, la dimension stratégique de la fonction.

■ *Une première approche de type structurel et quantitatif*, consiste à identifier l'appartenance du titulaire de la fonction au Comité de Direction. Les résultats des études sur le sujet¹, aboutissent à des « taux de présence » qui s'échelonnent entre 72 et 95 %. De même, le degré de participation au processus stratégique a été évalué². Ce critère, issu de considérations statistiques, est probablement nécessaire, mais certainement pas suffisant. Une participation passive ou marginalisée n'a guère de sens et ressemble à un « effet d'affichage », souvent contre-productif. Il doit être complété et enrichi par d'autres considérations.

■ Une approche plus *qualitative et probablement plus réaliste*, consiste à observer si la DRH investit et pilote les problématiques stratégiques de la fonction, précisément susceptibles de contribuer à générer *in fine* un avantage compétitif pour l'entreprise. Cela peut concerner toutes les activités de la fonction, en distinguant ce qui est utile (simple régulation, ou sécurité de fonctionnement), de ce qui est décisif et donc stratégique³, comme par exemple :

– *Le recrutement* :

Il devient stratégique dans la mesure où il vise à remodeler à moyen terme, une partie significative de la population de l'entreprise en cohérence avec sa volonté stratégique et non à pourvoir simplement des postes.

1. Etude de l'IMD Lausanne, mai 1992, à la demande de l'Association Européenne des Directeurs de Personnel : 72 % ; Enquête *Fonction Ressources Humaines*, Cegos, édition 1996 : 85 % ; Etude de Besseyre des Horts, C.H. op. cit. : 81 % et 14 % seulement consulté. L'étude réalisée par Korn Ferry International (80 entreprises interrogées) indique que 80 % des DRH français et américains siègent au Comité de direction. Enfin la récente étude menée en 2000 par le cabinet Arthur Andersen Management, sur la base de 70 entreprises employant pour leur grande majorité plus de 1000 personnes, précise que 95 % des DRH font partie des comités de direction (*Entreprise et Carrières*, n° 531, 30 mai 2000).

2. Le DRH serait impliqué dans le processus stratégique dès le stade de la formulation dans 57 % des cas, il serait sollicité à titre consultatif (26 %), sa contribution pour la mise en œuvre n'intervenant que dans 16 % des cas pour la France, Bournois F et Roussillon S., « Internationalisation et quête de flexibilité », revue *Personnel*, octobre 1996, n° 373. Source : enquête menée en 1995 sur la base de 500 réponses de responsables français. Etude de Besseyre des Horts C.H., op. cit. 53 % des personnes interrogées affirment que le DRH est associé à part entière, depuis le début de l'élaboration du plan stratégique. Bournois F., « Pratiques de gestion des Ressources Humaines en Europe : données comparées », *Revue française de gestion*, n° 83, mars-mai 1991, n° 83, p. 74. Une étude un peu plus ancienne de Le Berre M., menée auprès d'entreprises de la région grenobloise, conclut que « la fonction personnel n'est pas vraiment perçue comme une fonction qui fait partie du management stratégique de l'entreprise », *Personnel*, juillet 1990, n° 316, p. 38. Dans un interview au *Monde Initiative* du 15 novembre 1995, le regretté Bouchaud J., alors actif président de l'ANDCP, estime que « seuls 5 % des DRH auraient la possibilité de peser véritablement sur l'évolution de leur entreprise ». Enfin l'enquête Towers-Perrin/IBM, (*Priorities for Competitive Advantage*, New York 1992), menée auprès de 3000 répondants (opérationnels, DRH, consultants et chercheurs de 12 pays occidentaux), conduit ses auteurs à affirmer : « Les répondants ne pensent pas les structures RH d'aujourd'hui capables de traiter les questions stratégiques nouvelles dans le domaine ». L'étude citée à la note précédente menée par le cabinet Arthur Andersen Management, indique que seuls 25 % des DRH qui font partie des comités de direction participent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

3. Voir en ce sens, l'éditorial de Meignant A. dans la revue *Personnel* consacrée aux compétences, n° 336, octobre 1992, p. 7, toujours largement d'actualité.

– *La gestion de l'emploi et la gestion par les compétences :*

Elle prend une dimension stratégique si elle contribue effectivement et réellement à renforcer quelques compétences stratégiques clés¹, susceptibles de contribuer à générer des produits ou des services innovants et compétitifs. Et non simplement à assurer une adaptation à court et moyen terme entre besoins et ressources. L'enjeu consiste à transformer ces compétences en valeur. La gestion de l'emploi et des compétences peut ainsi conduire à une gestion segmentée avec des traitements différenciés, selon le degré de proximité avec les métiers stratégiques de la firme.

Notons au passage, que la nouvelle pratique de gestion et du management *par* les compétences, initiée récemment et qui consiste notamment à mieux combiner compétence et performance s'inscrit bien dans cette logique².

– *La régulation sociale avec les représentants du personnel :*

Elle aura un caractère stratégique si elle parvient à construire des modalités de coopérations partenariales marquées par des accords offensifs de type « gagnant-gagnant », et si elle ne consiste pas seulement à administrer passivement les relations sociales.

■ *Il faut également prendre en compte une approche plus sociologique*, qui vise à identifier et à évaluer, au-delà des discours convenus, voire incantatoires, la vision réelle et la représentation qu'ont les principaux dirigeants de l'entreprise vis-à-vis de la fonction et de la gestion des Ressources Humaines. Il s'agit, par exemple, d'évaluer si ceux-ci intègrent cette variable dans le pilotage socio-économique de l'entreprise. De ce point de vue et de manière complémentaire, la nature des relations entre le dirigeant et la DRH est déterminante.

■ Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer, malgré de bonnes intentions en la matière, le fait que ces politiques et pratiques *restent souvent surdéterminées par les logiques financières imposées par les actionnaires*. Les récentes fusions acquisitions en constituent une illustration et les DRH semblent encore peu associés très en amont dans les comités restreints qui négocient l'opération, même si leur rôle ultérieur est souvent décisif (harmonisation des statuts, des rémunérations, négociations sociales, conduite de la restructuration, réduction des coûts,...)³.

1. En référence aux *Core Competencies*, terme forgé par Hamel G. et Prahalad C. dans leur article de référence « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990. Notons que dans la foulée des écrits de ces auteurs ainsi que ceux de Kay J. (*Foundation of Corporate Success*, Oxford University Press 1993) et d'autres, que la stratégie est présentée comme une reconstruction délibérée en fonction des ressources et des compétences de l'entreprise. Voir aussi dans cette perspective : Coureil P. et l'équipe de Booz-Allen et Hamilton, *Valeur ajoutée*, Dunod, 1997. Rappelons enfin au passage, que le terme de « compétences distinctives » a été proposé il y a plus de 40 ans par Selznick P., *Leadership in administration*, Harper and Row, 1957.

2. Voir parmi les publications récentes en la matière : Numéro spécial de la revue *Personnel*, 412, août-septembre 2000, Flück C., *Compétences et performances*, Demos, 2001. On se reportera également à un survol plus général de la problématique des compétences, voir Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2001.

3. Voir par exemple *Entreprise et Carrières*, n° 468, 9-15 février 1999. L'hebdomadaire mentionne que l'étude menée au niveau mondial par le cabinet Hay Management en 1997, a montré que 70% des fusions acquisitions ne donnent pas les résultats escomptés par les actionnaires en terme de création de valeur. Les causes principale en reviendraient « au manque d'attention et de capacité à s'occuper des gens et une mauvaise adaptation du management au changement », selon le Directeur Général de Hay France.

■ *Enfin, il apparaît clairement que l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication* (Intranet, groupware, télétravail, etc...), contribuera à faire évoluer le rôle du DRH, qui peut bénéficier de l'opportunité d'un repositionnement stratégique au sein de l'entreprise. Les études récentes¹ et nos observations montrent en effet que le recours aux NTIC et notamment le développement du libre service RH², permet de prendre en charge par d'autres acteurs (managers opérationnels, collaborateurs), un certain nombre de processus administratifs qui relevaient principalement de la fonction RH et constituaient du reste une source non négligeable de son pouvoir. Ce partage accru, a pour effet d'accroître la responsabilisation de ces acteurs dans ces processus et de permettre ainsi au DRH un repositionnement sur des missions plus stratégiques pour devenir un « business partner », selon une terminologie qui s'emploie de plus en plus. Il ne faut pas manquer ce virage, qui peut aussi constituer aussi une sérieuse menace pour le DRH « traditionnel » qui subit passivement l'accès banalisé à l'information...

Cette évolution avait été amorcée par l'apparition des progiciels de gestion permettant à l'entreprise de se décharger des tâches fastidieuses sans forcément sous-traiter. L'apparition et le développement de centres d'appels (hot line) spécialisés s'inscrit également dans cette démarche³. Mais cela conduit à poser la question de l'externalisation de la fonction, mais les entreprises françaises, sont encore réticentes à cette démarche contrairement aux firmes anglo-saxonnes⁴.

3.2.2. Une fonction quantitativement et qualitativement redéployée et remodelée

Plusieurs tendances peuvent être identifiées. En premier lieu, la contraction des « services centraux » des DRH (à l'image des « fonctions siège » en général) et leur migration partielle vers le terrain sont observées dans les grands groupes. Une répartition des missions et des activités s'opère souvent entre le « central » et le « local ». Le « central » tend à se composer d'une équipe plus restreinte, mais plus compétente. Le DRH y apparaît comme un stratège politique⁵, en conservant une dimension « régaliennne »⁶ (définition du cadre à moyen terme). Il s'entoure d'un

1. Voir par exemple parmi les études récentes : Matmati M., « Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH », *Management et Conjoncture sociale*, mai 2000, n° 850, p. 21 ; Peretti J.M., « e-RH et renouvellement des pratiques managériales », *Ressources Humaines et Management*, mai 2001, n° 2, p. 16 et s. ; Besseyre de Horts C. H., « Le nouveau rôle du DRH dans le cadre des NTIC », *Ressources Humaines et Management*, n° 3, septembre 2001, p. 14 et s. Voir aussi, Silva F., *e-GRH*, Editions Liaisons, 2001.

2. J.M. Peretti dans l'article précité, souligne les 5 atouts du LSRH (Libre Service RH) : banalisation de l'accès à l'information, responsabilisation du salarié, accroissement du partage et de l'échange, modification du pouvoir hiérarchique (le manager opérationnel devenant le « premier RH »).

3. Voir par exemple *Entreprise et Carrières*, n° 522, 28 mars 2000.

4. *Externalisation des services dans l'industrie*, secrétariat d'Etat à l'industrie, 1999.

5. Dans la lignée évoquée ci-dessus au point 3.2.1.

6. Baron X., « L'organisation des fonctions centrales de gestion des Ressources Humaines », *Revue française de gestion*, n° 92, janvier-février 1993, p. 6 et s.

nombre réduit « d'experts », qui maîtrisent un petit nombre de compétences stratégiques clés (notamment dans le domaine du droit du travail), « prestées » aux dirigeants de filiales ou d'unités décentralisées. Enfin, on observe dans ce cadre un regroupement des fonctions et un développement de la polyvalence à l'image de la fonction emploi.

S'agissant des acteurs « locaux » de la fonction, décentralisés auprès des dirigeants de filiales et des managers de proximité, ils doivent assurer la qualité de fonctionnement autant que faire ce peut, « à temps » et « sans défauts », des différents actes de gestion du personnel et des prestations qui y sont associées. De ce point de vue, des réflexions sont menées dans de grandes organisations souvent à l'initiative du « local », pour contractualiser les prestations réciproques avec le « central ». Toutefois, la dernière enquête Cegos 2000 fait apparaître pour les établissements multiples, un certain recentrage de leurs effectifs en DRH centrale. Cette tendance s'explique pour deux raisons : le coût de la décentralisation en effectifs et l'impact des NTIC, permettant de distribuer l'information à grande échelle et se substituant ainsi aux besoins de décentralisation physique¹.

Enfin, on assiste à un développement parfois spontané, parfois organisé, de structures de réseaux transversaux sous forme de groupes de projets, de capitalisation et de diffusion d'expériences, avec un intérêt nettement accru pour les pratiques de *benchmarking* interne et externe.

3.2.3. Une fonction orientée service et business : l'intérêt et les limites du modèle du consultant ²

La fonction, d'une certaine manière, est amenée de plus en plus à « rendre compte » et surtout à « rendre des comptes » aux différents clients de l'entreprise, sur sa contribution à la performance globale de l'entreprise. Parmi ces clients, on trouve au premier rang le dirigeant (ou son équipe rapprochée) et souvent à travers lui, indirectement, l'actionnaire, mais aussi d'autres clients aux exigences légitimement fortes (dirigeants de filiales et centres opérationnels, managers de proximité, ...). Cette évaluation porte sur la qualité, la rapidité, la fiabilité et finalement sur la compétitivité des prestations de la fonction personnel. Cela va de soi pour les « prestations industrielles » correspondant à des processus clés, lorsqu'elles ne sont pas déjà sous-traitées (comme l'administration et la paye du personnel). Mais cela concerne de plus en plus les prestations personnalisées à forte valeur ajoutée, qui permettent d'apporter des réponses pertinentes à des problématiques spécifiques complexes. La fonction doit pour cela accéder à de nouveaux territoires, dont elle a été souvent exclue, en s'immerçant dans « l'entreprise réelle » (qui dépasse le simple

1. Enquête CEGOS 2000 (voir une synthèse assez complète dans *Entreprise et Carrières*, n° 531, 30 mai 2000, p. 5 et s.)

2. Pour une illustration de cette approche, voir l'entretien de D. Morfoisse, DRH de Siemens France, dans *Entreprise et Carrière*, 29.01.02, n° 607.

lien « contractuel »), en particulier dans son organisation technico-productive¹, afin de mieux assurer l'intégration socio-économique des problématiques liées à l'emploi des Ressources Humaines.

Toutefois cette approche peut comporter certaines limites². Outre que l'entreprise ne fonctionna pas tout à fait comme un marché « pur », l'expérience montre que l'interrogation des « clients » ne donne souvent que des réponses très convenues. Par ailleurs la DRH peut aussi selon cet auteur se mettre dans l'incapacité de réduire significativement ses effectifs lorsque la direction générale le lui demande.

3.2.4. Une fonction mobilisant des compétences et pilotant des actions transverses

Cette orientation est la conséquence logique du point précédent. La maîtrise des compétences traditionnelles du métier (administration du personnel, droit social,...) devient certes plus que jamais nécessaire, mais également insuffisante à elle seule. Les grands professionnels de la fonction Ressources Humaines possèdent et combinent (combineront) de plus en plus des compétences transversales, tout particulièrement dans les domaines de la stratégie, de la finance et surtout de l'organisation. Ils coopèrent plus et mieux avec les managers opérationnels, qui ont vu leur pouvoir et leur responsabilité s'accroître durant cette période. On peut penser que le phénomène s'accroîtra dans l'avenir³. D'une certaine façon, la frontière entre « opérationnels » et « fonctionnels » s'atténue, de sorte que l'on doit de plus en plus relativiser la notion de « professionnalisation » pure et dure de la fonction. En réalité, et nous prolongeons ainsi le modèle du consultant, c'est bien dans leur capacité à conduire les changements managériaux, technico-organisationnels et sociaux, que les hommes et les femmes de la fonction seront reconnus.

3.2.5. Une fonction confrontée à une internationalisation croissante

Cette tendance recouvre en réalité deux aspects relativement distincts, que nous ne ferons que qu'effleurer ici pour mémoire : d'une part les aspects liés à la gestion internationale des ressources humaines proprement dite et d'autre part ceux afférents aux relations sociales.

Sur le premier point, on observera qu'au delà des expatriations classiques, c'est surtout le développement des investissements directs à l'étranger depuis le milieu des années 80, qui constitue le vecteur déterminant du mouvement d'intégration international et donc de mobilité. Celle-ci tend ainsi à se banaliser pour constituer

1. Priorité des répondants de l'enquête Syntec *Prospective sur la fonction Ressources Humaine, opinion des DRH et des dirigeants*, 1995, p. 21.

2. Voir notamment Tonnelé A., « Le nouveau rôle des DRH », *L'Expansion Management Review*, n° 92, mars 1999, p. 106.

3. « Le rôle des DRH glisse : les opérationnels prendront de plus en plus en charge leurs problèmes de gestion des ressources humaines » (81,8 % d'accord), enquête SYNTEC, op. cit.

étape normale dans une carrière. Le développement des investissements à l'étranger reste d'abord le fait des grandes firmes et donne la priorité à l'implantation des fonctions commerciales, puis à celle des activités de production¹. Ses principaux déterminants dans le domaine des Ressources Humaines sont la gestion de la mobilité géographique internationale dans les groupes multinationaux². Dans ce contexte, les actes de gestion des ressources humaines se professionnalisent et s'adaptent constamment³. Cela concerne notamment les recrutements des débutants⁴, ainsi que la gestion anticipée des retours – qui constitue un bon critère d'évaluation de la performance d'une politique d'expatriation⁵ – comme chez Lafarge et EDF. Schneider Electric organise la mobilité à l'échelle mondiale, pour dans les cinq ans, placer aux postes clé de l'entreprise des personnes venues de zones de croissance⁶. Renault pour sa part, dans le cadre de son internationalisation, fait évoluer sa politique de recrutement avec l'apport de non nationaux, afin de constituer des équipes plurinationales et le recrutement de jeunes diplômés ou de cadres ayant une expérience internationale significative⁷. Cette tendance se généralise et nombre de groupes développent des pratiques plus souples alternative à l'expatriation et moins coûteuses, qui favorisent le recrutement local, et les postes itinérants (cadres volants)⁸. Il semble toutefois encore prématuré d'évaluer globalement le poids réel des équipes Ressources Humaines dans la mise œuvre de ces dispositifs, dont l'importance stratégique est désormais reconnue par les groupes qui les pratiquent.

Quant aux aspects liés aux relations sociales dans les entreprises⁹, il convient de noter qu'elles restent aujourd'hui principalement organisées dans un cadre national, même si les grands groupes sont par ailleurs confrontés à des politiques d'homogénéisation de leur politique sociale. Il semble moins évident cependant, que la généralisation des instances européennes constitue une variable stratégique, sauf comme élément d'une communication sociale, visant à mieux informer, voir à tenter de faire partager la stratégie de la firme à ses représentants. Certains groupes toutefois comme Usinor (notamment à l'occasion de la fusion avec Arbed et Aeralia) et Accor tentent de travailler de concert avec les partenaires sociaux¹⁰.

1. Hatem F., *Les multinationales en l'an 2000*, Economica, 1995, p. 11 et s.

2. Huault I., *Le management international*, La découverte, 1997, p. 86 et s.

3. *Entreprise et Carrières*, Cahier spécial sur l'expatriation, n° 439, 16-22 juin 1998.

4. Qui s'effectuent depuis peu sur l'ensemble des campus européens, comme chez l'Oréal et peuvent déboucher sur un premier poste à l'étranger à l'image de Danone, ou de Paribas.

5. Tixier M., « Mobilité des cadres et dirigeants », *Personnel*, n° 360, mai 1995, p. 22.

6. Entretien avec J.F. Pillard, directeur général des RH et de la communication de Schneider Electric, *Entreprise et Carrières*, n° 531, 30 mai 2000.

7. *Les Echos* du 11 avril 2000.

8. *Les Echos*, 3 juillet 2001.

9. Nous pensons en particulier, mais pas seulement, à la directive européenne du 22 septembre 1994 sur le comité d'entreprise européen.

10. *Le Monde Initiative*, n° 2, novembre 2001.

3.3. Essai de typologie : les trois grands modèles de GRH

Trois grands modèles de gestion macro-économique du personnel, qui se succèdent et se recouvrent partiellement, traversent cette période de transition. Le dernier devrait nous aider à rentrer dans le troisième millénaire.

3.3.1. Le modèle de type 1: « l'adaptation passive et défensive des personnels » (1975-1985) ¹

Ce modèle prolonge à l'essentiel les pratiques dominantes de la période précédente dans les organisations configurées sur la base d'un contexte de croissance de type fordien. Il s'en différencie dans la mesure où il y « surajoute », compte tenu de la situation de l'emploi, des dispositifs visant pour l'essentiel à en amortir les impacts sociaux.

Il se caractérise par une pratique de flexibilité quantitative externe dans une perspective plutôt court terme. Il a connu une forme d'apogée dans les grands groupes industriels notamment entre le milieu des années 70² et le milieu des années 80. On rappelle en effet que le recours massif à la gestion quantitative et démographique, d'inspiration macro-sociale, des sureffectifs (mesures d'âge) prend progressivement une importance très significative³. Le nombre des retraités a plus que triplé entre 1980 et 1983⁴. Ces mesures affectent en majorité les ouvriers de grandes entreprises industrielles, souvent anciens et peu qualifiés, puis s'étendent progressivement au secteur tertiaire, en touchant les ouvriers et les cadres⁵. Ce type de dispositif, dont les inconvénients et les effets pervers expliqueront sa limitation dès 1984, est géré de manière relativement consensuelle par les grands acteurs institutionnels⁶. Ce consensus, qui traverse les clivages idéologiques, explique pour partie cette « préférence française pour le chômage »⁷.

Dans ce modèle, les entreprises concernées ont tendance globalement à négliger leur potentiel de ressources internes, dans un contexte où les modes d'organisation du travail restent encore très marqués par les modes d'organisation tayloriens. La

1. Période indicative.

2. Précisément à partir de l'automne 1975. Cette année 1975 constitue une date symbolique au sens où elle correspond à un double renversement de tendance : la population ouvrière qui atteint son maximum commence ensuite à décroître et depuis 1974 plus de la moitié des actifs travaillent dans des services. Le contrat à durée déterminée atteint son apogée (environ 80 % de la population active) ; enfin, c'est en 1976 que le chômage, qui atteint alors 1 million de personnes, prend sa triste envolée.

3. Conventions sociales de la sidérurgie, puis contrats de solidarité entre générations (mars 1982).

4. DARES, *La politique de l'emploi*, Repères, 1997, p. 15 et s.

5. Heller J.L., « Les retraites anticipées », *Données sociales, INSEE*, 1987, p. 133 et s.

6. L'Etat, qui entend limiter ainsi la conflictualité en amortissant le choc social; les organisations syndicales y voient une avancée sociale proche de l'abaissement de l'âge de la retraite et la possibilité d'ouvrir des emplois aux jeunes ; les entreprises mettent à l'écart les travailleurs « coûteux », susceptibles d'être dépassés par le progrès techniques.

7. Titre d'un article célèbre de Olivennes D., dans *Etat-Providence, Arguments pour une réforme*, Folio, 1997, p. 171 et s. Voir aussi en ce sens : Lesourme J., *Vérités et mensonges pour le chômage*, Odile Jacob, 1997, p. 158 et s.

gestion du personnel reste formelle, et vise en définitive à instrumenter la mise en œuvre des restructurations en limitant leurs effets sociaux et en préservant la paix sociale.

Ce modèle évolue après la sévère dégradation de l'emploi en 1983 et 1984, vers une extension de la flexibilité externe quantitative comme variable d'ajustement. On observe, en effet, le développement d'emplois dits « atypiques » (contrats à temps limité : temps partiel, contrat à durée déterminée), qui progressent de près de 50 % entre 1982 et 1988¹, ainsi que le développement d'une extériorisation des emplois, qu'elle soit « physique », ou « organisationnelle » et/ou « juridique », les deux formes pouvant (cas de la sous-traitance) ou non (cas de l'intérim ou du travail en régie) se combiner². L'éclatement de l'unité juridique de l'entreprise est alors en marche.

3.3.2. Le modèle de deuxième type ou « l'activation et la mobilisation du marché interne des Ressources Humaines » (décennie 80 et 90)

On retrouve au sein de ce modèle, deux grands courants que l'on qualifiera, pour simplifier dans le cadre de cette courte présentation, de « management idéologique », d'une part, et de « modernisation socio-productive », d'autre part.

■ Le premier courant qui déferle sur un certain nombre d'entreprises, dans les années 80, évoque le retour d'une sorte de *one best way* sous forme de *pensée unique*³, à la fois *quasi hégémonique et magique* du management, érigeant un « nouveau modèle d'excellence » qui puise ses sources sur les deux rives du Pacifique. Un peu comme s'il y avait désormais *une pensée managériale correcte* fabriquant des modèles conformes et des prêts à penser idéologiques. Ce courant normatif, largement issu de la « littérature managériale », correspond aussi à un retour en force d'une forme de participation directe, à une forme de durcissement et à une reprise de l'avantage managérial. Sa « représentation » la plus aboutie est illustrée, on le sait, par la publication en 1982 du *Prix de l'excellence* et, en France, de *l'Entreprise du troisième type*⁴. Ce courant alimente le retournement de l'opinion en faveur de l'entreprise, voire du « tout entreprise ». L'intensification de l'implication des personnes, parfois normée par des « chartes », dépasse alors les obligations contractuelles du salarié typique des Trente Glorieuses, au point de confondre la culture du « zéro défaut » avec celle du « zéro limites ». Les termes de l'échange se déplacent dangereusement, avec

1. Rapport de la commission *Relations sociales et emploi*, présidé par Aubry M., La documentation Française, 1989, p.52 (hors intérim).

2. Sur ce point, voir Freyssinet J., *Politiques d'emploi...*, op. cit., p. 132 et Gazier B., *Economie du travail et de l'emploi*, Dalloz, 1990, p.328 et s.

3. C'est aussi à la même époque (simple parallélisme) que le gouvernement met en place le concept de « désinflation compétitive », dont certains économistes comme Fitoussi J.P., (*Le débat interdit*, Arléa 1995) dénonceront l'utilisation dogmatique, alimentant le débat sur la « pensée unique » sur fond d'élections présidentielles.

4. Peters T. et Waterman R., *In Search of Excellence*, Haper and Row, 1982 ; tr. fr., *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1984 ; Archier G. et Sérieyx H., *L'Entreprise du troisième type*, Seuil, 1984.

l'exclusion potentielle de ceux qui ne peuvent ou ne veulent accepter cette nouvelle conversion managériale. Après avoir vendu sa force physique et son cœur, voici que certains tentent – pour paraphraser M. Crozier¹ – d'acheter l'âme. Les salariés ne sont plus dupes de cette manipulation idéologique, surtout lorsqu'elle cohabite avec des plans sociaux. En France, une série de publications critiques paraissent pour dénoncer les risques et les illusions de ce courant². Le nouveau paysage socio-économique des années 90 (retour de l'actionnaire et des restructurations) et le retournement concomitant de l'opinion vont mettre en opposition « l'entreprise rêvée » des colloques et « l'entreprise réelle » telle qu'elle est perçue par l'ouvrier au fond de son atelier³.

■ Le deuxième courant de « modernisation socio-productive », s'impose dans le prolongement du mouvement socio-technique. Il prône, pour sa part, une flexibilité interne de type qualitatif, qui s'inscrit nécessairement dans une perspective offensive à moyen terme, dans la mouvance d'une gestion anticipée des compétences et des emplois. Le concept porteur le plus pertinent en la matière est celui « d'organisation qualifiante », employé pour la première fois dans le rapport « Modernisation, mode d'emploi »⁴, et dont la construction reste largement d'actualité⁵. Dans la perspective de ce courant, le personnel est considéré comme « un investissement » ou une « ressource », voire comme « une opportunité stratégique », plutôt que comme une contrainte ou un « coût »⁶. L'intelligence humaine, qui constituait il n'y a pas si longtemps une menace, est ainsi activement sollicitée. Deux accords phares illustrent cette nouvelle posture: l'accord « A Cap 2000 » (accord cadre signé au niveau de la branche sidérurgique en décembre 1990)⁷ et « l'accord à vivre » de Renault signé en décembre 1989. Le premier d'entre eux fait en quelque sorte un « pari » sur les compétences des opérateurs, en s'engageant (élément décisif) à rémunérer celles qui sont effectivement maîtrisées par eux ; il incite notamment à les prendre en compte pour favoriser l'évolution qualitative des organisations. Le second s'inscrit plutôt en cohérence avec la cible organisationnelle de l'entreprise (les unités élémentaires de travail), censée développer et « tirer » les compétences des salariés. En ce sens, il s'agit plutôt d'un accord de principe.

1. Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, p. 38.

2. En particulier : Villette M., *L'homme qui croyait au management*, Le Seuil, 1988 et Aubert N. et de Caujelac V., *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.

3. Landier H., *Dessine-moi une vie active*, Village Mondial, 1995, p. 44 et s.

4. Riboud A., *Modernisation, mode d'emploi*, Union générale d'édition, 10/18, 1987.

5. Voir en ce sens : Parlier M. et autres, « L'organisation qualifiante et ses enjeux 10 ans après », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1997, p. 4 et s. Voir aussi Amadiou J. F. et Cadin L., *Compétence et organisation collective*, Economica, 1996.

6. Exemples parmi d'autres: Besseyre des Horts C. H., *Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines*, Les éditions d'organisation, 1988, p. 54. Lasfargue Y., nous incite pour sa part à gérer le « personnel ressource » dans la « civilisation de la peine », plutôt que le « personnel-coût », dans la « civilisation de la panne », *Technologies, technofolies*, Editions d'Organisation, 1988.

7. Sur cet accord, voir: « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le cas de la sidérurgie », *Travail et emploi*, n° 57 bis, 1993, p. 49 et s. ainsi qu'un point de vue récent d'un membre de l'équipe Ressources Humaines d'Usinor: « A. Cap 2000 sept ans plus tard », *Personnel*, n° 385, déc. 1997, p. 22 et s.

En marge de ces pratiques, des efforts louables de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont fournis dans les grands groupes dans les années 80¹. Cette gestion prévisionnelle reste toutefois plutôt descriptive, monolithique et déconnectée des stratégies et pratiques de production. L'irruption et la prise en compte des compétences l'emporteront à partir de 1987². Cependant, sous des couverts prometteurs et des réussites réelles, des ambiguïtés et des limites sont apparues : l'incertitude des prévisions et leur compatibilité avec les organisations cibles ; la lourdeur des dispositifs méthodologiques ; la subordination des enjeux sociaux aux enjeux financiers ou la coopération et l'appropriation insuffisante des managers opérationnels³.

Ce courant garde toutefois sa pertinence, en ce qu'il renforce l'idée que compétences et organisations sont étroitement combinées et que toute organisation peut fabriquer de la compétence ou de l'incompétence. Il contribue à réactualiser le concept d'employabilité, comme nouvelle forme de sécurité professionnelle.

3.3.3. Le modèle de troisième type ou la « flexibilité partenariale et mutualisée » (troisième millénaire ?)

Ce modèle constitue l'une des pistes prometteuses pour l'avenir⁴. On ne peut qu'en dessiner ici les orientations et les contours. Il vise, au fond, à mettre en cohérence, comme avait su le faire, à sa manière, le modèle dominant des Trente Glorieuses, la réalité économique et organisationnelle avec la gestion de l'emploi et des Ressources Humaines, à l'ère de la société informationnelle et digitale. Cette réalité sort déjà, et sortira nécessairement de plus en plus, du périmètre classique de l'entreprise typique, lui-même devenu de plus en plus poreux.

■ La première extension concerne la gestion des activités périphériques du personnel non subordonné, qui pourraient entrer dans le giron d'une fonction personnel élargie à l'espace réticulaire de l'organisation⁵. La question de la représentation du personnel mérite également d'être approfondie⁶. Dans cette configuration, il faudrait probablement distinguer entre les relations de type partenarial, qui s'inscrivent dans la durée et reposent sur l'apport d'expertise, et les relations quasi subordonnées de sous-traitance, basées sur des prestations répétitives. Il importerait alors éviter, comme le craint J. Barreau, de déboucher, dans ce deuxième cas, sur un accroissement de la précarité⁷.

1. Pour une revue historique de ce concept, voir Gilbert P., « La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines : histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, juin-août 1999, n° 124.

2. Rousseau M., « Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications », *Travail et emploi*, 4/93, p. 13 et s.

3. Voir en ce sens : Freich J et Le Boulaire M., *L'emploi et l'entreprise : l'apprentissage des ruptures*, Editions Liaisons, 1995, p. 50 et s. Ajoutons que dans certains cas, la coexistence de la gestion « préventive » de l'emploi avec des plans sociaux, a de quoi justifier la schizophrénie de certains DRH...

4. Il faut rester naturellement encore très prudent quant à sa généralisation.

5. En ce sens Weiss D., « L'entreprise réseau et la gestion des Ressources Humaines », in Weiss D. (dir.), *La Fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, 1992, p. 240.

6. Voir Weiss D., « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue française de gestion*, n° 98, mars-mai 1994, p. 99 et s.

7. Barreau J., « Entreprise-réseau et GRH », *Sociologie du travail*, n° 1/97, p. 105 et s.

■ La seconde extension possible, probablement plus pertinente pour l'avenir, consiste à ouvrir, élargir, puis gérer l'activité dans le cadre méso-économique d'un bassin d'emploi, en tenant compte de l'émergence des nouvelles formes d'emploi, et dont la pluriactivité constitue l'une des illustrations les plus probantes. Les groupements d'employeurs représentent, à cet égard, une structure originale (qui existe depuis longtemps dans le secteur agricole). Leur intérêt est d'offrir un cadre collectif à la pluriactivité, contrairement à d'autres systèmes de transition (comme les sociétés de portage par exemple). La structure des groupements d'employeurs peut de surcroît s'articuler avec la notion de « contrat d'activité », nouvelle catégorie juridique, proposée par la commission Boissonnat¹, incluant, on le sait, différentes formes d'activités. Cette formule peut s'appliquer sous forme d'un temps partagé de compétence transversale (comme la comptabilité ou la gestion du personnel), chez deux ou trois PME. Elle peut aussi se présenter sous forme d'une succession d'emplois partiels moins qualifiés chez différents employeurs, mais qui, régulés et mis bout à bout contribuent à pérenniser l'emploi. On ouvre ainsi la voie à une coopération mutualisée, qui permettrait d'assumer une certaine continuité du statut professionnel en permettant une gestion des transitions des différentes situations de travail successives. Le mécanisme régulateur serait assuré par le groupement-pivot, voire un réseau d'entreprises, dont le pilote et le coordonateur, constituerait peut-être l'amorce d'une nouvelle figure de DRH du troisième millénaire, concepteur et régulateur d'ingénierie sociale. Il y a fort à parier que les nouvelles technologies de l'information, permettant le travail à distance et/ou partagé, ce nouveau système génèrera, dans une économie de plus en plus dématérialisée, de nouvelles régulations de ce type.

Tout laisse en effet penser qu'il sera de plus en plus dangereux et périlleux d'entretenir l'illusion d'un retour à « l'emploi typique »². Le maintien d'un lien contractuel exclusif avec un seul employeur deviendra de plus en plus risqué et aléatoire. La garantie de « l'employabilité »³, qui est une nouvelle forme « d'assurance chômage active », se substituera de plus en plus à la garantie de l'emploi administré à vie. Ceci implique la construction d'une gestion offensive et régulée du marché des compétences du bassin d'emploi, en activant notamment la dynamique des acteurs locaux

1. Boissonnat J., *Le travail dans vingt ans*, La documentation française, O. Jacob, 1995.

2. Au sens de la définition de Puel H., supra p. 12. N'oublions pas cependant que « l'effritement » de la société salariale est loin d'être confirmé comme le rappelle utilement statistiques à l'appui Grozeller A.M., *Pour en finir avec la fin du travail*, Les éditions de l'atelier, 1998, p. 172 et s.

3. Il y aurait beaucoup à dire sur ce terme un peu barbare et ambigu, dont il est significatif de noter son apparition historique dans les pays anglo-saxons et dans des contextes spécifiques (d'abord en Grande Bretagne au moment de la crise du siècle dernier, puis aux USA lors de la crise des années 30). Pour faire court et quitte à simplifier, on peut opérer une distinction entre une approche de type « ultralibérale » et une approche plus « rhénane » quant à la responsabilité de sa mise en œuvre. La première considère qu'elle incombe unilatéralement et directement aux salariés, avec les risques de dérives bien connues. La seconde plus féconde, vise à construire une relation plus équilibrée, reposant sur une responsabilité partagée (co-responsabilité), socialement et économiquement acceptable entre l'entreprise et les salariés (et leurs représentants respectifs). Elle impose en conséquence un renforcement des exigences et des engagements réciproques des uns et des autres.

(entreprises, chambres patronales, universités,...), et en développant des dispositifs appropriés (évaluation des compétences, structures d'in-placements au sein du bassin, élaboration de référentiels de compétences, mise en place d'expérimentations...). Cette nouvelle économie émergente des relations et de l'organisation de l'emploi, devrait permettre de combiner flexibilité du travail – par ailleurs aujourd'hui incontournable – et sécurité professionnelle et économique, tout en reconnaissant les valeurs de l'entrepreneuriat.

Employeurs et salariés, ainsi que leurs représentants, ont ainsi matière à se saisir, sous l'impulsion des pouvoirs publics, d'un sujet pertinent de discussion et de négociation d'un cadre juridique efficace, pour gérer le multi-salariat et construire une nouvelle forme de sécurité professionnelle. Cela devrait déboucher sur la construction progressive d'un véritable statut professionnel du travailleur pluriactif¹. Entre les thèses ultralibérales d'un W. Bridge² d'une société « post-salariale » et l'emploi administré classique de l'entreprise providence, l'espace d'innovation et de négociation reste largement ouvert.

Trois modèles simplifiés de GRH			
Périodes	1975-1985	1980-2000	XXI^e siècle (tendance parmi d'autres)
Typologies	Type I : « Adaptation passive et défensive des personnels »	Type II : « Activation et mobilisation du marché interne des RH »	Type III : « Flexibilité partenariale et mutualisée des RH »
Descriptif sommaire	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion quantitative et démographique des effectifs ; – Potentiel interne faiblement mobilisé ; – Gestion formelle du personnel. 	Deux aspects différenciés : <ul style="list-style-type: none"> – Management « idéologique » et « mobilisation » des RH ; – Modernisation socio-productive (organisations qualifiantes, GPPEC...). 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi ; – Construction d'un statut professionnel du travailleur pluriactif ; – Assurance employabilité pour une sécurité professionnelle active

1. Voir en ce sens (dir.), de Supiot A. *Au delà de l'emploi*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, 1999. A noter une timide approche en ce sens avec la proposition de loi sur le multi-salariat en temps partagé, présenté en début de l'année 1999 par le sénateur André Jourdain.

2. Bridge W., *La conquête de travail*, Village mondial, 1995.

4. Conclusion : vers un nouveau *deal* socio-économique

La seconde industrialisation a contribué, d'une certaine manière, à la structuration progressive du travail et de l'emploi, à l'entrée dans l'ère des grandes organisations industrielles hiérarchiques et à la structuration de la « société salariale »¹. Cette construction socio-économique a connu son apogée, pendant la période des Trente Glorieuses, avec la consécration de l'emploi typique assimilable à un quasi-statut de citoyenneté. Elle a produit aussi une forme dominante et intégrée de gestion du personnel dans les grandes organisations industrielles et a donné ses lettres de noblesse à la fonction personnel. La relation d'emploi entre les organisations et le personnel s'est principalement construite sur un échange implicite ou explicite, par une subordination hiérarchique, en contrepartie d'une garantie d'emploi. C'est la consécration de la logique de l'emploi administré. On peut également penser que si ce *deal* a constitué un énorme progrès sur le plan de l'équilibre social et sociétal (notamment dans le domaine de l'intégration sociale), il a aussi, du moins dans les grandes organisations, partiellement détruit l'autonomie ouvrière antérieure à la rationalisation, d'essence taylorienne, ainsi qu'une certaine forme de culture entrepreneuriale.

L'entrée dans la société informationnelle et digitale, sur fond de mondialisation financière, impose impérativement la construction de ce nouveau *deal* socio-économique, que nous nous sommes borné à esquisser dans la dernière partie de cette présentation. Il doit conduire à la mise en œuvre d'une nouvelle citoyenneté pluriactive et solidaire, qui tente autant que faire se peut de réconcilier le social, l'économique et le politique. En somme, il s'agit d'instaurer une solidarité active, offensive, et non simplement mécanique. Il faut négocier la flexibilité, tout en maintenant la cohésion sociale. Il devient urgent d'expérimenter, dans cette logique, ces *formes émergentes* qui se dessinent dans le nouveau paradigme largement immatériel et digital de l'ère informationnelle. C'est bien là l'un des enjeux majeurs dans le domaine de l'emploi du siècle à venir.

1. Supra p. 19-20.