

À propos du livre de Loïc VIEILLARD-BARON : « Retour à la fête. Ce que la multiplication des concours locaux nous dit de notre société ».

Éditions Village Mondial, Paris, 2002.

Le succès commercial d'un livre ne saurait être assuré, mais celui-ci réunit des atouts rares : un sujet très original (les innombrables « concours » qui se déroulent chaque année dans la France profonde), sujet nourri d'observations pittoresques sur le terrain ; une explication de ce phénomène fondée sur l'Histoire en remontant à l'Antiquité et, surtout, un climat de bonheur qui fait contraste à notre époque de violences et de doutes.

Les concours en question sont très divers : outre les compétitions sportives, citons les concours de maisons fleuries, de théâtre amateur, de l'as du labour, de la super mamie, du roi des menteurs, jusqu'au craché de noyaux de pruneaux, avec ses deux modalités, en longueur et en hauteur. Le déroulement suit un rituel relativement uniforme : il peut réunir jusqu'à des centaines de participants, se conclut par la remise solennelle d'une coupe au vainqueur et aussi de nombreux lots aux candidats moins heureux, enfin par un banquet ou, au moins, un vin d'honneur. La presse locale y consacre des pages qui sont très lues.

Bien qu'il s'agisse formellement de compétitions pour lesquelles les concurrents s'entraînent toute l'année, il n'y a pas à proprement parler de vaincus. Le champion est chaleureusement fêté par tous ses rivaux, comme si son exploit les honorait tous ou conférait une consécration publique à leur passion commune.

Par ailleurs, tout le monde peut être à la fête. Quelles que soient ses aptitudes, jeune, vieux, habile ou débutant, chacun peut trouver un niveau de compétition où il figure honorablement. L'auteur cite des cas où des catégories sociales usuellement défavorisées, comme des immigrés d'origine arabe ou des handicapés physiques s'étaient distingués, et la presse locale les fêtait sans allusion à leurs singularités.

Il est intéressant de mettre en regard ces joutes amicales et les thèmes de la mondialisation ou de l'horreur économique qui occupent tant de place dans les débats publics aujourd'hui. Dans tous les cas, il s'agit de concurrence, mais dans la vie économique, la concurrence est meurtrière : tantôt les riches privent les pauvres de leurs marchés, tantôt les pauvres vendent leurs bras pour pas cher et créent du chômage chez les riches. Peut-on imaginer, comme dans le cas des concours dont traite cet ouvrage, une concurrence qui fasse le bonheur de tous les acteurs affrontés ?

Pour instruire cette question, l'auteur nous invite à un regard sur les siècles passés. Curieusement, la multiplication des concours dans leur aspect actuel remonte pour l'essentiel au XIX^e siècle. Mais ils étaient fréquents dans l'Antiquité gréco-romaine (il cite les Jeux Olympiques et leurs nombreuses variantes), puis ont quasiment disparu avec le développement du christianisme, à l'exception des tournois chevaleresques au Moyen Age et des concours littéraires de la Renaissance, qui n'ont jamais concerné que des élites.

Cette quasi disparition est expliquée, d'une part du fait que les concours antiques étaient souvent associés à des rituels païens combattus par l'Eglise, d'autre part du fait que la société médiévale et la société monarchique étaient des sociétés de castes, de sorte que le besoin ne se faisait guère sentir de se singulariser.

La Révolution Française a vivement combattu les corps intermédiaires et les particularismes et s'est donné comme idéal les hommes libres et égaux éclairés par la raison universelle. C'est dans le vide ainsi créé que se sont développées les convivialités que réalisent les concours. Ils offrent l'occasion à chacun de s'adonner à sa passion, de se retrouver avec ceux qui la partagent, et d'obtenir une reconnaissance sociale qui ne doit rien aux jeux de l'argent et du pouvoir.

Loïc Vieillard-Baron propose un rapprochement, qui surprend au premier abord, avec la religion. On peut en effet se demander quel rapport il peut y avoir entre les rites de l'Eglise et les concours de la plus belle barbe des Alpes, mais en laissant de côté la référence au ciel, on est frappé par des analogies dans les gestes et les sentiments affichés.

Il y a tout d'abord l'aspect de rassemblement périodique, de communion dans un cérémonial codifié et attendu. Il y a le moment le plus émouvant, celui où le vainqueur brandit la coupe. Il y a enfin le repas de conclusion, que l'auteur rapproche de la Cène évangélique, rapprochement d'autant plus pertinent que, réciproquement, une dispute de type compétitif se produisit au cours du repas de Jésus et de ses disciples : « *Lequel d'entre eux est le plus grand ?* ». (Luc 22-24).

La religion jouait dans la société de jadis un rôle bien plus large que le recours à l'autorité divine et aux consolations face à l'au-delà. C'était une dimension essentielle du lien social, que la laïcité, quels que soient ses mérites, a perdue. La solitude est une des plus cruelles maladies de la modernité, à laquelle les concours apportent un efficace remède.

Enfin une bonne nouvelle du futur. Lisez ce livre. Il est drôle, agréablement savant, optimiste, convaincant, tout à fait différent de ce qui se publie sur notre époque inquiète.

Claude Riveline - École des mines de Paris

DE LA PHILANTHROPIE
EN AMÉRIQUE

À propos de l'ouvrage de Marc ABELES intitulé : « Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley »

Éditions Odile Jacob, Paris, 2002

On peut ne pas être expert en nouveaux riches, en nouvelles technologies, en nouvelle économie, en nouveau capitalisme, en nouvelle philanthropie, etc. et apprécier un peu de bonne vieille socio-ethnologie sur la place du bon vieil argent dans une bonne vieille société composée de bons vieux individus.

Marc Abèles part d'un classique de l'anthropologie depuis l'Essai sur le don de Marcel Mauss, à savoir la coexistence paradoxale et néanmoins universelle dans les sociétés archaïques de la générosité et du profit, du don et de l'accumula-

tion. Et il se demande si ce trait des sociétés dites primitives ne serait pas toujours à l'oeuvre dans nos sociétés contemporaines.

Afin de tester cette hypothèse, il choisit un terrain qui, a priori, se situe aux antipodes des sociétés traditionnelles étudiées par les ethnologues : les nouveaux riches des nouvelles technologies au pays du nouveau capitalisme. Et qu'y découvre-t-il ? Une nouvelle philanthropie !

Le titre pourrait induire en erreur quant au contenu du livre : il y est question de la philanthropie en Amérique, et notamment de celle des nouveaux riches de la Silicon Valley, et non de la Silicon Valley en tant que tribu dont

l'ethnologue nous dépendrait les traditions et autres coutumes indigènes. Le premier chapitre aborde cette dernière question, mais de façon très succincte, en s'appuyant essentiellement sur des données historiques (l'émergence de la Silicon Valley), anecdotiques ou, au contraire, assez générales. Ce premier chapitre s'éloigne ainsi considérablement des traditions de la description ethnographique, mais offre en contrepartie un réel plaisir de lecture et une synthèse remarquable sur la grande histoire de cette petite vallée.

Ces choses étant dites, l'auteur nous emmène au coeur de son ouvrage, à savoir la philanthropie aux États-Unis. Tout le deuxième chapitre est consacré à l'histoire de cette philanthropie : ses fondements, ses formes, ses évolutions, ses effets, ses fondateurs, etc. Là encore, ce tableau de la philanthropie américaine se lit avec facilité et apporte son lot de rappels pour les uns, et probablement de surprises pour les autres. Carnegie qui ne légua en héritage à sa famille que 5 % de son immense fortune, le reste ayant été donné pour la construction de trois mille bibliothèques dans les pays anglophones et d'innombrables théâtres, musées, galeries et autres centres de recherche. Rockefeller, qui préféra agir lui-même au nom de l'intérêt collectif plutôt que de voir sa fortune revenir à l'État et gaspillé par ses complexes et coûteux processus de redistribution. Plus largement, on y (re-)découvre cette tradition d'une action sociale alimentée conjointement par des fonds publics et privés, ainsi que ses fondements.

Nous voici parvenu à la moitié de l'ouvrage avec un double cadrage, historique et contemporain, sur la Silicon Valley et sur la philanthropie aux États-Unis. L'auteur s'attache alors dans la seconde moitié du livre à opérer un croisement thématique en observant les pratiques philanthropiques qui se développent aujourd'hui dans la Silicon Valley. Pour ce faire, il hausse ses bottes d'ethnologue pour rencontrer les acteurs de cette philanthropie, participe lui-même (et en famille !) à des actions philanthropiques, et découvre ce qu'il considère être une nouvelle philanthropie.

Une des grandes qualités de l'auteur est de nous emmener avec lui lors de ses différentes rencontres : il sait nous restituer ce qui précède (la prise de rendez-vous), l'ambiance, les locaux, les

vêtements portés par ses interlocuteurs, des extraits des dialogues, le tout avec une qualité de plume qui rend la lecture de l'ensemble particulièrement vivant. Du coup, on est avec lui dans sa vieille Oldsmobile, dans le bureau de Steve Kirsch (fondateur d'Infoseek), chez Hobbees pour prendre un petit déjeuner d'affaires ; on partage ses observations, ses étonnements, ses questionnements...

Sans jamais tomber dans l'indignation ou l'ironie, l'auteur met en exergue plusieurs traits singuliers et marquant de cette nouvelle philanthropie. Désormais, on gère l'argent donné avec les mêmes outils financiers que ceux utilisés pour rentabiliser les investissements dans l'entreprise ; donner n'est pas synonyme de dilapider, il est donc logique de veiller à ce que chaque dollars investi se traduise par des avancées par rapport à l'objectif fixé. On communique avec les mêmes méthodes que celles développées par le marketing ; il est stratégique de montrer quelles sommes sont investies, où elles sont investies, et quels résultats ces investissements ont-ils produit. Entreprendre est un processus commun à l'action économique et sociale ; par conséquent, les personnes qui ont fait leurs preuves dans l'entrepreneuriat économique sont les mieux placées pour réussir dans l'entrepreneuriat social. Il n'y a plus de frontière entre le monde des affaires et le tiers secteur. Les missions régaliennes de l'État (santé, éducation, recherche, environnement, etc.) sont, de fait, sous-traitées en grande partie à des fonds et des intérêts privés.

Reconnaissons qu'il y a là matière, pour le moins, à choquer nos esprits. Mais doit-on pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain ? Les Français qui donnent généreusement chaque année aux ONG, aux associations diverses et variées qui s'occupent de l'insertion, de la recherche médicale, de la formation, du logement, ... ou qui paient leurs impôts à l'État pour remplir ces mêmes fonctions sociales, ne sont-ils pas soucieux de la rentabilité de l'argent qu'ils donnent, volontairement ou non, pour aider, quand ils ne sont pas suspicieux d'un immense gâchis quant à l'utilisation qui est faite des sommes ainsi versées ? Doit-on regretter que des petits Africains soient vaccinés ou des exclus réinsérés parce qu'ils sont perçus par ceux qui les aident comme de futurs consommateurs à long terme ? Que des plages soient nettoyées par des cadres de la Silicon Valley parce qu'il s'agit d'une activité qui leur permet par ailleurs de développer leur réseau social, et donc d'affaires ? Que des centres de recherche, des bibliothèques ou des salles de concert soient créés parce qu'ils portent le nom du philanthrope et par conséquent offre un support publicitaire de premier plan et valorisant à son entreprise ? A l'évidence, ces dons ne sont pas gratuits, ils anticipent toujours une contrepartie.

Ce travail pose la question initiale du paradoxe de la coexistence du don et de l'accumulation dans toutes les sociétés. Marc Abélès privilégie la thèse Maussienne du fait social total à celle de l'échange développée par Lévi-Strauss. Ce qui l'amène à considérer la philanthropie comme un don, une dépense somptuaire, un acte gratuit. Mais dès lors que le donateur retire de

son acte, outre tout ce qui a été évoqué dans le paragraphe précédent, un réel prestige social, comment le considérer comme gratuit et sans contrepartie ? A cet égard, un passage page 214 est tout à fait significatif des enjeux sociaux de la philanthropie : « *Donner plus, toujours plus, aligner les millions : à cet égard, l'obsession d'afficher les chiffres est révélatrice. Ce ne sont pas seulement les fortunes des grands businessmen qui sont rendues publiques par les médias ; on y trouve aussi un classement des fondations qui portent leur nom. Donner, c'est donner à voir qu'on donne. J'ouvre le programme de l'orchestre symphonique de Chicago et je découvre les noms des généreux donateurs, répertoriés selon leurs contributions en dollars. Les monuments publics abondent de plaques célébrant les donateurs. Ces inscriptions ont une valeur aussi haute que celles qui commémorent l'héroïsme ou le talent* ». Alors, doit-on parler de don ou... d'échange ?

Dépenser sa fortune via des actions philanthropiques semble être devenu un sport national dans la Silicon Valley : c'est à celui qui donnera le plus. *Le Monde* du 23 mars 2002 nous apprend que Bill Gates a créé la plus grande fondation philanthropique de l'histoire. On ne classe plus les riches en fonction de leur richesse mais en fonction de leur générosité. Est-ce bien surprenant ? Une fois qu'on a tout (la plus grande maison, la plus belle piscine, les plus prestigieuses voitures allemandes, le plus grand téléviseur plat, etc.) et qu'on n'a pas le temps de faire autre chose que travailler, comment renouveler les signes ostentatoires de distinction et de hiérarchisation

sociale ? Dans cette perspective, la nouvelle philanthropie n'est rien d'autre qu'une nouvelle échelle que se donnent les nouveaux riches pour se hiérarchiser dans un système de valeurs par ailleurs traditionnel aux États-Unis.

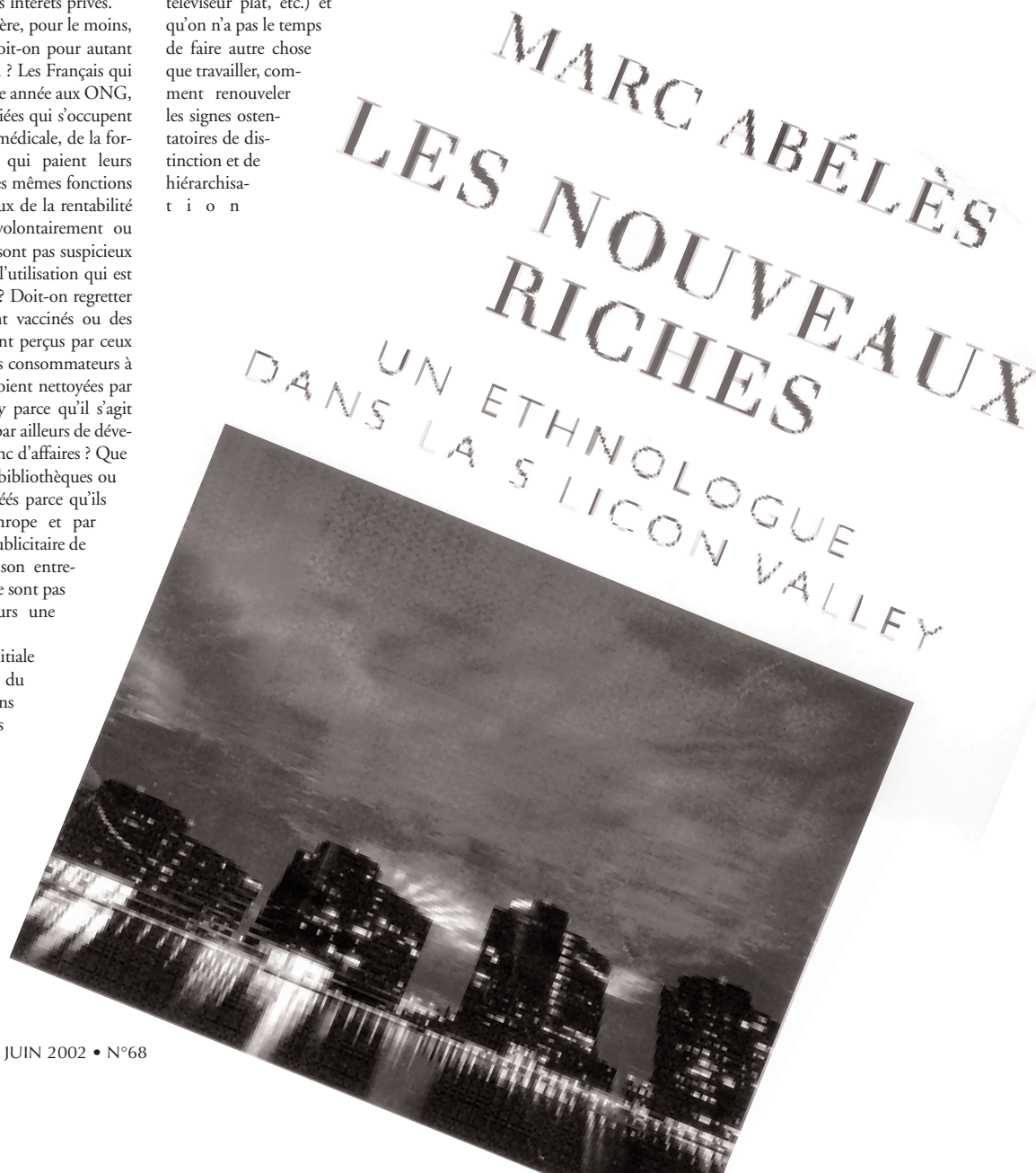
Jean-Philippe Neuville - INSA-Lyon

LES MARCHÉS FINANCIERS DICTENT-ILS LEUR STRATÉGIE AUX ENTREPRISES ?

À propos du livre de Dominique PLIHON & Jean-Pierre PONSSARD [ed.] intitulé : « **La montée en puissance des fonds d'investissement. Quels enjeux pour les entreprises ?** ».

La Documentation Française, Paris, 2002, 183 p.

Quel est le poids des marchés financiers sur la stratégie des entreprises ? Les investisseurs institutionnels (fonds de placement, fond de pension, assurances) étant désormais les principaux acteurs des marchés financiers, comment leurs interventions et leurs stratégies ont-elles fait évoluer la gestion des entreprises ? Jusqu'à présent, certains pays, chacun à leur manière, tentaient de se pro-



téger contre l'influence de ces acteurs financiers. La France avait inventé les noyaux durs au moment des privatisations, l'Allemagne fonctionnait avec un système de banque-industrie. Assistait-on aujourd'hui à une convergence vers le modèle dit anglo-saxon ?

Telles sont les questions - essentielles - posées par ce livre coordonné par Dominique Plihon et Jean-Pierre Ponsard, tous deux professeurs d'économie. Disons-le d'emblée, il constitue une sorte de tour de force : puisqu'il donne des réponses éclairantes en moins de deux cents pages. Les contributions recouvrent les apports des différentes disciplines à la compréhension du problème - droit, économie gestion -. Elles combinent synthèses et études de cas bienvenues présentées sous forme d'encadrés, donnant les principales références bibliographiques sans surcharge inutile. L'ouvrage constitue donc la synthèse de référence en Français sur la question.

La thèse centrale est celle de la convergence, et cette thèse est formulée de manière plus subtile et intéressante qu'elle ne l'est habituellement. On considère en effet un peu trop facilement que les différents pays, les différentes économies développées, sont en train de s'aligner, à des rythmes plus ou moins accélérés, avec plus ou moins de réticence déclarée ou pas, sur le modèle américain. Ce n'est pas ce que soutiennent les auteurs. Les modèles traditionnels allemand et français, caractérisés par les protections et la méfiance à l'égard des marchés financiers, modèles qui privilégient les parties prenantes (*stakeholders*) par rapport aux actionnaires (*shareholders*) ne sont pas en train de disparaître au profit d'un modèle d'actionnaires à l'anglo-saxonne. En réalité, la convergence est double : chacun des deux modèles *purs* ayant montré ses limites, le modèle qui tend à s'imposer est une sorte de *mixte*, un modèle dans lequel les actionnaires minoritaires deviennent plus actifs, donc se transforment peu ou prou en parties prenantes. Et les auteurs soulignent le fait que le « *sentier de convergence* », le point d'où l'on part pour converger, a un effet sur le processus même de convergence, idée subtile et féconde (peu développée malheureusement dans le livre).

Par delà cette thèse, l'ouvrage propose des voies de recherche et d'approfondissement stimulantes, que l'on peut évoquer brièvement ici.

La première est la question du dualisme. La thèse des auteurs est celle de la convergence, on l'a vu. Les entreprises cotées, celles qui sont soumises au jeu des marchés financiers, convergent vers un modèle de *corporate governance*. Mais les autres ? Assistait-on à la création et au développement d'un secteur *exposé* au jeu des marchés financiers tandis que subsisterait un secteur *abrité* qui, lui, se tiendrait à l'écart des mouvements actuels ? Ou faut-il penser que même le secteur non directement exposé au jeu des marchés financiers subit en réalité une influence indirecte et s'inscrit lui aussi, quoique à un rythme plus lent, dans le grand mouvement des évolutions actuelles ? Les entreprises familiales allemandes ne sont-elles pas en train de se conformer aux principes de la *corporate governance* alors même que leur capital reste verrouillé ? Bertelsmann continue-t-elle à être gérée différemment des grandes firmes américaines, ou n'a-t-elle pas déjà adopté les mêmes règles de comportement que ces dernières ? La lecture du livre amène le lecteur à se poser cette question du dualisme, sans la discuter de manière approfondie.

Le livre pose également la question du politique. Il souligne en effet les allers et retours de la politique française en matière de régulation du poids des marchés financiers. La politique de privatisation illustre bien l'ambiguïté de la politique française, puisque l'inscription dans le mouvement général s'est accompagnée de protections nationales – les *noyaux durs* –, protections qui se sont dissoutes progressivement, d'autres formes de protection tentant de prendre le relais – la loi sur les nouvelles régulations économiques constituant le dernier avatar de cette résurgence de la recherche de protections. On aurait ici aimé qu'un éclairage comparatif avec la politique allemande en la matière permette de comprendre le poids spécifique du jeu politique dans le phénomène.

Le problème du mimétisme apparaît dans le livre (p. 128) mais ne semble pas considéré comme central par les auteurs. Le fonctionnement des marchés financiers, celui des investisseurs institutionnels et des analystes financiers, la manière dont l'information apparaît, circule et est traitée, ne conduisent-ils pourtant pas à un mimétisme général des comportements et des stratégies ? Le mimétisme n'est-il pas un risque majeur du fonctionnement actuel des marchés ? Là encore, on aurait aimé trouver dans le livre une discussion plus approfondie de cette question.

L'ouvrage compare essentiellement la France et l'Allemagne. Cette base comparative apparaît un peu étroite. Il aurait été notamment intéressant d'étudier le Royaume-Uni. Comment se situe-t-il à la fois par rapport au modèle américain, dominant, et par rapport aux deux pays d'Europe continentale ? La question est essentielle parce que l'expression souvent employée en France (et reprise dans le livre, par exemple p. 164) de modèle anglo-saxon ne résiste pas à une analyse un peu poussée : sur la plupart des sujets, les solutions britanniques – par exemple en matière de régulation – sont très éloignées, parfois aux antipodes, des solutions américaines.

Au total, on le voit, ce livre a le double intérêt de constituer une synthèse de référence et de poser des questions d'une grande richesse à la fois pratique et théorique sur un phénomène aujourd'hui central : le poids des marchés financiers et des investisseurs institutionnels dans nos économies. On ne saurait qu'en recommander la lecture.

Hervé Dumez - CRG - École Polytechnique

HISTOIRE ET PRATIQUES DE LA FONCTION PERSONNEL

A propos de l'ouvrage de Jean FOMBONNE intitulé : « Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel (France, 1830-1990) ».

Éditions Vuibert, Paris, 2001, 777 pages

Une référence majeure : voilà ce qu'est, sans conteste, l'ouvrage de Jean Fombonne. C'est la première vraie tentative pour constituer une histoire de la fonction Personnel dans les entreprises en France, tous secteurs confondus (mines, industries et services) et sur près de deux siècles (1830-1990). L'auteur s'intéresse à l'évolution de l'organisation de la fonction Personnel dans les

entreprises, à l'évolution des domaines d'action de cette fonction, enfin à l'évolution des hommes de la fonction et à leur professionnalisation.

Pour traiter un sujet d'une telle ampleur, Jean Fombonne évite le piège des généralisations hâtives : avec un grand souci de l'objectivité, il nous fait circuler parmi les archives d'entreprises, les documents issus d'organisations professionnelles, les propos recueillis auprès d'acteurs de la fonction, aujourd'hui retraités. Le ton est souvent vivant, l'auteur argumente aussi bien ses jugements que, parfois, ses perplexités.

L'acuité des analyses qui caractérise souvent l'ouvrage a sans doute partie liée avec le parcours de son auteur. Initialement, Jean Fombonne est un praticien de la fonction Personnel : pendant plusieurs décennies, il en a vécu les évolutions de l'intérieur, à la fois comme acteur dans diverses entreprises, industrielles et tertiaires, jusqu'à occuper les postes de directeur du Personnel et directeur général adjoint chargé des affaires sociales ; et comme membre actif de l'organisation de la profession, puisqu'il fut président de l'ANDCP (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel). Aujourd'hui retraité, Jean Fombonne est chercheur : c'est sa thèse de doctorat d'histoire, réalisée sous la direction de Patrick Fridenson (qui signe la préface de l'ouvrage) qui est aujourd'hui publiée.

Les qualités de l'ouvrage sont grandes, voire rares : apport majeur à la connaissance, documentation impressionnante, clarté d'écriture. Néanmoins, nous le verrons, le lecteur reste sur sa faim sur quelques points importants.

L'ouvrage se divise en deux parties, avant et après 1917. Dans la première (La fonction personnel sans chef du personnel (1830-1916)), Jean Fombonne expose ce qu'est la fonction Personnel au XIX^{ème} siècle, alors qu'il n'existe pas encore de service du personnel dans les entreprises, c'est-à-dire qu'il explique : qui prend en charge cette fonction - les conseils d'administration dans les sociétés anonymes (chapitre I), souvent aidés des secrétariats généraux (chapitre II) ; en quoi elle consiste : administration de la paie après recrutement (lequel fait l'objet du chapitre III), règlement intérieur (chapitre IV), oeuvres sociales paternalistes et politiques d'intégration du personnel, notamment via l'intéressement financier à la productivité ou aux bénéfices de l'entreprise (chapitre V).

Dans la seconde partie (Les dirigeants professionnels des ressources humaines (1917-1990)), il montre la structuration progressive de la fonction dans les entreprises, d'abord dans des services du personnel (chapitre VII et - déjà - chapitre II, section 2) puis dans une Direction du personnel, souvent rattachée directement à la Direction générale (chapitre IX). Il indique la transformation des appellations, avec notamment le passage du « *chef du personnel* » au « *DRH* ». Surtout, il donne de riches aperçus de l'évolution du contenu de la fonction derrière celle, souvent infidèle, des mots : montée des préoccupations d'hygiène et de sécurité (chapitre VI) ; place longtemps incertaine de l'action sociale, finalement confiée aux comités d'entreprise (chapitre VIII) ; développement de la formation (chapitre X) ; enfin, gestion prévisionnelle des emplois, carrières et compétences (chapitre XI, section 2). Ces transformations diverses conduisent à la fin du XX^{ème} siècle à une certaine professionnalisation de la fonction,

avec d'un côté la constitution d'organisations professionnelles, de l'autre celle de formations spécialisées à la fonction (chapitre XII).

Chacune des deux parties est donc traversée en fait par une double préoccupation : structure organisationnelle de la fonction Personnel dans les entreprises ; évolution de son action ou contenu (et évolution des hommes de la fonction, de plus en plus professionnalisés). Parcourez donc l'ouvrage en suivant successivement chacun de ces deux fils directeurs (structure, action), et en prenant quelques libertés avec le plan d'ouvrage proposé : de nombreux points intéressants et surprenants apparaissent, dont nous n'indiquerons évidemment qu'une petite partie.

En matière de structure organisationnelle, c'est d'abord l'importance du rôle des Conseils d'Administration des Sociétés Anonymes au XIX^e siècle qui frappe. Quasiment toutes les décisions concernant le personnel sont prises par les conseils d'administrations de ces S.A. : nomination et révocation de tous les membres du personnel, détermination de leurs attributions, fixation de leurs traitements et salaires, décisions de gratifications. Cela aboutit à des séances épiques, comme celle-ci (un exemple parmi tant d'autres) qui se déroule à la Compagnie d'Orléans en 1897 : le C.A. y statue sur cent vingt-deux attributions de secours, cinquante-six demandes de secours, deux bourses, cent trente six nominations, mutations et augmentations de salaire, quarante-quatre mises en invalidité, trente neuf gratifications, deux radiations, seize autorisations de congés, seize demandes de congés-maladie, cinquante six révocations d'emploi (chap. I, p.19). La délégation des pouvoirs de décision est extrêmement parcimonieuse : tout au plus concerne-t-elle un administrateur-délégué du C.A. ou, plus rarement encore, l'éventuel directeur général (chap. I, p. 33-35). Démunie d'organes propres de décision, la fonction personnel est aussi démunie d'organes propres d'instruction et d'exécution de ces décisions : les questions de personnel sont noyées dans le vaste champ des attributions, essentiellement administratives, du Secrétariat Général (chap. II, p.39-46 et chap. VII, p. 298-304). Cette situation se prolonge bien au-delà du XIX^e siècle puisque, à la fin des années 1950, la moitié des entreprises en France n'avaient pas de service Personnel (chap. XII, p.568) et que, parmi celles qui en avaient un en 1978, il arrivait dans 14 % des cas encore (7 % des cas en 1992) que ce service du personnel soit rattaché au Secrétariat général (chap. VII, p.288).

La seconde grande étape, l'autonomie organisationnelle de la fonction Personnel, commence en fait pour certaines entreprises ou administrations dès le début de la période qu'étudie Jean Fombonne (1830-1990). En effet, Balzac évoque en 1825 l'existence de « *chefs du personnel* » dans les ministères français et, pour les entreprises, on trouve trace de services du personnel en 1855 à la Compagnie générale des omnibus, quelques années plus tard aux constructions mécaniques Alexandre, à l'Union Assurance-Vie ou encore chez Schneider (chap. II, p.46). Pour ce qui est de franchir le pas suivant, c'est-à-dire passer d'un simple « *service* » du personnel à une véritable « *Direction* » du personnel (placée sur un pied d'égalité avec les autres grandes directions et rattachée directement à la DG), les pionniers appa-

raissent dans la première moitié du XX^e siècle : Schneider en 1906, le Crédit Lyonnais en 1920, Shell en 1946 (chap. VII) – exceptionnellement avant (dès 1880, pour van Marcken, à Delft : chap. II, p.48). En règle générale, toutefois, les deux pas de cette grande étape ne s'accomplissent qu'à partir des années 1950 : « *Autonomie de la fonction Personnel par rapport à une Direction administrative ou à un secrétariat général, et montée de la Fonction au niveau d'une Direction ou d'une Direction Centrale selon la structure de la Société, admission de la direction du personnel au Comité de Direction, telles sont les évolutions observables dans la période 1955-75* » (chap. VII, p.307 ; idée analogue, p.309).

La troisième grande étape de cette évolution organisationnelle, c'est celle de l'articulation entre le pouvoir nouveau de la fonction Personnel et le pouvoir plus ancien de la hiérarchie opérationnelle – autrement dit le problème de l'organisation des rapports entre staff et line (chap. IX, p.373-420). La fonction Personnel joue en fait deux grands rôles vis-à-vis des opérationnels : un rôle de simple fourniture de service (appelé support logistique chez Mintzberg : la paie, par exemple) ; un rôle de conseil et d'établissement de règles ou standards, plus ou moins contraignants (technostructure, chez Mintzberg). C'est seulement sous ce second aspect que les rapports entre fonction personnel et opérationnels soulèvent des problèmes. Jean Fombonne montre alors l'incertitude qui affecte les délimitations de prérogatives et il fait un panorama des dispositifs de coordination qui ont été implantés pour surmonter ces difficultés – panorama qui clôt le traitement des questions d'organisation liées à la fonction Personnel.

Le second fil directeur de l'ouvrage, l'action de la fonction Personnel, nous conduit à l'examen historique des pratiques dans divers champs d'action, à chacun desquels est consacré un (ou plusieurs) chapitres ou sous-chapitres. Citons notamment : le recrutement (chap. III et divers passages du chap. XI, section 2), les règlements intérieurs (chap. IV), les oeuvres sociales paternalistes puis l'action sociale (chap. V, section 1 et chap. VIII), les relations collectives (chap. V, section 2 et chap. XI, section 3), la santé, l'hygiène et la sécurité (chap. VI), la formation des ouvriers et des cadres (chap. X), les politiques de classification et d'évaluation des postes et des hommes (chap. XI, section 2). La documentation de ces études est souvent riche, leur lecture fourmille d'informations, voire de révélations, comme par exemple : l'importance de la formation professionnelle des ouvriers organisée à l'initiative des entreprises, pendant le demi-siècle qui a suivi la loi Astier (1919) sur l'enseignement technique ; ou encore, l'influence longtemps persistante des programmes de type *Training Within Industry* (formation pratique sur le terrain), venus des États-Unis après la deuxième guerre, sur l'ingénierie pédagogique à destination des cadres et agents de maîtrise. Toutefois, les plus stimulantes de ces études concernent à nos yeux les règlements d'atelier au XIX^e siècle, le paternalisme et enfin l'action sociale des surintendantes d'usine, c'est-à-dire, paradoxalement, des objets d'étude classiques, maintes et maintes fois travaillés par la recherche historique. Jean Fombonne reprend en effet avec soin les grandes interprétations de

ces phénomènes – notamment celle en termes de « *discipline* », inspirée de Michel Foucault – et il montre à partir de son travail historiographique en quoi ces interprétations outrepassent la réalité : le dialogue fin qui s'instaure alors entre données historiques et systèmes d'interprétation est des plus stimulants.

Si l'ouvrage se distingue par une densité peu commune d'apports à la connaissance, il n'en a pas moins des limites. La limite la plus importante concerne l'analyse de la dynamique de transformation de la fonction Personnel : les grandes lignes de transformation ne sont pas dégagées assez clairement et les grands facteurs explicatifs non plus. Les évolutions de structure de la fonction Personnel dans l'entreprise pourraient être plus clairement soulignées, notamment si le plan s'affranchissait des inconvénients du découpage chronologique (qui conduit parfois à des redites, d'autres fois à des compléments d'information précieux d'une partie sur l'autre mais qui sont trop éloignés pour être spontanément mis en rapport par le lecteur). Il manque également un schéma explicatif de l'évolution de cette structure : on pense bien sûr d'un côté aux facteurs de contexte, dans une lignée de type théorie de la contingence ; de l'autre, aux actions menées par la fonction Personnel, dans une lignée néo-chandlérienne de type stratégie-structure. Le contexte est bien sûr largement évoqué mais il l'est de façon trop touffue, insuffisamment hiérarchisée, et certains facteurs sont trop peu présents (notamment l'évolution du marché du travail). Pareillement, de la multitude des analyses sur tel ou tel domaine d'action de la fonction Personnel, il ne ressort pas un schéma d'ensemble clair, qui dessine l'évolution du champ d'action de cette fonction prise en son entier. À cet égard, nous avons regretté que certaines analyses des actions de la fonction Personnel ne soient pas plus explicitement reliées les unes aux autres, que ce soit pour souligner les continuités et transformations historiques de l'action dans un domaine (voir par exemple le traitement séparé et inégal des questions de relations collectives à la première et à la deuxième Partie, ou le traitement des questions de recrutement) ou pour faire apparaître les proximités de certains champs d'action à une époque – par exemple, la santé (chap. VI) et l'action sociale (chap. VIII) dans la première moitié du XX^e siècle, qui présentent pourtant de nombreux points de convergence et qui partagent même certains acteurs. Ces limites quant à l'analyse de l'action ont une conséquence importante, puisqu'elles coupent court à une explication de l'évolution de la structure de la fonction Personnel à partir de l'évolution de cette action. Les quelques limites évoquées ici sont autant de voies ouvertes à la recherche, des voies qu'on distingue d'autant mieux aujourd'hui que Jean Fombonne a fait faire un vrai bond en avant à la connaissance de l'histoire de la fonction Personnel.

Pour tous ceux qui s'intéressent aux questions de personnel ou, plus largement, à l'histoire des entreprises, l'ouvrage de Jean Fombonne est bien, selon le mot de conclusion de la préface de Patrick Fridenson, « un livre dont on ne pourra pas se passer ».

Philippe Lefebvre
CGS -École des Mines de Paris