

# LES RELATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ DE 1940 A 1985

Par M. Ludovic CAILLUET\*

C'est du double point de vue du professeur de gestion et d'historien des entreprises et que je souhaite aborder la question en privilégiant une série de thèmes ou éclairages qui apparaissent comme précurseurs de phénomènes durables qui marquent jusqu'à aujourd'hui les relations entre les entreprises et la société en France. Mais il faut tout de suite s'arrêter un instant car de quoi parle-t-on ici ? On semble prendre les deux termes d'entreprise et de société comme étant des objets aisément identifiés ou identifiable or la société comme les entreprises sont deux mots éminemment polysémiques et en tant que concept historiques ils ont évolué fortement entre le XIX<sup>ème</sup> siècle et aujourd'hui. Je m'en tiens à une définition très simple de la société française qui intègre à la fois l'ensemble de la nation, ses institutions, son cadre légal et ses corps intermédiaires. Mais cette définition elle-même pour la période concernée est problématique car entre 1940 et les années 1980, cette société a beaucoup changé, elle n'est plus seulement française mais diverse et plus ouverte. Elle est aussi européenne et bientôt globalisée tout autant que « française ».

Pour les entreprises immédiatement aussi se pose le problème de la définition et surtout de la variété. Variété des tailles, des activités, des situations d'actionnariat et de gouvernance. Variété aussi des formes sociales : entreprises privées, sociétés cotées, firmes familiales, organisations mutuelles, coopératives, associations et

---

\* Synthèse de l'intervention de Ludovic Cailluet, Professeur de stratégie et d'histoire des entreprises, Edhec Business School, lors du colloque de l'Académie des sciences de Toulouse le 19 mai 2015 sur le thème :

« Un siècle d'évolution des rapports entre l'entreprise et la Société : 1915/2015 ».

sociétés nationales. On voit bien l'exercice d'équilibriste que doit faire celui ou celle qui veut envisager les rapports entre les entreprises et la société comme s'il s'agissait de deux entités bien délimitées et historiquement stables dans le temps long....Le premier thème abordé ici est celui des relations durables d'un intermédiaire ou porte parole particulier entre la société et les entreprises : l'État. Dans cette relation État/entreprise on trouve l'intervention directe et la perception relativement consensuelle et progressive que l'État est garant de la défense des intérêts de la société en matière économique et sociale. Cependant la construction européenne et l'ouverture internationale transformeront ce paradigme à partir des années 1980.

Dans un second temps, je souhaite éclairer le rôle des entreprises dans les évolutions de la société au travers des transferts internationaux des idées, en particulier à l'aune du phénomène d'américanisation de la société française après la Seconde Guerre Mondiale

Enfin le troisième thème est celui de la résistance de la société face aux entreprises en particulier face à certaines innovations, et je m'intéresserai ici au commerce de détail et à l'émergence des mouvements de défense des consommateurs.

Je me suis appuyé pour cette première partie sur les travaux de différents collègues en particulier un ouvrage collectif publié chez Nathan en 2014 intitulé *Histoire du Management* dirigé par Pierre Labardin et Anne Pezet auquel j'ai contribué.

Pourquoi avoir choisi d'engager la discussion en 1940 ? La raison en est la suivante, l'effondrement militaire de la France magistralement analysé et décrit à chaud par Marc Bloch dans un petit essai « L'étrange défaite »<sup>1</sup> est un moment clé. Un groupe assez hétéroclite réactionnaire et modernisateur va prendre le pouvoir en France et avec l'aide de l'Allemagne nazie mettre en œuvre une série de réformes qui va durablement influencer le rapport entre la société et les entreprises. Il est d'ailleurs intéressant de voir au travers de l'exemple de Vichy que parler « des entreprises » comme un tout cohérent est une erreur. Quoi de commun en effet entre une entreprise publique comme la SNCF créée en 1937 pour sauver de la faillite les

---

<sup>1</sup> Marc Bloch, *L'étrange défaite*, Paris : Collection Folio histoire, 1990 (réed.)

compagnies de chemin de fer, une firme contrôlée largement par son management comme Alais, Froges et Camarge (Pechiney), une petite entreprise à contrôle familial de province et la myriade de petits commerçants qui forme l'essentiel du tissu économique ?

Vichy, par pragmatisme et par idéologie, prend en main l'économie, pour tout à la fois empêcher l'Occupant de gérer l'économie nationale, mais aussi pour proposer un nouveau fonctionnement économique axé sur le corporatisme. Les premiers Comités d'Organisation (CO) voient le jour en août 1940. Dirigés par des patrons ou par des fonctionnaires ils regroupent plus de 1,8 million d'entreprises en 1945, inaugurant un nouveau mode de gestion.

Farouchement opposé à l'idée de lutte des classes, l'État français prône la Collaboration avec l'Allemagne et l'établit tout d'abord entre les oligarchies économiques et l'État. Vichy gère le monde du travail : suppression des syndicats, Charte du travail et Service du Travail Obligatoire. Il applique également au monde économique les mesures d'exclusion d'abord puis de spoliation au détriment des juifs en particulier mais également à d'autres catégories de français et d'étrangers : francs-maçons, communistes et plus généralement à tous ceux qui sont réfractaires au régime.<sup>2</sup>

Au sein du régime de Vichy, un groupe de modernisateurs issus de l'entreprise privée Jean Coutrot d'abord puis les « jeunes cyclistes » (Jacques Barnaud de la Banque Worms, François Lehideux de Renault, Pierre Pucheu de Japy), sont issus pour certains d'entre eux d'X-Crise, un groupe de réflexion créé avant guerre. Ces ingénieurs souvent polytechniciens voient dans la Révolution Nationale une opportunité de mise en œuvre en situation réelle d'un projet de rationalisation de l'économie et des entreprises. Ces « rationalisateurs » sont d'ailleurs contestés comme représentants des grosses entreprises au sein même du régime par les représentants des PME comme Jean Nicolle. Malgré ces tensions internes, Vichy met en place des structures administratives conséquentes, en particulier au travers du Ministère de la production industrielle et par ses effectifs

---

<sup>2</sup> Pierre Labardin, Anne Pezet (sous la direction de) *Histoire du Management*, Paris : Nathan, 2014.

pléthoriques et ses demandes toujours plus importantes de retour d'information va « habituer » les entreprises et au-delà, la société, à l'existence d'un État fort, très présent dans la vie économique. L'Occupation est aussi l'occasion pour l'État et pour certaines entreprises de prolonger les expériences de rationalisation engagée avec les différentes écoles d'organisation scientifique du travail inspirées d'Henri Fayol et de Frederick Taylor.

Dans un contexte corporatiste qui nie l'existence de toute lutte des classes, La rationalisation du travail par la mise en œuvre des techniques et méthodes du management scientifique permet des hausses notables de productivité qui — en principe — signent la prospérité de la société dans son entier, l'intérêt des dirigeants et celui des ouvriers étant enfin réconciliés. La technologie managériale se voit accorder le rôle d'arbitre social. Mais les principes tayloriens théoriques sont bien sûr battus en brèche par la situation chaotique et les effets du pillage de l'économie nationale par les occupants allemands.

Les ouvriers et leurs syndicats, même s'ils ne sont pas opposés à l'organisation scientifique du travail, en témoignent les expériences menées en URSS à l'époque, ne perçoivent pas les bénéfices du système. Une forte résistance à la mise en œuvre de la rationalisation des ateliers, déjà engagée avant la guerre par exemple contre le système Bedeaux se poursuit pendant l'Occupation.

*« En 1945, on célèbre l'Etat comme en 1789 on glorifiait la nation. L'Etat est perçu comme le seul acteur pouvant procéder à la reconstruction et au renouveau, compte tenu de l'ampleur des destructions et de la situation de quasi guerre civile, le patronat étant « mis au piquet » pour avoir souvent collaboré, il en est effectivement le seul capable. »*

L'État s'affirme comme un acteur permanent du monde économique et social. Les principales structures de l'encadrement économique installées par Vichy (Service national des statistiques devenu Institut national de la statistique et des études économiques par exemple) sont conservées après avoir été « épurées », d'autre apparues

immédiatement avant la guerre sont également reconduites (Centre National de la Recherche Scientifique, par exemple).

La planification est introduite en particulier à l'initiative de Jean Monnet, un homme d'entreprise d'ailleurs issu du grand négoce. Dès lors avec les plans de modernisation et d'équipement, l'Etat se présente comme un pilote de l'économie en cela soutenu par le PCF et par la CGT. Parallèlement en 1945-1946, on assiste, en Europe (Angleterre, Italie ou Royaume-Uni), à une vague de nationalisations des secteurs clés de l'économie qui est présentée comme une mesure de circonstances visant aussi à encadrer l'économie. Autre facette du lien fort entre entreprises et société, se trouve la Sécurité sociale. Elle est la base de l'État providence qui remplace progressivement le paternalisme et la charité. S'il est financé par les cotisations sociales des salariés et des employeurs, il ne faut pas ignorer cependant que les initiatives privées venues des entreprises ont préfiguré par leurs pratiques localisées ce système. De nombreux industriels ont développé dans un souci de fixation de la main d'œuvre une série de dispositifs de protection maladie et de retraite dès les années 1900 et ces initiatives furent complétées par un embryon de législation dès l'entre deux guerres

Les transformations sociales et culturelles des modes de vie et de consommation liés aux entreprises sont importantes après la seconde guerre mondiale. Les Français découvrent la consommation de masse à laquelle ils avaient déjà commencé à goûter avant guerre par exemple dans les magasins populaires — Prisunic, Uniprix — ou Félix Potin pour l'alimentaire. De nouveaux produits d'importation apparaissent progressivement comme le Coca Cola comme on le voit dans un célèbre reportage du magazine *Life* à Paris en 1950<sup>3</sup>. Largement illustré, l'article de *Life* montre à dessein le décalage d'image en tout cas entre une société qui reste celle de la pénurie et un produit moderne qui transporte une symbolique forte qui sera d'ailleurs l'objet de résistance.

L'américanisation touche aussi les entreprises avec l'importation de toute une série de méthodes en particulier le marketing, les études

---

<sup>3</sup> En réalité on pouvait trouver du Coca Cola dès le début des années 1930 à Paris avec une première usine d'embouteillage installée en 1933.

de marché, le contrôle de gestion à la suite des missions de productivité.

Ces missions organisées dans le cadre du plan Marshall concernent à partir de 1948 un grand nombre de cadres d'entreprises, de patrons y compris de PME mais aussi de nombreux fonctionnaires, des enseignants et des syndicalistes qui vont se voir financer des séjours de plusieurs mois aux États-Unis pour comprendre les raisons de la réussite américaine. À leur retour, ces missionnaires de la productivité ramènent des impressions fortes, adoptent et adaptent des pratiques vécues aux États-Unis. Ils auront une influence importante dans la société française car, souvent jeunes, ils conserveront de cette expérience de apprentissage qu'ils vont diffuser dans la longue durée dans leurs institutions au cours de leur carrière.

La dimension académique de ce phénomène existe jusqu'aux années 1970 lorsque des professeurs de gestion sont envoyés aux États-Unis pour apprendre les méthodes américaines de formation à la gestion qu'ils diffuseront aux étudiants des grandes écoles de commerce et des IAE à l'Université.

Le voyage des idées ne concerne pas que l'Amérique ; à partir de la fin des années 1970, le Japon va connaître un renouveau de son influence en Europe par les méthodes de productivité d'une part (qualité totale) mais également par les produits de sa création et de ces entreprises. Shiseido s'associe ainsi avec Serge Lutens et bénéficie de l'aide de Pierre Fabre pour s'installer en Europe. Kenzo et les créateurs de mode japonais vont également influencer durablement la haute couture parisienne à partir des années 1980. Les relations entre entreprises et société n'échappent pas aux transformations des modes de vie. Les années 1960 en sont le témoin avec la montée de la contestation du modèle productiviste et consumériste. Les premières voix s'élèvent et des associations prennent corps pour défendre les intérêts des consommateurs d'une part et protéger l'environnement des agressions dues au développement industriel.

À partir des années 1980, la logique de libéralisation de l'économie l'emporte sous l'influence de la construction européenne autour de l'idée de libre circulation des biens et des personnes et d'une certaine idéalisation de la concurrence pure et parfaite au détriment d'une vision organisée de l'économie. On souhaite réduire le rôle du

gouvernement et passer de la logique de service public à celle de rentabilité. Cette politique touche plus de 300 000 salariés, l'impact sur la société est donc conséquent. Les privatisations sont poursuivies par les gouvernements de toutes obédiences politiques avec l'ouverture du capital de France Telecom en 1997, la privatisation du CIC en 1998 ou du Crédit Lyonnais en 1999.

Globalement, jusqu'à aujourd'hui, l'État tend à se dessaisir de ses possessions, marquant ainsi clairement la fin de l'État patron et faisant l'apologie des critères de rentabilité, économique et bientôt financière, du secteur privé. Les principes du libéralisme sont réaffirmés : les monopoles — surtout publics — EDF-GDF, France Télécom, la Poste, ANPE... sont démantelés, le maître mot devient celui de « concurrence ».

On incite à la flexibilité, en partant de l'hypothèse que la réglementation rend les structures économiques trop rigides et gêne l'activité économique. Ainsi, la loi de 1986 pose le principe de la concurrence et donc de la liberté des prix. Le secteur financier est totalement libéralisé. De plus, l'État refuse désormais de subventionner les secteurs en difficulté (pour ne pas perturber le marché) et laisse disparaître l'industrie textile et la sidérurgie et plus tard celle de l'aluminium. Ainsi, l'État renonce par idéologie. Il fait sienne l'hypothèse de la supériorité du privé sur le public et adopte le modèle managérial dans son propre fonctionnement.