Chapitre IV

LA FORMATION DANS LES TEXTES DU C.N.P.F. DE 1946 A 1970

Est-il pertinent d'isoler la revue du conseil national du patronat français (CNPF) et d'y prélever, aux fins d'analyse, les textes qui paraissent relatifs à l'objet de l'étude ?

La réponse à cette question est d'abord d'ordre sociologique. Le CNPF figure parmi les organisations qui ont eu leur mot à dire sur la formation, ne serait-ce qu'en concluant avec les organisations syndicales de salariés l'accord du 9 juillet 1970. Il y figure en tant qu'organisation représentant les chefs d'entreprise (1). Pour autant, l'étude de ce qui est écrit dans la revue du CNPF s'impose à qui veut connaître le "point de vue" patronal en matière de formation. Cette revue n'est certes pas la seule production discursive du CNPF ni surtout du patronat français, mais les textes qui y paraissent ont pour propriété caractéristique d'être reconnus comme siens par l'organisation patronale et diffusés légitimement en son nom. C'est dire que l'isolement de cet ensemble textuel permet de savoir non seulement qu'elles sont les "positions" du CNPF dans le domaine de la formation mais encore quelle signification il entend donner à leur divulgation.

Cependant cette opération risque d'induire un mode d'analyse qui, en rapportant les énoncés à l'organisation patronale comme à sa source, conduirait à négliger les relations inter-discursives. Il n'est pas certain, en effet, que les ruptures et clôtures du discours sur l'éducation des adultes coïncident avec les frontières reconnues entre groupes sociaux. L'hypothèse d'une certaine transversalité discursive n'est pas incompatible avec

---

(1) Au cours de l'Assemblée générale constitutive du 12 juin 1946, il fut dit que le CNPF avait pour "devoir de guider les chefs d'entreprise qu'il représente devant la nation, dans l'accomplissement de leur rôle économique et social".

celle de l'affrontement entre par exemple les organisations syndicales ouvrières et le CNPF. Mais, en fonction de cette même hypothèse, il importe que les énoncés analysés soient, dans chaque cas, précisément contextualisés. Faute de prodécer à cette mise en rapport des textes aux institutions qui autorisent leur publication - c'est le moins qu'on puisse dire - les jugements sur la transversalité discursive perdraient toute portée sociologique.

Reste qu'en isolant les archives ayant pour trait distinctif externe le fait d'avoir été publiées dans la revue du CNPF on obtient un ensemble discursif d'un genre particulier. Plus exactement, ce qui est ainsi collecté constitue les traces d'un discours par lequel l'organisation patronale impose et s'impose des significations (2). Mais c'est aussi un discours institué en ce sens qu'il porte la marque de la "machine" institutionnelle ou organisationnelle qui le produit (3). Si par exemple la revue a changé de titre et de style au long des vingt-cinq années considérées, sa référence au CNPF est demeurée constante (4). Outre la mention du sigle sur la couverture, l'éditorial qui est rédigé par le président du CNPF, les numéros qui de six mois en six mois rendent compte des Assemblées générales (A.G.) du CNPF, les "suppléments" ou les pages, qui, chaque quinzaine puis chaque mois, rendent compte des activités du CNPF, sont autant d'indicateurs bien sûr de cette permanence mais surtout des lieux d'où semble s'émettre le discours patronal. C'est ainsi que de 1946 à 1954 la "Commission d'apprentissage" est l'organe qui, à chaque A.G., présente un rapport inclus dans les "questions sociales" et intitulé "Apprentissage" (de 1946 à 1951) puis "Apprentissage et formation professionnelle" (de 1952 à 1954). Au cours de la XVIIIème Assemblée générale du CNPF en janvier 1955, le changement de nom de la commission qui devient et restera jusqu'en 1966 "Commission formation professionnelle" est ainsi justifié :

---

(2) "Pour construire le discours comme objet de la science sociologique, pour parvenir à lui poser les questions que le sens commun ne lui poserait pas, pour éviter de questionner le discours syndical à partir des questions que celui-ci nécessite et autorise, il est nécessaire de s'obliger à saisir le discours syndical comme produit par une institution qui, au travers de son discours, institue un ordre culturel donné." Georges Liénard, Le discours de l'institution syndicale C.S.C., doc. multigr. Université catholique de Louvain, Institut de sociologie, 1971, p. 10.

(3) L'étude des numéros de la revue, consacrés aux Assises de Lyon en 1970, sera démonstrative de ce double aspect instituant et institué du discours.

(4) De 1946 à 1959, Bulletin du CNPF.
De 1960 à 1969, Patronat français.
A partir de 1970, Patronat.

> " Il ne s'agit là que d'une confirmation d'efforts qui, depuis de longues années, ont porté non seulement sur la formation des ouvriers qualifiés mais sur celle des techniciens et cadres moyens, ainsi que sur toutes les questions annexes, telles que la promotion du travail, la formation professionnelle des adultes, l'orientation professionnelle et même l'enseignement ménager" (5).

Se trouvent ainsi désignés autant d'objets de discours pour cette commission qui, d'une session de l'Assemblée générale à l'autre, procède à des études que mènent des sous-commissions ou groupes constitués ad hoc et effectue des démarches - par exemple, le 29 juin 1964, une délégation du bureau de la commission formation professionnelle s'entretient avec le Directeur de l'enseignement supérieur et lui présente "une étude effectuée en liaison étroite avec les fédérations patronales sur le problème de la formation" (6). Elle se réunit pour des "échanges de vue" ou pour "faire le point" ou pour "examiner" telle ou telle disposition ou pour "l'audition" de quelque personnalité; elle réunit aussi des comités de liaison qui prennent parfois de l'importance, ainsi le Comité de liaison Enseignement-Formation qui transformera la "Commission Formation professionnelle"en "Commission Enseignement-Formation" (7). Elle documente des fédérations patronales sur toutes les questions de formation professionnelle (8).C'est au cours de ces interventions, discussions et autres activités que s'élabore et s'organise la doctrine du CNPF sur des questions constituant un champ aux limites variables et dont les changements de nom de la commission attestent les variations d'étendue. Les activités diverses de cette commission peuvent être connues, du moins celles que les rédacteurs de la revue mentionnent (9). Certaines conditions d'énonciation sont donc connaissables, celles-là mêmes qui sont institutionnelles et que retient l'institution. Quant au rapport que cet "appareil" produit et soumet régulièrement à l'Assemblée générale du CNPF, l'analyse qu'on peut en faire permet de suivre la succession des thèmes et l'évolution des prises de position.

---

(5) Bull. CNPF, n° 129, fév. 1955, p. 92.
(6) Patronat français, supp. n° 243.
(7) Patronat français, n° 266, oct. 1966, p. 2.
(8) Bull. CNPF, n° 54 et 62.
(9) "Chaque mois, le même problème se repose aux collaborateurs de la rédaction de "Patronat". Faut-il accorder un écho plus large à certaines manifestations patronales plutôt qu'à d'autres et en fonction de quels critères devons-nous décider de développer le compte-rendu de certaines activités nous bornant à évoquer la plupart des autres dans la série de tableaux de nos dernières pages ? "Patronat, déc. 1971, n° 322, p. 5.

Cependant les transformations du discours patronal, saisi à travers la revue du CNPF, ne s'opèrent pas nécessairement selon ce rythme institué. Certains événements extérieurs à l'organisation patronale ou certaines manifestions internes à celle-ci viennent parfois modifier les perspectives, précipiter ou retarder le cours des actions prévues. C'est dire que s'il importe de relever les sujets traités dans la collection des rapports de la commission dont on a vu qu'elle s'était successivement nommée "commission- apprentissage", "commission formation professionnnelle", "commission-Enseignement-Formation", il est nécessaire en outre de chercher au travers de ce canevas institué les courants transversaux et les objets qu'ils reconnaissent ou auxquels ils donnent naissance.

1 - Du discours institué au principe générateur du discours.

Le relevé des "questions" formulées dans les rapports présentés aux A.G. met en évidence non pas un ensemble de thèmes qui serait constitué dès le début et dont l'évocation se répéterait d'une session à l'autre mais plutôt quelques séries thématiques qui se succèdent par vagues et parfois s'articulent l'une sur l'autre.

En premier lieu se repère la série des problèmes relatifs à l'apprentissage. De 1946 à 1951 les rapports y sont quasi-exclusivement consacrés : le CNPF critique les projets de réforme de l'apprentissage, énonce les principes qui devraient inspirer l'organisation de l'apprentissage, réagit fermement aux arrêtés du 15 avril 1948, se préoccupe de la taxe d'apprentissage - cette préoccupation demeurera constante tout au long de la période étudiée avec cependant quelques éclipes - enfin il s'efforce de mobiliser les chefs d'entreprise pour que ceux-ci n'abandonnent pas la formation professionnelle de leurs ouvriers aux écoles publiques et aux centres d'apprentissage publics, également pour qu'ils participent activement aux sections ou commissions des comités départementaux de l'enseignement technique. D'ailleurs la question des relations entre les professions et l'enseignement technique prolonge celle de l'apprentissage - le thème est abordé comme tel

de 1950 à 1960. Y est liée la rubrique C.A.P. systématiquement présente au moins de 1951 à 1955 (on la retrouve ultérieurement au titre des "questions techniques"). Relevant de cette même série mais n'apparaissant pas fréquemment peuvent être retenues la question de la formation professionnelle accélérée (assez brièvement en janvier et juillet 1950 puis seulement en juillet 1956) et celle des réalisations patronales (ou privées) en matière d'apprentissage ou de documentation sur l'apprentissage.

Avec l'ouverture, en juillet 1953, d'une rubrique intitulée "réforme de l'enseignement" c'est une nouvelle série thématique encore vivace en 1962, trois ans après la publication du décret de réforme.

A partir de 1960, le rapport de la "commission formation professionnelle" comporte une partie réservée à la "promotion sociale". Contrairement à la rubrique précédente celle-ci, bien loin de précéder le texte instituant, n'est occurrente qu'après promulgation de la loi sur la promotion sociale (à deux reprises cependant il avait été fait allusion très brièvement à la "promotion du travail", d'abord dans le rapport de janvier 1951 puis dans celui de juillet 1956).

Si la question de la formation des techniciens, - objet d'un titre de 1954 à 1956, puis évoquée ultérieurement - est introduite par le thème de l'insuffisance de techniciens, la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée ne fait figure de thème directeur qu'à partir du rapport présenté à la XXXIIème A.G. du CNPF, en janvier 1962. D'autres thèmes en sont contemporains et y sont reliés : celui de l'afflux des jeunes sur le marché de l'emploi, celui des nécessaires liaisons entre les professions et d'une part le ministère de l'éducation nationale, d'autre part le ministère du travail, celui des nécessaires réalisations professionnelles, celui enfin du IVème plan de modernisation et d'équipement (de 1962 à 1965).

En janvier 1966, le rapport annexé à la motion adoptée par la XIème A.G. du CNPF s'intitule : "Pour une politique adaptée à l'expansion économique et au progrès social". Ce rapport reprend les thèmes de la série précédente mais en les articulant rigoureusement dans une argumentation qui pose la croissance économique à la fois comme fait constaté et comme objectif à travers lequel est visé le "mieux être social". S'y adjoignent le thème de perfectionnement et celui de la reconversion de la main-d'oeuvre. Le rapport suivant est du même ordre mais il se fait plus pressant :

"Les impératifs de la formation professionnelle nécessitent une action immédiate" (10). Cette fois le CNPF a précédé "le législateur". A la session suivante le président de la Commission Enseignement-Formation pourra dans son rapport, prendre acte du vote de la loi d'orientation et de programme sur la formation professionnelle (dont il rapproche la décision de créer les I.U.T.) et, en attendant les décrets d'application, faire des propositions pour la formation de la main-d'oeuvre qualifiée, pour le perfectionnement et la promotion sociale.

Si l'A.G. de décembre 1967 rappelle la décision du patronat de contribuer à la réalisation des objectifs de la loi de 1966, l'exposé du président de la "Commission Enseignement-Formation" est centré sur la formation à la gestion des entreprises.

L'assemblée générale de juillet 1968, outre qu'elle se consacre à la modification des statuts du CNPF, est dominée par "les événements" de mai et juin. De même la session suivante, celle du 14 janvier 1969, donne lieu à un rapport que J. Eichenberger, président de la commission Enseignement-Formation, intitule : "problèmes de l'enseignement et son adaptation aux besoins de l'économie". L'exposé réaffirme que "le problème fondamental est l'inadaptation des hommes préparés par l'ensemble de l'appareil scolaire et universitaire, public et privé, du pays aux besoins d'une économie moderne" (10 bis). Sont ainsi replacés au premier plan les problèmes de l'Enseignement d'une part, des relations entre l'Université et l'Industrie d'autre part, qui seront repris aux Assises de Lyon sous le titre "la formation des hommes dans la société moderne".

Le lecture de ces rapports convainc qu'il n'y a pas une doctrine patronale, toute constituée dès 1946, concernant la formation des adultes. Qui plus est, un discours patronal sur la formation des adultes n'est à proprement parler que le produit d'une abstraction (11). Les seuls objets discursifs que ces rapports connaissent successivement ou simultanément sont l'apprentissage, la formation professionnelle, l'enseignement. La formation des adultes n'y est pas autonomisée en tant qu'objet distinct de ceux qui viennent d'être rappelés. Même lorsqu'il y est question de "promotion sociale", les textes patronaux ne la voit surtout pas comme l'effet de la seule formation d'adulte.

---

(10) Patronat français, n° 291, p. 23.
(10 bis) Ibid.
(11) On ne peut compter pour tel les rares énoncés où, dans ces rapports, l'expression "formation des adultes" est équivalente à "formation professionnelle accélérée".

Outre cette immersion, et en fonction même de celle-ci, un autre trait caractérise les énoncés qui, dans ces rapports, peuvent être retenus : leur liaison à certains événements idéologiques et politiques. La relation est nette dans les énoncés qui commentent par exemple un texte de loi - ainsi en 1959-60 et en 1967 - ou qui réagissent à une décision politique, comme les arrêtés du 15 avril 1948. A l'inverse, d'autres événements pourtant importants, que la revue patronale commente par ailleurs, sont demeurés ici sans écho : ainsi de la guerre d'Indochine ou d'Algérie par exemple. Au contraire l'ouverture du marché commun - événement politique mais surtout économique - a des incidences certaines sur ce qui s'écrit dans les rapports de la commission de la formation professionnelle. De même "les tumultes du printemps 68", comme disait M. Eichberger en Janvier 1969, semblent avoir des effets durables sur le discours patronal concernant l'enseignement et la formation (12). Mais, et c'est en ce sens qu'on peut parler de discours institué, cette sélection est opérée quotidiennement et, pour ainsi dire, "sans y penser" par les agents de l'institution, dont la pratique est commandée sans doute par un ensemble de règles institutionnelles - que l'on songe à la répartition de la documentation entre les services d'une organisation - mais surtout par leurs dispositions à réagir selon certaines orientations plutôt que d'autres et à certains événements plutôt qu'à d'autres. Les prises de position ou les commentaires que, du fait de leur position, les membres des comités, du bureau-directeur ou d'autres commissions sont tenus à produire, constituent non pas des réactions mécaniquement déterminées par une structure institutionnelle, pas davantage des improvisations singulières se combinant *a posteriori*, mais autant de "coups" relevant de "stratégies objectives" (13). Sans doute la lecture des interprétations que les Ceyrac, De Calan, Eichenberger et Huvelin livrent de "mai 68" incite-t-elle à penser soit qu'ils utilisent un même schéma explicatif prêt à l'emploi soit qu'ils expriment une même volonté patronale. Certes, à ce niveau et dans les circonstances où ils parlent, leurs propos ont valeur d'actes où s'exerce une commune détermination. Mais en deçà de celle-ci et la rendant possible, le principe de systématicité des pratiques discursives - celles des dirigeants du CNPF et *a fortiori* celles de leurs collaborateurs plus obscurs - n'est autre que le partage d'un même *habitus* de classe. L'orientation

---

(12) Eichenberger, Patronat, n° 292, p. 23.
(13) P. Bourdieu, "Avenir de classe et causalité du probable", R. Franç. Sociol., XV, 1974, 3-42.

de leurs propos peut se comprendre moins par la similitude de leurs intentions que par l'identité de leur rapport à l'espace social et aux événements historiques qui y prennent sens.

La recherche des émetteurs produisant et reproduisant les significations mises en circulation au nom du patronat français ne peut donc s'arrêter à l'identification des locuteurs ni même au relevé empirique des conditions organisationnelles et techniques dans lesquelles s'élaborent ou se diffusent les messages. Dans la mesure où cette investigation vise à connaître le sens objectif de ces émissions et de ce qu'elles transmettent, il lui faut prendre en compte cette virtualité déterminée et déterminante qu'est l'habitus de classe (14). Ni créateurs d'énoncés originaux ni porteurs passifs de messages préformés, les énonciateurs - ici, les rapporteurs de commissions mais aussi, plus largement, les mandants du CNPF qui s'expriment dans la revue patronale - sont dans une large mesure caractérisés par une même appartenance de classe et par d'identiques positions de classe (15). Leur perception des pratiques sociales et leur discours sur celles-ci prend sa source dans le système de dispositions, manières de penser, de sentir et d'agir, qu'ils tiennent de leur situation dans le système de places, défini par la structure des rapports sociaux, et, conjoncturellement, de leur position de classe.

---

(14) "Principe générateur de stratégies objectives, comme séquences de pratiques structurées qui sont orientées par référence à des fonctions objectives, l'habitus enferme la solution des paradoxes du sens objectif sans intention subjective, entre autres raisons parce que - le mot le dit - il pose explicitement la question de sa propre genèse collective et individuelle." (P. Bourdieu, article cité, p. 4).

(15) Seulement dans une large mesure car le CNPF n'est ni sans hétérogénéité ni sans conflit. On sait par exemple qu'un "jeune patron" comme José Bidegain a été exclu du CNPF avant d'y être réintégré en 1968. Inversement, François Michelin a démissionné du CNPF la même année, en mai. On sait également que de nombreux patrons "privés", comme disent P. Bourdieu et M. de Saint Martin, suspectent le CNPF de "complaisance à l'égard de l'Etat". L'explication fine des petites différences qui font les grandes distinctions reconnues et que tolèrent les attendus du consensus nécessaire, impliquerait une analyse différentielle des agents constitutifs du patronat, de leur position dans cette portion de l'espace social qu'ils occupent non sans conflits ni concurrence, et des propriétés de position qui les caractérisent. Sur ce type de recherche, cf. P. Bourdieu et M. de Saint Martin, "Le patronat", Actes de la recherche en sciences sociales, 20/21, mars/avril 1978, 3-82.

Ainsi s'explique que les textes dont les thèmes viennent d'être inventoriés fassent figure de réactions sélectives aux événements. Ils témoignent de l'analyse idéologique et politique, effectuée sur le vif par les membres de la commission et adoptée par l'Assemblée générale. Ainsi s'explique également qu'ils suivent les mêmes lignes de développement : ce qui s'exprime dans ces énoncés n'est autre qu'un imaginaire de classe ou plutôt le rapport imaginaire qu'une fraction de la classe dominante entretient avec la pratique sociale (et d'abord avec la sienne propre). De fait, pour comprendre en quel sens le discours du CNPF est idéologique, en particulier quand il traite de formation, il semble bien qu'on ne puisse faire l'économie d'une donnée d'ailleurs explicitement présente en plus d'une archive et dont le caractère d'évidence fait qu'on n'en tire pas toutes les implications,à savoir : l'appartenance du patronat aux classes dirigeantes. Nécessaire, cette reconnaissance risquerait cependant de n'apporter qu'une garantie d'empiricité aux représentations imposées par le discours patronal, si n'était simultanément menée la recherche de ce qu'occultent celui-ci et celle-là.

A cet égard, il n'est pas sans intérêt d'étudier rapidement comment, dès 1948, Pierre Naville analysait cette portion du champ idéologique qui précisément traitait de la formation professionnelle. Après quoi, au lieu de s'en tenir aux rapports de commission adoptés par les assemblées générales, c'est l'ensemble des énoncés abordant peu ou prou les questions de formation qui sera examiné - ensemble limité cependant à la collection de la revue du CNPF entre 1946 et 1970.

2 - Témoignage sur la "bataille de l'apprentissage".

Parmi les archives de l'après-guerre, le livre de Pierre Naville constitue un document de premier ordre comme témoignage et comme analyse du champ idéologique (16). Dès la première phrase de la préface - dès le titre même - est posée la relation entre la formation professionnelle et l'Ecole. Elle l'est comme problème,

(16) P. Naville, La formation professionnelle et l'Ecole, Paris, P.U.F., 1948, 134 p.

précisément parce qu'elle est problématique. Si l'auteur entend "traiter des rapports entre la formation professionnelle et l'Ecole", c'est justement parce que l'existence de ceux-ci est alors douteuse. Au pédagogisme des enseignants "souvent enclins à négliger l'avenir professionnel des enfants" répond, chez les employeurs, le seul souci du rendement. C'est donc d'abord comme absence que se présente la formation professionnelle. Plus exactement, ce qui est ainsi dénommé désigne une potentialité et, pour autant, dans l'immédiat, une absence. En deux lieux d'ailleurs : absente de l'école, la formation professionnelle l'est aussi des entreprises qui ne connaissent que l'apprentissage directement rentable.

Ecrire, comme le fait Pierre Naville, que "la formation professionnelle ne peut devenir un véritable problème d'éducation générale que si elle tient compte à la fois de méthodes pédagogiques nouvelles et de conditions sociales nouvelles", c'est formuler la condition nécessaire au passage du virtuel au réel, mais c'est en premier lieu reconnaître comme évident que, pour le moment, la formation professionnelle n'existe pas en tant que problème à proprement parler éducatif (17). Poser la possibilité conditionnelle de ce statut et de cette inclusion présuppose que la formation professionnelle apparaisse, à l'instant où Naville en parle, sous le signe du manque ou de l'exclusion.

Située hors du champ de l'éducation générale, la formation professionnelle se trouve réduite à l'apprentissage. Or les deux occurrences de ce terme dans la préface sont contextualisées de telle sorte qu'il figure pour ainsi dire en négatif : 1° c'est un problème à reposer et à discuter, 2° c'est une institution à réformer comme l'est aussi l'enseignement. Cependant, ce rapprochement dans le texte, entre l'apprentissage et l'enseignement indique en fait la séparation des deux institutions qui n'ont en commun que d'avoir à être réformées - qui cherche la formation professionnelle en 1948 ne peut la trouver ni à

---

(17) Cette portion de phrase est de la forme : E 1 si seulement E 2. L'analyse de E 1 permet de préciser cette distribution entre le posé et le présupposé.
Sur ces concepts, cf. O. Ducrot, Dire et ne pas dire, Paris, Hermann, coll. savoir, 1972.

à l'école ni à l'usine (18). En quelque sorte Pierre Naville n'avait qu'à dresser un procès-verbal de carence. Pourtant il procède plutôt à un constat de divorce et, mieux, à la recherche des causes de ce divorce :

> "Pourquoi l'école est-elle, en fait, séparée de l'atelier ? Pourquoi la formation professionnelle a-t-elle en général été distinguée, jusqu'à une époque récente, de l'instruction générale ? Pourquoi le métier est-il presque toujours opposé à la culture, la profession manuelle ou technique à la profession libérale et intellectuelle ?" (19).

Dans ces années d'après-guerre, parler de formation professionnelle c'est d'abord marquer la place d'une absence ou chiffrer la pénurie : en 1946, selon une enquête que cite Pierre Naville, "67% de la population active masculine totale et 73,6% de la population active féminine" sont "sans formation professionnelle" (20). C'est aussi, dans ce jugement par défaut, s'interroger sur les motifs de cette défaillance et Pierre Naville y voit l'effet d'un divorce qui "a presque exclusivement des causes historiques et sociales" (21).

Cependant, à lire les questions posées par Pierre Naville on s'aperçoit qu'au lieu d'une rupture l'auteur relève en fait tout un système de couples aux termes opposés : Ecole / Atelier // Instruction générale / Formation professionnelle // Culture / Métier // Profession libérale et intellectuelle / Profession manuelle ou technique.

---

(18) Cette appréciation semble en contradiction avec l'affirmation patronale qui dit que l'apprentissage est une formation professionnelle (cf. infra, p. 193). Mais cette assimilation signifiait avant tout que l'apprentissage était l'affaire des professions et s'il faut une confirmation du caractère restreint de l'apprentissage tel que le conçoit alors le CNPF, le Président, M. Villiers, l'a fournie en rejetant la suggestion qui avait été faite par un participant à l'A.G. de décembre 1946 :
M. X. - "Je voudrais faire remarquer qu'au point de vue de la formation générale, les apprentis que nous prenons à 15 ans sont absolument nuls. Il faudrait émettre le voeu que les adultes, indépendamment de l'apprentissage professionnel, reçoivent une instruction destinée à maintenir un certain niveau intellectuel à des jeunes ouvriers qui, dès l'âge de 16 ans, ont oublié ce qu'ils ont appris entre 10 et 13 ans."
M. Villiers - "C'est tout de même une question secondaire."
(Bull. CNPF, n° 3, p. 9-10. (souligné par moi).)
(19) P. Naville, op. cit., p. 6. Le chapitre dont les premières lignes viennent d'être citées s'intitule : "un divorce et ses causes".
(20) Ibid., p. 67.
(21) Ibid., p. 6.

S'interroger sur le manque de formation professionnelle et sur les raisons qui font que la formation professionnelle apparaît comme manque, revient à chercher l'origine de son exclusion hors de l'éducatif et, ce faisant, à demander raison d'autres coupures et oppositions. Contrairement à ce que certains pensent, "ce divorce (...) ne découle pas de la nature des choses" (22). Mais l'accord de beaucoup sur la nécessité "d'unir la théorie et la pratique" ne saurait suffire à renverser ce qui passe pour ordre des choses et qui n'est en fait que le produit d'une division sociale historiquement engendrée et reproduite. Dans cette séparation entre formation professionnelle et instruction générale, Pierre Naville voit à l'oeuvre d'autres ruptures plus profondes. Il les rapporte, d'une part, pour ce qui est de leur origine lointaine, aux transformations économiques et sociales du dix-neuvième siècle, d'autre part, pour ce qui est de leur actualité en 1948, à ce qu'il n'hésite pas à nommer "crise sociale" (23). Aussi n'est-ce sans doute pas seulement par métaphore qu'il parle de "bataille engagée autour de la réforme de l'apprentissage et de l'Enseignement tout entier" (24). En dévoilant ce que masquent soit les propos justifiant par la nature des choses la séparation de l'école et de l'atelier, de la culture et du métier, du travail intellectuel et du travail manuel, soit au contraire les "généralités abstraites sur l'union de l'école et l'atelier", Pierre Naville apportait une précieuse contribution à l'analyse critique non seulement d'idéologies particulières mais surtout des rapports idéologiques dans la société française de cette période. En effet, son livre expose et discute ce qu'il nomme la "thèse ouvrière" et la "thèse patronale" en matière de réforme de l'école et de la formation professionnelle (25) Les thèses s'opposent. Mais, dans ces instances idéologiques que sont les commissions de réforme, mises en place par l'Etat, leur opposition est réduite, en apparence.

> "L'Etat ne joue en définitive qu'un rôle d'arbitre et de conciliateur, mais d'un arbitre qui serait fondamentalement opposé à une réforme unitaire qui mettrait en cause sa propre structure actuelle" (26).

---

(22) P. Naville, op. cit., p. 6.
(23) Ibid., p. 10-11.
(24) Ibid., p. VII.
(25) Ibid., p. 104-126.
(26) Ibid., p. 104.

Loin de faire prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers, l'Etat ne tend qu'à arranger un compromis provisoire tout en maintenant pour l'essentiel la dualité institutionnelle qui entretient la division sociale : toucher à celle-ci en s'attaquant à celle-là reviendrait d'ailleurs à ce que l'Etat se transforme lui-même.

> "On retrouve donc, dans la double élaboration d'un statut de l'école unique et d'un statut de l'apprentissage, des divergences de vues et d'intérêt qui n'ont pas seulement une signification technique et formelle, mais qui expriment certaines contradictions qui sont loin d'être levées, ou même toujours clairement aperçues" (27).

Quand le projet Langevin-Wallon prévoit le baccalauréat technique, la normalisation des études techniques, enfin le remplacement de l'apprentissage sur le tas par trois années d'études dans un centre de formation spécialisé, les milieux patronaux objectent "que le but de la formation professionnelle reste, qu'on le veuille ou non, la production" (28). Pour la Confédération générale du travail (C.G.T.) et pour sa fédération de l'Enseignement - où Pierre Naville voit "l'opinion des classes laborieuses" - la formation professionnelle est l'affaire de l'Ecole. Au contraire, pour les représentants patronaux l'apprentissage revient à la "profession organisée" qui "peut du reste partager son privilège avec l'Etat, par le canal de Commissions spéciales, surtout lorsqu'il s'agit d'obtenir de lui des subventions" (29). La controverse sur les relations entre la formation professionnelle et l'Ecole - relations d'exclusion pour le patronat, d'inclusion pour la C.G.T. - exprime donc plus profondément l'affrontement entre les "classes laborieuses" et les "grands intérêts bourgeois" (30). Selon Pierre Naville, la position patronale, après la Libération n'est pas différente de ce qu'elle était sous le régime de Vichy. En 1943 le Conseil supérieur de l'économie industrielle et commerciale avait élaboré un projet d'organisation de la formation professionnelle. Si, en 1946-1947, la doctrine patronale demeure inchangée c'est parce qu'elle s'inspire de la même conception des rapports sociaux : est considérée "comme un fait acquis la séparation des jeunes gens en une mince couche de privilégiés,

---

(27) P. Naville, op. cit., p. 104-105.
(28) Ibid., p. 108.
(29) Ibid., p. 109.
(30) Ibid., p. 111.

qui suivra l'Enseignement secondaire classique, et une masse de jeunes travailleurs" (31). Les auteurs du projet de 1943 estimaient que sur 340.000 enfants à répartir chaque année, seuls 20.000 feraient des études secondaires tandis que le reste fournirait la main-d'oeuvre qualifiée (110.000) ou non. Cependant la C.G.T. combat deux courants contradictoires : contre la formule privée qui perpétue l'écart maximal entre la formation professionnelle et l'école, contre la formule étatique ou main mise de l'Etat sur la formation professionnelle et l'enseignement technique. Pour la C.G.T. ceux-ci "doivent devenir affaire populaire - et non d'Etat" (32).

Mais, pour Naville, d'une part le compromis envisagé par la C.G.T. - "nous faisons confiance aux patrons sur le plan pratique, mais à condition que politiquement, ils soient contrôlés et surveillés" (33) - n'est pas sans danger et se solde par la "formation accélérée"; d'autre part le plan Langevin-Wallon, lui-même, par la distinction des trois branches théorique, professionnelle et pratique maintient la division sociale : voie "pratique" pour le plus grand nombre qui représente "la masse des travailleurs du pays; voie "théorique" pour une minorité de "doués" ou de favorisés par le milieu familial et social; voie "professionnelle" pour les futurs cadres de l'industrie et du commerce ainsi que les ouvriers et employés très qualifiés.

---

(31) P. Naville, op. cit., p. 110.
(32) Ibid., p. 111.
(33) Girard, secrétaire de la commission de l'apprentissage de la C.G.T., Bulletin du syndicat de l'enseignement technique, section D, juin 1946, cité par P. Naville (op. cit., p. 112).

On retrouve cette attitude sur un autre front :

"L'action de la C.G.T. unifiée, pendant la période de la politique de soutien, est caractérisée par les tentatives d'accord tripartite (gouvernement, patronat, syndicats) de stabilisation des prix et des salaires, puis d'accord bipartite (patronat-C.G.T.). Mais, devant la montée des prix, la C.G.T. est amenée dès 1946 à revendiquer des augmentations de salaires, parfois considérables (25% en juillet 1946). Elle est amenée aussi, pour affirmer devant ses adversaires son indépendance vis-à-vis du gouvernement, à souhaiter le retour aux conventions collectives et l'entente directe avec le patronat, non seulement relativement aux salaires, mais aussi relativement aux prix." (F. Sellier, Stratégie de la lutte sociale, Ed. ouvrière, Economie et Humanisme, 1961, p. 83.)

"La C.G.T., dans le cadre des lois existantes, ne conteste pas l'autorité du chef d'entreprise; le CNPF, l'exercice des libertés syndicales" (Guglielmi-Perrot : Salaires et revendications sociales en France (1945-1952), Centre d'études économiques, 1955, Colin ed., cité par F. Sellier, op. cit., p. 84).

En définitive, "loin de marcher vers sa normalisation, qui n'est pas exclusive de variété et de plasticité, le système d'enseignement se morcèle et chaque enfant risque de n'en profiter une fois de plus qu'au gré du milieu où il est né. Les uns continueront à faire dès 13 ans des petits manoeuvres, alors que d'autres poursuivront dans des lycées des études prolongées jusqu'à 18 ans, qui les écarteront des travaux dits manuels." (34). En surface, des "paroles prometteuses"; au fond, des dispositions conservatrices. En fin de compte, "antinomies des fonctions productives et des fonctions d'adaptation vitale satisfaisante, du rendement de travail et de la vie culturelle, de la démocratisation de la vie économique et sociale et de la division en castes, des hommes de métier et des hommes de pensée" (35).

3 - Le patronat dans la "bataille de l'apprentissage"

Le CNPF, réuni en Assemblée générale le 7-12-46, adopta une "motion économique" qui comportait une annexe intitulée "Apprentissage et formation professionnelle" (36).

Ce premier texte patronal - premier dans la période considérée - associait les deux notions, dès son titre. Il faisait d'ailleurs plus que les relier : "l'apprentissage est une formation professionnelle", lit-on en fin de motion. Avant de s'interroger sur le sens de cet énoncé, il n'est pas inutile de relever d'abord ce qu'impliquent les formules suivantes dont l'une introduit le texte tandis que l'autre est située au tout début du paragraphe de conclusion : "Les questions relatives à l'apprentissage et à la formation professionnelle restent une des préoccupations essentielles" (37). Ce qui est ainsi explicitement posé présuppose la pré-existence de cette conviction et de cette préoccupation. Apparemment ce ne serait guère trahir le texte que de substituer au verbe "rester" le verbe "être" accompagné de l'expression "aujourd'hui comme hier". Mais ce serait passer du présupposé au posé, ce qui n'est précisément pas le cas dans le texte.

---

(34) Naville, op. cit., p. 120.
(35) Ibid., p. 120.
(36) Bull. CNPF, n° 2, 15 décembre 1946, p. 6-7.
(37) Ibid.

La présupposition de cette idée (préoccupation et conviction sont antérieures à la motion) produit un effet d'évidence supérieur à celui qu'aurait eu son énonciation explicite : est ainsi imposé, comme hors de doute, que la prise de position de l'A. G. du CNPF en décembre 1946 est la réaffirmation de ce qui était déjà précédemment préoccupation et conviction patronales (38). Autrement dit cette motion renvoie à un discours patronal antécédent sur lequel elle prend appui. La référence implicite à cet enracinement dans le passé - un passé non délimité, ce qui n'est pas sans induire l'idée de permanence - semble avoir valeur d'argument supplémentaire au moins dans le second cas lorsqu'est affirmée la conviction du patronat (39). Le passé est d'ailleurs évoqué explicitement dans cette motion, à deux reprises. D'abord pour caractériser "l'impuissance" de l'Etat à résoudre les problèmes posés par l'apprentissage : "Il faut dire qu'à ce sujet nous en sommes restés au point où nous en étions en 1938." Ensuite pour louer l'utilité de "la collaboration des organisations patronales et ouvrières", que le patronat "pratique depuis de longues années" (40). Dans la première évocation le passé est connoté négativement alors qu'il est question des "pouvoirs publics". Dans la seconde la connotation est positive à propos de "la collaboration des organisations patronales et ouvrières". Cette opposition des valeurs accordées au passé est constitutive de l'argumentation développée dans ce texte.

En effet, de l'aveu même du président du CNPF, cette motion "est une prise de position contre l'envahissement de l'Etat dans le domaine de l'apprentissage" (41). Il en résulte que l'énoncé "l'apprentissage est une formation professionnelle" s'entend, dans ce contexte, par opposition à un apprentissage qui serait le fait des pouvoirs publics. Le texte de la motion précise d'ailleurs : "... une formation professionnelle, qui doit être faite sur le plan de la profession et par la collaboration des organisations patronales et ouvrières." Selon l'expression de cette norme la formation est professionnelle parce qu'elle est effectuée non seulement pour l'activité

---

(38) "Le présupposé, placé au-delà de l'enchaînement du discours, a des chances d'apparaître comme hors de question - puisqu'il est justement ce qu'on refuse de mettre en question." O. Ducrot, op. cit., p. 94.

(39) Il s'agit d'un argument (du type : il en a toujours été ainsi, on a toujours pensé comme ça !) qui se fonde sur la fidélité aux valeursdéjà reconnues comme légitimes par le "groupe d'appartenance".

(40) L'utilisation du singulier est ici singulière! Comment cette collaboration est-elle possible, si le seul patronat la pratique ? C'est sans doute de la même manière que nombre de patrons aiment à dire de leurs subordonnés qu'ils sont leurs collaborateurs.

(41) Compte-rendu des débats précédant l'adoption de la motion. Bull. CNPF, n° 3, fév. 1947, p. 9.

professionnelle mais encore par la profession. L'opposition du patronat à la main mise de l'Etat sur l'apprentissage, qui n'est pas explicite dans la motion alors qu'elle était avouée dans les débats, passe ici par l'opposition entre formation professionnelle et formation scolaire, ou plutôt par un système d'oppositions où celle-ci médiatise celle-là qui n'y figure qu'implicitement.

Apprentissage	prolongation de la scolarité
	enseignement inspiré des mêmes méthodes séparé des travaux que l'ouvrier aura à accomplir
Formation professionnelle - faite sur le plan professionnel - par la collaboration entre organisations patronales et ouvrières - utile	Formation scolaire - sans liaison avec la production - (sans) aucun effet utile
Collaboration que le patronat pratique depuis de longues années	Nombreux projets étatiques dont aucun n'a abouti.

De ce fait, le conflit de pouvoirs (pouvoir patronal contre pouvoir d'Etat) n'apparaît pas comme tel dans la motion : il est masqué ou plutôt il est transféré sur le terrain où le patronat affronte sans doute "certaines administrations", non en tant que telles mais pour leurs projets. D'ailleurs ceux-ci sont dénoncés, dans la motion, non parce qu'ils constituent une appropriation étatique d'un domaine jusqu'alors réservé aux professions, mais au nom de l'utilité. Le déplacement est net quand on compare le texte de la motion, adopté et rendu public en décembre 1946, avec le compte-rendu des débats qui ont précédé cette adoption mais qui n'ont été publiés qu'en février 1947. Le "prise de position contre l'envahissement de l'Etat dans le domaine de l'apprentissage", - propos du président Villiers au cours de la discussion - est devenue dans la motion : "l'impossibilité de donner son adhésion et de s'associer à une organisation de cette nature", c'est-à-dire à des projets viciés par une "erreur fondamentale" et au terme

desquels "l'apprentissage n'aura aucun effet utile".

L'erreur, selon le patronat, consiste sans doute à prétendre retirer la responsabilité de l'apprentissage aux professions pour la confier à l'Ecole. Mais là encore le problème n'est pas posé dans les termes bruteux d'une concurrence entre "initiatives privées" et "pouvoirs publics". Pour le CNPF, l'erreur à dénoncer consiste à concevoir l'apprentissage comme "formation scolaire" et non comme "formation professionnelle". La critique vise non l'Ecole en tant que telle mais des projets faisant assumer par l'Ecole une tâche qu'elle est, selon le patronat, incapable de mener à bien. Cette incapacité serait en quelque sorte liée à la nature même de l'Ecole. Cependant, si le texte de la motion parle de la séparation de la production et de l'Ecole, ce n'est pas pour en contester généralement le principe, c'est seulement pour en faire un argument en faveur d'un apprentissage qui échappe à l'enseignement et à ses méthodes. A travers les jugements péjoratifs de ce que serait l'apprentissage pris en charge par l'Ecole s'esquisse la définition de ce que doit être, selon le CNPF, l'apprentissage conçu comme "formation professionnelle" : préparation directe à l'activité professionnelle, effectuée en "liaison avec la production". L'argumentation est fondée sur l'opposition entre la formation scolaire et la formation professionnelle, celle-ci visant ce que celle-là ignore, c'est-à-dire l'utile. Reconnue comme fait, la coupure entre l'Ecole et la production se trouve implicitement justifiée comme séparation allant de soi - son caractère historique et ses conséquences sociales en sont donc méconnus - lors même que cette séparation est explicitement utilisée pour justifier la suzeraineté des professions sur l'apprentissage. Pour le CNPF, la cause est entendue : les professions sont souveraines dans ce qui est du domaine de l'utile, l'apprentissage est donc de leur ressort et l'Ecole n'a pas à s'en occuper. Pour le CNPF, il n'y a pas d'autre voie.

Encore faut-il, pour que cette voie soit praticable, que l'Etat se dégage de l'ornière où il s'embourbe et le texte de la motion précise :

> "Le patronat est donc vivement préoccupé de l'impuissance où se trouvent les pouvoirs publics à instituer le statut indispensable de l'apprentissage comportant la perception des ressources et maintenant en même temps les initiatives privées par un système d'exonérations."

Autrement dit, le patronat attend de l'Etat non qu'il se charge de l'apprentissage en le confiant à son administration éducative mais qu'il légitime et rende financièrement viables les initiatives privées prises en cette

matière. C'est en cet endroit du texte que la situation de 1946 est assimilée à celle de 1938. Or la loi de finances du 13 juillet 1925 avait institué la taxe d'apprentissage d'un montant de 0,20% des salaires, payée par les entreprises qui pouvaient être exonérées de la taxe si elles justifiaient des dépenses faites pour la formation professionnelle. La même année, les Chambres de métier avaient été chargées de surveiller l'apprentissage en atelier et de réglementer le contrat d'apprentissage. Plus tard (loi du 20 mars 1928, loi Walter-Paulin du 10 mars 1937) l'Etat tentait encore d'enrayer la dégradation de l'apprentissage mais les résultats demeuraient faibles quantitativement et les chambres des métiers ne disposaient pas de ressources suffisantes pour faire appliquer la loi (42). Des enquêtes menées en 1945 et 1946 montrent effectivement un écart important, tant avant 1940 qu'après la libération, entre les effectifs d'apprentis et les "besoins en professionnels qualifiés" (43). Cependant à cet accord sur les faits ne correspondent pas les mêmes jugements sur les causes. A en croire la motion patronale, la responsabilité de la dégradation de l'apprentissage incombe à l'Etat alors que pour Pierre Naville, par exemple, la régression de l'apprentissage professionnel est plus lointainement un des effets de la révolution industrielle et du développement d'une division du travail qui "abolirait le caractère "complet" ou total de la production artisanale" (44).

Sur la question de l'apprentissage, la cible visée par le patronat à cette époque était donc l'Etat ou plus exactement, le pouvoir étatique. Ce n'était d'ailleurs pas là une prise de position particulière à cette question, et la même attitude-patronale a pu être observée à propos des prix et des salaires par exemple. (45). Le souci de maintenir l'apprentissage "sur le plan de la profession", le refus d'adhérer à des projets d'annexion de l'apprentissage par l'Ecole, traduisent en cette matière une stratégie d'ensemble visant à préserver le pouvoir patronal face au pouvoir

(42) Cf. F. Hordern, Histoire de la formation professionnelle en France, Aix-en Provence, 1972-73, doc. multigraphié, 99 p.
(43) Cf. P. Naville, op. cit. p. 40-50.
(44) Ibid., p. 10.
(45) Cf. F. Sellier, op. cit.

d'Etat (46). Ultérieurement ce non-dit de la motion de décembre 1946 s'affranchira quelque peu de la censure discursive. Déjà la publication des débats, en février 47, révélait que le texte était dirigé contre "l'envahissement de l'Etat". Cinq mois plus tard, le vocabulaire est plus net : "L'apprentissage est à son tour menacé de nationalisation. Le CNPF a été saisi des deux propositions de loi de M. Patinaud, du groupe communiste et de M. Denis, du groupe M.R.P. (...) La délégation des employeurs ne manquera pas de souligner les dangers de ces projets qui tendent à nationaliser ou à étatiser l'apprentissage et de défendre les principes de liberté qui ont été soutenus par la commission d'apprentissage du CNPF" (47). Au cours de l'été, le conseil économique examine trois projets parlementaires sur l'apprentissage. Il n'en retient aucun mais approuve un projet de synthèse. Lors de l'Assemblée générale du CNPF en décembre 47, la commission sociale et la commission économique adoptent une nouvelle motion concernant l'apprentissage, où sont énoncés les principes dont selon le CNPF, devraient s'inspirer "les dispositions légales susceptibles d'intervenir en matière d'organisation de l'apprentissage" (48).

Selon ces principes, l'apprentissage demeure l'affaire des "organisations professsionnelles des employeurs et des salariés", l'Etat n'ayant qu'un droit de regard et de contrôle sur la gestion paritaire des organismes administratifs ou techniques d'apprentissage. La souplesse d'une telle organisation est mise en avant pour justifier son autonomie : "Cette gestion professionnelle (...) permettrait notamment d'appliquer à l'enseignement de chaque métier, compte-tenu des caractères particuliers et des conditions géographiques de chaque industrie ou commerce, les méthodes qui se seraient révélées les mieux aptes à assurer la formation professionnelle

---

(46) En juin 1946, au cours d'une conférence prononcée au Centre des Jeunes Patrons, Henri Davezac déclarait : "Un dirigisme étatique qui prétend s'exercer directement par une multiplicité de prescriptions et de contraintes individuelles, sur chaque producteur, inévitablement, étouffe l'initiative, tue l'esprit d'entreprise et, avec lui, la joie humaine de créer. Il opprime l'individu mais, du coup, il tarit la production. Rivarol l'avait dit prophétiquement, incriminant certains idéologues de son temps : "Ils rêvaient d'arrosage, et ils tarissaient les fontaines".
"L'interventionnisme valable doit se borner à définir, par des prescriptions générales, le cadre, le milieu à l'intérieur duquel les réflexes spontanés de l'individu, du producteur, doivent retrouver leur jeu."
Cité par R. Fabre, secrétaire général du CNPF, supp. n° 28 Bull. du CNPF, conf. auprès du Syndicat F.O. des fonctionnaires du Min. de L'Eco. Nat. le 3 fév. 49.
(47) Bull. CNPF, n° 8, juillet 47, p. 1.
(48) Bull. CNPF, n° 11, janv. 48, p. 11.

dans les meilleures conditions". (49). Pour pédagogique qu'il paraisse, cet argument peut être interprété comme l'expression du souci de maintenir l'action pédagogique sous l'autorité des professions et simultanément comme la réaffirmation du caractère légitime de l'autorité pédagogique conférée aux professions. Quant aux motifs de reconnaître cette autorité aux professions, ils tiennent essentiellement au caractère rationnel d'un apprentissage adapté à la spécificité de chacune : "la notion d'apprentissage est variable selon chaque industrie ou commerce. Il apparaît donc nécessaire de laisser à la profession le soin d'en définir les termes selon les modalités correspondant à ses besoins, en particulier, en ce qui concerne la durée, les programmes et les sanctions". (50) Le financement lui-même est à déterminer "en corrélation étroite avec les besoins propres à chaque profession, ces besoins étant définis par la profession elle-même : c'est-à-dire par les représentants des organisations professionnelles des employeurs et des salariés intéressés"(51).Avec la notion de besoin, dont c'est la première occurrence dans le discours patronal sur la formation, du moins pour la période considérée, celle aussi de correspondance aux besoins, c'est tout un pan de la construction discursive dominante qui apparaît (52). Déjà la motion de décembre 46 attribuait à "la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée" le caractère d'une "nécessité particulièrement pressante", de plus elle faisait de l'utilité le critère du jugement à porter sur l'apprentissage. Un an plus tard, la nécessité de la formation passe du côté des présupposés mais la variation des besoins selon les professions est l'argument avancé pour justifier que l'apprentissage soit une formation professionnelle - au sens de la motion de 1946, développé dans celle de 1947. Au cours des mois suivants le thème est repris dans les compte-rendus de réunion du comité directeur du CNPF. En mars 48 il est rappelé que "le plan Monnet réclamait la formation d'un million d'ouvriers qualifiés d'ici 1950" alors que les "centres de formation professionnelle forment chaque année 32.000 apprentis seulement, possédant leur C.A.P." (53). En avril 48, c'est la réitération des propos sur la variété des situations et besoins professionnels : "le patronat demande que ce statut (de l'apprentissage) tienne

(49) Bull. CNPF, p. 12.
(50) Ibid.
(51) Ibid.
(52) Ce thème fera florès. Cf. infra, ch. X.
(53) Bull. CNPF, n° 14, avril 1948, p. 2.

compte des caractère propres à chaque profession : quelques mois de formation suffisent dans certains métiers alors qu'il faut quatre années dans d'autres. Il serait donc inutile d'imposer à tous les mêmes obligations, notamment financières"(54). Dans le même texte le patronat réaffirme sa position : il "tient essentiellement à ce que la question de l'apprentissage reste dans son cadre propre qui est celui de la formation professionnelle" (55).

Cependant les menaces se précisent. Elles viennent du sous-secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique dont le projet concernant l'apprentissage est jugé défavorablement par le CNPF : d'une part il est "très différent du projet de synthèse établi par le conseil économique", d'autre part il "prévoit une organisation lourde, coûteuse, à caractère étatique" (56). De plus ce même sous-secrétaire d'Etat prend le 15 avril 1948 un arrêté qui supprime les anciens conseils tripartites professionnels et en établit de nouveaux. Le CNPF répond le 20 mai à la lettre circulaire de M. Morice. Dans cette réponse, approuvée par le Comité Directeur du CNPF, l'attention du ministre est attirée sur le fait que la composition tripartite des nouvelles commissions d'apprentissage ne correspond pas au voeu des représentants du patronat : "Cette composition a déjà fait l'objet de leur part, ainsi que nous avons eu l'honneur de vous le faire connaître à plusieurs reprises, d'observation de principe; il ne paraît donc pas, en effet possible que les représentants des pouvoirs publics puissent, au sein de ces commissions, se départir de leur rôle de conseiller et le cas échéant d'arbitre, en intervenant sur un pied d'égalité avec les représentants des organisations professionnelles, et ceci dans l'intérêt bien compris des professionnels et de l'Etat lui-même" (57). En juin, la cinquième assemblée générale du CNPF entend le rapport de M. Fougerolle sur l'apprentissage. Il rappelle également les réactions de l'organisation patronale contre ce qu'elle considère comme une tentative d'étatisation de l'apprentissage et contre les mesures partielles prises récemment (trois arrêtés du 15 avril 1948) et dont le tripartisme "met les organisations patronales constamment en minorité pour traiter de problèmes de caractère presque exclusivement professionnel" (58). Le "non possumus" du patronat est, en ce domaine,

(54) Bull. CNPF, n°15, p. 2.
(55) Ibid.
(56) Bull. CNPF, n° 13, mars 1948, p. 3.
(57) Bull. CNPF, n° 16, juin 1948, p. 14.
(58) Bull. CNPF, n° 17, juillet 1948, p. 24.

identique à celui qu'il opposera en 1953 à la convocation, par le gouvernement, de la commission supérieure des conventions collectives (C.S.C.C.) Cette commission avait été constituée par la loi du 23 décembre 1946, elle aussi, sous une forme tripartite : employeurs, salariés du secteur privé et du secteur public, représentants de l'administration. Là également le patronat se plaignait dès 1946 d'être en minorité et accusait les représentants de l'administration, du moins certains d'entre eux, "d'orientation systématiquement favorables aux syndicalistes" (59). Autrement dit le patronat entend, selon les termes de la motion de 1946, pratiquer la collaboration entre organisations professionnelles patronales et ouvrières, à la condition que celle-ci ne soit pas faussée par l'intervention de représentants des pouvoirs publics. Ainsi le patronat est alors sur la défensive. Cependant la tactique qui consiste à faire pression auprès du gouvernement par lettres ou démarches parvient à retarder une réglementation pourtant vivement réclamée. Lors de la sixième assemblée générale, en décembre 1948, M. Fougerolle fait annoncer que le sous-secrétaire d'Etat "a sensiblement modifié son projet de loi" quoique celui-ci contienne encore "des dispositions (...) critiquables" (60). Enfin c'est presque un cri de victoire que lance le rapporteur de la commission sur l'apprentissage, à la huitième assemblée générale, en janvier 1950.: "La situation générale en matière d'apprentissage, qui se présentait comme assez angoissante il y a quatre ans non seulement ne s'est pas aggravée, mais a même, dans une grande mesure, heureusement évolué. Les projets parlementaires si dangereux que vous avez connus, ont fait place à un projet gouvernemental qui tient mieux compte des réalités, mais qui présente encore certaines dispositions dangereuses que nous espérons modifier" (61). La distinction entre projets parlementaires et projet gouvernemental, ici nettement posée, était certes déjà évoquée par des textes patronaux antérieurs, mais les premiers comme le second

(59) U.I.M.M. 1952 (rapport mars 1953) p. 15., cité par F.Sellier, op. cit. p. 129.
(60) Bull. CNPF, n° 25, janvier 1949, p. 14.
(61) Bull. CNPF, n° 44, février 1950, p. 21.



V. — Notre action doit reposer sur une connaissance juridique exacte du problème.

par André HABART

Secrétaire général de la Sous-Commission C.N.P.F. des Réalisations d'Apprentissage

M. Habart a retracé avec une précision et une compétence qui ont été vivement appréciées, l'évolution juridique du problème de l'apprentissage, depuis la loi Astier jusqu'aux plus récents projets de loi organisant la formation professionnelle. La place dont nous disposons ici ne permet pas de résumer même succinctement les textes mentionnés ; nous en donnons donc la référence en les classant par points d'application, sous forme de tableau ; cette simple énumération constituera sûrement un précieux outil de travail pour ceux de nos lecteurs qui souhaitent faire le point sur cet aspect juridique peut-être assez touffu, et qui reste souvent dans l'imprécision.

LOIS, DECRETS ET ARRETES ACTUELLEMENT EN VIGUEUR

Organisation générale de la Formation professionnelle

- Organisation de l'Enseignement Technique.
  - — *Loi du 25 juillet 1919, dite Loi Astier.*
- Pourcentage minimum d'apprentis à former dans chaque métier.
  - — *Décret du 24 mai 1938 (seul est paru le décret d'application du 3 mars 1939 pour la métallurgie).*
- Organisation de l'Apprentissage dans l'artisanat.
  - — *Loi du 10 mars 1937, dite Loi Walter-Paulin.*
- Institution de groupements professionnels paritaires d'apprentissage.
  - — *Loi du 27 juillet 1942.*
- Financement de l'apprentissage dans le cadre professionnel.
  - — *Ord. du 25 octobre 1945 (non appliquée en raison du refus de la C.G.T. de siéger dans les commissions prévues).*

Organismes de direction et de contrôle

- Conseil Supérieur de l'Enseignement Technique.
  - — *Loi Astier. Titre II. Chap. I.*
  - — *Décr. du 23 juil. 1930 modifié.*
- Comités départementaux de l'Enseignement Technique.
  - — *Loi Astier. Titre II. Chap. II.*
  - — *Décr. du 17 fév. 1921 complété.*
- Commissions Nationales Professionnelles Consultatives.
  - — *Arrêté du 15 avril 1948.*

Certificat d'Aptitude Professionnelle

- *Loi Astier. Tit. V. Art. 46, 47.*
- *Loi du 18 août 1941.*
- *Arrêté du 17 décembre 1943.*

Taxe d'Apprentissage

- *Loi du 13 juillet 1925 instituant la taxe.*
- *Code général des impôts directs, art. 34 à 47 (annexe au décret du 27 décembre 1934).*
- *Décret du 14 septembre 1935 précisant la réglementation des exonérations, modifié par le décret du 21 mars 1949.*

Organismes d'enseignement

- Ecoles publiques d'Enseignement Technique et Ecoles de métier.
  - — *Loi Astier. Titre III.*
- Centres d'apprentissage publics et privés.
  - — *Loi du 21 février 1949.*
  - — *Arrêté de classement des centres existants du 27 juillet 1949 (J.O. du 12 août 1949).*
- Ecoles d'Enseignement Technique privées.
  - — *Loi Astier. Titre IV.*
  - — *Décret du 9 janvier 1934 modifié, relatif aux conditions exigées du personnel de direction et d'enseignement.*
- Cours professionnels.
  - — *Loi Astier. Titre V. complété par les art. 16 et 17 du décret du 24 mai 1938.*
  - — *Décret du 3 janvier 1946, fixant les conditions exigées des directeurs et professeurs.*

Contrat d'Apprentissage

- — *Loi du 20 mars 1928.*

PROJETS DE LOI ORGANISANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Depuis la Libération, de nombreux projets émanant de sources variées (politiques, syndicales, professionnelles, sociales) ont vu le jour. Seuls quelques-uns ont été déposés sur le bureau de l'Assemblée :

- — *Projet Patinaud (commun.).*
- — *Projet Denis (M.R.P.).*
- — *Projet Morice (rad.-social.).*
- — *Projet du Conseil Economique (résultat d'une étude comparée des trois précédents).*
- — *Projet Mondon (rad.-social.).*
- — *Projet gouvernemental n° 7.037 du 12 avril 1949.*

Ce dernier projet, rédigé en fait par M. Morice, secrétaire d'Etat, retient actuellement l'attention, car il est susceptible de venir en discussion au Parlement à une date qui, toutefois, ne paraît pas devoir être proche.

De nombreuses notes critiques ont déjà été rédigées sur ce texte. Elles portent sur le fond et la forme. Parmi elles, deux paraissent devoir retenir l'attention :

— L'une, en date du 30 septembre 1949, émane de la Commission d'Apprentissage du C.N.P.F.;

— L'autre, en date du 5 juillet 1949, émane du Comité Régional Paritaire d'Apprentissage du Textile du Nord et du Pas-de-Calais.

L'essentiel des remarques porte sur : l'absence de toute disposition financière ; la durée et l'obligation de l'apprentissage ; l'apprentissage dans les entreprises (condamné dans le texte) ; la représentation insuffisante et minoritaire des professionnels dans les nombreuses commissions prévues.

Source : Jeune patron, n° 31, janvier 1950

y étaient combattus (62). De 1947 à 1950, la ligne de feu s'est quelque peu déplacée : on se souvient de la motion qui énonçait les principes dont la loi devrait s'inspirer, et qui visait un projet gouvernemental jugé trop éloigné des conceptions patronales (63). En 1950, le projet gouvernemental est opposé aux projets parlementaires, même s'il contient encore des "dispositions dangereuses" et fait en quelque sorte figure de "moindre mal".

1947 - Projets parlementaires. Projet gouvernemental/ conceptions patronales

1950 - Projets parlementaires/ Projet gouvernemental. conceptions patronales

---

Cela ne signifie pas que le CNPF entende réduire la pression qu'il exerce sur le gouvernement ou, du moins, sur l'administration; mais, cette fois, l'attitude n'est plus défensive : "le CNPF est intervenu pour faire redresser ces errements et son action doit être couronnée de succès sur la plupart des points en litige" (64). Il est intéressant de noter que le texte oppose le projet gouvernemental aux projets parlementaires en qualifiant ceux-ci de dangereux et en accordant à celui-là de mieux tenir compte des réalités. Il semble donc entendu que les projets parlementaires sont dangereux, dans la mesure où ils sont en défaut là où le projet gouvernemental l'est moins. Le réalisme est posé dans ce texte comme vertu cardinale; s'en déprendre constitue plus qu'un vice, un réel danger. Mais qui dira ce que sont les réalités dont il faut tenir compte ? Ce n'est pas ce genre de question qui préoccupe les patrons réunis en assemblée générale : les réalités, ils les connaissent bien - cela va de soi. Que ces réalités, celles qu'ils connaissent si bien, ne soient pas indépendantes d'un point de vue, non seulement individuel, mais de groupe ou de classe, ce doute ne paraît pas les effleurer (65). Les réalités dont les projets de loi sur

---

(62) Le CNPF n'a pas toujours rejeté tous les projets parlementaires : en juillet 1947, la délégation patronale à la commission du travail du Conseil national économique soulignait les dangers des propositions de loi sur l'apprentissage, émanant des communistes ou des M.R.P., mais demandait et obtenait que la proposition de M. Morice, du groupe radical socialiste, soit examiné. Sauf erreur, c'est ce même parlementaire qui, en décembre 47, est devenu Sous-secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique et c'est contre les arrêtés pris par celui-ci, puis contre son projet que le CNPF s'est battu.
(63) Bull. CNPF, n° 11, janvier 1948, p. 4.
(64) Bull. CNPF, n° 44, février 1950, p. 21.
(65) "Le sens commun s'est en grande partie arrêté à l'astronomie de Ptolémée (...) il affirme "objective" une certaine "subjectivité" anachronique, ne pouvant même pas concevoir que puisse exister une conception subjective du monde et ignorant totalement ce qu'une telle conception voudrait ou pourrait

l'apprentissage devraient tenir compte semblent être tout bonnement les "besoins réels des industries ou des commerces". C'est du moins ce qui apparaît lorsqu'on poursuit la lecture du rapport de la commission patronale. La suite du texte éclaire en effet sur les dangers encourus si les professions n'accomplissent pas "l'effort nécessaire" en matière d'apprentissage : "la tentation pourra venir à certains de remplir les vides : vous savez dans quelles conditions ils le feront, institutions mal adaptées aux besoins réels des industries - ou des commerces - de caractère trop théorique, enfin plus coûteuses qu'il n'est nécessaire" (66). Décidément le ton est offensif. Il s'agit de réoccuper le terrain jusqu'alors laissé à l'ennemi : "Si les chefs d'entreprise veulent éviter cela, ils devront prendre résolument en main la formation de leur main-d'oeuvre, et même reprendre, pour les diriger sous leur responsabilité, certaines institutions qui ont été abandonnées à la gestion de représentants de l'Etat, remplis certes de bonne volonté, mais incapables de comprendre les intérêts de la profession comme peuvent seuls le faire les professionnels" (67). La harangue est assortie de reproches à l'égard de certains chefs d'entreprise qui, par négligence ou laisser-aller, versent la totalité ou la majeure partie de la taxe d'apprentissage aux percepteurs au lieu d'employer celle-ci en subventions; à l'égard de certains autres dirigeants qui, pourtant désignés comme représentants patronaux, ne participent pas activement ou même n'assistent pas aux réunions des comités départementaux de l'Enseignement technique ou aux conseils d'administration des Ecoles. Par là même, ce texte permet d'en savoir davantage sur ce que le CNPF entend par formation de la main-d'oeuvre :

> "Il nous a été rapporté que certains employeurs songeaient à abandonner aux écoles publiques et aux centres d'apprentissage le soin de former leurs ouvriers, c'est-à-dire de leur donner non seulement la compétence pratique et théorique, mais encore le goût du travail bien fait, la conscience professionnelle, le respect de la hiérarchie, la discipline nécessaire, l'esprit d'équipe et de productivité, le sens de l'organisation. De tels patrons doivent affirmer leurs responsabilités en prenant la direction des opérations" (68).

---

(66) Bull. CNPF, n° 44, février 1950, p. 22.
(67) Ibid., p. 22.
(68) Ibid., p. 22 (souligné par moi pour mettre en évidence les caractéristiques de l'habitus attendu d'une formation destinée au personnel d'exécution : des qualités de coopération et de soumission, en plus de la compétence

L'état-major du CNPF mène sa contre-offensive dans deux directions : "action très combative", selon l'expression qui figure dans le texte, à destination des pouvoirs publics, mais aussi mobilisation générale des patrons sur le front de la formation professionnelle.

L'adversaire, ce n'est pas seulement l'Enseignement technique et ses visées impérialistes sur l'apprentissage, c'est aussi le ministère du travail. En cet endroit du texte apparaît une expression dont, sauf erreur de lecture, c'est la première occurrence dans la revue patronale : "la formation des adultes". L'ainsi nommée se présente d'abord comme affaire à suivre et comme lourde charge -ceci expliquant cela - au bénéfice des seules "professions à recrutement de main-d'oeuvre déficitaire", mais surtout elle est ensuite dénoncée comme voie d'infiltration du pouvoir d'Etat :

> "Nous rappelons que ces institutions relèvent du ministère du travail qui, par une circulaire du 5 août - vis-à-vis de laquelle nous vous avons demandé de réagir - entendait s'immiscer dans les institutions créées généralement au sein des entreprises, destinées à former des adultes, comme ouvriers spécialisés et qualifiés : sur ce point également, il convient que nous gardions la liberté d'organiser ces institutions suivant nos besoins particuliers" (69).

Le CNPF s'insurge contre cette nouvelle ingérence de l'Etat. Son "action très combative" aboutit, selon le rapporteur, à la réduction du nombre des centres de formation professionnelle accélérée et à "une modification considérable des conditions de fonctionnement, tant sur le plan moral que sur les plans technique et administratif" (70). Mais comme pour l'apprentissage le meilleur barrage lui semble consister dans l'organisation, par les entreprises elles-mêmes et selon leurs besoins propres, d'institutions ad hoc dont elles restent maîtresses. Le rapport se termine d'ailleurs par une exhortation où une formule paraît préfigurer l'expression du principe qui marquera les Assises de Lyon en 1970 :

> "Au milieu de toutes les tâches qui incombent à un patron, celle de la formation professionnelle est des plus importantes; ses résultats seront ce que vous voudrez qu'ils soient" (71).

---

(69) Bull. CNPF, n° 44, février 1950, p. 22 (souligné par moi).
(70) Certes, l'année 1959 a été marquée par la réorganisation administrative de la F.P.A., mais celle-ci ne semble pas avoir eu à long terme les effets réducteurs que le CNPF impute à son action.
(71) Bull. CNPF, n° 44, février 1950, p. 22.

En juillet 1950, il est encore question du projet gouvernemental, devenu projet de loi Morice-Mazier. Dans son exposé M. Dumont, président de la commission d'apprentissage, rapporte que la commission du travail de l'Assemblée nationale examine chaque mercredi les articles de ce projet. Il fait état d'une note du CNPF "contenant des critiques et des contre-propositions" (72). Mention en est encore faite lors de la dixième A.G. du CNPF, en janvier 1951

> "La commission du travail de l'Assemblée nationale a poursuivi l'étude des projets et propositions relatifs à la formation professionnelle. Elle a approuvé un rapport provisoire de M. Mazier qui est loin de donner satisfaction à nos desiderata. Les membres de la commission paraissent ne connaître que les réalisations de l'Etat, et n'avoir d'intérêt que pour elles. Très prise par d'autres travaux, la Commission depuis la rentrée parlementaire, paraît avoir renoncé à étudier à nouveau cette question, cependant inscrite en deuxième lecture à l'ordre du jour" (73).

La question n'est donc plus brûlante et les bulletins suivants ne parleront plus de ce projet qui semble oublié.

C'est donc à propos de l'apprentissage qu'il est d'abord question de formation dans les textes du CNPF et ce de deux manières : premièrement, pour définir la conception patronale de l'apprentissage - c'est une formation professionnelle qui est du ressort des professions - deuxièmement, pour émettre des réserves à l'égard de la "formation des adultes". A vrai dire, celle-ci n'est pas, à cette époque, un objet discursif autonome : il en est seulement parlé en marge du discours patronal sur l'apprentissage. Dans les deux cas, cependant, le CNPF entend maintenir le pouvoir patronal contre ce qu'il juge être les prétentions du pouvoir d'Etat. Par là même, dès ces premiers énoncés, le problème de la formation est politique. Ici comme en d'autres domaines sont en cause la répartition du pouvoir ou plutôt les conditions de son exercice dans une société qui connaît les tensions de l'après-guerre. Cette fraction de la bourgeoisie qu'est le patronat, fraction elle-même hétérogène (dirigeants de grandes ou de petites et moyennes entreprises, sociétés étroitement liées aux pouvoirs publics ou bien entreprises familiales ou encore firmes dépendant de grands groupes financiers, etc., dirigeants formés dans les grandes écoles, voire aux Etats-Unis, ou petits patrons peu diplômés et formés sur le tas, etc.),

---

(72) Bull. CNPF, n° 54, juillet 1950, p. 4.
(73) Bull. CNPF, n° 62, février 1951, p. 37.

entendait bien défendre un pouvoir alors quelque peu menacé par la crise des rapports sociaux politiques, qui suivit la Libération : épuration des collaborateurs, participation communiste au gouvernement, départ du Général De Gaulle en janvier 1946, etc. Sur le plan économique, les nationalisations (la Banque de France et les quatre principales banques de dépôts, certaines compagnies d'assurance, les Houillères, le gaz et l'électricité, les usines Renault et différentes sociétés aéronautiques) constituaient des mesures dangereuses aux yeux du patronat, quoique de grandes banques d'affaires et la sidérurgie étaient maintenues dans le secteur privé. Sur le terrain même où s'exerce l'autorité patronale l'institution des comités d'entreprise apparaissait comme une menace (74). Dans cette conjoncture, l'ennemi déclaré du CNPF était le "dirigisme étatique". Il s'agissait pour le patronat non seulement de reprendre de l'influence mais avant tout de faire pièce à toute décision des pouvoirs publics susceptible de réduire l'autonomie du capitalisme privé.

Problème politique, la question de l'apprentissage et de la formation professionnelle est aussi posée en termes économiques, dans les déclarations du CNPF : à plus d'une reprise le coût d'un apprentissage qui serait pris en charge par l'Etat sert d'argument contre les projets parlementaires ou gouvernementaux; l'immobilisme administratif, son impuissance à décider du statut de l'apprentissage sont stigmatisés pour leurs incidences ruineuses sur l'économie; au contraire, c'est la rentabilité économique qui est alléguée pour justifier que l'apprentissage demeure l'affaire des professions; enfin, est-il précisé, si les pouvoirs publics reconnaissent l'utilité des initiatives privées en matière d'apprentissage encore faut-il qu'ils les soutiennent financièrement. Cependant, l'insistance même à user d'arguments économiques a pour effet paradoxal de faire écran à ce qui fait problème, économiquement parlant, à savoir : la contradiction entre les implications de ce qui fut appelé la "bataille de la production" et ce qu'impliquait alors la reproduction des rapports de production de type capitaliste. Dans le même temps qu'il réclamait une main-d'oeuvre qualifiée, donc formée, le patronat ne pouvait envisager pour cette formation

(74) Quoique l'ordonnance du 22 février 1945 fût nettement en retrait par rapport à ce que réclamait le Conseil National de la Résistance (C.N.R.) dans sa déclaration du 15 mars 1944, l'ensemble du patronat accueillit de mauvaise grâce les mesures que cette ordonnance imposait. Cf. M. Combe, L'alibi (vingt ans d'un comité central d'entreprise), Gallimard, coll. témoins, 1969, p. 205.

d'autre voie qu'un apprentissage entraînant le moins de dépenses improductives et le plus de possibilités quant à l'extorsion de plus-value. Quand les textes patronaux mettent l'accent sur le moindre coût de l'apprentissage en milieu professionnel, le CNPF apparaît comme le défenseur de l'intérêt économique non seulement des employeurs mais de la nation. La rhétorique patronale tend à faire accroire que son point de vue est bien celui de l'intérêt général, qu'il est donc assimilable par tous. De même, si l'apprentissage ne doit pas être séparé de la production, c'est que, nous dit-on, cette liaison est, seule, rationnelle. Mais cette argumentation laisse oublier, tout d'abord, la propension à assimiler dans la pratique l'apprenti à l'O.S. ou au manoeuvre, à cette différence près que ceux-ci sont salariés - donc le risque pour l'apprenti (la chance pour l'employeur) que les heures d'atelier constituent un temps de surtravail; elle passe également sous silence les incidences d'un apprentissage étroitement lié aux professions, sur la valeur d'échange de la force de travail ainsi produite : la limitation du temps de formation professsionnelle et surtout de la compétence acquise ne peuvent qu'accentuer la dépendance du travailleur à l'égard de l'entreprise responsable de son apprentissage, et réduire la valeur marchande de la force de travail ainsi formée, ce qui constitue une autre manière d'accroître le taux de profit.

Faire passer pour intérêt général ce qui est en fait intérêt d'une classe ou fraction de classe est une démarche typiquement idéologique. C'est précisément ce que réalise l'ensemble discursif développé par le CNPF. A cet égard, la motion de décembre 1946 mérite encore d'être citée. Elle peut se lire comme l'exposé des raisons qui font de l'apprentissage et de la formation professionnelle "une des préoccupations essentielles du CNPF". Le premier motif invoqué n'est pas cette "erreur fondamentale" qui assimile l'apprentissage à la formation scolaire mais le caractère nécessaire de la formation compte tenu de la conjoncture. C'est en défenseur de l'intérêt national que le CNPF se présente d'abord :

> "La formation d'une main-d'oeuvre qualifiée est une nécessité particulièrement pressante pour un pays dont la situation démographique est mauvaise, qui doit avoir recours dans une proportion importante à la main-d'oeuvre étrangère et qui ne peut maintenir sa position dans la concurrence internationale que par la qualité de sa production" (75).

(75) Bull. CNPF, n° 2, déc. 1946, p. 6.

Ce raisonnement - pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, donc nécessité de la formation - n'est d'ailleurs pas spécifiquement patronal au lendemain de la deuxième guerre mondiale : dans son ouvrage publié en 1948, Pierre Naville cite nombre de textes datant de 1946, qui développent cette argumentation (76). Le premier Plan de modernisation et d'équipement la présente d'ailleurs chiffres à l'appui; et le CNPF s'y réfère en avril 1948 pour rappeler "l'urgence de faire un gros effort en faveur de l'apprentissage" (77). En juin 1948, l'argumentaire s'est un peu enrichi mais il reste identiquement fondé : "le souci de reconstruire le pays et la volonté de développer nos exportations appellent des améliorations au statut actuel de la formation professionnelle. L'accroissement du nombre d'ouvriers qualifiés est une condition indispensable de l'élévation du niveau de vie de tous les français" (78). Cette déclaration, par laquelle le CNPF fait figure d'avocat de l'intérêt général, est immédiatement suivie de la mise en accusation du gouvernement coupable "d'hésiter devant les réalisations parce que les débats risquent de provoquer une discussion sur l'importance donnée à l'Etat et à ses fonctionnaires dans la gestion des institutions de formation professionnelle ou d'être orientés par certains groupes parlementaires vers la question de la liberté de l'enseignement" (79). Sur ce que valent les demandes pressantes de main-d'oeuvre qualifiée déjà Pierre Naville s'interrogeait :

> "La notion purement économique de qualification est en effet très suspecte. On répète de tous côtés depuis plus de 10 ans que la France a surtout besoin de travailleurs qualifiés. Mais si l'on considère la politique de formation professionnelle (par exemple "la formation accélérée") poursuivie par le gouvernement ou les entrepreneurs, on s'aperçoit que ce sont surtout les ouvriers "spécialisés" qui sont le plus recherchés" (80).

Après 1950, les projets parlementaires et gouvernementaux concernant l'apprentissage ne sont plus guère menaçants pour le CNPF. Celui-ci participe d'ailleurs aux commissions nationales professionnelles consultatives d'apprentissage. Cependant il ne désarme pas : d'une part il émet des réserves quant à la multiplication du nombre de ces commissions d'autre part

(76) P. Naville, op. cit., 1948, p. 58-103.
(77) Bull. CNPF, n° 14, avril 1948, p. 2.
(78) Bull. CNPF, n° 17, juillet 1948, p. 23.
(79) Bull. CNPF, n° 17, juillet 1948, p. 23.
(80) P. Naville, op. cit., p. 85.

il ne manque pas de dénoncer à la fois l'immobilisme de l'administration son ignorance des réalités et ses manoeuvres ou encore "l'intervention d'organismes ou de personnalités dont les vues vont à l'encontre du Patronat"(81). En dépit des difficultés de cet ordre, le CNPF cherche à investir les organismes où il n'a pas encore de représentants, tels que le Conseil de l'Enseignement technique, la Commission d'attribution de subventions aux écoles et cours privés, l'Institut national d'études du travail et de l'orientation professionnelle. Il tente aussi d'accroître sa représentation là où elle lui semble insuffisante : par exemple à la Commission spéciale de la taxe et dans les Comités départementaux de l'enseignement technique. Là aussi le CNPF affirme se battre contre l'administration à laquelle il reproche d'agir "comme si elle voulait minimiser le rôle et les pouvoirs des professionnels en matière d'organisation de la formation professionnelle" (82). Et dans le même temps le CNPF invite les adhérents des fédérations patronales à verser toute leur taxe à des institutions qui contribuent à former leur main-d'oeuvre et leurs cadres" (83). Les décisions ou les projets du secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique suscitent toujours la méfiance de l'organisation patronale.

Toutefois à l'A.G. de janvier 1953 la commission de l'apprentissage propose qu'une conférence soit organisée par le CNPF "pour affirmer largement l'importance primordiale que les entreprises industrielles et commerciales attachent à la formation de leur main-d'oeuvre et leur ferme volonté d'établir avec l'Enseignement technique la collaboration indispensable à une organisation cohérente de cette formation" (84). Au cours de la session suivante, le même rapporteur en vient à exprimer une certaine satisfaction à cet égard : "L'impression générale qui se dégage des contacts pris avec l'Enseignement technique au cours de ce dernier semestre est moins défavorable que celle que nous avait laissée la période précédente. ELLe permet d'entrevoir les heureux résultats que pourrait apporter une collaboration continue et plus intime entre les professions et l'administration" (85).

---

(81) Bull. CNPF, n° 84, août 1952, p. 52.
(82) Ibid. p. 53.
(83) Bull. CNPF, n° 62, février 1951. Cette recommandation présente le double intérêt d'exprimer une attitude qui sera encore celle du CNPF après la loi du 16 juillet 1971 et de manifester l'existence d'institutions de formation auxquelles les entreprises s'adressent pour une formation dont cependant le CNPF parle encore peu.
(84) Bull CNPF, n° 93, fév. 1953, p. 41.
(85) Bull. CNPF, n° 103, Juillet 1953, p. 57.

Le bulletin de février 1955 ne présente plus de critique et se réjouit de ce que le ministre de l'Education Nationale ait estimé devant la Chambre des députés que si les projets antérieurs de réforme de l'enseignement ont échoué "c'est qu'aux travaux préparatoires peut-être trop restreints ou limités aux milieux universitaires, n'ont pas été associés des éléments représentatifs de l'activité nationale" (86). De ce fait le CNPF aura ses représentants au Comité d'étude de la réforme de l'enseignement.

Par contre, le nouveau secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique ayant ressorti un projet de Conseil supérieur de la Formation Professionnelle, le rapporteur du CNPF affirme : "Nous ne savons encore sous quelle forme ce projet prendra corps mais nous restons vigilants (...) pour qu'il ne devienne pas un instrument de centralisation et d'uniformisation attirant tout l'enseignement dans l'orbite de l'Université" (87). Ainsi, à près de dix ans d'intervalle, les mêmes motifs de crainte sont allégués. Si le CNPF souhaite que soient prises des mesures susceptibles "d'améliorer le rendement de la formation professionnelle, notamment dans les écoles et centres publics" (88), il s'inquiète en même temps de ce que, selon lui, le remède pourrait être pire que le mal. Dans ce contexte, le rappel de ce qu'aux U.S.A. "l'apprentissage se fait exclusivement sur le lieu de travail" paraît vouloir réanimer une vieille aspiration du patronat français (89).

Cependant le CNPF se voit davantage reconnu par l'administration et peut se faire entendre plus facilement du ministre :

> "Depuis le début de l'année, les liaisons avec le directeur de l'Enseignement technique ont été très compréhensives et très suivies, d'autant plus que le Secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique s'est trouvé être, sans intermédiaire, notre porte-parole auprès du ministre de l'Education nationale (...) Nous avons eu l'accord complet de la direction de l'Enseignement technique sur notre proposition" (90).

---

(86) Séance de l'Assemblée Nationale du 12 décembre 1954, cité par Bull. CNPF, n° 129, février 1955, p. 92.
(87) Ibid., p. 92.
(88) Ibid., p. 92. Le texte laisse entendre que cette amélioration du rendement devrait concerner surtout les établissements publics. Pourtant, selon l'enquête de l'Insee de 1964, qui portait sur les "hommes actifs nés en 1918 et après", l'Enseignement technique fournit proportionnellement plus d'ouvriers professionnels que n'en "produit" l'apprentissage : 42,6% des élèves sans C.A.P. et 50,4 % des élèves avec C.A.P. de l'Enseignement technique sont devenus O.P. contre 32,4% des apprentis sans C.A.P. et 46% des apprentis avec C.A.P. (Cf. Cl. Grignon, L'ordre des choses, Paris, Minuit, 1971, p. 39.)
(89) Bull. CNPF, n° 129, février 1955, p. 94.
(90) Bull. CNPF, n° 135, août 1955, p. 93.

On peut se demander si cette mutuelle reconnaissance du CNPF et des "pouvoirs publics" n'est pas en relation avec des restructurations dans le champ du pouvoir économique et particulièrement avec l'importance qu'ont pu y prendre les patrons "d'Etat" par rapport aux patrons "privés" (91). Quoi qu'il en soit, tout porte à croire que la stratégie patronale s'est effectivement transformée dans la mesure où les démarches et interventions du CNPF auprès de l'administration et des membres du gouvernement lui ont permis de faire reconnaître comme légitimes ses avis sur la formation professionnelle. Si l'apprentissage sur le tas est encore évoqué comme un idéal - certes il n'est pas coûteux, il dure peu et demeure sous l'autorité pédagogique du chef d'entreprise - et si la formation dans les écoles d'entreprises ou de groupements d'apprentissage propres aux branches professionnelles demeure privilégiée, l'Enseignement technique n'est plus alors l'ennemi dont le CNPF devait se défendre en attaquant. Or, cette évolution est contemporaine de l'apparition d'énoncés patronaux sur la pénurie de techniciens et, en ce domaine, si l'Enseignement technique est encore l'objet de critiques il n'est pas moins "le fournisseur" dont dépendent les entreprises. Entre temps cependant, d'autres réarrangements du discours patronal se sont effectués, dont les rapports de la commission d'apprentissage ne livrent pas trace.

4 - Formation à l'américaine.

Tandis que se livre encore la "bataille de l'apprentissage", la grande opération des "missions de productivité" commence déjà à retenir l'attention. Avec elle, un nouvel objet de discours se profile.

L'éditorial que le président du CNPF consacre à "la productivité", en mars 1949 est, semble-t-il, le lieu de naissance de ce rejeton discursif.

(91) Sur cette distinction et sur la structure du champ de pouvoir économique, cf. P. Bourdieu et M. De Saint Martin, "Le patronat", Actes de la recherche en sciences sociales, 20/21, mars-avril 1978, 3-82.

> "Il faut enfin perfectionner la formation de nos techniciens et de nos cadres. Nous serons aidés dans cette voie par l'offre amicale des Etats-Unis qui veulent recevoir chez eux, en stage, un certain nombre de patrons, d'ingénieurs, d'agents de maîtrise et d'ouvriers. Ces stagiaires, à leur retour, ne réserveront pas à leur seule entreprise le bénéfice de ce qu'ils auront appris : ils se feront les éducateurs de toute leur profession" (92).

Si le caractère impératif du perfectionnement est affirmé, ce n'est cependant qu'au titre de moyen, énoncé d'ailleurs en fin de liste, pour atteindre cet objectif qu'est la productivité. C'est elle qui tient l'avant-scène et qui s'y maintiendra au long des années cinquante. Sur le théâtre idéologique, du moins dans ce que le patronat met à l'affiche, la formation et le perfectionnement ne jouent d'abord que les seconds rôles. Il est remarquable que, le 9 mars 1949, dans l'exposé inaugural de la commission de productivité, constituée au sein de la commission économique du CNPF, M. Norguet, traitant des conditions d'amélioration de la productivité, cite 1° la nature, la qualité et la quantité des outillages, 2° l'homogénéité des installations, 3° les moyens de manutention, 4° l'organisation générale du travail, 5° les formes de rémunération du travail, 6° la longueur des séries... mais ne mentionne nullement le perfectionnement ou la formation (93). En outre l'éditorial du président ne semble envisager, en fait de perfectionnement, que le voyage au pays heureux de la productivité : pour les "stagiaires", se perfectionner consiste essentiellement à se mettre à l'école des Etats-Unis et à s'initier aux secrets de la réussite américaine. Mais il est aussi attendu d'eux qu'au retour ils transmettent les leçons de cette expérience et deviennent "les éducateurs de toute leur profession". Il n'est pas encore question de "formation-ruissellement", ni de "formation-boule de neige", ni surtout d'"agents de changement", mais avant la lettre c'est bien de cela qu'il s'agit. Le résultat économique espéré passe par un processus d'inculcation et de diffusion idéologique. Le terme de "mission" est à prendre au sérieux : revenus dans leur entreprise les stagiaires se doivent d'être les "missionnaires" d'une nouvelle religion (94). De fait, à leur

---

(92) Bull. CNPF, n° 30, 15 mars 1949, p.1.
(93) Bull. CNPF, n° 32, avril 1949.
(94) Un bulletin de décembre 1950 note qu'aux Etats-Unis la productivité est devenue un "véritable dogme mystique" (Bull. CNPF, n° 59).

retour, ils se comporteront en thuriféraires du modèle américain, du moins à en juger par les rapports publiés dans les bulletins du CNPF. Commencent alors en France les beaux jours de la doctrine des "relations humaines". Sans doute les rapports des délégations retiennent-ils les facteurs économiques et techniques de la productivité américaine mais ils insistent particulièrement sur les facteurs d'ordre psychologique et social :

> - "La productivité américaine dépend surtout de l'atmosphère de l'entreprise (...) la volonté de mieux faire, de faire mieux que le concurrent et mieux que le camarade d'usine, dans une atmosphère de compétition loyale et de fair-play" (95).
>
> - "La cause profonde de la productivité américaine, c'est à coup sûr l'atmosphère de l'usine, le climat de collaboration et d'amitié qui y règne et qui unit tous les travailleurs, du directeur au plus modeste ouvrier, dans un admirable esprit d'équipe (...) Dans l'atelier où chacun s'appelle par son prénom, où chacun cherche à aider fraternellement son voisin, il existe ainsi une volonté commune qui est le levier le plus puissant de la productivité américaine" (96).

En juin 1950, à son retour des Etats-Unis, M. Pierre Vallée, membre du CNPF, participant à la mission interprofessionnelle de productivité, exprimait son étonnement devant les "nouveaux rapports entre patrons et salariés" aux Etats-Unis :

> "La coopération entre employeurs et salariés devait permettre d'obtenir les mêmes avantages et si possible des avantages supérieurs à ceux axquis par la lutte. Cette théorie est largement professée au sein des universités, au sein des organisations syndicales de salariés et des organisations syndicales d'employeurs" (97).

En 1952, cette qualité des relations humaines dans l'entreprise, faite de concurrence et de coopération, est encore présentée par M. Pierre Ricard (98) après le voyage de 285 industriels européens aux Etat-Unis en novembre et décembre 1951, comme une condition permettant d'optimiser les effets des facteurs techniques et économiques de la "haute productivité américaine".

---

(95) Bull. CNPF, n° 52, juin 1950, p. 12-13.
(96) Bull. CNPF, n° 56, p. 11.
(97) Bull. CNPF, n° 52, juin 1950, p. 12-13.
(98) Une note terminale semble plutôt indiquer que le rapporteur fut M. René Perrin, membre de la délégation française qui appartenait à l'Association de cadres dirigeants de l'Industrie pour le progrès social et économique (A.C.A.D.I.). Sur cette association fondée en 1946 par des polytechniciens "réunis autour d'hommes d'Eglise", et rassemblant surtout des dirigeants de grandes sociétés relevant essentiellement du secteur public (E.D.F., S.N.C.F., Compagnie française de raffinage, mais aussi Rhône-Poulenc, les Ciments Lafarge, etc.), cf. P. Bourdieu et M. De Saint Martin, article cité, p. 66-68.

> "Ces causes nous ont semblé résider principalement dans des circonstances économiques et techniques particulières aux U.S.A.; toutefois les facteurs techniques de productivité peuvent jouer d'une façon particulièrement efficace en raison de l'existence aux Etats-Unis d'un climat général favorable." (99)

L'attrait alors exercé par les Etats-Unis était certe l'effet de l'offre américaine elle-même et il conviendrait de prendre en considération les attendus économiques de cette offre. Mais cette attraction semble s'être renforcée, d'une mission à l'autre, dans la mesure où les stagiaires voyaient le monde américain à travers la lunette de leur système, comme aurait écrit Diderot, c'est-à-dire dans la mesure où la réalité américaine leur paraissait réaliser le modèle imaginaire d'une société régie par "les lois harmonieuses de l'économie bourgeoise" (100). Ce que perçurent les missionnaires de la productivité, ou plutôt ce qu'à leur retour ils donnèrent à voir, ce furent sans doute les images de la réussite américaine, économique, technique et organisationnelle, mais aussi celle du consensus social comme condition d'optimalisation de cette réussite. Une fois revenus sur le continent, les stagiaires semblent avoir voulu, à l'instar de Bastiat et Carey au dix-neuvième siècle, "démontrer l'harmonie des rapports de production" du système capitaliste en quelque sorte à l'état pur et faire valoir "la puissance de la société bourgeoise en Amérique du Nord... la faiblesse de la société bourgeoise en France" (101). Aux pratiques antagoniques du Vieux Monde ils opposent la figure idéale de relations industrielles libérales, donc concurrentielles mais gouvernées par la concorde.

Entre temps, le vocabulaire patronal s'est enrichi de quelques termes qui dénotent l'importance reconnue à la formation comme facteur de productivité, du moins aux Etats-Unis. Le pré-rapport de la mission inter-professionnelle de productivité cite "la promotion ouvrière" parmi les moyens de la productivité américaine. Cette expression figure en titre du paragraphe suivant :

> "Nous ne saurions trop insister sur l'effort considérable relatif à la formation, aussi bien professionnelle que générale, donnée au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur, aux frais de l'entreprise. Il est incontestable

(99) Bull. CNPF, suppl. n° 81, avril-mai 1952, p. 1.
(100) K. Marx, Principes d'une critique de l'économie politique (1857-1858), Bibl. de la Pléiade, t. II, p. 177.
(101) Ibid., p. 176-177.

> que l'américain de dix-huit ans n'a pas acquis, et de loin, la somme de connaissances d'un étudiant français du même âge. Un ouvrier américain qui a le désir d'apprendre et des aptitudes suffisantes, n'a pas comme son camarade français, un retard presque définitif par rapport à l'étudiant du même âge. Il est encouragé à poursuivre ses efforts d'instruction par le fait que la plupart des ingénieurs de son usine ont eu des débuts analogues aux siens et ne sortent pas forcément d'une université. Il est vrai que la plupart de ces ingénieurs, anciens ouvriers, ont suivi dans une université des cours de rattrapage, mais l'homme qui se rattrape ainsi dans ses études n'est pas par la suite l'objet d'un préjugé défavorable. Il faut noter aussi que l'ingénieur doit toujours travailler sur le tas avant d'être engagé. Les directeurs de l'usine ne cherchent pas à placer des camarades de promotion mais souhaitent, au contraire, engager des compétences sortant de l'usine elle-même. Chez Burroughs, par exemple, 98% des membres du "Management" sortent de la base.
>
> Grâce donc à une scolarité plus tardive, à une promotion moins fermée, aux possibilités d'acquisition des connaissances qu'on s'efforce de lui offrir, aux exemples humains qu'il a devant lui, l'avenir paraît ouvert au jeune ouvrier américain, convaincu qu'il pourra lui aussi, un jour, avoir sa chance." (102)

Vingt ans plus tard, aux Assises de Lyon, Pierre de Calan stigmatisera encore les mêmes défauts de la société française, y compris celui des employeurs qui recrutent préférentiellement leurs ingénieurs à la sortie de la grande école dont ils sont eux-mêmes anciens élèves (103). Quoi qu'il en soit de cette permanence des représentations critiques de ce qui passe pour trait culturel français, les "missionnaires" de 1949 découvrent, en même temps que l'Amérique, le rôle de la formation des adultes dans la mobilité professionnelle. Et ils le disent. Mais il convient de ne pas oublier qu'ils développent ce thème à propos de la productivité et des facteurs susceptibles de l'accroître.

Si d'ailleurs le rapport de M. Dumont, président de la commission d'apprentissage du CNPF, présenté à la dixième assemblée générale, le 19 janvier 1951, parle de "promotion du travail" et d'institutions destinées à la favoriser, c'est certes pour dire l'attention qu'y porte

---

(102) Bull. CNPF, n° 57, 20 octobre 1950, p. 53.
(103) "Si nous sortons de telle ou telle école, nous n'avons qu'une idée c'est d'embaucher des garçons qui sortent de la même école parce que, naturellement ce sont les seuls convenablement formé !" (Assises de Lyon, 21 octobre 1970, Patronat, n° 311, décembre 1970, p. 49.

le Secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique mais surtout afin d'inviter les professions à collaborer avec l'administration pour la création et le fonctionnement de ces institutions, du moins "lorsqu'elles se limitent à une amélioration de la qualification technique de la main d'oeuvre" (104). La restriction énoncée n'est pas insignifiante et, comme s'il craignait de n'être pas assez clair, le rapporteur ajoute : "il importe en particulier que ces efforts soient utilisables" (105). La règle d'or, que les professions ont à respecter, consiste à ne prêter leur concours qu'à ce qui peut leur être utile : si "favoriser la promotion du travail" n'est pas autre chose que "favoriser l'accroissement de qualification des salariés", si en outre l'entreprise ou la profession est en mesure d'utiliser cette amélioration, alors le jeu vaut la peine d'être mené; dans ce cas seulement la formation des salariés, leur perfectionnement et les moyens pour ce faire, deviennent dignes d'intérêt. Mais ce dernier terme est trop marqué en milieu d'affaires, la censure idéologique n'autorise à parler que de l'utile.

L'évaluation de l'intérêt, sous couvert d'appréciation de l'utile, est au surplus présentée comme l'affaire des professions (106). Un autre paragraphe du même rapport, intitulé "formation professionnelle sur le lieu de travail", en est aussi un bon exemple.

> "La commission a été saisie du voeu que les apprentis ayant obtenu leur C.A.P. puissent faire une ou plusieurs années supplémentaires d'apprentissage avant de recevoir la rémunération minimum d'ouvriers qualifiés. Nous estimons que cette question appelle des solutions très souples et très diverses, et qu'elle ne peut être résolue que dans le cadre de chaque profession." (107)

Expression de la stratégie qui tend à renforcer la cohésion patronale par la cohérence des décisions prises non à partir des conditions particulières de chaque entreprise mais au niveau des professions, ce texte rappelle le principe - souvent affirmé contre le dirigisme étatique - du respect de diversité des situations tout en reconnaissant la validité d'un correctif au libéralisme intégral, à savoir l'intérêt de la profession. La même doctrine fut défendue en matière de prix et de salaire.

---

(104) Bull. CNPF, n° 62, février 1951, p. 37.
(105) Ibid., p. 37 (souligné par moi).
(106) A noter qu'ici comme en d'autres textes patronaux il est question des professions et non des patrons. La nuance est d'importance. C'est une façon d'indiquer le niveau où doit se situer la collaboration mais aussi de masquer les réels destinataires du profit escompté.
(107) Bull. CNPF, n° 62, février 1951, p. 37.

Cependant, ce paragraphe appelle encore une autre lecture : ironique, en quelque sorte. La formulation du voeu, tel que M. Dumont la rapporte et dont "la commission a été saisie" est effectivement saisissante : voici des apprentis dont l'aptitude professionnelle est reconnue puisqu'ils sont titulaires d'un C.A.P., et à qui l'on offrirait la possibilité - bel euphémisme - d'un temps d'apprentissage supplémentaire qui différerait d'autant le moment où leur travail sera rémunéré pour ce qu'il est, c'est-à-dire travail d'ouvrier qualifié. Il est clair qu'une telle possibilité revient à diminuer la valeur de la force de travail sur le marché, ce qui est effectivement un moyen de réaliser le voeu d'augmenter la plus-value.

Or c'est bien de cela qu'il s'agissait dans cette vaste opération idéologique que furent les missions de productivité. Dès mars 1949, le patronat s'est en effet engagé dans la "croisade de la productivité" et le sens qu'il accorde à celle-ci est exprimé par le président du CNPF dans ces termes : "Au lieu de nous disputer, dans la haine des classes, les richesses que nous produisons en quantité insuffisante, doublons ou triplons la quantité de ces richesses" (108). Cette croisade patronale et l'exhortation non seulement à taire les dissensions mais à oublier la lutte des classes pour coopérer à une entreprise d'enrichissement profitable à tous, sont lancées dans une période où le rapport des forces est à nouveau favorable au patronat. La libération avait fait "se lever de grandes espérances" dans la classe ouvrière et la C.G.T. s'était mobilisée pour la "bataille de la production". Benoît Frachon, dans un rapport à l'assemblée des cadres syndicaux de la région parisienne, le 10 septembre 1944, déclarait : "l'indépendance politique d'une nation exige son indépendance économique. Pour nous, cela suppose que nous mettions en valeur toutes nos richesses économiques et industrielles" (109). L'institution des comités d'entreprises, entre autres mesures, constituait la matérialisation des aspirations de libération sociale. Mais, très vite, ces espoirs furent déçus et le désenchantement semble s'installer (110). L'action revendicative reprend avec la fin des illusions. Le 25 avril 1947 les ouvriers de Renault déclenchent une grève qui aura pour effet politique l'exclusion des ministres

---

(108) Bull. CNPF, n° 30, 15 mars 1949, p. 1.
(109) B. Frachon, Au rythme des jours, Paris, ed. sociales, 1967.
(110) Les études relatives aux comités d'entreprise mettent en évidence une chute d'activité de 1946 à 1950, cf. M. Combe, op. cit., p. 269. Voir surtout : M. Montuclard, La dynamique des comités d'entreprise, CNRS, 1963, p. 415.

communistes du gouvernement. En novembre et décembre de la même année, deux millions de travailleurs sont en grève. Un an plus tard (octobre-novembre 1948), la grève des mineurs est brutalement réprimée. Entre temps le front syndical est affaibli par la scission de décembre 1947, tandis qu'au contraire le patronat se renforce, accentue son influence et n'hésite pas à s'attaquer aux nationalisations et autres "conquêtes" de la Libération, comme l'écrit Maurice Montuclard (111). Inflation, montée des prix et diminution du pouvoir d'achat, aide américaine sous la forme du plan Marshall (prêt de 170 millions de dollars à la France), constituent les traits économiques dominants de cette période, tandis qu'un déplacement de la gauche vers la droite marque le pouvoir politique. C'est dans cette conjoncture que le patronat accueille favorablement l'offre américaine, entonne le chant de la productivité, met en place une commission de la productivité et compose les équipes de stagiaires en partance vers les U.S.A., composées "de patrons, d'ingénieurs, d'agents de maîtrise et d'ouvriers" (112). Le 8 août 1949, la première mission de productivité prend le départ.

A la différence de la campagne d'opinion en faveur de la production, menée dès la Libération de Paris avec la participation active des organisations syndicales ouvrières et celle du P.C.F., mais, pour ainsi dire, avec les seuls moyens du bord, "la croisade pour la productivité" est prise en main par un patronat à nouveau organisé, redevenu influent et disposant de l'aide américaine. Ceci constitue d'ailleurs un exemple, s'il en faut un, de ce qu'une idéologie n'est pas seulement un système d'idées, qu'elle s'inscrit dans un ensemble complexe de discours et de pratiques. Dans le cas des missions de productivité, ces pratiques s'exercent dans un dispositif organisationnel qui conditionne, supporte, entretient et légitime le processus idéologique dans ses phases successives, lors de la composition des équipes de stagiaires, pendant le séjour aux Etats-Unis et, enfin, à leur retour. Pour ce qui est de ce troisième temps, celui de la diffusion et de l'inculcation, l'organisation patronale prévoit dans le détail les modalités d'action des "missionnaires". On peut lire, par exemple, - sous le titre : "les fondeurs : pionniers de la productivité" - que dix entreprises-témoins sont choisies dans la profession pour être l'objet d'une formation dont le déroulement est soigneusement projeté :

---

(111) M. Montuclard, op. cit., p. 414.
(112) Bull. CNPF, n° 30, 15 mars 1949, p. 1.

"Dans un premier stade, des cours seront donnés, pendant huit jours environ, par des experts en formation aux dix chefs d'entreprise bénévoles en vue de leur apprendre ce que l'on attend d'eux et ce que l'on va demander à leurs subordonnés. Pendant six semaines, des conférences analogues seront faites à ceux qui, après les chefs d'entreprise, ont le plus d'autorité. Ceux-ci qui seront les "animateurs" du programme, devront consacrer une année entière à la tâche qui leur est confiée, en abandonnant entièrement leurs fonctions passées et toute autre activité pendant cette période.
Il leur sera enseigné :
- les techniques qui permettent à chaque travailleur de trouver les améliorations à son propre travail
- la façon d'enseigner ces techniques aux ouvriers de l'usine.
Enfin, pendant quatre semaines, dix contremaîtres ou ouvriers recevront des cours identiques, mais à un niveau différent, afin qu'ils soient initiés aux tâches qui leur seront demandées.
Le second stade sera consacré à l'application proprement dite des principes enseignés, au travail en usine. L'animateur deviendra l'homme sur lequel repose la mise en place du programme d'action." (113)

Cet emploi du temps trace les grandes lignes d'un modèle de formation descendante, qui sera souvent repris en tant que tel, même si, comme on peut le penser, les pratiques effectives s'en écarteront souvent : le courant de formation passe des experts, eux-mêmes initiés aux Etats-Unis, aux chefs d'entreprise et à leurs collaborateurs les plus proches, aux futurs animateurs choisis parmi les cadres, aux contremaîtres et enfin aux ouvriers. Ce texte désigne bien qui est producteur : celui dont la productivité doit être améliorée, "chaque travailleur" qui doit être conduit à "trouver les améliorations à son propre travail". Ce texte désigne aussi un nouveau personnage, clef de voûte mais également moteur du dispositif : l'animateur. Mais le modèle laisse entendre que pour obtenir le résultat attendu c'est toute la hiérarchie qui, dans un ordre strict de succession, doit recevoir une formation elle-même hiérarchisée (quant à son contenu, ses modalités, le temps qui y est consacré) et obéissant au principe d'autorité. En particulier, les animateurs sont choisis parmi ceux qui, "après les chefs d'entreprise, ont le plus d'autorité"; ils auront d'ailleurs à "instruire" et à former à "l'art de commander" (114). Cette instruction devait suivre les règles d'une méthode directement importée des Etats-Unis et désignée par le sigle T.W.I. (Training Within Industrie). Selon Jean Fombonne, "si quelques grandes

(113) Bull. CNPF, n° 70, septembre 1951, p. 10-11, (souligné par moi).
(114) Ibid., p. 10-11.

entreprises avaient connu le T.W.I. dès la fin de la guerre, par l'intermédiaire de leurs sociétés-mères ou filiales anglo-saxonnes, c'est un colloque du Bureau International du Travail qui, inventoriant en 1949 les méthodes de formation propres à favoriser le rétablissement rapide des économies européennes, recommanda les programmes de C.R. Dooley. C'est ainsi que le T.W.I. devint le premier pain de la formation, dans un climat messianique entretenu par les rapports de nombreuses missions de productivité aux U.S.A.. On se jeta littéralement sur cette manne de base" (115). Sans doute débaptise-t-on le T.W.I. et l'on parlera, par exemple, de F.P.C. (formation pratique des chefs) - il est remarquable que ce même sigle servira ultérieurement à désigner la formation et le perfectionnement des cadres, puis, après 1971, la formation professionnelle continue - mais en lui gardant la valeur de "programme de formation-type, répondant aux besoins analysés une fois pour toutes dans les cinq capacités que tout chef doit posséder" (116). Selon Pierre Orfila, le T.W.I. s'est "répandu sous forme de trois cycles d'initiation d'instructeurs aux moyens suivants : "art d'instruire, art d'améliorer les méthodes, relations de travail" (117). Matériellement, le T.W.I. ou la F.P.C., de même que "la méthode pédagogique de la F.P.A." dont Pierre Orfila précise qu'elle fut "de loin antérieure au T.W.I.", se traduit en formulaires et fiches d'instruction, voire en aides-mémoire tels que "les dix commandements du chef". En quelque sorte, l'idéologie matérialisée dans des textes imprimés sur fiches cartonnées passait de main en main autant que de bouche à oreille. Dans le même temps, elle s'inscrivait matériellement dans les conduites effectives des "animateurs" et des "groupes" dont il s'agissait de susciter la participation active aux exercices d'application, après, selon les recommandations des fiches d'instruction, les avoir mis à l'aise.

Certes les rapporteurs des délégations prennent soin de noter l'importance des "facteurs économiques et techniques de la productivité américaine" mais la portée de ce qu'ils appellent "les facteurs psychologiques de la productivité américaine" semble avoir particulièrement retenu leur attention. Ils y voient sans doute l'effet d'un "climat général favorable", des traditions démocratiques et coopératives anglo-saxonnes, mais aussi le résultat d'un effort collectif de formation méthodique. Ils en

---

(115) J. Fombonne, "Où en est la formation dans l'entreprise ?", in Sociologie du travail, 4/63, p. 398-399.

(116) J. Fombonne (ibid.) donne la série suivante de sigles substitués à T.W.I. : "P.P.P., P.P.C., E.M.C., E.P.C., etc.", mais sans en donner le sens et en omettant de signaler F.P.C.

(117) P. Orfila, "Les méthodes de la F.P.A.", Revue française du travail, n° 3, juillet-septembre 1966, p. 46, n. 2.

retirent la conviction que la productivité suppose, outre la formation technique d'une main-d'oeuvre spécialisée, "la collaboration des employeurs et des salariés" (118). Dans celle-ci, le personnel d'encadrement est appelé à jouer un rôle essentiel pour lequel il doit être préparé comme c'est le cas aux Etats-Unis. Parlant de "la haute productivité américaine", M. Ricard, chef d'une délégation d'industriels français en voyage aux Etats-Unis, souligne que "la formation depuis les contremaîtres jusqu'aux cadres dirigeants fait l'objet de soins tout particuliers en même temps que des méthodes très ingénieuses de "training" les maintiennent en haleine au double point de vue technique et psychologique" (119).

5 - L'éducation des chefs.

Il a déjà été relevé que la "croisade de la productivité" s'était développée grâce à la mise en place d'un ensemble organisationnel dont un des éléments moteurs semble avoir été la commission de la productivité, constituée au sein de la commission économique générale du CNPF et inaugurée le 9 mars 1949. Outre cette commission, la double structure de l'organisation patronale par région et par branche professionnelle rendait possible un réseau complexe. En particulier, les centres régionaux de productivité furent amenés à jouer un rôle important dans le domaine de la formation, notamment celle des agents de maîtrise (120). En avril 1950, le bulletin du CNPF signale la création de l'Association française pour l'accroissement de la productivité (A.F.A.P.). Au cours de la onzième A.G. du CNPF, le 6 juillet 1951, il est fait état des travaux du Comité national de productivité (organe étatique, institué par décret en date du 27 juin 1950), et du programme d'assistance technique de l'E.C.A. (Economic Cooperation Administration) "donnant aux entreprises françaises la possibilité d'envoyer, aux frais de l'E.C.A. et pour une durée maximum d'un an, des ingénieurs et des

(118) Première conférence internationale des industriels aux U.S.A. Bull. CNPF, n° 76, janvier 1952, p. 9.
(119) Bull. CNPF, n°77, février 1952, p. 13.
(120) Ils ont été créés à partir de 1954 mais l'association nationale des centres régionaux de productivité (A.N.C.R.P.) date seulement du 18. 2. 65.

techniciens pour des stages de formation ou de perfectionnement dans les usines américaines" (121). Le même rapport annonce la constitution, sous l'égide du Ministère du travail, de missions sociales de productivité et précise que l'une d'entre elles a pour objet "l'étude de la formation du personnel d'encadrement" (122).

De fait, l'appareil qui est peu à peu organisé dans les branches professionnelles et les régions vise, en premier lieu, la formation ou le perfectionnement des cadres. Le rapport de la première mission des jeunes experts en productivité note qu'aux Etats-Unis "le plus grand soin est donné à l'information et au perfectionnement des cadres et des contre-maîtres" (123). Le même mois, à la cinquième conférence internationale des problèmes sociaux de l'organisation du travail, organisée par le Comité national de l'organisation française (C.N.O.F.) du 1er au 3 juin 1951, à Royaumont, le président du CNPF déclare : "C'est l'éducation des chefs qu'il faut promouvoir !" (124). Cet impératif est rappelé par lui, un mois plus tard, à la onzième A.G. du CNPF mais les "chefs" dont parle Georges Villiers ce sont d'abord les patrons. Il est à noter que dans ces propos se retrouve une position identique à celle que développait le CNPF en matière d'apprentissage : "Il faut que nous fassions l'éducation de ces patrons et c'est encore le rôle des organisations professionnelles" (125). Si l'Etat n'est guère à craindre dans ce domaine, le président du CNPF prend quand même la peine de provoquer chez les patrons le souci de réformer les méthodes d'éducation des futurs chefs sans attendre l'intervention étatique. Quant aux chefs d'entreprise en exercice, dont il est dit qu'ils ont également à se perfectionner, ils auront bientôt à leur disposition un lieu de rencontre. Le rapporteur de la commission de la productivité en parle à la treizième A.G., le 27 juillet 1952 : "projet de création d'un centre où les chefs d'entreprise viendraient par sessions, sous l'égide d'un ou de deux animateurs, réfléchir aux problèmes humains de l'entreprise et mettre en commun leur expérience (...) Une première session de caractère expérimental se tiendra prochainement" (126). Effectivement, dans le bulletin

(121) Bull. CNPF, n° 69, août 1951, p. 12.
(122) Ibid., p. 12.
(123) Bull. CNPF, n° 67, juin 1951, p. 13.
(124) Bull. CNPF, n° 68, juillet 1951, p. 10.
(125) Bull. CNPF, n° 69, août 1951, p. 3.
(126) Bull. CNPF, n° 84, juillet-août 1952, p. 41.

patronal de novembre 1953 un article est consacré au Centre de Recherches et d'Etudes des chefs d'entreprise (C.R.C.), "fondé il y a environ un an, avec l'appui de dirigeants des grands groupements patronaux, par un groupe de chefs d'entreprise appartenant à diverses professions et diverses régions"(127). Le programme d'activité du C.R.C. y est ainsi défini :

> "- Une action ayant pour but de donner à une sélection de chefs d'entreprise l'occasion d'un progrès personnel, en favorisant des échanges d'idées entre eux sur les problèmes relatifs à leurs responsabilités générales.
> - Une action destinée à compléter les connaissances de certains chefs d'entreprise et de futurs chefs d'entreprise dans le domaine des techniques de direction d'une entreprise.
> - Une action en liaison avec les Grandes Ecoles pour améliorer le niveau des futurs cadres de l'industrie et du commerce, informer les étudiants d'une façon plus directe des réalités qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle et favoriser une meilleure connaissance réciproque des milieux industriels et universitaires (..) Sur le plan pratique, la première prendra la forme de cycles de formation générale et de recherches, et la seconde de sessions de perfectionnement." (128)

Les cycles concernent des groupes d'une vingtaine de chefs d'entreprise se réunissant pendant cinq mois consécutifs, à raison d'une fin de journée par mois : conférence d'une heure environ, suivie d'une discussion, l'une et l'autre faisant l'objet de textes largement diffusés. Les sessions de perfectionnement, ouvertes à des "hommes ayant déjà une expérience 'sur le tas' et destinés à assurer la relève de leurs chefs" ou à des "chefs d'entreprise en place", prendront des formes variées (du week-end à la session de quatre semaines), les matières enseignées concernant principalement les questions d'organisation, de gestion et de relations humaines. Cette présentation du C.R.C. est occasion pour l'éditorialiste de signaler des expériences de "formation patronale". Sont citées, sans qu'il s'agisse d'un inventaire complet : "l'action du Centre de préparation aux affaires de la Chambre de Commerce de Paris, les rencontres du Comité national de l'organisation française, les cours du Centre français du patronat chrétien, les sessions du Centre des jeunes patrons" (129).

C'est dire qu'en 1953 la "formation patronale" est déjà bien en place. Le patronat a su se donner les moyens de cette "éducation des chefs" que préconisait le président du CNPF. Celui-ci, au mois de juillet précédent,

---

(127) Bull. CNPF, n° 109, novembre 1953, p. 4.
(128) Ibid., p. 4.
(129) Ibid., p. 5.

lors de la quinzième A.G. rappelait d'ailleurs le principe de l'autorité patronale : "nous sommes, non pas réservés comme on me l'a fait dire, mais absolument opposés à tout partage de responsabilité ou d'autorité qui empêcherait le patron de remplir sa tâche et ruinerait l'économie au détriment de tous" (130). L'argument n'est sans doute pas nouveau, qui fait de l'autorité patronale la garantie d'une économie florissante dont chacun recueille les fruits, mais il est ici utilisé dans un exposé relatif à la cogestion. Les "relations humaines dans l'entreprise", qu'ont tant vanté les "missionnaires de la productivité", ont des limites : d'accord, lorsqu'elles visent à l'intégration du personnel dans l'entreprise, Georges Villiers ne l'est plus lorsqu'elles tendent au partage de l'autorité patronale. M. Ricard, dans son rapport sur les causes de la haute productivité américaine, avait, comme bien d'autres, souligné le caractère familier des rapports entre le patron américain et son personnel, notamment les cadres mais pour noter aussitôt : "Cette ambiance n'exclut d'ailleurs pas une sélection très sévère, et parfois même brutale, pour l'accès et le maintien à toutes fonctions de commandement" (131). Pour les dirigeants d'entreprise qui avaient fait le voyage aux U.S.A. - c'est dès 1947 que le président du CNPF a effectué ce voyage, après la création d'une Association de la libre entreprise (132) - et qui en avaient rapporté l'image de rapports de production harmonieux, la "démocratie économique" impliquait certes l'information des "collaborateurs", voire même leur association aux décisions sous forme consultative, sans que pour autant cela puisse entraîner le partage de l'autorité. A ce propos il est intéressant de relever une phrase de M. Ricard en cet endroit de son rapport où il parle de l'association de toute la hiérarchie au commandement et aux responsabilités : "Dès qu'un homme devient cadre, on lui fait une sorte de cours de capitalisme pratique et on lui fait comprendre le rôle et le fonctionnement général de l'entreprise" (133). On ne saurait être plus explicite sur le sens de la formation des cadres. Il est vrai que, pour M. Ricard, "les américains d'aujourd'hui ont formé une nouvelle conception, une nouvelle mystique, du rôle de l'industrie et même du capital, en une sorte de "néo-capitalisme"; l'industrie et le capital qui l'alimente, la recherche et la technique sont au service du bien-être du pays tout entier, et en particulier de la masse, qui représente la plus grande capacité d'absorption, les plus grands

---

(130) Bull. CNPF, n° 103, juillet 1953.
(131) Bull. CNPF suppl. n° 81, 15 avril 1952, p. 6.
(132) Bull. CNPF , n° 11, déc. 1947.
(133) Bull. CNPF suppl. n° 81, 15 avril 1952, p. 6.

besoins" (134). L'importance que le CNPF donne à "l'éducation des chefs", et d'abord à celle des patrons eux-mêmes, semble en relation étroite d'une part avec la conception que l'organisation patronale se fait de la division du travail, d'autre part avec la valeur que le CNPF accorde à l'autorité du chef d'entreprise. Certes, dans les propos du président Villiers ou d'autres porte-parole il n'est pas seulement question du perfectionnement des patrons. Certes, les initiatives du CNPF en matière de formation ne concernent pas seulement les dirigeants. Mais c'est une place éminente qui est assignée à la formation patronale, bien sûr celle qu'assurent les Grandes Ecoles, également celle que le C.R.C. et bien d'autres groupements, clubs et amicales divers, offrent à ceux qui sont déjà, comme l'on dit, à la tête d'une entreprise. Justement, pour le CNPF, on ne saurait trop apporter de soins à l'éducation de ceux dont la fonction consiste à gérer et à diriger une entreprise : cette "éducation des chefs", le président Villiers voudrait qu'elle "soit au niveau de leur rôle, car, ajoute-t-il, les chefs sont indispensables" (135). Cet argument postule qu'une action collective de production ne saurait exister sans chefs, et d'abord sans chef d'entreprise. Selon cette conception l'activité industrielle implique, entre autres conditions nécessaires d'efficacité, un ensemble ordonné de rôles hiérarchisés et de relations hiérarchiques, tenant leur légitimité d'une autorité patronale qui ne se partage pas. Une étude des pratiques de commandement dans l'industrie, au cours de cette période, mettrait vraisemblablement en évidence des types variés , les uns se référant à des formes antérieurs de relations de travail (maître à compagnon, par exemple), les autres s'inspirant de modèles empruntés à d'autres groupes ou institutions (136). Mais d'une façon générale les innovations dans le style de commandement, importées par les stagiaires des missions de productivité, semblent n'avoir pu se diffuser et n'être tant soit peu adoptées que dans la mesure où elles ne changeaient rien à l'essentiel : d'autres formes que le commandement autoritaire de type militaire acquièrent

(134) Bull. CNPF, suppl. n° 81, 15 avril 1952, p. 8.
(135) Bull. CNPF, n° 68, juillet 1951, p. 10.
(136) "Ce qu'on a appelé le paternalisme n'est, par un de ses côtés, pas autre chose qu'une tentative de transposer une forme d'autorité d'un groupe à un autre. Dans les pays de service militaire obligatoire, l'officier est un modèle tout trouvé, et des livres écrits par des patrons se réfèrent, pour leurs exemples, à Napoléon, Lyautey, Foch. On remarque que, depuis deux générations, le scoutisme a une influence croissante sur l'esprit de commandement."
J. Lobstein, Structure et organisation de l'entreprise, Traité de sociologie du travail, 1964, t. 2, p. 44. Voir aussi Cl. Durand, "la signification des politiques de formation et de promotion", in Formation et promotion dans l'entreprise, Sociologie du travail, n° spéc., 4/63, 316-328.

alors droit de cité dans l'industrie pourvu qu'elles ne remettent pas en cause l'autorité patronale, voire même, à condition qu'elles viennent la renforcer. Il y avait là un seuil qui ne devait pas être franchi, un tabou à ne pas transgresser : toucher à l'autorité patronale c'est, prévient le président du CNPF, ruiner l'économie au détriment de tous. La production des biens et des services est suspendue au respect de cet interdit. Des changements dans les relations de travail, inspirés du courant des "relations humaines", peuvent passer pour facteurs psychologiques d'accroissement de la productivité, à la condition qu'ils ne minent pas ce qui est posé comme fondement de l'organisation industrielle et la garantie de son efficacité : l'autorité du chef d'entreprise.

Cependant rien n'est dit, dans ces textes ou propos, qui puisse passer pour justification de cette autorité, si ce n'est que sans elle l'instrument de production ne pourrait fonctionner. Selon cette affirmation la légitimité du pouvoir patronal serait d'ordre rationnel : l'efficacité productive de l'entreprise impliquerait une autorité patronale sans partage. Certes, la question de savoir si l'action collective de production industrielle et la division technique du travail qui la caractérise, n'ont pas nécessairement pour corrélats l'existence d'une hiérarchie professionnelle et des relations de subordination - quel que soit le régime de propriété des moyens de production - est de celles qui demeurent posées, plus d'un demi-siècle après la Révolution d'octobre. Mais, ici, l'important réside d'abord dans le fait que le discours patronal des années cinquante pose comme hors de question la nécessité d'une autorité patronale sans partage, pour la bonne marche de l'économie. L'important, c'est aussi que "l'éducation des chefs" soit appelée en renfort pour assurer cette autorité. Lorsque le président du CNPF affirme que les chefs sont indispensables, cette affirmation est assénée comme un postulat universel qui n'a pas à être démontré; par contre, elle sert à justifier le recours à la formation et au perfectionnement des chefs d'entreprise. Là encore, l'argumentation se veut rationnelle : "l'éducation des chefs" n'a d'autre objectif que de les rendre davantage capables d'assumer leurs fonctions, c'est-à-dire de parfaire ces éléments fondamentaux de l'ensemble productif. Si l'entreprise, en tant que collectif humain, constitue un système de statuts et de rôle, qui implique des relations de subordination et de commandement dont la clef de voûte est le chef d'entreprise, alors il importe que celui-ci soit en mesure d'exercer au mieux sa fonction. La formation et le perfectionnement des dirigeants d'entreprise se trouveraient

ainsi techniquement justifiés. Pour logique que soit ce raisonnement, sa valeur dépend de la vérité de ses prémisses. Or, premièrement, il n'est pas certain que la coopération productive implique nécessairement la hiérarchie ni a fortiori une autorité patronale sans partage; deuxièmement, il est douteux que "l'éducation des chefs" ait pour seul but un meilleur fonctionnement de l'économie au bénéfice de tous. En outre, même si, par hypothèse, cette seconde condition était réalisée, il resterait encore à justifier que cette "éducation des chefs" s'adresse en priorité aux propriétaires privés des moyens de production ou à leurs mandataires.

L'insistance sur les raisons fonctionnelles de cette "éducation des chefs" a pour résultat de voiler d'autres motifs tels que le désir d'un accroissement de pouvoir grâce à l'autorité conférée par un surcroît de formation ou au moins la défense de privilèges statutairement menacés dans la mesure où la recherche d'une plus grande productivité exige l'élévation du niveau de qualification des "collaborateurs" : selon la logique de la distinction sociale, le chef d'entreprise se doit d'acquérir de nouveaux signes différenciateurs qui réaffirment, si besoin est, la légitimité de son pouvoir. Que le président du CNPF ait à rappeler le principe de l'autorité patronale, cela pourrait s'interpréter comme l'aveu d'une faiblesse ressentie ou comme l'expression du sentiment que cette autorité est menacée ou mise en question, qu'elle ne va plus de soi. Quoi qu'il en soit, l'intérêt porté par le CNPF à la formation et au perfectionnement des patrons, également ses réalisations en ce domaine, laissent à penser que l'enjeu était d'importance. Effectivement, il s'agit de rendre possibles certaines transformations (d'ordre technique et organisationnel, donc également dans les rapports de production) dont sont attendus des gains de productivité. Mais, en même temps, il s'agit de défendre les intérêts patronaux, de maintenir la position et les prérogatives du patronat face au "dirigisme étatique", face également à l'action de la classe ouvrière et de ses organisations syndicales. Il s'agit enfin de faire face aux exigences que les transformations du système des relations à l'intérieur même du champ du pouvoir économique imposent à ceux qui sont le plus démunis de "capital culturel". Si "l'éducation des chefs" peut être comprise comme moyen de doter les chefs d'entreprise des capacités qui leur permettent non seulement de mener efficacement leur tâche mais encore d'animer et de maîtriser le processus des modifications en cours, elle peut aussi être interprétée comme action symbolique destinée à assurer et renforcer la légitimité de l'autorité patronale et la reconnaissance de celle-ci comme légitime, en ajoutant au pouvoir

de l'entrepreneur - lui-même détenteur de capitaux (au sens économique du terme) ou seulement mandataire de groupes financiers - les pouvoirs symboliques procurés par la formation et en dissimulant sous les attributs symboliques ainsi conférés les rapports de force qui sont à l'origine de l'autorité patronale.

Celle-ci ne s'exerce pas seulement dans les grandes décisions ni dans les actes de la quotidienneté industrielle, qui sont étroitement liés à l'action productive de l'entreprise. Elle intervient dans des domaines qui n'ont qu'un rapport indirect à la production, notamment quand il s'agit d'entreprise ayant traditionnellement mené une "politique" d'intégration du personnel (par exemple, certaines entreprises sidérurgiques lorraines où, de la maternité au cimetière, en passant par l'école, le club sportif, voire l'église, les travailleurs et leurs familles vivaient dans un milieu géographique et humain dominé étroitement par les héritiers des Maîtres de forges). A fortiori elle tend à se soumettre des activités qui comme la formation du personnel contribuent à l'adéquation entre force de travail et moyens de travail, dont, en outre, sont finalement attendus des progrès de productivité (137). Le modèle de formation descendante et hiérarchisée, qui a les faveurs du CNPF, implique l'identification de l'autorité pédagogique - si l'on peut dire - et de l'autorité patronale. Selon la logique de ce modèle la formation des patrons semble avoir au moins pour fonction d'assurer symboliquement la légitimité de l'autorité patronale sur la formation et de rendre possible la reconnaissance de cette légitimité.

A en croire la revue du CNPF, les chefs d'entreprise sont conscients de l'impérieuse nécessité de leur propre perfectionnement : ils fréquentent en nombre croissant les organismes qui s'offrent à perfectionner leur formation. Parmi ces organisations, le C.R.C. dont la création a déjà été évoquée, occupe une place privilégiée au moins dans la revue patronale. De 1953 à 1970 les rappels historiques et bilans se succèdent, les informations publicitaires également sur les calendriers et programmes de session de "perfectionnement

---

(137) La question n'est ici abordée qu'en fonction des textes du CNPF. S'il s'agissait d'analyser et d'expliquer les permanences et transformations des modalités dans l'exercice effectif de l'autorité patronale, il serait nécessaire de recourir à un autre mode d'investigation comme les études de cas sur le terrain diversifié des entreprises . Cf. Cl. Durand, article cité.

dans les techniques de direction". Souvent la revue propose "des nouvelles du C.R.C.", se fait l'écho des manifestations qui s'y déroulent, présente des extraits ou même le texte intégral des conférences qui y ont été prononcées; elle ne manque pas de signaler la publication de chaque cahier du C.R.C. ni d'en fournir une analyse. C'est ainsi qu'est mentionnée en juillet 1969 la parution du treizième cahier, rédigé par Jean Chenevier et intitulé "L'éducation permanente" (138). En janvier 1970, les lecteurs de Patronat peuvent apprendre que M. Gabriel Kaspereit, Secrétaire d'Etat à la petite et moyenne industrie, a inauguré les nouveaux locaux du C.R.C. A cette occasion le bilan suivant est formulé :

> "De 1953 à l'automne 1969, 4.551 sessionnaires appartenant à 761 entreprises et dont l'âge moyen était de 43 ans (la fourchette d'âge allait de 30 à 54 ans) ayant en général une dizaine d'années d'expérience d'entreprise, ont participé à Jouy en Josas à des sessions groupant en moyenne seize membres durant quatre semaines." (139)

Le bilan d'octobre 1966 donnait les chiffres suivants : 133 sessions de perfectionnement de quatre semaines réunissant 1.616 participants (de 1954 à 1966) et "un nombre appréciable de sessions de courte durée, fréquentées par 2.164 sessionnaires" (140). Quant au bilan de 1960, il précisait qu'en quatorze ans, de 1954 à 1960, on comptait 740 participants aux sessions de perfectionnement et 109 aux sessions courtes (141). La croissance des effectifs cumulés de stagiaires au cours de la quinzaine d'années d'existence du C.R.C. laisse effectivement penser que les chefs d'entreprise sont loin de bouder l'offre d'une formation (142). L'expansion est indéniable. Mais il convient de rapporter ces effectifs à celui des chefs d'entreprise. Or, le nombre d'industriels de sexe masculin (selon le code de l'Insee, il s'agit des patrons d'entreprise employant plus de cinq salariés) s'élevait à 69.173 au recensement de 1962 et 68.940 en 1968; cette même catégorie comportait 11.487 femmes en 1962 et 10.220 en 1968, mais parmi celles-ci on comptait 6.300 aides-familiales (contre 980 aides-familiaux parmi les hommes) en 1968 (143). C'est dire que le C.R.C. n'a été fréquenté que par une minorité de patrons dont on peut conjecturer que le recrutement ne fut pas socialement quelconque. A défaut d'informations sur les caractéristiques sociales des

(138) Patronat français, n° 297, p. 37.
(139) Patronat, n° 301, janvier 1970, p. 8.
(140) Patronat français, n° 266, octobre 1966, p. 21.
(141) Patronat français, n° 199, septembre 1960, p. 6.
(142) Cette croissance semble de même type que celle qui caractérise les organismes de formation et de perfectionnement. Cf. Ph. Fritsch, L'éducation des adultes, Paris-La Haye, Mouton, coll. Cahiers du Centre de sociologie européenne, 1971, p. 28.
(143) Résultats préliminaires du recensement de 1968, Insee 1969.

sessionnaires, il suffit de rappeler les termes mêmes qui sont employés dans la présentation des activités du C.R.C. : les sessions de perfectionnement sont ouvertes à "certains chefs d'entreprise", quant aux cycles de formation générale et de recherche ils sont offerts à une "sélection de chefs d'entreprise" (144). Bref, tout laisse à croire qu'il s'agit d'une "élite" de l'industrie et du commerce, et qu'elle se reconnaît comme telle (145). Ceci est d'ailleurs exprimé sans fard en ce qui concerne les cycles de formation générale et de recherche : "L'accès en est sauvegardé par des règles de recrutement et de parrainage assez strictes" (146). Dans cette enceinte réservée, des personnalités parrainées rencontrent d'autres personnalités choisies : conférenciers prestigieux, administrateurs influents, hommes d'affaires importants, la règle voulant que soit maintenu "l'équilibre entre chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires et universitaires". Un exemple entre autres : "le dernier groupe, créé en 1958, est présidé par M. Desbruères et M. Landucci. Il s'intéresse aux questions de formation et travaille à réaliser des liaisons concrètes avec des personnalités du monde universitaire" (147). En 1962, la revue parlera à nouveau des travaux de ce groupe et reproduira la conclusion du rapport "établi à la suite de l'audition des personnalités suivantes : MM. Charles Morazé, professeur à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes, à l'Institut des sciences politiques et à l'Ecole polytechnique; M. Forestier, directeur de l'Ecole nationale supérieure de chimie de Strasbourg; H. Langier, professeur à la Faculté des sciences de Paris; L. Armand, président des Houillères du bassin de Lorraine; J. Debiesse, directeur du Centre d'études nucléaires de Saclay; J. Capelle, directeur général de l'Organisation et des Programmes scolaires" (148).

Ce "lieu d'échanges et réflexion", comme disent les textes publicitaires, a joué (avec d'autres tels que Royaumont, par exemple) le rôle de laboratoire de langue des dirigeants. A un double titre. L'institution paraît avoir rempli, au cours de cette période, une fonction à la fois conceptrice et didactique : lieu de manipulation symbolique où, si l'on passe ce calembour, le frottement des élites produisit les scies à l'usage des dirigeants et de

---

(144) Bull. CNPF, n° 109, novembre 1953.
(145) Voici quels furent les rapporteurs des trois groupes constitués en 1956-1957 : 1° le président Huvelin, vice P.D.G. de Kléber-Colombes,
2° P. Grimanelli, directeur général de la S.E.I.T.A.
3° M. Demonque, vice P.D.G. des Ciments Lafarge.
Cf. Bull. CNPF, n° 168, p. 9.
(146) Patronat français, n° 199, septembre 1960, p. 6.
(147) Ibid., p. 5.
(148) Patronat français, n° 215, février 1962, p. 5.

et de ceux qu'ils dirigent - ainsi des chansons ressassées sur le thème de "l'accélération du changement" et des "mutations" qu'elle entraîne - ce fut aussi le lieu où les maîtres se firent les élèves d'une nouvelle sorte d'enseignement mutuel. Olgierd Lewandowski a montré ce qu'a d'erroné la représentation courante d'une "opposition fondamentale entre un pôle économique et un pôle culturel, accentuée dans les stéréotypes littéraires hérités du XIXème siècle, opposant l'intellectuel et l'homme d'affaires" (149). Le C.R.C. semble avoir été une des ces institutions qui contribuent à l'intégration de la classe dirigeante par l'échange des biens symboliques ou mieux par la production commune d'un langage commun. Le moindre des avantages symboliques que des institutions comme le C.R.C. procurent aux classes dirigeantes n'est sans doute pas la valeur d'idéal partagé que prennent, pour elles-mêmes et pour les autres classes, les produits symboliques de ces échanges. La force avec laquelle s'imposent les significations qu'elles tendent à faire admettre en est renforcée d'autant.

Cependant, à la différence de colloques plus largement ouverts sur les milieux de décision, les groupes du C.R.C. ont gardé, semble-t-il, le caractère de milieux éducatifs avant tout destinés aux chefs d'entreprise. De ces liaisons avec des hauts fonctionnaires et des universitaires, les personnalités industrielles entendaient bien tirer profit non seulement par la compétence et le prestige qu'elles pouvaient personnellement en retirer mais surtout par l'audience que, membres d'une fraction de la classe dominante, elles obtenaient des autres fractions, voire même par l'influence qu'elles pouvaient exercer sur celles-ci (150). C'est en termes de "besoin" que les rédacteurs de la revue patronale interprètent la progression du nombre des intéressés par ces groupes : "le succès (...) confirme le besoin qu'ont les milieux dirigeants, particulièrement dans une époque d'évolution rapide comme la nôtre, de s'informer, de confronter des idées et de se dégager à certains moments, de l'actualité et de l'action immédiates pour rechercher ensemble les éléments d'une meilleure compréhension des problèmes généraux d'aujourd'hui et de demain" (151). Cette explication qui suit d'ailleurs les règles du discours sur la nécessité de la formation des adultes, n'a

(149) O. Lewandowski, Différenciation et mécanismes d'intégration de la classe dirigeante, Rev. franç. Socio., XV, 1974, 43-73.
(150) "Le chef d'entreprise devient ainsi associé partiellement et temporairement par les directeurs de grandes écoles ou les professeurs de faculté à leur propre rôle de formateurs." (Patronat français, n° 199, septembre 1960, p. 5.
(151) Bull. CNPF., n° 168, février 1958, p. 9.

vraisemblablement pas d'autre fonction que d'occulter le sens de ces conduites relevant d'une stratégie objective de classe. Ceci n'implique pas que les agents de ces conduites, tout dirigeants qu'ils soient, aient conscience de leur stratégie qui vise objectivement à maintenir un certain consensus dans la classe dominante mais aussi à occuper une position idéologiquement dominante dans cette classe.

Pour ce qui est de l'emprise idéologique sur les milieux industriels eux-mêmes, la double structure du C.R.C. et le double objectif qu'il se reconnaît consacrent la différence entre une instance de conception et une autre de diffusion, la différence également entre les "concepteurs", ceux dont l'institution favorise les "échanges d'idées entre eux sur les problèmes relatifs à leurs responsabilités générales", et les "récepteurs" qui viennent chercher un complément de connaissances "dans le domaine des techniques de direction d'une entreprise" (152). Sans doute les uns et les autres sont-ils des chefs d'entreprise mais les règles de recrutement des "groupes restreints" supposent la reconnaissance de différence entre eux : nul n'entre parmi les aiguilleurs d'idées s'il n'est reconnu par ses pairs. Pour le rédacteur du bilan de 1960, l'enjeu est important car il y va de la civilisation :

> "Dans ce mouvement général, le dirigeant industriel porte des responsabilités d'autant plus lourdes qu'elles ne sont pas seulement d'ordre technique ou économique, mais qu'elles tendent à accélérer ou à retarder l'évolution de la civilisation de demain." (153)

---

(152) Bull. CNPF, n° 109, novembre 1953, p. 4.

(153) Cette appréciation est incluse dans une analyse du succès du C.R.C. qui reprend et développe l'explication déjà fournie en 1958. Des extraits de ce texte méritent d'être cités, tant l'argumentation qu'il présente est canonique : "Le monde évolue vite et, avec lui, naturellement, les problèmes de l'entreprise. Evoluent aussi les moyens de les aborder ainsi que les méthodes à mettre en oeuvre pour une gestion satisfaisante d'ensembles industriels de plus en plus compliqués. Evoluent enfin les connaissances scientifiques sur lesquelles se fondent ces méthodes et le comportement des hommes dans l'entreprise (de la base au sommet), leur culture, leurs réactions, leurs raisons d'agir. (...le texte cité) Pour la plupart d'entre nous, la formation reçue n'a pas prévu les aspects multiples et mouvants du monde actuel (...) D'où l'urgence de compléter cette formation (...) Parce que ce besoin est ressenti partout dans le monde l'équipe des animateurs de Jouy en Josas bénéficie de contacts et d'appuis de plus en plus nombreux." (Patronat français, n° 199, septembre 1960, p. 7.

Comment penser autrement quand des penseurs aussi autorisés que Gaston Berger, membre de l'Institut et Directeur général de l'Enseignement supérieur au ministère de l'Education nationale, viennent vous l'affirmer ?

> "Dirai-je pour conclure, que la fonction du chef d'entreprise me paraît revêtue d'une importance exceptionnelle et d'une véritable grandeur ? Il a pris conscience non seulement de la complexité de ses problèmes mais aussi des devoirs qui s'imposent à lui et lui confèrent une fonction morale. Il ne façonne pas simplement des objets, il construit le destin des hommes. Ce que vous fabriquez, ce que vous vendez, ce ne sont ni des machines, ni des produits, ni des tissus, c'est du bonheur, de l'espérance, de la confiance; cela pourrait être de la déception. Vous travaillez pour que certains sentiments apparaissent et se développent : contentement, plaisir, agrément, joie, exaltation, enthousiasme"(154)

"L'éducation des chefs" semble impliquer qu'ils soient convaincus de la portée universelle des décisions qu'ils sont amenés à prendre. Si l'entreprise est une "entité économique" et un "organe social", elle est aussi un "instrument de civilisation". C'est du moins ce que proclame une étude menée par un groupe du C.R.C. sur la finalité de l'entreprise :

> "En un mot, il semble que, d'une manière générale, l'entreprise ait de moins en moins besoin d'hommes robots, et de plus en plus besoin d'hommes tout court.
> Et ceci permet d'espérer qu'elle va réintroduire, comme l'élément essentiel de sa finalité, l'homme, éternel porteur de valeurs de civilisation. (...) Ce qui est attendu de nous, c'est non seulement de faire des entreprises des communautés vivantes, conscientes de leur service humain, attentives aux besoins des hommes, mais de créer, au-dessus de nos entreprises, un climat de civilisation. (...)
> Si nous n'oublions pas que notre rôle de chef est à cet égard décisif, nous pouvons conclure que nous trouvons dans ce rôle la signification profonde de notre action, et le sens d'ailleurs grave et magnifique de notre mission." (155)

A chaque fois que ces "philosophes en action" s'interrogent sur l'avenir de la "civilisation industrielle" dont ils se sentent responsables, c'est toujours la même réponse qu'ils livrent : face au danger qu'une évolution de plus en plus rapide fait courir à l'homme, l'attitude des dirigeants doit être "prospective et sociale". Telle est, parmi d'autres exemples possibles, la conclusion que M. Huvelin tirait des travaux menés par un groupe du C.R.C. (156). Si dans ce texte, comme dans beaucoup d'autres, la référence

---

(154) G. Berger, Le chef d'entreprise, philosophe en action, Bull. CNPF, suppl. n° 148, juin 1956, 10 p.
(155) Patronat français, n° 197, juin 1960, p. 3-6. Il y a identité de vue à cet égard, entre le C.J.P. et le C.R.C., celui-ci répétant celui-là.
(156) Patronat français, n° 214, janvier 1962, p. 5-8.

à Gaston Berger est explicite, c'est sans doute que cet industriel devenu membre de l'Institut et Directeur de l'Enseignement supérieur constituait par sa biographie même une figure exemplaire cumulant à la fois les marques de "l'homme d'action" et celles de "l'homme d'esprit" (157). En ce sens, il pouvait être un symbole d'unité pour la classe dirigeante, d'autant que ses publications, ses interventions au C.R.C. (ou ailleurs) et son action au Centre d'Etudes prospectives l'imposaient comme le "maître à penser" d'une génération de dirigeants. On ne peut chercher à mesurer l'influence propre de Gaston Berger et il n'est pas question d'en faire l'origine de tout un mouvement d'idées mais il n'est pas indifférent de constater qu'au cours de cette période toute une partie de la classe dominante a reconnu comme siens ses écrits et ses propos.

Au delà de l'ascendant d'une personnalité prestigieuse, au delà du crédit accordé à sa parole, les "affinités électives" ou ce que l'on pourrait prendre pour tel en constatant la similitude des pensées et des styles semblent tenir pour une bonne part à l'existence d'un réseau relationnel constituant effectivement un milieu éducatif pour les "élus" qui y ont accès. Des institutions comme le Centre d'études prospectives et comme le C.R.C. - tous deux fréquentés par des "élites" dûment sélectionnées peuvent être considérées comme des institutions de conversion. Sous couvert d'échanges entre pairs et à travers ces échanges mêmes s'effectue, pour ainsi dire, un "travail pédagogique secondaire" tendant à doter des mêmes habitus nouveaux tous ceux qui y sont soumis pour en faire des "hommes nouveaux", des hommes "prospectifs", c'est-à-dire capables de "voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme" - la définition est encore de Gaston Berger (158). Certes on peut naïvement se demander en quoi consiste la nouveauté de cet "homme nouveau" mais ceux qui vont répétant l'antienne du "nécessaire changement d'attitude" ne se posent pas ce type de question. Quoi qu'il en soit, l'emprise de la rhétorique prospective sur le langage d'une part non négligeable du grand patronat paraît pouvoir s'expliquer comme l'effet d'une inculcation idéologique, matériellement

---

(157) La notice nécrologique parue dans la revue patronale rappelle qu'il fut chef d'entreprise pendant vingt ans dans la région de Marseille. Patronat français, n° 202, sept. 1961. Sur la biographie de Gaston Berger, cf. supra ch. 3.

(158) Patronat français, n° 214, janv. 1962, p. 7. Cf. Gaston Berger, Phénoménologie du temps et prospective, Paris, P.U.F., 1964.

et symboliquement opérée par les réunions mensuelles du C.R.C. et par ses publications. Présentée comme le lieu de la réflexion hors des contraintes quotidiennes et, pour autant, comme le lieu de l'émergence de pensées nouvelles sur les possibles, l'institution paraît avoir versé assez tôt dans la reproduction routinière du discours prospectif. Le caractère répétitif des extraits et conclusions d'études du C.R.C., que la revue patronale a présentés au fil des années, contraste singulièrement avec la diversité des personnalités entendues par les groupes. A en juger d'après la similitude des produits finis, la variété des matériaux de base a disparu sous l'effet d'un processus d'homogénéisation intense. C'est à ce prix que s'est développée "l'éducation des chefs".

6 - La formation des cadres.

A la treizième A.G. du CNPF, le 27 juillet 1952, Georges Villiers rappelait les propos qu'il avait tenus à la précédente assemblée : "Je vous avais indiqué, au mois de janvier, quelle importance nous attachions à la formation des cadres et vous aviez donné votre accord au principe d'une action patronale dans ce domaine" (159). Il est donc possible de dater précisément le moment où, à la différence de ce qui se passait en 1949, ce thème tend à occuper le premier plan dans le discours patronal. Effectivement au cours de la douzième A.G. du CNPF, le président avait fait un exposé relatif à l'accroissement de la productivité où il invitait le patronat à se "pencher sur le problème de la promotion au sein même de l'entreprise ou de la profession" (160). Il ajoutait : "Cette promotion doit être rendue possible partout grâce au développement systématique des moyens qui permettent aux cadres de compléter sans cesse leur formation" (161). Sept mois plus tard la formation des cadres n'est sans doute encore qu'un problème à étudier "dont la solution ou plutôt les solutions doivent être mûrement réfléchies" (162). Mais elle est devenue objet de discours institutionnellement reconnu, puisque cette expression est le titre même de l'exposé du

(159) Bull. CNPF, n° 84, juillet-août 1952, p. 5.
(160) Bull. CNPF, n° 78, février 1952, p. 4.
(161) Ibid.
(162) Bull. CNPF, n° 84, juillet-août 1952, p. 5.

président du CNPF. En passant, une indication sur les normes de fonctionnement de l'organisation patronale est fournie par Georges Villiers : "Il n'était d'ailleurs pas question pour le CNPF de le résoudre lui-même, car son rôle est bien plus de promouvoir et d'appuyer les initiatives qui peuvent être prises sur le plan régional ou professionnel. Nous avons donc été heureux de constater qu'en liaison avec nous, de plusieurs côtés, des projets extrêmement intéressants étaient mis à l'étude " (163).Le rapporteur des travaux de la commission de la productivité, R. Norguet, confirme l'intérêt que le CNPF porte alors à la question : "Comme pour le perfectionnement des chefs d'entreprise l'accent avait été mis, au cours de la précédente A.G., sur l'importance qui devait être attachée à la formation des cadres dans une politique d'accroissement de la productivité. L'étude de ce problème extrêmement complexe est actuellement en cours" (164).

La distinction entre "le perfectionnement des chefs d'entreprise" et la "formation des cadres" ne se répétera guère ultérieurement. Pourtant, dans le moment où elle est faite, l'emploi de deux vocables distincts n'est pas sans exprimer que le problème est posé en termes de hiérarchie, comme si les supérieurs pouvaient se contenter d'un perfectionnement tandis que les subordonnés relevaient d'une formation.

D'autre part, le rapporteur dit de la formation des cadres qu'il s'agit d'un "problème extrêmement complexe", mais le contexte ne permet pas de savoir ce que cela signifie si ce n'est que le CNPF envisage de s'engager prudemment dans cette voie. Ce pourrait être là encore un indice de la réserve manifestée par l'organisation patronale à l'égard de ce qui est susceptible d'avoir des incidences quelque peu imprévisibles dans les entreprises, en particulier quant à l'exercice de l'autorité.

Enfin il est notable que le rapporteur relie la formation des cadres à l'accroissement de la productivité, comme l'avait fait Georges Villiers dans son exposé lors de la douzième A.G. du CNPF. La consultation des bulletins ultérieurs permet de relever la constance de cette liaison. En juin 1953,

---

(163) Bull. CNPF, n° 84, juillet-août 1952, p. 5.
(164) Ibid. p. 41. Comme il a déjà été dit, c'est dans ce même numéro qu'est annoncé le projet de création du C.R.C. On aura également noté la similitude entre l'ordre du discours de 1952 et celui de 1949 : dans les deux numéros, l'éditorial du président Villiers met en vitrine, pour ainsi dire, un des thèmes de l'exposé de R. Norguet.

dans un texte intitulé "le programme français d'accroissement de la productivité et l'amendement Blair-Moody" figure un paragraphe relatif au "soutien des programmes de formation et de perfectionnement du personnel de direction et d'encadrement" (165). Sont mentionnés en cet endroit la création d'un "institut pour la formation pratique des chefs dans l'entreprise" et l'élaboration d'une "méthode d'enseignement" (166). D'autres institutions sont ensuite annoncées : celle d'une agence européenne de productivité et celle d'un Institut Européen de formation des cadres, tous deux "au sein de l'O.C.D.E." (167). La gestion des entreprises et la formation des cadres paraissent au programme d'action de cette agence (168). D'ailleurs la commission patronale de la productivité constate : "Tous les programmes d'accroissement de la productivité comportent à la base, des sessions de formation patronale ou de cadres que chaque profession organise de la façon qui lui convient" (169). On notera la place qu'occupent les sessions destinées aux patrons et aux cadres dans l'ensemble des formations et autres actions visant l'accroissement de la productivité : elles sont, dit-on, "à la base" et peuvent donc être considérées comme ce sur quoi le reste de l'édifice se construit. Le même rapport de commission nous apprend que, pour éviter la dispersion des efforts, il a été suggéré d'opérer des regroupements géographiques, des centres ou associations se constituant d'ailleurs dans quelques grandes villes comme Marseille, Grenoble, Tunis et Alger (170). La "croisade de la productivité" n'est pas seulement le fait du patronat français et européen et la formation des dirigeants est un des thèmes du Congrès international d'organisation scientifique de Sao-Paulo (171). La définition des objectifs du Centre d'études pratiques des techniques de production (C.T.P.), créé avec l'appui du Comité national de la productivité, de l'Association française pour l'accroissement de la productivité (A.F.A.P.) et la fédération des industries mécaniques et transformatrices des métaux, donne le ton en se référant à Henri Ford : "conduire l'usinage de telle sorte que 2 x 24 heures seulement soient nécessaires pour transformer la matière première en produit fini" (172). Il s'agit de rechercher et de diffuser les

(165) Bull. CNPF, n° 100, juin 1953, p. 26.
(166) Ibid.
(167) Bull. CNPF, n° 102, juillet 1953, p. 26.
(168) Bull. CNPF, n° 113, janvier 1954, p. 24.
(169) Bull. CNPF, n° 115, 20 février 1954, p. 2.
(170) Ibid. p, 2.
(171) Ibid. p. 2.
(172) Ibid. p. 29.

méthodes de production qui aboutissent à la diminution du prix de revient. Mais cette sorte de formation vise plutôt les ingénieurs et les techniciens. La formation des cadres, si elle comporte des aspects techniques et organisationnels, économiques également, semble surtout centrée sur les "relations humaines" conçues comme condition de progression vers le but : "La productivité ne peut s'accroître que dans un climat social favorable et si la totalité du personnel a conscience de l'objectif proposé et a la volonté de l'atteindre" (173). Ceci implique le perfectionnement du personnel d'encadrement dans le domaine des relations humaines de manière que l'entreprise devienne une "communauté". A cet effet "l'amélioration des méthodes de recherche en sociologie industrielle et de formation de spécialistes du diagnostic du climat social" est présentée comme une nécessité et comme un des points sur lesquels l'agence européenne de productivité porte ses efforts (174).

Un texte paru en juin 1954 mérite d'être analysé en détail. Il s'intitule : "Relations humaines à l'intérieur de l'entreprise", et se présente comme l'expression des employeurs de la deuxième Conférence Internationale des Industriels (175). Développant le sens que ces dirigeants accordent aux relations humaines il déborde largement le problème de la formation des cadres mais celle-ci semble jouer dans celles-là un rôle essentiel. Situé dans la rubrique des questions internationales (176), le texte occupe une page et un tiers de page du bulletin, sur deux colonnes (chacune ayant soixante lignes sur la première page, et seize sur la seconde). Le mot "relations" apparaît dix-sept fois; l'expression "relations humaines" est occurrente douze fois, dont huit fois dans la première colonne de la première page, qui constitue pour ainsi dire la partie théorique du texte tandis que le reste présente les principes de la pratique. Comme l'indique le titre, il s'agit des "relations humaines à l'intérieur des entreprises", ce qui est par trois fois précisé dans le texte. Hormis la dernière occurrence - "relations humaines dans toutes les nations" - toutes les autres réfèrent aux entreprises (autre expression équivalente : "relations humaines dans l'industrie"). D'ailleurs les autres occurrences du mot "relations" précisent qu'il s'agit des "relations entre employeurs et travailleurs", ou "de l'aspect humain" de celles-ci. Toutes ces expressions, sauf la dernière, peuvent être retenues dans une même classe d'équivalence.

---

(173) Bull. CNPF, n° 125, octobre 1954, p. 59.
(174) Ibid.
(175) Bull. CNPF, n° 120, juin 1954, p. 65.
(176) Ce n'est pas étonnant puisque le thème a été développé dans une conférence internationale, mais c'est dire la place que cette question occupe alors dans le champ idéologique.

Les "relations humaines" y sont systématiquement qualifiées de "bonnes" (sept fois sur douze) ou de "saines" (deux fois sur douze). En outre, il est question des "relations fécondes et satisfaisantes avec les travailleurs". Les termes qui commutent entre eux en tant qu'ils qualifient "relations humaines" constituent une deuxième classe d'équivalence, celle des qualificatifs de l'expression paradigmatique retenue. L'absence de qualificatif se rencontre dans le titre, ce qui répond sans doute à un principe d'économie comme semble d'ailleurs l'attester l'absence de déterminatif. C'est encore le cas pour la dernière occurrence de l'expression qui, comme il a été dit, est à considérer à part. Mais avec le troisième cas d'absence de qualificatif s'ouvre une nouvelle voie de recherche au delà de l'analyse distributionnelle et du décompte fréquentiel (177). En effet ce troisième cas est relevé dans un énoncé qui constitue l'un des termes d'une opposition dont le schème organise fondamentalement le discours patronal de l'après-guerre et des années cinquante, y compris à propos d'autres questions que celle de la formation.

> "Si les idéaux et les traditions de l'Europe et de l'Amérique diffèrent à certains égards, les principes fondamentaux des bonnes relations humaines n'en demeurent pas moins universellement applicables. Il n'est ni possible ni souhaitable de formuler un code unique rigide ou arbitraire de politique des relations humaines valable pour toutes les entreprises dans ces divers pays. Si l'on agissait ainsi, on méconnaîtrait les différences de condition qui existent à l'intérieur de chaque nation, de chaque branche industrielle et de chaque entreprise." (178).

Sont ici opposés "Les principes fondamentaux des bonnes relations humaines et "un code (...) de politique des relations humaines". Celui-ci est rejeté au nom des "différences de condition" existant à chacun des niveaux distingués; ceux-là au contraire sont considérés comme "universellement applicables". D'un côté - le bon, bien sûr - les principes qui inspirent l'action; de l'autre où les relations humaines ne sont plus qualifiées, les contraintes d'un code qui pour faire bonne mesure est, lui, qualifié d'unique, de rigide ou d'arbitraire. Ici comme en d'autres textes qui ne traitent pas de formation mais par exemple d'apprentissage, de prix ou de salaires, le patronat

---

(177) On connaît les critiques de M. Pêcheux à l'égard de cette technique d'analyse du contenu (Cf. M. Pêcheux, Analyse automatique du discours, Dunod, 1969, p. 3.) Mais dans cette courte séquence discursive la manifeste permanence de sens autorisait l'usage, d'ailleurs uniquement introductif, du relevé des fréquences d'apparition de l'expression et de ses qualificatifs.

(178) Bull. CNPF, n° 120, juin 1954, p. 65.

met en avant la diversité des conditions pour justifier son refus de ce qui risque de le contraindre. Cependant, à travers ce code mythique qui serait "valable pour toutes les entreprises dans ces divers pays", c'est un ennemi bien réel qui est visé ici. Il est d'ailleurs nommément désigné au paragraphe suivant : il s'agit de "toute action gouvernementale ou toute législation" qui prétendrait régler les relations entre employeurs et travailleurs. Le recours à l'universel sert à se défendre, une fois encore, contre le "dirigisme étatique". Dans ce même paragraphe l'intervention gouvernementale dans les relations entre employeurs et travailleurs est déclarée "indue", c'est-à-dire contraire aux exigences de la raison, des règles et de l'usage : cela ne se fait pas, ne doit pas se faire et serait, au demeurant déraisonnable. Ce n'est pas un hasard si le texte parle des "principes fondamentaux des bonnes relations humaines" (trois fois) ou de "l'essence des bonnes relations humaines" (une fois). En effet l'intervention étatique dans ce domaine est estimée illégitime, par contre il est dit que "c'est à l'employeur d'abord qu'incombe la responsabilité de créer et maintenir de bonnes relations humaines" et celui-ci se doit de fonder son action sur des principes universels, c'est-à-dire sur la raison.

Ceci éclaire singulièrement la première phrase du texte, ainsi libellée : "Les bonnes relations humaines à l'intérieur de l'entreprise sont un rempart de la liberté." C'est en fait le libéralisme - au sens où un travailleur "libre" est censé contracter librement avec un employeur lui-même "libre", la vente de sa force de travail et les conditions de son emploi - c'est ce libéralisme que "les bonnes relations de travail" sont chargées de défendre contre l'interventionnisme de l'Etat (179). Le mot "liberté" est employé à quatre reprises, c'est dire que les rédacteurs n'hésitent pas à faire donner les grandes orgues. Les relations humaines se voient accorder un pouvoir dont on aurait pu ne pas soupçonner l'importance : "De saines relations humaines à l'intérieur des entreprises industrielles sont nécessaires à l'accomplissement de la mission morale et spirituelle de la civilisation libre". Les stagiaires des missions de productivité n'ont pas seulement rapporté des Etats-Unis le T.W.I. ou le W.S. mais aussi quelques

(179) La fin du texte parle également de plans d'interessement aux bénéfices et de programmes de retraites, présentés à la fois comme moyens d'assurer aux travailleurs liberté et sécurité et comme obstacles à "une nouvelle extension de l'action gouvernementale et législative dans ce domaine".

convictions et ... clichés. Déjà, pendant la guerre de Corée, le CNPF avait largement fait écho à "l'appel du "monde libre pour la défense des libertés" (180). Dans la conclusion du texte il est cette fois question des "nations démocratiques", pour exprimer l'espoir qu'elles "continuent de jouir des bienfaits de la liberté et de ses avantages spirituels et matériels". L'instrument de réalisation d'un tel voeu n'est autre que "le progrès des relations humaines dans toutes les nations", dont on attend qu'il continue "de développer entre employeurs et travailleurs, le respect mutuel , la foi et l'esprit d'équipe". Une seconde opposition semble donc organiser le texte, même si l'un des termes est seul occurrent, l'autre n'apparaissant qu'en tant que présupposé de ce que pose l'énoncé : parler de "la civilisation libre" et de "nations démocratiques" appelle en regard de celles-ci d'autres nations non démocratiques et en face de celle-là une ou d'autres civilisations qu'on ne peut dire "libres". Sachant que cet écrit est paru dans une période d'affrontement "entre l'Est et l'Ouest", on voit que le discours sur les relations humaines n'est pas indépendant des lignes de force et des clivages qui caractérisent alors le champ des idéologies politiques. A l'époque l'expression "rempart de la liberté" n'était d'ailleurs pas seulement utilisée pour définir "les bonnes relations humaines". Les deux oppositions s'emboîtent, en ce sens que l'ennemi nommément signalé, l'intervention gouvernementale dans les relations entre employeurs et travailleurs, renvoie à un autre implicitement désigné comme le contraire de "la civilisation libre" et des "nations démocratiques". Ici, les choix en politique intérieure et en politique extérieure se rejoignent. Les employeurs de la deuxième conférence internationale des industriels réagissent comme si l'intervention gouvernementale dans les relations entre patrons et salariés les situait déjà hors de "la civilisation libre" et, pour tout dire, relevait de pratiques des "pays de l'Est".

---

(180) Dixième A.G. du CNPF, Janvier 1951.

Comment parvenir à établir de "bonnes relations humaines" ? La réponse suit apparemment deux voies, l'une a posteriori, l'autre a priori. En effet, le texte énonce d'abord que "les relations fécondes et satisfaisantes avec les travailleurs dépendent de la confiance réciproque, de la compréhension et de la bonne volonté des employeurs et des travailleurs". C'est là en quelque sorte le langage de l'expérience, mais ce langage est celui d'employeurs qui veulent le faire passer pour universel. La seconde voie s'ouvre par une définition de "l'essence des bonnes relations humaines", constituée par "le fait de reconnaître la personnalité humaine". De cette définition qui prétend énoncer la nature de l'être signifié par le concept sont déduits douze principes recommandés aux employeurs pour créer et maintenir de bonnes relations humaines. La liste de ces principes est pour le moins hétérogène puisqu'on y trouve aussi bien "de bons salaires et de bons traitements" (cinquième principe) ou la "bonne affectation" (quatrième principe) que "la coopération des travailleurs pour un meilleur rendement" (sixième principe) ou "l'information des travailleurs sur les questions économiques" (troisième principe), etc. Dans cet ensemble hétéroclite de recommandations un paragraphe mentionne les "programmes de perfectionnement, d'éducation et de développement professionnel pour les travailleurs" (huitième principe), un autre recommande "une formation et une éducation efficaces pour tout le personnel de direction, y compris les contremaîtres du niveau le plus modeste" (neuvième principe) (181). Dans le premier cas l'objectif désigné est la promotion individuelle, dans le second il s'agit "d'assurer une direction convenable à la fois : a) dans le processus de production et b) dans la pleine considération à donner aux aspects humains des relations avec les travailleurs". L'effet attendu de ces programmes n'est pas tant celui qu'ils peuvent avoir directement sur le rendement de l'entreprise, que la constitution d'une "réserve de futurs chefs qualifiés pour assumer de plus grandes responsabilités". L'incidence de la formation sur l'accroissement de la productivité est pensée comme indirecte : elle incite les travailleurs à (et les rend capables de) saisir les "occasions d'avancement individuel", elle fournit le vivier où seront puisés des chefs qualifiés. Elévation individuelle et

---

(181) Bull. CNPF, n° 120, juin 1954, p. 65-66.

Le premier principe donne le ton : "Une philosophie de direction dédiée à la reconnaissance de la dignité et du respect de soi-même du travailleur en tant qu'individu et du maintien de conditions de travail qui tiennent compte de sa santé et de sa sécurité."

élevage concurrentiel, une politique des bonnes relations humaines ne semble pas se concevoir sans reproduction de la hiérarchie. D'ailleurs le onzième principe énonce : "C'est la responsabilité propre de la direction de conduire l'entreprise de la façon la plus efficace, aussi est-il essentiel que son autorité soit sauvegardée". Ainsi dans cette perspective le développement de la coopération et l'établissement de relations harmonieuses en vue de l'accroissement de la productivité supposent encore le maintien d'une organisation hiérarchique des rapports sociaux de production. Que ceux-ci soient antagonistes, rien de moins évident pour les rédacteurs. Sans doute, dans le passé, était-il difficile d'établir de "saines relations humaines à l'intérieur de l'entreprise" mais c'était l'effet de "la grande diversité de l'évolution et des conditions sociales, culturelles et économiques en Europe et en Amérique". Aujourd'hui cela a changé : "Un grand progrès a été réalisé au cours des années en reconnaissant l'importance capitale de l'aspect humain des relations entre employeurs et travailleurs".

En juillet 1955, l'exposé du président Villiers à la dix-neuvième A.G. du CNPF fait état des inquiétudes qui naissent de l'accélération des "bouleversements techniques" et, à ce propos, il rappelle que le problème des relations humaines dans l'entreprise doit être pour les chefs d'entreprise une préoccupation constante (182). On peut s'interroger sur la liaison entre ce rappel et, peu après dans l'exposé, l'évocation du caractère inéluctable d'une plus grande mobilité de la main d'oeuvre. Sans doute, l'établissement de bonnes relations humaines dans les entreprises est-il considéré comme une condition favorable à l'acceptation de ces migrations. C'est en tout cas un élément discursif que l'on retrouvera ultérieurement dans les arguments employés pour justifier la formation des adultes.

Le 17 janvier 1957, le CNPF organisait une réunion d'information sur "la formation et le perfectionnement des cadres,moyens d'action du chef d'entreprise". A lui seul, ce titre est une définition (183). C'est aussi un raccourci saisissant de la représentation que le CNPF se fait de l'entreprise, collectivité dont le dynamisme semble tenir essentiellement à l'action de celui qui la dirige. Au cours de cette journée présidée par le président de la société Kodak-Pathé, "trois chefs d'entreprise présentèrent successivement leur propre expérience en matière de formation dans leur entreprise".

---

(182) Bull. CNPF, n° 135, Août 1955.
(183) Bull. CNPF, n° 158, 159, 160.

"L'évolution rapide que connaît l'économie moderne pose, à tout instant de nouveaux problèmes auxquels l'homme doit faire face.
Les entreprises pour progresser - ou même simplement pour vivre - doivent adapter leur organisation, leurs méthodes, leurs techniques.
Ceci implique l'adaptation des hommes et immédiatement le problème de la formation ou du perfectionnement du personnel, et tout spécialement celui du personnel d'encadrement. (...)
Au lendemain de la guerre, tout était à refaire dans l'industrie du pétrole (...) Il fallait tout reprendre pour rattraper le retard car le progrès avait suivi son cours dans les pays non touchés par les destructions. L'industrie américaine du pétrole, en particulier (...) et il importait que nous nous mettions nous-mêmes au diapason de ces nouvelles techniques, pour être en mesure de répondre aux exigences de la compétition (...)"

Extrait de la conférence de M. Scheer, président de Esso-Standard, le 17.1.57.

Bull. CNPF, nº 158, mars 1957, p. 10.

"(...) Brutalement la situation évolua. Dès 1949, la préoccupation dominante fut de produire la qualité la meilleure au meilleur prix et de s'armer, sur le plan commercial, pour une lutte qui commençait, et qui s'annonçait sévère.
Cette évolution rapide posa bien des problèmes et deux catégories d'entre eux ne peuvent être résolus que grâce à l'effort de formation. (...)
Bref, il s'agissait d'apprendre des techniques et de modifier un comportement.
Ce sont là des problèmes de formation et surtout de formation des chefs."

Extrait de la conférence de M. Faure, directeur de la compagnie Liebig, 17.1.57

Bull. CNPF, nº 159, avril 1957, p. 4.

"Le personnel utilisé par les établissements Hutin étant dans son ensemble d'origine agricole, n'était pas familiarisé avec les méthodes industrielles auxquelles ils ont été obligés de recourir pour suivre l'évolution qui leur a été imposée par la conjoncture économique. Il y a trois ans, devant faire face à ce problème l'entreprise s'adressa à des spécialistes de l'organisation du travail. Après une visite-diagnostic, la cabinet consulté proposa de remplacer les interventions de l'extérieur (...) par une formation des cadres puis du personnel d'exécution lui même au sein de l'entreprise."

Extrait de la conférence de M. Bijon, des établissements Hutin, le 17.1.57.

Bull. CNPF, nº 160, mai 1957, p. 6.

Si, comme on peut s'y attendre, ces trois exposés diffèrent par plus d'un aspect (longueur, composition, référent), ils ont en commun une même manière de poser les problèmes, à peu près dans les mêmes termes : la formation du personnel, en particulier celle des cadres, est impliquée par la nécessaire adaptation des entreprises aux exigences de l'évolution rapide de l'économie. La comparaison synoptique d'extraits des textes est éclairante. Tous trois obéissent au même schéma directeur de raisonnement, dont le premier exposé présente en quelque sorte le modèle général et l'illustration par le cas propre d'Esso-Standard. Au-delà d'un mode d'exposition, ce texte permet de connaître le mode opératoire de l'analyse en même temps que l'application de celui-ci. Le premier mot de la conférence en est aussi le mot-clé, la donnée de base sur quoi repose l'argumentation ainsi résumée :

évolution ⟸ adaptation ⟸ formation

Cet enchaînement organise fondamentalement les trois textes. Il peut d'ailleurs être considéré comme l'armature sur laquelle se bâtiront encore de nombreux discours tendant à justifier la formation en la présentant comme une nécessité. Cependant l'évolution rapide dont parlent les trois conférenciers du 17 janvier 1957 est seulement celle qu'impose aux entreprises la conjoncture économique ou encore celle de l'économie même. D'autres ne s'en tiendront pas là et le champ d'application de ce schème de perception et d'exposition s'en trouvera élargi. Pour l'heure, l'économie occupe seule l'horizon du discours. Compétition, lutte commerciale sévère, retard à rattraper, survie plutôt que progression : telles sont les couleurs dominantes du tableau économique. Si M. Scheer distingue entre l'avant et l'après-guerre tandis que M. Faure situe le virage en 1949, tous deux comme M. Bijon voient dans la conjoncture économique la source de "nouveaux problèmes" qu'il est vital de résoudre; tous trois placent la formation et le perfectionnement des cadres au premier rang des solutions. Mais ce qui constitue ici l'horizon du discours en est aussi la clôture : lieu d'émergence des problèmes nouveaux appelant des solutions inédites, la conjoncture économique fait figure de lieu originel au delà duquel il n'y aurait pas à remonter, au delà duquel en tout cas le discours justificateur ne s'aventure pas. Volontiers pragmatique, celui-ci ne s'embarrasse pas de recherches relatives aux causes de ce qui est dénoté "évolution rapide" de "l'économie moderne". Il s'ensuit que le choix du point de mire a pour effet de situer hors du champ de vision ce dont résulte cette "évolution rapide". Les raisons d'être de la concurrence et de sa sévérité croissante, des concentrations et fusions d'entreprises, tout cela est pour ainsi dire "hors sujet".

Outre la justification de la formation, ces textes présentent les actions réalisées. Celles-ci varient d'une entreprise à l'autre et il est inutile de les rapporter dans le détail. On remarquera cependant que dans les trois exposés l'accent est mis ici encore sur la priorité accordée à la formation du personnel d'encadrement : d'abord celle du chef d'entreprise, puis celle des cadres et de la maîtrise. L'accord est patent également sur les deux axes de la formation : à Esso-Standard, on parle de "perfectionnement technique" et de "perfectionnement général, couvrant en particulier le domaine psychologique"; chez Liebig, "il s'agissait d'apprendre des techniques et de modifier un comportement"; aux établissements Hutin, on s'attache "aux techniques de productivité, d'organisation des ateliers et d'organisation administrative" mais on fait état "des résultats inespérés (...) obtenus dans le domaine des relations humaines". Pour M. Bijon, la direction cherchait à "acquérir une certaine influence sur le personnel pour pouvoir l'amener à travailler en collaboration plus étroite avec elle, dans le cadre des programmes qu'elle s'était fixés" (184). Selon M. Faure, il s'avérait "nécessaire de modifier les comportements" (185). Enfin, pour le président de la société Esso-Standard, le perfectionnement général des cadres et agents de maîtrise qui fait "une large part à la psychologie pratique" se justifie ainsi :

> "Celui qui est investi de l'honneur de diriger d'autres hommes est jugé, non pas sur ses résultats personnels, mais sur ceux qu'il obtient de l'organisation dont il a la charge, et ces résultats ne sont satisfaisants que par une action humaine, qui vise non seulement à créer et à maintenir l'harmonie parmi les membres de son équipe, mais à les stimuler dans leur action productrice." (186)

Tous trois signalent l'adoption du T.W.I. pour cette partie de la formation. Cependant une différence notable apparaît entre la grande entreprise de 6.500 personnes et les deux autres aux effectifs plus restreints (600 chez Liebig, effectif non précisé pour les établissements Hutin qui fabriquent des fromages) : tandis que celles-ci recourent au T.W.I., à Esso-Standard le stade de la méthode du T.W.I. "se trouve très largement dépassé" (187).

---

(184) Bull. CNPF, n° 160, mai 1957, p. 6.
(185) Bull. CNPF, n° 159, avril 1957, p. 4.
(186) Bull. CNPF, n° 158, mars 1957, p. 10.
(187) Ibid., p. 10.

Dans les trois cas la formation est hiérarchisée et, comme le dit M. Faure, "la formation commence par le niveau le plus élevé et se poursuit en descendant l'échelle de la hiérarchie" (188). La formule qu'emploie M. Scheer est d'ailleurs sans ambiguïté : "il va de soi que l'impulsion doit venir d'en haut" (189). Dans sa conclusion, le conférencier réaffirme ce principe : "C'est à la direction générale qu'il appartient de prévoir ses besoins - et de les prévoir longtemps à l'avance - de les étudier et de décider des actions à entreprendre" (190). Réaffirmant à nouveau le rôle moteur de la direction, cet énoncé présuppose que les actions de formation correspondent à des besoins. C'est ce que posait déjà un précédent énoncé, mais sur le mode normatif : "l'action doit répondre à des besoins qu'il s'agit de déterminer avec précision" (191). La nécessité de la formation se trouve ainsi reformulée et ce n'est pas un hasard si le conférencier oppose à l'action qui ne serait que "fantaisie passagère" celle qui répond à des besoins.

La conclusion de cette conférence réserve une surprise. Elle révèle en effet un nouvel aspect de l'objet de discours : les actions de formation et de perfectionnement des cadres représentent certes des dépenses mais dans la mesure où elles "répondent à des besoins" (prévus longtemps à l'avance par la direction) ces actions équivalent à un investissement.

> "Pour toute entreprise, la valeur de l'actif n'est pas représentée uniquement par les éléments corporels et incorporels mais également par le fait d'avoir un personnel loyal, compétent, efficace. J'estime donc que le développement de l'encadrement a sa place légitime dans nos programmes d'investissements" (192).

Nécessaires à l'action collective engagée dans l'entreprise, la formation et le perfectionnement des cadres ont pour M. Scheer une valeur économique certaine, au même titre que des investissements matériels. Ce sont là, semble-t-il, des propos nouveaux dans le discours patronal et il faudra attendre quelques années encore pour qu'il leur soit fait largement écho. D'ailleurs comme s'il voulait atténuer la portée de cette déclaration, le conférencier termine en comparant les dépenses de formation à une prime

---

(188) Bull. CNPF, n° 159, avril 1957, p. 4.
(189) Bull. CNPF, n° 158, mars 1957, p. 8.
(190) Ibid., p. 11 (souligné par moi).
(191) Ibid., p. 8 (souligné par moi).
(192) Ibid., p. 11.

d'assurance, ce qui n'est quand même pas du même ordre qu'un investissement.

> "Mais si l'homme prévoyant se couvre contre divers risques en payant une prime d'assurance pour un fait qui ne se produira peut-être jamais, à plus forte raison le chef d'entreprise, soucieux de l'avenir de son organisation, doit-il "s'assurer" contre les difficultés certaines qu'il ne manquerait pas de rencontrer s'il négligeait ce problème." (193).

Même chez ce novateur idéologique l'idée qu'un chef d'entreprise puisse investir dans la formation n'est pas encore assurée. Elle semble l'être moins encore pour M. Faure qui chiffre soigneusement les dépenses de formation engagées chaque année par la Compangie Liebig - "environ 1 million pour le budget du 'groupe cadres', et 1 million pour les différentes sessions techniques suivies à l'extérieur par les cadres, les agents de maîtrise et même maintenant, quelques employés et ouvriers, c'est-à-dire moins de un pour mille du chiffre d'affaires" (194). En regard de ce passif minime l'actif est difficilement chiffrable. Il y inscrit cependant, d'une part, "une évolution très sensible du climat général de l'entreprise qui permet, par exemple, une bonne collaboration avec les délégués du personnel" (195) et, d'autre part, des gains de productivité qui, pour n'être pas dus uniquement à l'effort de formation, n'auraient pas été réalisés sans celui-ci : condition nécessaire dans "une entreprise en expansion", la formation ne se nomme pas encore, ici, investissement. Quant à M. Bijon, il ne s'aventure guère sur le terrain de l'estimation comptable.

La conclusion de son exposé mérite cependant l'attention car elle se réfère à "une conjoncture économique où l'on parle beaucoup de concentration, de fusion, d'accords de fabrication et de vente" (196). La "nécessité" de la formation se trouve ainsi rapportée à une situation caractérisée par des remaniements importants dans l'organisation des moyens de production. Certes, rien n'est dit qui permette de comprendre les raisons de ces bouleversements et, le pragmatisme étant de rigueur, l'interrogation sur les causes n'est pas de mise dans ces exposés patronaux. Il n'empêche qu'en pointant cette caractéristique essentielle de l'économie capitaliste le conférencier, à son insu, laisse entrevoir que la formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement, également l'intérêt que le patronat

(193) Bull. CNPF, n° 158, mars 1957, p. 11.
(194) Bull. CNPF, n° 159, avril 1957, p. 5.
(195) Ibid., p. 5.
(196) Bull. CNPF, n° 160, mai 1957, p. 6.

y porte ou devrait y porter, sont impliqués par le système lui-même et en constituent un des effets. S'il est vrai que le succès des concentrations, fusions et autres réorganisations industrielles suppose que l'on puisse, comme dit M. Bijon, "mettre des hommes compétents à des postes-clefs, dès que des positions sont prises sur le plan financier ou économique" (197), alors il convient de former et de perfectionner "le potentiel humain" nécessaire à la réussite de ces opérations. Mais le conférencier ne dit rien de ce qui contraint à ces bouleversements dont on peut pourtant penser qu'ils relèvent de la concurrence entre capitalistes dégageant leurs capitaux des secteurs où le taux de profit s'abaisse, pour les investir dans les secteurs offrant des possibilités de rentabilité croissante. Tout semble se passer comme si l'attention accordée à l'importance stratégique de la formation et du perfectionnement des cadres dans les grandes manoeuvres de la concurrence industrielle, présupposait que l'on s'en tienne à jouer suivant les règles du jeu, en bannissant toute interrogation sur les déterminants de ces règles. En outre, dire, comme le font ces "trois personnalités du monde industriel", que la formation et le perfectionnement des cadres sont des "moyens d'action entre les mains du chef d'entreprise" donne à celui-ci le rôle essentiel dans la partie à gagner. En définitive, ce discours en triple exemplaire produit au moins un double effet d'occultation : d'une part, en excluant tout questionnement sur ce qui détermine la conjoncture économique, d'autre part, en faisant passer les chefs d'entreprise pour les maîtres du jeu.

Quand le CNPF organise cette journée sur "la formation et le pefectionnement des cadres, moyens d'action du chef d'entreprise", l'économie française connaît une phase d'expansion. Selon Paul Dubois, l'année 1953 a été celle d'une reprise de la croissance et c'est "un véritable boom des investissements" qui se produit de 1955 à 1957 (198). Dans le même temps certaines initiatives institutionnelles, prises en France par les pouvoirs publics et à l'échelon européen par l'Agence européenne de productivité, imposent peu à peu de nouveaux objets de discours et un nouvel ensemble de disciplines dans la formation des cadres. La revue patronale s'en fait l'écho. Ainsi apprend-t-on que l'Agence européenne

(197) Bull. CNPF, n° 160, mai 1957, p. 6.
(198) P. Dubois, "La croissance en question" in Darras, Le partage des bénéfices, Paris, ed. Minuit, le sens commun, 1966, p. 27-61.

de productivité relie, dans son programme de 1954, la gestion des entreprises et la formation des cadres (199). Un arrêté du 20 décembre 1955 fixe les modalités d'exécution du décret 55-1017 du 28 juillet 1955 instituant un Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (200). Plus tard, en février 1956, le bulletin du CNPF publie un article sur "l'enseignement de l'administration des affaires aux Etats-Unis" (201). Des stages de longue durée dans les entreprises américaines sont organisés dans le but de former les stagiaires "aux méthodes générales de gestion industrielle, commerciale ou bancaire" (202). Des instituts sont créés en 1955 et 1956, les Instituts d'administration des entreprises (AIE) des Universités d'Aix-Marseille, Bordeaux, Caen, Paris, Poitiers, Rennes, les instituts de préparation aux affaires des Universités de Dijon, Lille, Montpellier et Toulouse (203); l'Institut national de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion, organisme de caractère officiel placé sous le patronage du Commissariat général du Plan de modernisation et d'équipement. La justification de ces institutions suit les règles du genre. Ainsi c'est en termes de pénurie qu'est analysée la situation :

> "Ce qui manque aux entreprises, ce sont des cadres susceptibles d'assurer cette liaison technico-comptable. Comment combler cette lacune ? En donnant aux cadres qui en ont besoin, ce complément de formation en matière de contrôle de gestion" (204).

Ces propos patronaux sur la nécessité d'une formation à l'administration des entreprises, celle d'une préparation aux affaires puis celle d'une formation à la gestion, intégrée au perfectionnement des cadres, se situent dans une phase où "la conscience de la nécessité, de la possibilité et de la probabilité de la poursuite d'une croissance économique rapide" tend, si l'on en croit Paul Dubois, "à progresser tout au long de la période dans de larges couches de l'opinion et au sein de l'administration économique notamment" (205). Il semble pourtant que le CNPF, s'il reprend, par rapport à ces objets de discours, le thème de l'insuffisance quantitative et qualitative, s'il accueille favorablement les initiatives en ce domaine, qu'elles

---

(199) Bull. CNPF, n° 113, janv. 1954, p. 24.
(200) J.O. 4-1-56, p. 187.
(201) Bull. CNPF, n° 143, fév. 1956, p. 53.
(202) Bull. CNPF, n° 147, mai 1956, p. 46.
(203) Deux ans plus tard la revue patronale portera à leurs propos une appréciation assez rare pour être signalée :"Les structures universitaires françaises, beaucoup plus souples qu'il n'apparaît souvent de l'extérieur, ont permis de répondre aux nécessités de ce nouvel enseignement." (Bull. CNPF, n° 183, p. 12-13)
(204) Bull. CNPF, n° 153, nov. 1956, p. 28.
(205) P. Dubois, op. cit., p. 30.

soient européennes ou nationales, publiques ou privées, ne s'engage pas lui-même très vivement, et, du moins dans un premier temps, paraît plutôt compter sur les moyens de formation déjà en place. Certes on peut lire le constat suivant dans un bulletin de 1959 : "Les méthodes de gestion des entreprises se sont transformées profondément (...) L'application de ces techniques pose à la plupart des entreprises un problème de formation des hommes : formation des chefs d'entreprise, bien sûr, mais aussi formation des cadres" (206). Mais la suite de ce texte laisse supposer que ce problème peut être résolu sans solution extraordinaire : "Divers instituts se préoccupent, en effet , d'assurer cette préparation des chefs d'entreprises et des cadres, en leur apportant les connaissances techniques nécessaires et en développant chez eux un état d'esprit indispensable au bon usage de ces connaissances" (207). En 1960, la CNPF participe à ce qui est déjà la septième Conférence internationale sur la formation en administration des entreprises, organisée par l'agence européenne de productivité et il y dépose trois recommandations somme toute peu engagées : selon la première il s'agirait de"constituer des groupes nationaux de liaison Université-Industrie pour l'Etude du problème de formation en administration des entreprises", la deuxième souhaite la création d'un "collège européen de formation de formateurs", enfin la troisième suggère "un rapport prospectif sur vingt ans de l'enseignement en administration des entreprises" (208).

Il faut attendre 1967 pour que le CNPF, en publiant un livre blanc intitulé La gestion des entreprises et le perfectionnement de leurs dirigeants, marque l'importance qu'il accorde à cette question. Les prémisses du discours qui justifie l'intérêt porté à la "formation à la gestion", sont identiques à celles qui servent à justifier généralement l'éducation des adultes : "Dans notre société en pleine et rapide évolution, le rôle des cadres supérieurs devient de plus en plus déterminant" (209). Dans ce

---

(206) Bull. CNPF, n° 188, Août-Sept. 1959, p. 17.
(207) Ibid. Un texte antérieur, déjà cité, insistait davantage encore sur l'importance de l'état d'esprit : la formation des cadres d'entreprises industrielles et commerciales aux disciplines et aux techniques de contrôle de gestion est insuffisante en elle-même, si un état d'esprit, et disons le mot, un idéal ne se créent pas simultanément" (Bull. CNPF, n° 153, nov. 1956, p. 28.)
(208) Patronat français, suppl. n° 201, novembre 1960.
(209) Patronat français, n° 279, décembre 1967, p. 26.

cas particulier comme dans le cas général c'est la nécessité qui est invoquée pour exiger un complément de formation et une sélection renforcée : "la préparation des futurs dirigeants est liée à un système de perfectionnement des cadres, accompagné de l'observation continue des comportements" (210). L'accession aux fonctions de direction est présentée par le président de la Commission Enseignement-formation comme le "couronnement d'une carrière professionnelle", marquée par des temps-forts de formation : 1° études supérieures, 2° après cinq à dix ans d'expérience professionnelle, perfectionnement (450 à 500 heures) réservé aux "cadres ayant manifesté des possibilités d'évolution et des capacités d'adaptation" (il s'agit pour eux d'acquérir des connaissances dans d'autres spécialités et sur d'autres fonctions) 3° une nouvelle étape de perfectionnement (300 à 400 heures) à nouveau après cinq à dix ans de carrière, mais celle-ci ne concernerait que "des hommes considérés comme susceptibles d'accéder à des fonctions qui, sans être nécessairement de direction générale, supposent des contacts directs et étroits avec celle-ci" - il convient de "développer chez eux des attitudes et un comportement de synthèse" . Chacune de ces étapes s'inscrit dans une double hiérarchie : celle des "qualités requises" pour apparaître comme le cadre capable d'assumer une fonction supérieure et, donc, pour être invité à se perfectionner; celle des habitus que les sessions de perfectionnement ont pour objet de déterminer chez ceux qui y participent. Au sommet de cette double hiérarchie se situe la "maîtrise" des problèmes de gestion. Quelques mois plus tard, un rapport sur "la formation des cadres supérieurs par le perfectionnement en cours de carrière" use d'une formule qui fut souvent réemployée : cette action a pour objet de former chez les cadres supérieurs l'aptitude à "gérer le changement au lieu de le subir" (211). Posé en termes de formation du caractère et création d'un ensemble d'attitudes et de dispositions, ce perfectionnement vise à déterminer chez le cadre, tel que l'ont produit formation scolaire et expérience personnelle, une conversion qui en fasse "un homme nouveau", capable de "faire face intelligemment au changement" (212). Au-delà de l'accroissement des compétences

---

(210) M. Chapulut, "La formation à la gestion : facteur de compétitivité accrue", Patronat français, n° 280, janvier 1968, p. 40-42.
(211) M. Dherse, rapport présenté à la commission "Entreprise-Ecole de guerre" Patronat français, n° 287, Août-Septembre 1968, p. 5.
(212) Cette définition du management est de R. Mac Namara cité par JJ. Servan-Schreiber, Le défi américain, Paris, Denoël, 1967, p. 91.

c'est une transformation de la conduite qui est attendue de ce perfectionnement : "Le cadre, ayant passé par tous les stades antérieurs - formation initiale, formation préprofessionnelle, insertion dans la vie professionnelle perfectionnement pour occuper des fonctions supérieures (...) Celles-ci appellent une profonde modification du comportement du cadre" (213). Certes, affirme le rapporteur, les cadres issus des Grandes Ecoles sont remarquables par leur aptitude au raisonnement, par la richesse et la variété de leurs connaissances et même par leur faculté d'en acquérir de nouvelles mais cette formation abstraite les a mal préparés à la gestion dans une conjoncture économique qui impose des changements rapides et profonds (214). Les raisons d'être d'un effort accru de perfectionnement, aboutissant à la conversion radicale des manières de penser et d'agir, sont donc d'ordre économique. Selon M. Dherse, "l'entreprise doit considérer la formation des cadres supérieurs comme un investissement" (215).

De fait, l'enquête menée par le CNPF en juin et juillet 1969 conclut que "les investissements en potentiel pédagogique, en temps et en argent, consacrés au perfectionnement par les entreprises sont beaucoup plus élevés que ce que l'on imaginait" (216). Sur les 200 entreprises ayant répondu au questionnaire, 145 mentionnent des actions de perfectionnement des cadres (217). Au cours de l'année 1968, ces entreprises "ont fait suivre un perfectionnement à 15.479 cadres"; elles groupaient 345.116 salariés au 1er janvier 1969 et comptaient 31.725 cadres en 1968. Un cadre sur deux a donc bénéficié d'un perfectionnement en 1968. Mais le nombre et le pourcentage de cadres perfectionnés varient fortement d'une branche à une autre : 6.002 cadres du pétrole (soit 77%), 3.983 cadres de la chimie (soit 52%), 547 cadres des textiles artificiels (soit 42%) mais 188 cadres du textile (soit 24%) et 380 cadres du bâtiment (soit 18%). Le rapport insiste sur le coût de ces actions : "Les dépenses totales dues à ce perfectionnement se sont élevées en 1968 à la somme considérable de 44.335.345 francs" (218).

---

(213) M. Dherse, rapport cité, p. 8. (souligné par moi).
(214) M. Chapulut précisait : "Dans l'état actuel de l'économie française et dans la perspective très proche de sa confrontation concurrentielle avec les économies des autres pays, il nous paraît que cette maîtrise suppose une amélioration considérable du fonctionnement des entreprises françaises, dans trois domaines : prévisions au service de la détermination de la politique, action commerciale immédiate à court terme, structures et communications internes". Patronat français, n° 280.
(215) M. Dherse, rapport cité, p. 9.
(216) Patronat, n° 304, avril 1970,
(217) L'enquête n'a pas été menée dans l'industrie des métaux, l'UIMM ayant procédé un an plus tôt à une enquête du même ordre.
(218) Ibid. p. 45. Dans le rapport d'enquête sont ajoutés à cette somme 8.976.058 F de subventions à l'enseignement supérieur.

Pour l'ensemble des 145 entreprises 57,58% de cette somme correspondent aux salaires et charges sociales des stagiaires pendant les heures passées aux cours (69% pour les bureaux d'études techniques et 65% pour la chimie mais 45% pour le textile) tandis que les salaires et charges sociales des formateurs permanents de l'entreprise représentent 12,34% (variant de 0,23% dans le textile à 20,9% dans l'industrie du Pétrole). Si les salaires des cadres chargés à temps partiel de cours dans l'entreprise ne comptent que pour 4% les variations d'une branche professionnelle à une autre sont importantes : 32% dans le textile contre 2% dans la chimie et 3,3% dans le pétrole. Semblent se dessiner ainsi deux types opposés (pétrole/textile) quand on compare les dépenses correspondant aux salaires soit de formateurs permanents de l'entreprise, soit de cadres-formateurs à temps partiels, les dépenses couvrant l'intervention extérieure étant équivalentes dans les deux branches (219). Cependant si dans l'ensemble 72% des cadres perfectionnés l'ont été dans l'entreprise pendant les heures de travail, ce pourcentage s'élève à 86% dans les grands magasins, 75% dans les industries alimentaires, 75% dans le pétrole, 71% dans la chimie mais s'abaisse à 38% dans le textile et 34% dans les bureaux d'études techniques. La durée de la formation a été supérieure à 50 heures pour 27% des stagiaires (dont 10,5% qui ont suivi un stage de plus de 100 heures). En somme ce rapport consiste essentiellement dans la présentation de résultats globaux et dans la comparaison des données par branche professionnelle, l'ensemble du rapport obéissant à la logique du satisfecit : montrer l'importance de la contribution des entreprises au perfectionnement des cadres. De même, dans un article publié le 6 juin 1970, par le Figaro et intitulé "Perfectionnement et recyclage des cadres" François Ceyrac, alors vice-président du CNPF, utilise les résultats et ceux de l'enquête menée en 1968 par l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM) pour conclure à l'intensité de l'effort des professions en ce domaine (220).

---

(219) 13,8% pour l'industrie pétrolière et 14,4% pour le textile. On note cependant que le coût des honoraires versés aux enseignants et animateurs extérieurs est proportionnellement plus élevé dans le pétrole que dans le textile (5,3%) contre(2,71%) tandis que c'est l'inverse pour les frais payés à des organismes extérieurs (8,5% contre 11,73%). L'ensemble des frais et honoraires correspondant aux interventions extérieures représente 15,23% des dépenses totales de perfectionnement.

(220) L'enquête de l'UIMM a, note-t-il, recueilli les réponses de 117 entreprises employant plus de 420.000 salariés, soit 18,31% des effectifs totaux des industries des métaux et activités annexes. "Ces 117 entreprises emploient plus de 21.000 ingénieurs et cadres qui reçoivent une ou des formations complémentaires, notamment dans le domaine de la technique et dans celui de l'organisation et de la gestion. Quant au coût de la formation, il revient, par ingénieur ou cadre, à 1.352,78 F."

A propos de ces deux enquêtes, le vice-président observe qu'il "y a lieu de souligner que le nombre de cadres concernés ne donne qu'une idée insuffisante de l'effort : de nombreuses entreprises qui se sont engagées dans une action de formation négligent de faire connaître leurs initiatives". A la part qui revient aux entreprises et aux syndicats professionnels, il ajoute celle des centres interprofessionnels, celle des organismes privés et des Chambres de commerce, enfin celle du C.R.C. et il conclut :

> "Un réseau de formation, de perfectionnement, de recyclage existe donc dès maintenant. Des méthodes ont été mises au point. Il s'agit de renforcer et d'étendre le premier, et de perfectionner les secondes" (221).

Parlant des "contenus" de la formation, le rapporteur de l'enquête du CNPF estime que celle-ci apporte un démenti à ceux qui reprochent aux entreprises "le caractère étroitement spécialisé" de leur formation :

> "Le perfectionnement visant des techniques générales, utilisables dans toutes les professions, ceux ayant pour objectif la préparation des dirigeants et ceux consistant dans la maîtrise d'une langue étrangère représentent, ensemble, 60% des actions de perfectionnement" (222).

Sans doute en est-il ainsi (223). Mais cette répartie à une pseudo-objection n'est-elle pas le type même du faux problème énoncé pour éviter qu'un vrai problème ne soit posé ? Cette façon de mettre en avant un reproche que nul ne songe à faire au perfectionnement des cadres semble bien faite pour empêcher de chercher d'autres significations aux mêmes phénomènes ou plutôt de "construire" autrement les faits à constater et à interpréter. En se donnant cet adversaire facile à abattre, le rédacteur de ce rapport d'enquête et, à travers lui, le CNPF détournent l'attention, d'abord, des différences pourtant importantes à l'intérieur même d'un ensemble présenté comme totalité homogène, ensuite, de la différence entre celui-ci et les formations destinées à d'autres catégories de personnel. On sait que le terme de cadre dénote des statuts, des positions et des rôles assez diversifiés. Or, loin de constituer un tout, les pratiques dites de perfectionnement de cadres se laissent ordonner en sous-ensembles hiérarchisés de "contenus" et de moyens utilisés pour les imposer (224). La part de la

---

(221) F. Ceyrac, Perfectionnement et recyclage des cadres, Le Figaro, 6.6.70.
(222) Patronat, n° 304, avril 1970, p. 44.
(223) L'intérêt de ces deux enquêtes n'est pas en cause, d'autant moins que les enquêtes étaient rares en ce domaine, à cette époque. Il est cependant regrettable que la façon dont certains pourcentages sont calculés ne soit pas indiquée.
(224) Cf. Ph. Fritsch, op. cit. (1971), p. 48-50.

"formation générale" va croissant dans les programmes qui s'échelonnent relativement à la hiérarchie du personnel d'encadrement. Confirmation en est fournie par certains textes patronaux. Ainsi pour M. Dherse il s'agit, au premier niveau, de valoriser le cadre dans l'exercice de la spécialité, au deuxième niveau, de le "déspécialiser", enfin au troisième niveau, de le préparer aux responsabilités de cadre dirigeant (225).

Le procédé métonymique consistant à faire passer le perfectionnement des cadres non seulement pour un ensemble unique mais encore pour l'ensemble de la formation des adultes pratiquée dans les entreprises a pour effet d'imposer insidieusement que ce qui est dit du perfectionnement des cadres dirigeants vaut pour toute action de formation organisée par les entreprises. Se posant comme "démenti", cette interprétation des résultats d'enquête joue en fait une fonction d'occultation et - exemple de ce que le discours patronal sur la formation est engagé dans un conflit idéologique - elle sert, si l'on peut dire, d'abcès de fixation. Qu'il y ait ou non intention de "faire des dupes" n'est pas de ces questions auquel l'analyse d'archives peut répondre mais, en faisant semblant d'entendre le reproche de détracteurs et en étendant à l'ensemble de la formation ce que celui-ci aurait de mal fondé à propos du perfectionnement des cadres, cette partie du rapport d'enquête publié par le CNPF pourrait avoir pour conséquence de faire illusion auprès de certains lecteurs ou encore auprès de certains interlocuteurs de ceux-ci, "dans la complicité tacite ou dans la duperie" (226).

7 - Formation des ingénieurs et techniciens.

Dans les textes précédemment analysés, d'autres catégories de personnel que les cadres ou les patrons apparaissent çà et là - par exemple,

(225) M. Dherse, La formation des cadres supérieurs par le perfectionnement en cours de carrière, Patronat français, n° 287, Août-Septembre 1968, p.1. Cf. Chapulut, Patronat français, n° 280, janvier 1968, p. 40-42.
(226) P. Ansart, L'occultation idéologique, Cahiers internationaux de Sociologie, vol. LIII, 1972, 213-228.

dès 1949, quand furent lancées les "missions de productivité". Avec les énoncés relatifs aux techniciens et aux ingénieurs le discours patronal semble orienté selon un nouvel axe, repérable à l'importance thématique des notions de pénurie et d'insuffisance.

En 1954, le CNPF procède à une enquête relative aux techniciens et à leur formation "tant sur le lieu de travail que dans les écoles ou cours" (227). Le motif en est fourni par le rapporteur de la Commission d'Apprentissage :

> "Constatant l'insuffisance des techniciens en qualité et en quantité, notre Commission s'est penchée depuis quelques temps sur le problème de leur formation. Elle estime que l'industrie française doit faire un effort pour former cette catégorie de personnel dont l'importance est vitale." (228)

Un an plus tard, la question est encore à l'ordre du jour : le rapporteur insiste sur le "rôle primordial de ces agents" et sur le "retard de plusieurs années à rattraper pour nous maintenir - et peut-être même nous hausser - au niveau des industries des pays concurrents", il regrette que les déclarations ministérielles ne soient guère suivies d'effet mais aussi que certaines fédérations du CNPF n'aient pas encore répondu au questionnaire "sur leurs techniciens actuels, leurs besoins,les modes de formation qu'elles envisagent", enfin il conclut en estimant que "les écoles publiques et même les écoles créées par les associations ne pourront jamais entièrement satisfaire les besoins si variés et si variables en techniciens" et que, pour cette raison, les organisations syndicales patronales ont à créer leurs propres écoles de techniciens (229). A l'A.G. suivante l'accent est encore mis sur la formation des techniciens :

> "C'est l'effort capital que doivent entreprendre l'Enseignement technique et les professions, car il semble que la quantité d'ouvriers qualifiés actuellement formés soit en général (sauf certains métiers du bâtiment) suffisante et que les progrès techniques entraîneront peut-être une diminution du nombre d'ouvriers qualifiés; par contre la formation des techniciens à tous échelons risque d'être dramatiquement insuffisante tant en qualité qu'en quantité." (230)

---

(227) Bull. CNPF, n° 114, fév. 1954, p. 72.
(228) Ibid.
(229) Bull. CNPF, n° 129, fév. 1955, p. 93.
(230) Bull. CNPF, n° 135, août 1955, p. 95.

Ce thème avait d'ailleurs entre temps largement dominé les questions mises à l'ordre du jour des journées patronales de la formation professionnelle des 8-9 et 10 juin 1955. Il s'agissait alors pour l'organisation patronale de définir sa position par rapport à une réforme de l'enseignement qui, comme le rappelait M. Meunier, président de la Commission sociale du CNPF, "a fait l'objet de nombreux projets dont aucun n'a pu encore aboutir" (231). En l'occurrence, le patronat se préoccupait de la formation des jeunes et non de de celle des adultes, mais précisément l'examen de ces rapports révèle, d'une part, ce que le CNPF entend par formation professionnelle, d'autre part, combien la question de la formation des adultes est encore, somme toute, marginale pour le CNPF. Sur ces deux points l'exposé de M.R. Boulanger, président de la commission de la formation professionnelle du CNPF, est instructif. Celui-ci commence par rappeler que, de 1888 à 1920, l'enseignement technique relevait du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Sans doute le passage sous tutelle du ministère de l'Instruction publique puis de l'Education nationale a-t-il heureusement posé le principe de l'égalité entre l'enseignement technique et l'enseignement classique, mais il a en même temps supprimé les liaisons entre cet enseignement et les professions. Ce procès et le plaidoyer pour le rétablissement de ces liaisons sont identiques à ceux qui marquèrent la "bataille de l'apprentissage". L'argumentation est semblable : elle repose essentiellement sur le principe d'une orientation des élèves et de leur formation "dans le sens des besoins économiques réels", les professions étant les mieux placées pour connaître ceux-là. La formation professionnelle est à entendre comme une formation qui suppose l'intervention des professions et leur consultation permanente, tant nationalement que localement. Ceci ne veut pourtant pas dire que les professions aient à prendre en charge cette formation professionnelle (232). Ainsi en va-t-il de la formation de techniciens :

> "Jusqu'à présent nombre de techniciens étaient formés dans des établissements industriels soit totalement par promotion dite "ouvrière" soit par perfectionnement et formation complémentaire lorsqu'ils provenaient originairement d'écoles. La préparation de ces techniciens devient de plus en plus nécessaire au fur et à mesure que les connaissances techniques exigées par la production moderne deviennent plus importantes par suite des progrès scientifiques. Or nous sommes en présence d'une insuffisance

(231) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 3.

(232) M. R. Boulenger précise : "La formation professionnelle comporte la formation des ouvriers qualifiés, la formation des ingénieurs, et la formation de tous ceux qui se situent entre les ouvriers qualifiés et les ingénieurs et que nous appelerons les Techniciens". Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p.16.

de préparation à ces postes déjà alarmante actuellement et qui risque bientôt de devenir tragique car il faut des années pour préparer les techniciens et leur besoin ira très vite en s'accroissant parallèlement à l'application des nouvelles techniques." (233).

La solution du problème est attendu du ministère de l'Education Nationale plutôt que d'une extension de la formation dans les entreprises. Celle-ci aurait joué un rôle précurseur mais l'administration devrait relayer les entreprises et les professions, tout en demeurant en étroites relations avec elles. Tout d'abord il s'agit d'instituer les brevets sanctionnant des formations hiérarchisées de telle sorte qu'à chacune correspond un niveau dans la hiérarchie professionnelle.

Etudes	Diplômes	Position professionnelle
jusqu'à 18 ans	Brevet d'enseignement industriel ou commercial : B.E.I. ou B.E.C.	Agents techniques brevetés certains accédant à la maîtrise
jusqu'à 19 ans	Brevet technique: B.T. Techniciens brevetés	Cadres moyens de l'industrie ou du commerce
Etudes scientifiques poussées plus spécialisées que celles d'ingénieurs mais moins développées quant à la culture scientifique et technique	Techniciens supérieurs brevetés : B.T.S.	Les plus hauts postes techniques spécialisés mais différents des ingénieurs

Points de passage obligés pour accéder à un de ces trois niveaux professionnelles, les diplômes devraient pouvoir être obtenus soit par des élèves d'écoles publiques ou privées, soit par des salariés qui"suivent les cours de promotion sociale, l'attribution du titre étant toujours subordonnée à une adaptation pratique dans le métier pendant une durée variable pour chaque profession" (234). L'expression "formation professionnelle" désigne donc un ensemble qui ne se réduit pas à la formation des seuls adultes mais englobe à la fois celle de salariés en quête d'une promotion. L'objectif n'est pas tant de développer cette dernière que de réformer le système d'enseignement de telle sorte qu'il assure une formation professionnelle, satisfaisante en

(233) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 16.
(234) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 17.

quantité et en qualité pour les professions. Pour le CNPF il s'agit d'influer sur les pouvoirs publics afin que, d'un même mouvement, soit porté remède à la pénurie de techniciens et à l'insuffisance fonctionnelle d'un système d'enseignement, accusé non seulement de ne pas remplir sa tâche mais encore d'avoir pour effet une "véritable perte de substance humaine inadmissible" (235). Le discours sur la pénurie de techniciens comme quelques années auparavant, celui sur le manque d'ouvriers qualifiés, débouche sur une critique du système d'enseignement. Pour le CNPF, il ne suffit pas de proclamer que le système d'enseignement ne répond pas aux exigences quantitatives et qualitatives des professions, il lui faut encore dénoncer les effets de ce dysfonctionnement sur les élèves, victimes de l'attrait exercé par "des études secondaires trop souvent sans débouchés pratiques" et le danger qu'il fait courir au pays, sans compter le gaspillage qu'il entraîne. Selon cette argumentation, les professions sont amenées à suppléer le système d'enseignement incapable d'assumer pleinement sa fonction :

> "Il faut bien souligner qu'en définitive, c'est aux professionnels qu'il échoit de former plus tard tous ces jeunes qui n'ont eu qu'une formation intellectuelle sans plus : tous ceux qui arrêtent leurs études avant ou après le baccalauréat, tous ceux qui font des études supérieures et n'entrent pas dans une école. Un intellectuel est un inadapté et c'est aux professionnels qu'il appartient de faire totalement une adaptation qui aurait pu être plus valablement préparée pendant la durée des études et sans laisser aux jeunes l'amertume de ne pas trouver d'utilisation à leurs connaissances."(236)

Habilement, le président de la Commission de la formation professionnelle du CNPF semble s'en prendre moins à l'institution scolaire qu'aux mentalités séduites par le prestige d'études qui, d'une part, n'offrent pas de débouchés professionnels, pour lesquelles, d'autre part, de nombreux jeunes n'auraient pas la tournure d'esprit qu'elles exigent. Déniant que l'insistance patronale sur la nécessité de valoriser la formation professionnelle soit "dictée par la seule préoccupation de voir améliorer les conditions de recrutement et de formation des futurs producteurs", M. Boulenger tient à affirmer le caractère nécessaire de l'acquisition d'une culture mais aussi la possibilité

(235) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955.
(236) Ibid.

d'édifier celle-ci "sur les bases concrètes du métier aussi bien que sur d'autres études plus abstraites, et même souvent beaucoup plus valablement pour bien des jeunes dont la forme d'intelligence est plus sensible au concret" (237). Usant, pour ainsi dire, naturellement du postulat qu'il existe des différences innées rendant certains enfants aptes "au concret" et d'autres davantage portés à l'abstraction, le discours patronal suit ici la voie tracée de longue date par l'idéologie des "aptitudes naturelles".

Comme pour mieux rassurer sur les intentions humanistes du patronat, pour mieux faire sentir que celui-ci défend non ses intérêts particuliers mais le bien général, le conférencier termine en explicitant le sens symbolique qu'a pour le CNPF le choix du lieu où se tient alors la réunion de clôture de ces journées patronales de la formation professionnelle :

> "Le patronat français exposant sa position sur la formation professionnelle des jeunes dans la salle la plus représentative de l'Université française, a voulu affirmer visiblement que ses préoccupations sociales et économiques dans cette matière ne pouvaient se situer que dans le cadre de la formation complète de l'homme." (238)

Cherchant à convaincre et à se convaincre de la valeur universelle du dessein patronal, lors même que celui-ci répond aux intérêts économiques, politiques et sociaux de la classe dominante, le CNPF ne pouvait en effet choisir meilleur support que la Sorbonne. Tendant à faire reconnaître comme légitimes, d'une part, une transformation du système d'enseignement allant dans le sens des exigences professionnelles, d'autre part, l'accentuation des interventions professionnelles dans les instances de décision et de légitimation de l'arbitraire culturel, le CNPF ne pouvait mieux faire que de s'assurer la caution de l'autorité pédagogique et culturelle, caution matérialisée et proclamée non seulement par la présence sinon du ministre de l'Education nationale - "appelé de façon impérieuse dans son département" (239) - du moins de personnalités universitaires (M. Le Gall, collaborateur du ministre, le Recteur Sarraille, M.F. Buisson, Directeur Général de l'Enseignement technique, etc.), mais encore et surtout par l'utilisation officielle du grand amphithéâtre de la Sorbonne comme lieu de clôture solennelle des journées patronales de la formation professionnelle. Grandes manoeuvres du patronat,

---

(237) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 17-18.
(238) Ibid., p. 18.
(239) Ibid., p. 12.

ces journées semblent viser simultanément un objectif interne et un objectif externe : renforcer la cohésion patronale sur la question de la formation professionnelle et faire admettre en dehors du patronat la valeur rationnelle et, pour tout dire, universelle des prises de position patronales sur cette question. Pour atteindre ces deux objectifs, le CNPF ne néglige pas d'opérer au niveau même de l'imaginaire social en accaparant à son profit la Sorbonne en tant que symbole social de l'autorité pédagogique, de la culture et de l'universalité. Selon Georges Gurvitch, "tout symbole social a deux pôles : d'une part, il est signe d'une espèce particulière, d'autre part, il est un instrument de participation" (240). C'est dans ces deux dimensions que se développe la manipulation symbolique : signe de la révérence patronale à l'égard de l'Université mais aussi expression de ce que l'Université reconnaît au patronat une place éminente parmi ceux qui ont leur mot à dire sur le rôle et le fonctionnement du système d'enseignement, reconnaissance du fait que l'autorité détenue par l'Université doit compter avec le patronat en tant que fraction de la classe dominante, cet investissement de la Sorbonne par le CNPF est encore le moyen de créditer le patronat et ses projets pédagogiques des valeurs communément accordées à l'Université. En s'installant dans le grand amphithéâtre de la Sorbonne, le CNPF fait en sorte que le patronat passe pour participer non seulement à l'oeuvre humaniste de l'Université - "formation complète de l'homme" - mais aussi aux vertus qu'il veut bien lui reconnaître, notamment la "pureté" (241). Plus que la seule célébration d'un rituel propitiatoire pour que se réalise l'alliance entre les professions et l'Université, ne s'agirait-il pas d'une tentative de consécration ? Tout semble se passer comme si, en tolérant que le CNPF siège en ce qui est tenu pour le "haut-lieu" de l'autorité pédagogique, celle-ci reconnaissait au patronat la légitimité de sa participation au magistère universitaire.

Pourtant les voix qui se font entendre au cours de ces journées n'entonnent pas ce qui pourrait ressembler à un magnificat. Il a déjà été fait écho aux observations sévères de M. Boulenger sur le système d'enseignement. D'autres conférenciers expriment plus vivement leurs critiques. Le président de l'Union des syndicats des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics de la Loire-Inférieure, dans un rapport approuvé à l'unanimité,

---

(240) G. Gurvitch, La vocation actuelle de la sociologie, P.U.F., 1963, I, p.95.
(241) "Nous sommes persuadés que c'est de la collaboration conçue dans cet esprit entre "formateurs" et "utilisateurs" de la recherche constante d'un équilibre entre la "pureté" et "l'efficacité" que sortiront les formules valables susceptibles d'assurer simultanément le développement économique et plus de bonheur à l'homme" (M. Boulenger, Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 18.)

retrace ce qu'il appelle "l'historique de l'éviction des professionnels dans l'organisation de l'enseignement" et stigmatise le "monopole" exercé par les universitaires dont le comportement et les paroles ou les écrits sont, à ses yeux, incompatibles avec "l'esprit de coopération qui devrait animer les "parties prenantes" dans "l'organisation d'une meilleure instruction professionnelle" (242). Le président du CNPF, lui-même, après avoir exprimé l'effroi qu'inspire le "gaspillage de possibilités humaines" résultant du privilège accordé aux études secondaires, s'en prend aux méthodes d'enseignement : encyclopédisme des programmes, qui nuit à la formation de l'esprit et entraîne une fatigue excessive; intellectualisme qui empêche le développement de la sensibilité, appauvrit "les ressources de l'intuition" et surtout produit "un esprit faux"; enfin, enseignement manquant d'une base commune à tous les français et qui donne au jeune ouvrier "passé par l'école communale" et au jeune lycéen "le sentiment d'appartenir à des classes sociales différentes", ce qui "est infiniment regrettable" (243).

Le CNPF porte des jugements du même ordre sur la formation des ingénieurs. En février 1954, à l'occasion de la création d'un centre d'études pratiques des techniques de production, le rapporteur de la commission de la productivité se demande si "notre pays a (...) su utiliser au mieux son potentiel d'hommes de valeur ?" C'est par la négative qu'il répond :

> "L'orientation trop théorique de notre enseignement technique, l'insuffisance évidente de cet enseignement dans les domaines qui touchent à la fabrication, à la production - tant au moment de la formation de nos ingénieurs qu'au cours de leur carrière - sont sans doute responsable de cet état de choses." (244)

Dans la même période, le CNPF se préoccupe de la pénurie d'ingénieurs :

> "Le nombre d'ingénieurs formés par an actuellement n'est supérieur que de 15% à celui d'avant la guerre de 1914. Une telle constatation est angoissante. D'ailleurs beaucoup de professions et d'entreprises s'inquiètent de la difficulté croissante à recruter des ingénieurs." (245)

En outre, selon le même rapport, "trop d'ingénieurs occupent des emplois de techniciens supérieurs". Aussi, en 1956 pour les ingénieurs comme en 1954 pour les techniciens, une enquête est lancée "dans chaque profession auprès

---

(242) Bull. CNPF, n° 141, déc. 1955, p. 45-49.(souligné par moi).
(243) Ibid., p. 30
(244) Bull. CNPF, n° 115, fév. 1954, p. 29.
(245) Bull. CNPF, n° 145, mars 1956, p. 98.

de quelques entreprises les plus en pointe pour connaître leurs difficultés de recrutement actuel en nombre et en qualité, leurs perspectives d'avenir à plusieurs termes" (246). Il s'agit pour le CNPF en liaison avec le Commissariat au Plan "de définir le sens de l'orientation souhaitable en quantités, qualités et spécialités, pour la formation des ingénieurs et techniciens supérieurs" (247). Par le rapport de la commission de la formation professionnelle, présenté à l'A.G. de juillet 1956, on apprend que l'étude des problèmes posés par "l'insuffisance actuelle d'ingénieurs et de techniciens supérieurs" est poursuivie avec le concours du Commissariat au Plan et la commission des titres d'ingénieurs sous le contrôle du ministère de l'Education nationale, pour déterminer les possibilités immédiates de formation dans les écoles d'ingénieurs, également par une intervention "auprès du Commissariat général de la productivité pour définir les niveaux d'ingénieurs et de techniciens et les formes d'une enquête permettant d'établir une statistique et de nombreux renseignements sur les ingénieurs et techniciens en place, les besoins actuels et l'augmentation de ces besoins dans les années à venir" (248). Mais déjà le président de la commission de la formation professionnelle du CNPF donne son avis et insiste "sur le fait que nous ne manquons pas en France tant d'ingénieurs diplômés (sauf pour la recherche) que de techniciens supérieurs brevetés" (249). La cause est déjà entendue : il convient de développer une catégorie intermédiaire de personnel, ayant reçu "une formation aussi longue et aussi valable que celle des ingénéieurs, mais limitée à une seule spécialité, alors que la formation des ingénieurs comporte une culture générale permettant de dominer la spécialité" (250). C'est bien au niveau de la détermination de l'arbitraire culturel et des moyens arbitraires de l'inculquer que se situe l'intervention du CNPF; c'est également au niveau de la définition du diplôme et du titre qui simultanément sanctionnent cette formation, rendent légitime l'accès à un nouvel échelon de la hiérarchie professionnelle mais illégitime toute prétention à l'échelon supérieur. Il s'agit de donner aux futurs techniciens supérieurs "une formation aussi longue et aussi valable" mais qui n'ait pourtant pas la même valeur que celle des ingénieurs. Le projet est pour le moins contradictoire mais la résolution de la contradiction passe par le dosage des matières et moyens de formation :

(246) Bull. CNPF, n° 145, mars 1956, p. 98.
(247) Ibid.
(248) Bull. CNPF, n° 150, août 1956, p. 113.
(249) Ibid.
(250) Ibid.

aux uns la clôture de la spécialité, aux autres l'ouverture de la culture générale. Se trouve ainsi explicitement énoncé le rôle de division sociale, attendu du système d'enseignement : si la culture générale permet de "dominer la spécialité" elle autorise aussi à dominer ceux dont la formation fut "limitée à une seule spécialité". Dans le même temps que s'exprime ouvertement la doctrine patronale visant à produire, par la formation, des distinctions qui ne sont pas seulement ni d'abord professionnelles, le CNPF met en fonctionnement une sorte de dispositif à justifier rationnellement ces différences, en l'espèce il s'agit des études prévisionnelles sur les besoins en ingénieurs et techniciens dans les différentes professions. Ici encore l'idéologie se fait pratique et passe par la mise en place de commissions d'enquête et de comités de lisaison ou de synthèse (251). A l'A.G. de février 1959 cette phase d'examen des besoins débouche sur des conclusions concernant les ingénieurs, les techniciens et les ouvriers qualifiés. Pour ces derniers, le seul problème réside dans l'amélioration de leur qualité. Pour les ingénieurs, des mesures distinctes sont envisagées selon qu'il s'agit d'ingénieurs dits "de culture générale", d'"ingénieurs spécialisés" ou d'"ingénieurs autodidactes" : l'augmentation contrôlée des admissions dans les Grandes Ecoles règle le cas des premiers; pour les seconds on envisage d'une part le développement ou l'élévation du niveau d'écoles d'ingénieurs ou de techniciens supérieurs, d'autre part "le recrutement dans certaines de ces institutions (...) de candidats admissibles aux examens de Grandes Ecoles"; pour la troisième catégorie, "la commission approuve sans réserve la création en province de centres associés au Conservatoire national des arts et métiers" (252). Quant aux techniciens, le rapport reprend ce que le bureau de la commission avait déjà formulé peu auparavant, à savoir "l'impossibilité absolue d'assurer par la voie scolaire la formation de plus de la moitié des techniciens réclamés par le Commissariat général du Plan d'ici 1964" (253). Le rapport poursuit :

> "Le seul moyen de combler ce déficit est de promouvoir le personnel au travail dans les entreprises en créant des cours de promotion du travail dans l'entreprise ou le plus souvent dans le cadre professionnel sur l'initiative et sous la gestion des organismes professionnels. Le financement pourrait en être assuré par la taxe d'apprentissage et aussi par des ressources créées à cet effet par les Centres techniques" (254).

---

(251) En juillet 1957, projet de création d'un comité de liaison auprès du ministre de l'Éducation nationale. En décembre 1957, arrêté du ministre de l'Education nationale créant une "commission pour le développement des moyens de formation des ingénieurs et techniciens". Le 19 mars 1957, la loi du 18 mars 1957 est publiée au J.O., elle crée l'I.N.S.A. de Lyon.

(252) Bull. CNPF, n° sp. A.G. XXVI, 18 fév. 1959, p. 105.

(253) Bull. CNPF, suppl. n° 171 (254) Bull. CNPF, n° sp. A.G. XXVI, p. 105.

C'est précisément au cours de cette année 1959 que sera promulguée la loi dite de "promotion sociale". Certes, comme il a déjà été dit, l'idée n'est pas nouvelle et par exemple "la promotion du travail" figurait comme une des principales préoccupations du Comité de démocratisation de l'enseignement, créé en 1956 par M. Billères, alors ministre de l'Education nationale (255). Sans doute, ainsi qu'il a déjà été noté, le perfectionnement des chefs d'entreprise et des cadres était pensé par le CNPF comme devant se situer en dehors du système d'enseignement. Mais il semble que l'idée d'une formation destinée à d'autres catégories que le personnel d'encadrement et effectuée par les entreprises ou dans des organismes professionnels se soit imposée au CNPF à partir de l'énoncé du problème posé par le "déficit" de techniciens. Il n'est pas sans intérêt de noter que cette émergence de la question et cette décision sont contemporaines des préoccupations relatives à l'ouverture du Marché Commun, ainsi qu'en témoignent les propos du président du CNPF à cette même assemblée générale de février 1959, mais aussi qu'elles surviennent au moment où une ordonnance prolonge la scolarité obligatoire et un décret réforme l'enseignement public. C'est dire que si des motifs d'ordre économique, liés à la conjoncture, peuvent expliquer le tour pris par le discours patronal sur la formation professionnelle, celui-ci s'oriente aussi en fonction des réactions patronales aux mesures gouvernementales concernant l'institution scolaire. Or le CNPF approuve les dispositions relatives à l'enseignement professionnel - elles permettent en particulier de maintenir l'apprentissage dans les entreprises - ainsi que "les dispositions relatives à l'éducation culturelle et au perfectionnement professionnel" (256). Le fait est que le CNPF voit ses principales exigences satisfaites par cet ensemble de mesures, ce qui n'est pas sans produire un effet de légitimation de ses prises de position : le CNPF peut passer pour une organisation qui se soucie non pas des seuls intérêts patronaux mais de l'intérêt général, également pour une organisation dont les analyses et les propositions se sont avérées pertinentes. De plus, le décret attribue aux professionnels non seulement un rôle d'intervention au sein des divers conseils prévus pour assurer la liaison entre l'Ecole et les professions mais encore un rôle de formation. Ainsi les professionnels voient reconnaître comme légitime leur place, d'abord, dans les instances de décision concernant l'action pédagogique, ensuite, parmi les agents pouvant légitimement exercer une action pédagogique : ils deviennent

(255) Bull. CNPF, n° 150, août 1956, p. 113.
(256) Bull. CNPF, n° sp. A.G. XXVI, fév. 1959, p. 104.

eux-mêmes, au moins potentiellement et formellement, des "éducateurs légitimes". Pour justifier la part active que les entreprises et les professions devaient prendre à la formation des techniciens, le CNPF invoque la rationalité économique : selon les prévisions officielles, l'enseignement technique, même s'il se développe au rythme projeté par le Plan d'équipement scolaire, ne pourra pas fournir dans les années à venir le nombre de techniciens que réclament les entreprises, celles-ci n'auraient donc d'autre solution que de les former elles-mêmes. Pourtant un autre motif puissant a pu pousser le CNPF dans cette voie. S'il n'est pas évoqué dans les jugements patronaux sur la réforme de 1959, il avait été vigoureusement et fréquemment exprimé à propos de l'apprentissage, tout au long des quinze années précédentes. En somme, le CNPF n'a plus à affirmer que la formation professionnelle est essentiellement l'affaire des professionnels puisque les pouvoirs publics en reconnaissent la nécessité. Tout semble se passer comme si dans la lutte dont l'autonomie relative du système d'enseignement est l'enjeu les tenants du pouvoir économique marquaient des points et se voyaient, partiellement au moins, en mesure de réaliser le rêve d'une "école confondue avec l'entreprise" (257).

Dès lors le CNPF se doit de tirer avantage de la brèche ouverte, donc d'inciter les professionnels à devenir eux-mêmes formateurs de leur personnel. Au delà des techniciens, il est d'ailleurs bientôt à nouveau question de la formation des O.S. dans les entreprises :

> "Le bureau de la commission de la formation professionnelle a commencé l'étude des moyens à mettre en oeuvre pour la formation des ouvriers spécialisés dans le cadre des dispositions du décret du 6 janvier 1959 portant réforme de l'enseignement. Il est apparu qu'il y aurait avantage à ce qu'à l'exemple de certaines branches d'activité, les professions examinent la possibilité de formation de ces jeunes gens dans des centres collectifs de préparation ou de préapprentissage en particulier." (258)

Dans le même temps que sont projetées des institutions spécifiques, le CNPF intervient auprès des cadres pour rappeler l'importance de la "formation sur le tas" :

> "Nous insisterons sur le rôle du chef dans la formation quotidienne à donner aux subordonnés, jour après jour - on pourrait presque dire heure par heure - à l'occasion de

(257) P. Bourdieu et L. Boltanski, Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction, Actes de la recherche en sciences sociales, mars 1975, n° 2, 95-107.
(258) Bull. CNPF, suppl. n° 184, avril 1959, p. 5.

> l'exercice du métier et en vue d'améliorer le travail de chacun. Un chef doit toujours rester un instructeur. Il ne semble pas que les cadres interviewés aient une notion aussi claire de cette nécessité que celle de l'information par exemple." (259).

Que dans son intention ce rappel soit à usage interne ou qu'il ait d'autres destinataires que les chefs d'entreprises et les cadres, il convient pour en saisir tout le sens de le rapporter à la situation de concurrence entre, d'une part, l'instance éducative légitime, en particulier l'Enseignement technique, d'autre part, les professions et les entreprises qui se sont vues reconnaître le pouvoir d'exercer légitimement une action de formation. Face au corps d'agents dont dispose l'institution scolaire, il s'agit en quelque sorte de faire monter en ligne, non pas un corps équivalent de formateurs qui n'existe pas en tant que tel, mais l'ensemble du personnel d'encadrement (260).

8 - Promotion ouvrière et formation du personnel d'encadrement.

On se souvient qu'en mars 1949 le président du CNPF rendait publique l'offre américaine de recevoir des stagiaires. Parmi ceux-ci, dont il était attendu qu'ils se fassent, à leur retour, "les éducateurs de toute leur profession", figuraient non seulement des patrons et des ingénieurs mais aussi des agents de maîtrise et des ouvriers. L'examen des bulletins du CNPF ne permet pas de savoir quel fut le nombre ni même la proportion de ces dernières catégories de personnel parmi "les missionnaires de la productivité" et les rapports publiés ultérieurement par la revue patronale sont le fait de

(259) Bull. CNPF, n° 185, mai 1959, p. 13.
(260) Dès septembre 1951, il est question de l'animateur, dans les textes du CNPF "l'animateur deviendra l'homme sur lequel repose la mise en place du programme d'action" (Bull. CNPF n° 70, p. 11). En janvier 1954, à propos de films de formation, allusion est faite aux responsables de formation dans les entreprises, également aux animateurs (Bull. CNPF, n° 112, janvier 1954, p. 23-24). A la fin de cette même année, on apprend que le modèle de programme professionnel de productivité est celui de la fonderie et qu'il se déroule en deux temps : la première partie consacrée à la formation des patrons et animateurs est suivie par l'action en usine proprement dite. (Bull. CNPF, n° 127, décembre 1954.).

dirigeants. A s'en tenir aux textes, il n'est pas possible d'évaluer si effectivement des ouvriers et des contremaîtres, initiés aux Etats-Unis, eurent, de retour en France, une activité éducative auprès de leurs camarades d'atelier. Quoi qu'il en soit, cet énoncé de mars 1949 les situe en position de formateurs potentiels et surtout il en fait des bénéficiaires possibles d'un perfectionnement (ici sous la forme d'un stage aux Etats-Unis).

Selon un rapport déjà cité, la promotion des cadres subalternes dans les entreprises américaines est, à la différence de ce qui se passe dans les entreprises françaises, moins fondée sur l'ancienneté que sur la sélection de spécialistes recevant, dans l'usine même, des cours de perfectionnement. Ceux-ci "ne sont pas seulement techniques; ils ont également pour objet de former les contremaîtres à leur rôle de chefs d'équipe et de leur apprendre à diriger du personnel" (261). Il convient "d'obtenir de la part de ces cadres une collaboration consciente et intelligente" (262). Déjà un pré-rapport de la mission interprofessionnelle de productivité insistait sur la "promotion ouvrière" dans les entreprises américaines :

> "Un ouvrier qui a le désir d'apprendre et des aptitudes suffisantes n'a pas comme son camarade français, un retard presque définitif par rapport à l'étudiant du même âge. Il est encouragé à poursuivre ses efforts d'instruction par le fait que la plupart des ingénieurs de son usine ont eu des débuts analogues aux siens." (263)

Cours de rattrapage et absence de préjugés défavorables à l'égard de ceux qui "sortent du rang" font qu'aux Etats-Unis, le jeune ouvrier est "convaincu qu'il pourra, un jour, avoir sa chance" (264).

Dans le discours patronal, le thème de la "promotion ouvrière" est systématiquement lié à celui de l'accroissement de la productivité. C'est le cas dans les rapports et pré-rapports qui viennent d'être mentionnés, mais aussi, par exemple, dans la conférence que le président Villiers fit à Royaumont en juin 1951.

> "L'ensemble du personnel de l'entreprise doit participer à l'accroissement de la productivité, il doit être convaincu qu'il en a sa part. Ce résultat ne sera obtenu que si (...) on lui fournit le moyen de se perfectionner et d'acquérir les connaissances qui

---

(261) Bull. CNPF, suppl. n° 81, 15 avril 1952, p. 6.
(262) Ibid.
(263) Bull. CNPF, n° 57, octobre 1950, p. 13.
(264) Ibid.

> lui permettront de participer à la promotion ouvrière, laquelle doit être de règle dans toute entreprise." (265)

C'est encore le cas dans le compte rendu de l'A.G. du 18 janvier 1952. Sous le titre "pour l'accroissement de la productivité" et, après qu'une "amélioration des conditions de formation des hommes" ait été souhaitée, il est dit :

> "Je crois que nous devons nous pencher sur le problème de la promotion depuis la base, depuis les ouvriers, pour utiliser au mieux toutes les valeurs de ce pays." (266)

Qu'il s'agisse des cadres diplômés à qui il est recommandé de ne "pas s'endormir à la sortie de l'école" et de "compléter sans cesse leur formation" ou de ceux qui, n'ayant guère de diplôme, deviennent cependant technicien ou agent de maîtrise grâce à la "promotion ouvrière", l'intérêt que le patronat porte à leur perfectionnement est essentiellement motivé par l'importance de celui-ci comme facteur de productivité.

Cependant lorsque, dans le même texte, sont posées les conditions de la "promotion ouvrière", un autre thème se fait jour :

> "Il faut que nous fassions véritablement en sorte que nul, quelle que soit son origine, n'ait le droit de dire qu'il n'a pas eu la possibilité de s'élever dans l'industrie ou le commerce au niveau que justifiaient ses qualités et ses efforts." (267)

L'énoncé ne manque pas de vigueur. Il n'est pas non plus dénué de cynisme : pour le patronat - le "nous" de l'énoncé - l'important est d'obtenir que chacun soit convaincu d'être à sa place, celle qui correspond aux qualités dont il est pourvu et aux efforts qu'il a déployés pour y parvenir. Autrement dit, toute protestation relative aux positions des uns ou des autres dans l'espace social doit devenir illégitime. Explicitement les chefs d'entreprise - toujours le "nous" de l'énoncé - font figure de maîtres du jeu puisque c'est à eux de réaliser les conditions de ce qui, ultérieurement, sera nommé "égalisation des chances". Ce langage de dirigeant est aussi affirmation de pouvoir. Enfin, la représentation qu'impose cet énoncé est celle d'une

---

(265) Bull. CNPF, n° 68, juillet 1951, p. 10.
On notera que la même année, le sénateur Michel Debré souhaitait la création de "Facultés ouvrières de Technique et de Culture" dont l'objet serait pour le plus grand bien de l'Etat et de la justice sociale de permettre la "promotion" des travailleurs." (cité par G. Thuillier, La promotion sociale, P.U.F, 1966, p. 19).
(266) Bull. CNPF, n° 78, février 1952, p. 4.
(267) Ibid.

société hiérarchisée où chacun peut "s'élever" à la mesure de ses dons et de ses efforts. L'opération idéologique est double : d'une part, inculquer cette exclusive vision du monde social où la mobilité est possible et disqualifier toute autre analyse des rapports sociaux, d'autre part, faire admettre par tous que chacun est engagé dans cette course avec des chances égales, hormis les différences d'aptitudes. Cette image des relations internes à la société et celle des relations entre les sociétés commerciales ou industrielles ne sont pas sans rapport : ici comme là, dans le jeu de la concurrence, chaque unité est censée atteindre la position que lui permettent ses capacités et son énergie. Valorisant des institutions et des pratiques vouées à la "mobilité sociale ascendante", ce discours présuppose l'universalité d'un ethos de la compétition pour l'accès à un rang social plus élevé. Remaniant le système de valeurs à l'usage des subordonnés, il reconnaît une légitime ambition dans ce qui passait précédemment pour prétention insensée : vouloir "sortir de sa condition" n'apparaît plus comme une tentation dangereuse pour l'ordre social et vaine pour qui l'éprouve. Simultanément cette reconsidération du sens des conduites d'"ascension sociale" est normalisatrice : elle requiert de celui qui tend à "s'élever" la reconnaissance des bornes entre lesquelles il convient de s'acheminer, celle des degrés auxquels il est permis, si possible, d'accéder, celle enfin des cheminements et stratégies licites. A la banalisation de ce qui était transgression de l'ordre social et donc tentative aventureuse hors des sentiers battus correspond le balisage des voies de la promotion. La mise en valeur des conduites de "promotion" par la formation professionnelle implique la disqualification d'autres moyens d'élévation et surtout la dévalorisation d'aspirations étrangères à cet idéal imposé. Celui-ci ne concerne d'ailleurs que l'individu appelé à faire valoir ses qualités et ses mérites, pour tenter de "sortir du rang". La "promotion ouvrière" ainsi entendue n'a pas le sens d'un changement collectif : il n'est pas question d'une promotion des ouvriers ni, bien sûr, de la classe ouvrière mais de la possibilité, pour quelques-uns seulement - même si cette possibilité est, en droit, offerte à tous - de gravir un ou plusieurs échelons de la hiérarchie professionnelle (268).

Plutôt que d'ouverture d'un nouveau "canal de mobilité sociale", mieux vaudrait parler de l'aménagement et de la canalisation d'une voie déjà empruntée. Mais, outre qu'il s'agit de discipliner et de contrôler le flux

(268) Cf. M. David, Dimension individuelle et dimension collective de la formation des travailleurs, Education permanente, n° 13, 1972, 85-125.

promotionnel, l'organisation et la légitimation de ce réseau ne sont envisagées que dans la mesure où, dans les entreprises industrielles ou commerciales, le mode de recrutement du personnel d'encadrement n'est plus jugé satisfaisant, en particulier aux niveaux subalternes. En 1954, l'U.I.M.M. présente les résultats d'une enquête effectuée auprès des industriels de la métallurgie : il en ressort que 51% des agents de maîtrise n'ont aucun diplôme et que 20% seulement font état d'une formation supérieure au C.A.P., alors que les chefs d'entreprise souhaitent que leur maîtrise dispose non seulement d'une "expérience assez longue" mais aussi d'une "formation scolaire importante" (269). En outre les enquêteurs notent que "les entreprises sont unanimes à regretter chez les agents de maîtrise l'absence totale de formation aux relations humaines, aux problèmes de commandement et aux questions économiques" (270). Selon ce même rapport d'enquête, la demande de formation du personnel d'encadrement est motivée par les changements qui affectent sa fonction.

> "Dans l'entreprise moderne tant que le contremaître aura la responsabilité de former ses compagnons et que ceux-ci ne dépendront pratiquement que de lui, il disposera d'une autorité indiscutée (...) C'est le progrès des techniques qui, par des voies multiples, viendra provoquer l'affaiblissement de la position de la maîtrise." (271)

Le problème est donc de redéfinir le rôle de l'agent de maîtrise. En effet, la minutie des analyses du travail et le caractère poussé de la division du travail entraînent la spécialisation des exécutants dont la formation échappe alors en grande partie au contremaître; elles ont aussi pour conséquence d'ôter à ce dernier la responsabilité de la distribution du travail, qui devient l'objet d'une répartition méthodique. Mais l'agent de maîtrise reste essentiellement "la base du commandement dans l'entreprise" (272). Or, toujours selon les mêmes conclusions d'enquête auprès des industriels de la métallurgie, la préparation de la maîtrise à cette responsabilité est insuffisante. Deux filières de recrutement sont ainsi envisagées : l'une passe par "la voie d'une scolarité appropriée" (B.E.T., diplôme de technicien des E.N.P.) suivie d'une étape de perfectionnement "entre la sortie de l'école et les obligations du service militaire", et, après celui-ci, d'une formation complémentaire, la seconde n'est autre que "la promotion ouvrière" qui

---

(269) Bull. CNPF, n° 126, novembre 1954, p. 28.
(270) Ibid.
(271) Ibid.
(272) Ibid, p. 29.

"conduira souvent celui qui la suit aux premiers postes de commandement comme aboutissement définitif" (273).

Le même texte présente les grandes lignes de cette formation :

> "- connaissance appropriée à chaque échelon, des réalités supérieures de l'entreprise et de la mission de celle-ci
> - appréciation de l'autorité, de sa nature, de ses voies et de ses possibilités
> - connaissance pratique de la nature des relations entre les individus eux-mêmes et entre l'individu et les groupes
> - méthode d'instruction du personnel
> - participation à un esprit général qui, dans l'entreprise, reste constamment ouvert aux améliorations matérielles et au perfectionnement moral
> - développement du souci de voir toujours plus large et plus loin en s'élevant soi-même." (274)

Ce programme de formation comporte une part d'information mais semble surtout viser l'acquisition de compétences caractéristiques des "hommes de commandement" (275). Plus que des connaissances, ce sont des manières d'être, d'agir et de réagir, qui sont à inculquer aux futurs agents de maîtrise. A la différence de la "promotion du travail" qui, comme on en parlait au CNPF en 1951, a pour objectif "l'accroissement de qualification des salariés" (276), il s'agit dans le cas de la "promotion ouvrière" de transformer des attitudes, des comportements et des manières de penser pour constituer à partir de "bons ouvriers professionnels" un corps de petits chefs dont l'autorité est à réassurer. Les transformations matérielles et organisationnelles des moyens de production ne sont pas sans incidence sur les rapports de production - c'est ce que reconnaît le CNPF mais en employant un autre langage, c'est aussi ce qu'expriment plus trivialement les chefs d'entreprise quand ils disent que leurs contremaîtres ne sont plus "à la hauteur". L'expérience ne suffit plus à justifier le pouvoir de l'agent de maîtrise dont pourtant le rôle de commandement prend le pas sur d'autres rôles qui lui échappent (la formation des apprentis, la répartition des tâches). Pour les dirigeants d'entreprise il est hors de question d'abolir la relation d'autorité, dans laquelle s'effectue le procès de travail. La solution tient dans le recours à la formation et au perfectionnement du personnel d'encadrement

---

(273) Bull. CNPF, n° 126, novembre 1954, p. 29.
(274) Ibid., p. 32. On notera au passage la dernière formule : elle semble empruntée à G. Berger ou, en tout cas, elle est dans le même ton.
(275) C'est ainsi que le texte cité définit les agents de maîtrise.
(276) Bull. CNPF, n° 62, février 1951, p. 37

pour adapter celui-ci aux nouvelles conditions d'exercice du "commandement", légitimer son pouvoir et prévenir des incidents qui pourraient dégénérer en crise de l'autorité. L'appel ou l'accueil fait à la psychologie des "relations humaines" semble ici encore n'avoir d'autre origine que le souci de transformer les conduites pour rendre plus efficaces et maintenir plus efficacement les rapports de domination-subordination.

Que cette accommodation du style de commandement passe pour modification fondamentale des rapports sociaux, la mystification est déjà d'importance. Elle l'est plus encore quand,à partir des cas d'ouvriers professionnels devenus techniciens ou contremaîtres, on affirme la possibilité pour tous de voir les efforts de perfectionnement mener à une promotion professionnelle et, de ce fait, à une promotion sociale.

Productivité et "promotion ouvrière" ne sont pas seulement liées dans l'énoncé des buts assignés aux institutions; elles le sont aussi dans l'organisation même de la formation dite de "promotion ouvrière". Lorsque, le 28 mai 1953, le ministre français des affaires économiques et un représentant du gouvernement des Etats-Unis signent l'accord concernant l'affectation à la France d'un crédit de 30 millions de dollars, en application de l'amendement Blair-Moody, voté par le Congrès américain au mois de juin 1952, le programme français d'accroissement de la productivité qui y correspond comporte un "programme de formation générale ouvrière" (277). En juillet 1955 la revue du CNPF reparle des crédits du fonds national de la productivité et annonce un additif de 200 millions de francs au crédit prévu pour le programme de formation générale ouvrière (278). Entre temps sont mentionnées les journées de productivité en Afrique du Nord au cours desquelles fut abordé "le problème de la formation de la classe ouvrière et de la formation des chefs, si vital pour l'avenir de l'économie marocaine" (279). Quant aux missions de productivité aux Etats-Unis, certaines s'intitulent : "formation professionnelle des ouvriers" (280).

Après 1955 l'expression "promotion ouvrière" disparait du Bulletin du CNPF et il faut attendre 1959 pour qu'il y soit à nouveau question de

---

(277) Les crédits prévus pour cette formation s'élèvent à 390 millions de francs, tandis que les crédits de soutien des programmes de formation et de perfectionnement pour le personnel d'encadrement sont de 250 millions de francs, 300 autre millions de francs étant prévus "dans le domaine de l'enseignement et spécialement dans celui de l'enseignement agricole" (Bull. CNPF, n° 100, juin 1953, p. 26).
(278) Bull. CNPF, n° 134, p. 44. Cf. Bull. CNPF, n° 135, p. 102-103.
(279) Bull. CNPF, n° 101, juin 1953, p. 25.
(280) Bull. CNPF, n° 117, avril 1954, p. 25.

"promotion" mais sous l'expression officielle de "promotion sociale" (281). A l'assemblée générale de février 1959, les cours de "promotion du travail", organisés dans les entreprises ou au niveau des branches professionnelles, étaient préconisés par le CNPF comme moyen de remédier à la pénurie de techniciens (282). La même année, le CNPF réexaminait la question de la formation des O.S. compte tenu du décret de réforme de l'enseignement (283). Mais il semble que précisément en ce qui concerne la promotion sociale l'initiative soit venue d'ailleurs et que l'organisation patronale se soit contenté d'enregistrer la création des instituts de promotion supérieure du travail (284) ou encore d'étudier les textes comme, par exemple, la lettre circulaire datée du 26 mars 1958 où le ministre de l'Education nationale exposait les principes d'organisation et de méthodes de la promotion supérieure du travail (285). La formule qu'emploie le rédacteur du supplément au Bulletin du CNPF, en novembre 1959 est significative de cette attitude : "Le bureau a examiné les initiatives et les responsabilités qui pouvaient être prises par les groupements professionnels dans le cadre de la loi du 31 juillet 1959 relative à diverses dispositions tendant à la promotion sociale" (286). Le rapport proposé à la vingt-huitième assemblée générale du CNPF, le 16 février 1960, procède à une analyse détaillée de cette loi dont il est dit qu'elle reflète "un souci de justice sociale" mais surtout qu'elle devrait permettre "d'espérer une formation plus nombreuse de personnel dans la catégorie des cadres moyens où le manque d'agents techniques et de techniciens est le plus accentué" (287). C'est dire que, même si les possibilités de formation d'O.S. et d'ouvriers professionnels (le premier degré de la promotion professionnelle) sont indiquées, le CNPF voit essentiellement dans cette loi le moyen de combler le déficit qui lui paraît le plus net. Toutefois les deux objectifs sont associés par le CNPF comme ils le sont dans les textes officiels :

> "En outre tant sur le plan économique pour former des adultes aux différents postes de l'industrie et du commerce que sur le plan humain, pour permettre à ceux qui n'avaient pas eu la possibilité d'étudier pendant leur jeunesse de monter dans la hiérarchie du travail, s'est affirmée par un texte la nécessité de développer les moyens de formation, de perfectionnement et de promotion des adultes. Ce texte a fait l'objet de la loi du 31 juillet 1959." (288)

---

(281) Certes, le n° 142 de janvier 1956 mentionne la rubrique "promotion sociale" qui figure dans les statistiques officielles et le n° 151 de septembre 1956 parle de l'Institut de promotion du travail de l'Université de Marseille.
(282) Bull. CNPF, n° sp. A.G. XXVI, février 1959, p. 105.
(283) Bull. CNPF, suppl. n° 184, avril 1959, p. 5.
(284) Bull. CNPF, n° 173 (réf. J.O. du 9.4.58.)
(285) Bull. CNPF, suppl. n° 175, p. 9. (286) Bull. CNPF, suppl. n° 190, nov.59.
(287) Patronat français, n° sp. A.G. XXVIII, fév. 1960, p. 108.
(288) Patronat français, n° sp. A.G. XXX, janv. 1961, p. 134.

Des textes comme celui-ci laissent à penser qu'en prenant les moyens de remédier à la pénurie de cadres et techniciens, on ouvre du même coup la voie de la promotion sociale à tous ceux qui, faute d'une scolarité suffisante, n'y avaient pas accès jusqu'alors (289). Or, au terme d'enquêtes menées auprès des élèves de la P.S.T., il est apparu que, loin d'entraîner davantage de justice sociale, la "mobilité contrôlée" de quelques uns constituait, pour beaucoup d'entre eux, une sorte de "reclassement" ou le moyen d'éviter un "déclassement" et surtout contribuait à maintenir et légitimer la structure des rapports de classe (290).

Cependant, au long de l'année 1961, la revue du CNPF publie des articles qui mettent en valeur les efforts de formation entrepris par quelques organisations professionnelles : les entrepreneurs de travaux publics la métallurgie, le bois, les industries mécaniques, les transports, le textile, la fonderie (291). Si "la fédération des industries mécaniques offre aux jeunes une possibilité continue de promotion" - tel est le titre optimiste de l'exposé du directeur du service de la main-d'oeuvre de la F.I.M.T.M. - par contre la métallurgie du Nord donne de "la promotion sociale" une version plus partagée : sans doute le Centre de Promotion Sociale, ouvert en octobre 1959, vise-t-il en premier lieu à "donner un complément de formation à des O.S. reconnus aptes, par leurs entreprises, à en tirer profit, en vue d'une promotion à des postes de professionnels dans leur spécialité respective", mais son deuxième but "est de donner à des ouvriers de toutes catégories dont la spécialité n'assure plus l'emploi que d'une façon précaire par suite des évolutions techniques ou d'une modification survenue dans la structure de leur entreprise, un complément de formation permettant de les utiliser dans les spécialités où il existe des possibilités d'emploi stables" (292). Ainsi l'expression "promotion sociale" devient équivoque. Outre le sens qu'on lui prête communément, elle en aurait d'autres : la mobilité visée n'est pas seulement "ascension sociale", elle peut aussi être de celle qui implique une "reconversion" ou qu'impose parfois le chômage.

---

(289) Sur la fonction de cette conjonction d'objectifs dans les discours officiels de 1959, cf. Ph. Fritsch, Les élèves des instituts de Promotion supérieure du travail, Nancy, I.N.F.A., 1970, p. 22-23.

(290) Cf. Ch. de Montlibert, Promotion et reclassement, Rev. franç. Sociol. IX, n° sp. 1968, 208-217.
Cl. Grignon, l'art et le métier : Ecole parallèle et petite bourgeoisie, Actes de la recherche en sciences sociales, août 1976, n° 4, 21-46.

(291) Patronat français, n° 205, 206, 207, 209, 210 et 211.

(292) Patronat français, n° 206, avril 1961, p. 26. Un troisième objectif "consiste à récupérer des chômeurs" mais, est-il dit, l'occasion ne s'est pas encore présentée pour le réaliser!

Si, comme dit le rapporteur des questions sociales, "le progrès économique s'accompagne normalement d'une promotion de la main-d'oeuvre" (293), il semble qu'il ait aussi d'autres effets dans certaines branches.

Un autre thème figure dans le texte de la fédération des industries mécaniques, celui de l'ancienneté des intitiatives professionnelles : "Bien avant que le législateur n'intervienne en ce domaine, la F.I.M.T.M. avait donc compris que la promotion sociale dépend essentiellement d'une formation professionnelle logiquement et généreusement conçue" (294). Dans d'autres textes, le même thème apparait dans des énoncés comme celui-ci : "dès 1946, un groupement paritaire a créé des centres locaux et un centre régional destinés à former des ouvriers spécialisés et qualifiés" (295). Ce thème est d'ailleurs lié à celui des "besoins grandissant de l'industrie, par suite du progrès technique et de l'évolution" (296), thème qui est manifeste dans nombre de ces textes. En somme, si les entreprises ou plutôt les organisations professionnelles n'ont pas attendu les pouvoirs publics ce serait qu'elles ont depuis longtemps ressenti des besoins qui appelaient la formation d'adultes (297). Lorsque le CNPF demande à l'Etat "d'augmenter les crédits affectés à la formation professionnelle des adultes et à la promotion sociale" c'est, est-il dit dans la motion du 18 juin 1963, qu'il faut faire face à "la situation créée par les difficultés permanentes et générales de recrutement d'ouvriers qualifiés" (296). Déjà, à la précédente A.G., celle de janvier 1963, le président Villiers liait "besoins" et "promotion sociale": "nous avons décidé, voici un an, de donner une ampleur nouvelle à notre action; ce qui a été fait n'est pas négligeable mais restera encore longtemps insuffisant au regard des besoins très importants de l'industrie dans les années à venir et des possibilités de promotion sociale qui s'offrent ainsi" (299). Il convient d'ailleurs de noter que M. Villiers pensait non seulement à la "qualification professionnelle plus poussée" mais aussi au fait que la formation professionnelle "permet aux adultes de changer de métiers sans subir une rétrogradation pénible dans la hiérarchie professionnelle" (300).

---

(293) Patronat français, n° 209, juillet 1961, (31ème A.G. du CNPF).
(294) Patronat français, n° 207, mai 1961, p. 4.
(295) Patronat français, n° 210, août- sept. 1961, p. 3.
(296) Patronat français, n° 207, p. 3.
(297) En 1967, le président de la Commission-Enseignement-Formation dira,sous le titre "perfectionnement et promotion sociale" : "en ces domaines, les chefs d'entreprises ont toujours joué un rôle déterminant" (Patronat , n° 270, février 1967, p. 45.)
(298) Patronat, n° 231, juillet 1963, p. 24. La 35ème A.G. du CNPF s'adresse aussi aux fédérations et chambres syndicales patronales, enfin aux chefs d'entreprise).
(299) Patronat, n° spécial, 34ème A.G. du CNPF, p. 9. Cf. n° 227.
(300) Ibid. p. 9.

Les institutions de "promotion sociale" semblent donc avoir été appelées à jouer une fonction différente de celle qu'implique la notion de promotion. Or le temps de cette insistance sur la conception de la formation comme moyen de prévenir les difficultés de changements professionnels est aussi celui où la revue patronale fait écho à la publication, par l'INSEE, des résultats d'un sondage au 1/20ème du recensement de 1962. Patronat titre : "Les français changent de métier" (301). De fait entre 1954 et 1962, la distribution de la population active dans les sept grandes catégories distinguées par l'INSEE a varié de façon importante. Certaines sont en régression : Agriculteurs, Artisans, petits Commerçants, Industriels (302). Toutes les autres catégories sont en expansion, en particulier celle des cadres (303). S'il est vrai, comme le montrera une enquête ultérieure de l'INSEE, que "contrairement à ce qu'on aurait pu penser intuitivement, la main-d'oeuvre française connaît des mouvements de grande ampleur" (304), il n'y a pas lieu d'assimiler cette "mobilité structurelle" à un vaste mouvement de promotion sociale. En particulier, la "descente dans l'échelle sociale" constitue un phénomène important chez les ouvriers qualifiés : "d'après le sondage, elle porte sur près de 90.000 ouvriers qualifiés" (305) Même si, inversement toute "reconversion" n'entraîne pas nécessairement un "déclassement", ce type de mobilité contrainte est d'un autre ordre que la mobilité dite volontaire.

On peut se demander si l'intérêt portée par le patronat à la promotion sociale ne tient pas non seulement au souhait d'assurer la formation d'un vivier où puiser le personnel d'encadrement mais encore au souci de prévenir les difficultés de"reconversion" estimées inéluctables sinon souhaitables. Toutefois la référence demeure l'intérêt de l'entreprise ou de la profession, posé comme intérêt général.

---

(301) Patronat, n° 240, mai 1964, pp. 5-7.
(302) La réduction la plus importante est celle de la catégorie des agriculteurs : 1.286.000 unités de moins en huit ans; dans le même temps les patrons du commerce et de l'industrie ont perdu 305.000 unités, les artisans 126.000.
(303) L'INSEE y englobe non seulement les cadres supérieurs publics et privés, mais aussi les professions libérales et surtout les cadres moyens où l'on trouve aussi bien les instituteurs que les membres des services médicaux et sociaux, les techniciens, les secrétaires de direction, etc.
(304) "Plus de 29% des hommes et près de 24% des femmes engagés dans la population active en 1959 et 1964 ont connu une ou plusieurs modifications dans leur vie professionnelle. Ces changements concernent plus de 4.000.000 d'individus" (M. Praderie, Changements d'emploi et changements dans l'emploi, in Darras, Le partage des bénéfices, Paris, ed. Minuit, 1966, 225-253).
(305) Ibid.

> "Le désir légitime de perfectionnement qui pousse les travailleurs à déployer des efforts persévérants et méritoires soit pour mieux remplir leur fonction soit dans l'espoir d'une promotion doit être encouragé par les chefs d'entreprise. Ils doivent, en ce qui les concerne et sans s'immiscer dans les domaines qui relèvent de la liberté individuelle, orienter ces efforts dans le sens de la satisfaction des besoins quantitatifs et qualitatifs appréciés non pas seulement au niveau de l'entreprise mais aussi à celui de la branche professionnelle (...) Il est hautement souhaitable que les actions de ce type soient développées d'une part parce que, corrigeant certaines carrières, elles sont la source de satisfactions sociales, équitables et nécessaires, d'autre part parce que le perfectionnement et la promotion introduisent dans l'entreprise un dynamisme et une stimulation exemplaires. C'est donc bien une responsabilité de caractère général qu'assument les chefs d'entreprise et leurs organisations professionnelles en intervenant dans le perfectionnement." (306)

Comme dans un monde d'harmonie préétablie les "aspirations à la promotion" et les besoins des entreprises ou des professions sont présentés comme deux séries convergentes et le discours patronal laisse entendre que du fait de leur conjonction "chacun y trouve son compte". Mais ce même texte situe explicitement travailleurs et chefs d'entreprise les uns par rapport aux autres et par rapport au perfectionnement : aux premiers le désir individuel - légitime certes - aux seconds la "responsabilité de caractère général".

9 - L'éducation permanente ou le bonheur dans le travail.

Au CNPF, l'usage de l'expression "éducation permanente" semble avoir été relativement tardif. En effet, il faut attendre 1963 pour que cette locution figure dans la revue du syndicat patronal. Les textes du CNPF, qui évoquent les travaux préparatoires au projet Billères ne mentionnent même pas la partie qui traite de "l'éducation permanente" tandis qu'ils

(306) Patronat, n° 270, fév. 1967, p. 45.

retiennent la notion de "promotion du travail".

Certes en 1959, dans le numéro spécial consacré à la vingt-sixième A.G. du CNPF et, plus précisément dans le schéma joint à l'exposé de la réforme de l'enseignement décrétée le 6 janvier 1959, figure un ensemble nommé "Enseignement permanent et promotion professionnelle", ceux-ci devant être assurés par des "Ecoles publiques et privées - centres spéciaux publics et privés - oeuvres privées" (307). Si l'on en croit les indications de l'organigramme, cet "enseignement permanent" reçoit des techniciens brevetés et des agents techniques brevetés - catégories issues des lycées techniques - enfin des ouvriers qualifiés qui, eux, proviennent soit des collèges techniques, soit des cours professionnels, soit des cours d'entreprises. La même formule est encore employée dans l'analyse de la loi de 31 juillet 59, que le rapporteur de la commission de Formation professionnelle fit à la vingt-huitième A.G. du CNPF. Comme la lecture du texte permet d'en juger, l'expression n'y est pas utilisée pour désigner un ensemble institutionnel mais pour imposer une signification préférée à d'autres possibles et pour maintenir un certain ordre menacé sinon par la loi du moins par l'appréciation qui pourrait en être faite. L'occurrence de ce syntagme correspond, pour ainsi dire, à une opération de police sémantique dont est attendue une certaine discipline des aspirations et des conduites. En marquant sa préférence pour cette "notion", le rapporteur et le CNPF (puisque le rapport a été adopté par l'A.G.) transforment cette unité de langage en élément d'un dispositif de défense :

> "Si l'on ne peut qu'approuver les idées généreuses contenues dans la loi sur la promotion sociale, elle appelle toutefois certaines observations : tout d'abord, c'est la notion d'"enseignement permanent" post-scolaire qui devrait dominer cet enseignement amenant un perfectionnement pouvant conduire à la promotion qui ne doit se présenter ainsi que comme une ambition légitime et non comme une conclusion fatale." (308).

Le patronat ne voit pas d'un mauvais oeil le perfectionnement de son personnel, encore ne faut-il pas que s'installe dans les mentalités l'image d'une liaison systématique entre formation post-scolaire et promotion. Cette crainte a été maintes fois exprimée par des chefs d'entreprise mais il est curieux de voir en oeuvre la tactique discursive du CNPF : il s'agit d'accréditer l'idée qu'il est possible, voire normal, de suivre un enseignement au-delà

---

(307) Bull CNPF, n° sp. A. G. XXVI, février 1959.
(308) Bull CNPF, n° sp. A. G. XXVIII, février 1960, p. 110, (souligné dans le texte).

de la scolarité obligatoire mais, que celui-ci, du fait même de son caractère permanent, n'entraîne nullement le passage systématique à un échelon supérieur de la hiérarchie professionnelle. S'il n'est pas dit dans ce texte que la promotion doit demeurer l'effet d'une décision du chef d'entreprise, le paragraphe suivant insiste sur la nécessité de "faire ses preuves". Il n'est même pas encore question, ici, de promotion mais seulement d'entrer dans un centre de formation de la promotion sociale. C'est dire que si l'ambition est légitime, la réalisation de celle-ci doit être la reconnaissance de capacités et la récompense d'un effort méritoire :

> "Si l'accès aux centres de formation de la promotion sociale doit être ouvert à tous les travailleurs, cet accès doit toutefois être l'aboutissement d'un effort personnel du travailleur qui aura fait préalablement la preuve de sa volonté de travail et de ses possibilités manuelles ou intellectuelles, preuves qui peuvent être données par les résultats acquis dans des cours "du soir" suivis spontanément par le personnel des entreprises désirant se perfectionner" (309).

En octobre 1963, se tient un colloque Université-Armée-Entreprise. Y est reprise "l'étude du problème de la formation des chefs, déjà évoqué au précédent colloque de 1960" (310). C'est dans le compte-rendu des débats que, sauf erreur, l'expression "éducation permanente" apparaît pour la première fois dans la revue patronale et, ce, à propos de la seule formation des chefs :

> "Dans la formation, la culture, l'éducation du caractère et du jugement demeureront plus importantes que l'acquisition des connaissances. Cette formation devra commencer très tôt et différer le moment de la spécialisation. L'éducation permanente peut permettre de multiplier les choix. La formation sera continue appelant une révision périodique des données acquises et faisant alterner les postes de commandement et les postes fonctionnels". (311).

Outre la présence d'un énoncé précurseur d'une locution qui sera ultérieurement en usage (312), on observe que "l'éducation permanente" est posée comme le moyen de réaliser une condition nécessaire à la formation des chefs. La définition de celle-ci repose sur deux oppositions qui semblent en définitive n'en faire qu'une : de même que la culture, l'éducation du caractère et celle du jugement doivent l'emporter sur l'acquisition des connaissances, de même

---

(309) Bull. CNPF, n° sp. XXVIIIème A.G. du 16-2-60, p. 110.
(310) Patronat français, n° 235, nov. 1963, p. 2.
(311) Ibid.
(312) En décembre 1971, la couverture de la revue du CNPF porte le titre : "La formation continue". En 1972, le CNPF publie un "guide pratique de la formation continue".

la possibilité de "multiplier les choix" doit prévaloir sur la spécialisation. En s'étalant dans le temps, l'action formatrice peut d'une part être réactivée périodiquement, d'autre part passer par l'intégration d'expériences diverses, liées à l'occupation de places différentes dans l'entreprise. Le mot "permanente" semble avoir dans le contexte une double signification : d'une part il renvoie à la catégorie sémique de la durée, d'autre part à celle de la continuité.

Pourtant de 1963 à 1968 l'expression ne figure plus dans la revue du CNPF (313). Certes un débat public sur "la formation permanente des cadres de la recherche technique" est annoncé en novembre 1966 (314). De même en février 1968, le président Huvelin parle de "formation permanente" à propos du concours apporté par l'institut des sciences techniques et humaines pour la formation des cadres de Kléber-Colombes (315). Ce n'est qu'en décembre 1968 que réapparaît l'expression "éducation permanente". Un compte-rendu de l'assemblée annuelle de la section d'études générales du C.R.C. tenue le 9 novembre au château de Jouy-en-Josas, et à laquelle participait "une centaine de personnalités", fait une place importante à la communication de Jean Chenevier sur ce thème. En premier lieu viennent des énoncés constitutifs de ce qui peut être appelé un discours justificatif référé à Gaston Berger. En second lieu sont exposés les moyens de réaliser cette "éducation permanente" définie tour à tour comme "système intégré" et comme "grande oeuvre nationale" appelant le concours de tous et, en particulier, la liaison entre l'Université et les entreprises : "Rêve de quelques isolés hier, besoin profondément ressenti par tous aujourd'hui l'éducation permanente n'atteindra ses objectifs que par une coopération étroite entre tous ceux qui doivent y être associés" (316). Cette phrase est d'ailleurs caractéristique de la rhétorique canonique à laquelle obéissent les propos sur l'éducation permanente : elle est bâtie sur une série d'oppositions entraînées

---

(313) Cependant le supplément au n° 236 (janvier 1964) annonce la création de l'Institut National pour la formation des adultes (décret du 14 oct. 1963). Il en expose les missions dont l'une consiste à "étudier les problèmes posés par l'éducation permanente".
(314) Patronat français, n° 267, nov. 1966, p. 29.
(315) Patronat français, n° 281, fév. 1968.
(316) Patronat français, n° 290, déc. 1968, p. 25.

par le couple qui oppose hier à aujourd'hui et/ou à demain

Hier	Aujourd'hui	(Demain)
Rêve	Besoin	(Réalité)
	profondément ressenti	(si) coopération étroite
de quelques isolés	par tous	entre tous (...)

Hier, c'était pour ainsi dire le temps des prophètes, et l'un d'eux est évoqué par le texte : "Comme l'écrivait Gaston Berger dès 1958...". Dix ans plus tard (c'est-à-dire l'aujourd'hui du texte de 1968), la construction peut ne plus être imaginaire puisqu'en chacun le besoin la fonde. Ce qu'ainsi pose le texte n'est pas sans problèmes. Celui-ci au moins : en affirmant que l'éducation permanente est devenue un besoin ressenti profondément par tous, les dirigeants qui le prétendent ne projettent-ils pas comme sentiment universel ce qu'eux seuls éprouvent ? S'il en est ainsi, c'est-à-dire si cette affirmation obéit une fois encore au principe idéologique d'universalisation, on est en droit de s'interroger sur la signification objective de ce recours et sur celle de la résolution qu'il est présumé fortifier. A moins que ce "tous" désigne seulement les dirigeants... Il est vrai que ceux-ci ont eu maintes occasions - de colloques en sessions ou en séminaires - d'acquérir une conviction commune et de faire leur "le rêve de quelques isolés".

Donc, en décembre 1968 le CNPF parle d'éducation permanente et, en juillet 1969, la revue patronale annonce que vient de paraître le cahier du C.R.C., le lecteur apprend que le choix de "l'éducation permanente" comme thème de réflexion d'un groupe du C.R.C. est, à la date du 25 mai 1968, vieux de "plus de deux ans". D'ailleurs, comme il vient d'être observé, Jean Chenevier fait référence à 1958 et semble estimer que, dix ans plus tard, la cause de l'éducation permanente est entendue. C'est donc d'abord en tant que courant d'opinion qu'est posée l'éducation permanente : au cours de la décade précédente se serait développé un vaste mouvement d'adhésion, fondé sur l'extension d'une prise de conscience. Or le cahier lui-même fournit quelques informations sur les conditions de sa production et, pour autant,

quelques indications sur le mécanisme de développement de ce courant idéologique. Certes la composition du groupe d'études qui a consacré ses travaux à l'éducation permanente n'est pas exactement connue (317). Cependant celui-ci est un sous-ensemble de la section d'études générales du C.R.C. dont la liste des membres est présentée en fin de cahier (318). Plus de la moitié d'entre eux (62 sur 111) portent le titre de président (essentiellement des P.D.G. d'entreprises privées); un quart est constitué de directeurs généraux et directeurs généraux adjoints (33 dont quelques directeurs d'établissements d'enseignement ou de formation); la minorité restante compte des administrateurs , un conseiller d'Etat, un recteur, deux professeurs, etc. C'est donc entre dirigeants qu'au C.R.C. l'on a débattu d'éducation permanente. Comme le signale Jean Chenevier, co-président du groupe avec Henri Desbruères (celui-ci est alors P.D.G. de la Société Bull-Général Electric, celui-là est vice-P.D.G. de la société française des pétroles B.P.), les travaux furent sous-tendus par l'intervention de conférenciers eux-mêmes sélectionnés sans doute pour leur compétence mais aussi pour leurs positions de "responsable" (319). Pour limitées que soient ces indications, elles permettent de se faire une idée assez précise des échanges entre agents appartenant à diverses fractions dirigeantes et de leur contribution à l'établissement de thèmes et problèmes constitutifs de l'idéologie dominante. Certes, comme l'analyse du cahier le montrera, les façons de voir et les manières de dire varient, se distinguent et parfois même s'opposent quelque peu, mais il ne s'agit jamais que de variations sur une problématique commune. Par là-même s'opère un double procès d'intégration de classe - les diverses fractions de la classe dominante reconnaissant, au delà de leurs divergences sur les réponses, leur accord sur les questions dignes d'être posées - et de domination idéologique par l'imposition de ces questions, de la portée et du sens que les dirigeants leur reconnaissent. Le concours de personnalités qui, comme l'on dit volontiers, viennent d'horizons divers contribue, en lui-même, à ce double procès :

---

(317) On connaît le nom des participants aux débats du 9 novembre 1968 et le titre sous lequel ils sont présentés. Or sur seize participants on compte sept Directeurs Généraux ou PDG, six professeurs de Facultés ou directeurs d'établissements universitaires, un ancien ministre, un écrivain-journaliste, un aumônier.

(318) Sur les 111 noms de cette liste, 90 sont ceux de dirigeants d'entreprises privées (dont seulement 15 du secteur tertiaire).

(319) La liste des 13 conférenciers est la suivante : MM. Louis Armand,Roger Grégoire, Jean Capelle, Jean Guiton (UNESCO), Roux (Délégation générale à la promotion sociale), Bertrand Schwartz, J. Anton (Général Electric Cy), Jacques Ballet, Chapuy (E.D.F.), Vatier (Centre Inter-entreprises de formation), Joffre Dumazedier, le colonel Pugliesi-Conti (Philips), Hignette (Centre national des moyens d'enseignement pour la promotion sociale).
(C.R.C., Cahier, n° 13, 1969, p. 5.)

d'une part en apportant une sorte de garantie de vérité - si tant de personnalités diverses posent les mêmes questions, il s'ensuit que celles-ci semblent relever de "vrais problèmes" - d'autre part en dissimulant sous le caractère ouvert des débats la clôture de la problématique qui les autorise.

Formellement le cahier comporte essentiellement "le texte du rapport adressé à l'avance aux membres du C.R.C. et aux personnalités invitées à l'assemblée, des extraits de la discussion à laquelle ce rapport a donné lieu, une brève conclusion", enfin la liste des membres de la section d'études générales, précédée de l'organigramme du C.R.C. et de ses groupes d'études (320). Cette structure formelle n'est pas particulière à ce cahier ni aux autres, et on la retrouve par exemple dans le numéro de la revue patronale consacré aux Assises de Lyon. Dans ce cas particulier, la partie intitulée "débats du 9 novembre 1968" commence par un assez long exposé (210 lignes soit 22% du nombre de lignes que comprend cette partie) qui, pour une part, reprend les thèmes principaux du rapport daté du 25 mai quoique rédigé - Jean Chenevier insiste sur cette antériorité - en avril, donc avant "les événements de mai 1968". Ces thèmes sont d'ailleurs énoncés à nouveau dans la brève conclusion. Quels que soient les motifs des choix ayant présidé à ce type de rédaction, le produit constitue un instrument d'inculcation qui joue d'abord des effets attendus de la répétition.

L'examen comparatif du rapport, de l'exposé, du débat et de sa conclusion permet de repérer d'une part ce qui passe de l'un à l'autre texte, d'autre part ce qui est abandonné. Il est donc possible à la fois de tenir sous le regard le champ de dispersion des significations de l'éducation permanente, reconnues et exprimées par les divers participants au débat, et de suivre le processus de sélection dans ses effets d'un texte à l'autre (321).

Entre (R), (E) et (C) les rapports sont tels que les énoncés occurrents en (C) l'étaient déjà en (E) et en (R). Il s'ensuit que la centration sur (C) permet de connaître le noyau de significations sélectionnées

---

(320) De ces indications il ressort que J. Chenevier cumule les positions de président du CRC, président de la section de perfectionnement du CRC, président de la section d'études générales du CRC, co-président d'un des groupes d'études générales de cette même section. Rappelons qu'il est vice-président directeur général de la société des pétroles B.P.

(321) Pour situer les citations dans chacun des textes, celles-ci seront si nécessaire , précédées ou suivies d'une lettre entre parenthèses :

(R) pour le rapport du 25 mai
(E) pour l'exposé de Jean Chenevier le 9 novembre
(D) pour le débat du 9 novembre
(C) pour la conclusion

parmi toutes celles que proposaient les textes précédents. Quant à (D), d'une part on ne peut savoir exactement si la transcription est complète, d'autre part ce discours suit une logique propre : articulation de (D) sur (R) et (E) soit pour y dénoncer un manque ou poser une question, soit pour exprimer accord ou désaccord sur l'un des thèmes, mais développement spécifique de (D) à la fois dans le sens des différences reconnues et dans celui du retour au consensus par le truchement des interventions du président de séance, qui du fait de son statut est à même d'imposer une façon de poser le problème et une façon de le résoudre, que celle-ci satisfasse ou non chaque participant au débat.

La première des conclusions affirme que "la notion d'éducation permanente, conçue comme un système global s'étendant sur toute la vie de l'être humain, n'est contestée par personne" (322). Cette formule péremptoire est quelque peu équivoque : est-ce le sens de la notion qui est incontesté ou bien est-ce la nécessité d'un tel système ? Les textes qui précèdent laisseraient à penser que la formule est à entendre selon les deux acceptions, comme si être et devoir être se confondaient :

> (E) "dans le monde où nous vivons, l'éducation est un tout qui prend l'enfant à l'école maternelle et qui le suit pendant toute sa vie. Inutile de s'appesantir sur ce point et sur les raisons qui font que, dans un monde en constante évolution, l'éducation ne peut pas rester limitée à une partie de l'existence : l'adaptation continue au développement des connaissances et à l'évolution de la société est une nécessité. L'éducation doit donc être un tout; et, qui dit un tout, dont les différentes parties doivent être conçues les unes en fonction des autres." (323)

Déjà, dans le rapport du 25 mai, Chenevier estimait que "les raisons fondamentales d'un processus d'éducation permanente" constituaient "autant d'objectifs qu'il doit s'assigner" (324), le choix de lignes d'action se trouvait ainsi validé en tant que posé comme nécessaire et seul possible : en quelque sorte le désirable n'est autre que l'inéluctable. La base de départ de l'argumentation n'est pas la démonstration de cette nécessité mais l'affirmation que celle-ci n'est plus à démontrer (325). Il n'est même plus besoin,

---

(322) C.R.C., Cahier, n° 13, 1969, p. 35.
(323) Ibid. p. 16.
(324) Ibid. p. 6.
(325) Le rapport fait un large usage du vocabulaire de la nécessité et du vocabulaire normatif : il est (aurait été) nécessaire, nécessité inéluctable, reconversions inévitables, outil obligatoire, indispensable, il faut, devoir, ils (elles) doivent, il doit.

nous dit-on, de définir la notion et si, dans le rapport du 25 mai, Chenevier y revient d'un mot - c'est là sa propre expression - si, au cours du débat, Hignette propose encore de lancer une campagne de persuasion "pour promouvoir, auprès des patrons responsables, l'idée de formation permanente" (326), par contre la conclusion ne retient pas ces réserves : elle s'en tient à énoncer que la notion d'éducation permanente est incontestée. Est-il meilleur moyen pour imposer une signification que de la faire passer pour universellement reconnue ? Le caractère récent de cette reconnaissance n'est même plus retenu alors qu'il faisait l'objet de quelque développement dans le rapport et l'exposé de Chenevier (327).

On aura noté que la première des conclusions définit l'éducation permanente comme "système global s'étendant sur toute la vie de l'être humain". Cet énoncé reprend ce qui figurait dans un passage de l'exposé (déjà cité) et dans plusieurs endroits du rapport du 25 mai. Cependant il n'est question dans la conclusion que d'un système global alors que les textes antérieurs parlaient d'un système "global et intégré". De fait, sans entrer dans le détail, ces textes distinguaient entre la phase universitaire - "de l'école maternelle jusqu'à la fin des études universitaires" - et la phase post-universitaire; ils insistaient sur la complémentarité des deux phases et préconisaient un renversement tel que la seconde ne soit plus un "rattrapage" mais que "la première soit conçue en fonction de la seconde" (328). On ne saurait fonder une théorie sur l'oubli d'un adjectif et cette absence tient sans doute à ce que la question n'a pas été abordée au cours des débats si ce n'est par Bertrand Schwartz qui regrette la focalisation sur les seules "personnes dont l'éducation est d'un niveau élevé" (329).

---

(326) Op. cit. p. 33.
(327) (R) "Il y a une dizaine d'années, alors que le concept d'éducation permanente n'avait pas encore franchi le mur de la notoriété, il aurait été nécessaire de le définir. Nous n'y reviendrons que d'un mot (...)" (op. cit. p. 6.)
(E) "(...) c'est une prise de conscience relativement récente : on aurait parlé d'éducation permanente, ici ou ailleurs, il y a seulement sept ou huit ans, il probable que l'on aurait beaucoup surpris" (Ibid. p. 16)
(328) Ibid. p. 7.
(329) "En bref, je ressens - permettez-moi de le dire ici - que l'on ne parle d'éducation permanente qu'aux niveaux élevés, et que le véritable problème me paraît être celui des niveaux peu scolarisés" (Ibid., p. 23)

Cependant, outre le fait précisément que les participants n'aient pas vu, là, un problème digne de retenir leur attention, la non-occurrence de cet adjectif dans la première conclusion revient à ne définir l'éducation permanente que du point de vue de la durée.

Par ailleurs cette volontaire ou involontaire omission - le mot n'est pas trop fort dans la mesure où, dans les textes antérieurs, l'adjectif intégré est assez régulièrement associé à celui de global (330) - est à rapprocher de la deuxième conclusion qui, elle, reprend des énoncés figurant dans tous les textes y compris dans le procès-verbal des débats.

> (C) - "On ne comprend rien à l'éducation permanente si on ne voit pas qu'elle introduit une dimension nouvelle dans la notion d'éducation. Elle est l'affaire de toute la société, et c'est à elle de s'en donner les moyens;" (331)
>
> (R) - "Contrairement à ce qui a été fait jusqu'ici, cette finalité (i.e, celle du système d'éducation) ne peut pas être décidée par la seule Université : c'est un devoir qui incombe à la Nation." (332)
>
> (E) - "Cette finalité, cet objectif ne peuvent être définis ni par les utilisateurs, ni par les professeurs (qui ont à administrer une certaine forme d'éducation), ni par une catégorie quelconque de Français plus ou moins privilégiés par rapport aux autres, mais par la société ou la nation toute entière." (333)
>
> (D) - "Je crois qu'une dimension s'introduit dans l'analyse dès lors qu'on parle éducation permanente. Jusqu'au moment où apparaît cette notion, l'éducation est une fonction déléguée : il y a des spécialistes. Mais à partir du moment où l'on parle d'éducation permanente, l'éducation est une fonction fondamentale que la société exerce elle-même. Si l'on n'a pas fait ce changement d'échelle on n'a rigoureusement rien compris.
>
> L'Université ne peut plus être la bénéficiaire d'une délégation en quelque sorte définitive et totale, par acte de confiance institutionnelle et définitive. L'Université devient un instrument parmi d'autres, et la société toute entière est éducatrice. Elle l'est de dix mille façons différentes. (...)
>
> Il n'y a pas d'éducation permanente si l'on se contente d'établir ici ou là des lieux où l'on va s'éduquer. Il n'y a d'éducation permanente que si toute une société tente de conquérir un niveau différent, et si elle crée par surcroît des lieux où l'on acquiert ce niveau différent mais dont la société toute

---

(330) Ce n'est peut-être après tout que l'effet d'une abréviation lexicale. Ainsi, en (E) Chenevier emploie-t-il à quelques lignes d'intervalle "système global et intégré" et "un tel système global d'éducation".
(331) Op. Cit. p. 35.
(332) Ibid. p. 11.
(333) Ibid. p. 16.

> entière est responsable. C'est une société beaucoup plus difficile à gouverner, mais c'est la seule qui en vaille la peine !" (334)

Cette dernière citation est le début et la fin d'une intervention du ministre Pisani qui fut applaudi.La conclusion reprend ces propos plus qu'elle ne s'inspire des énoncés de Chenevier, qui cependant s'attaquent eux aussi au monopole universitaire. Dès lors "l'oubli" s'explique puisque, dans cette perspective, l'important n'est pas d'intégrer en un système cohérent l'éducation universitaire et l'éducation post-universitaire mais plutôt de constituer une société éducatrice. C'est là, semble-t-il, l'attaque la plus radicale contre l'Université, qui ait jamais figuré dans les textes patronaux. Il convient d'ailleurs de noter qu'elle n'est pas le fait d'un dirigeant d'entreprise. Non seulement est remise en question l'autonomie du système d'enseignement quant à la détermination de l'habitus à former - cette autonomie était contestée depuis longtemps par le patronat au moins en ce qui concerne la formation professionnelle - mais c'est l'Université elle-même, en tant que système d'enseignement institutionnalisé, qui n'a plus de raison d'être si ce n'est comme "instrument parmi d'autres". L'université, institution disposant seule, par délégation, de l'autorité pédagogique, est ici phantasmatiquement abattue par Edgar Pisani.

Si l'exploit fut applaudi, le réalisme patronal - une fois passée l'émotion - semble avoir refoulé le rêve de démantèlement du "Montségur de la culture", comme dit Edgar Morin (335). En effet le dernier paragraphe de conclusion fait du développement de la coopération avec l'Université un devoir pour "le monde industriel" (336). Plutôt qu'une inconséquence patronale, il convient d'y voir une appréciation réaliste de la situation et des services que l'institution peut encore rendre avant qu'elle ne soit détruite. D'ailleurs, dès que cessent les applaudissements, Chenevier prend son temps pour remercier le président Huvelin qui avait parlé avant le ministre et relativise quelque peu les propos de ce dernier :

---

(334) Op. cit. p. 25. En cet endroit, le texte mentionne (Applaudissements). Seules deux autres interventions sont applaudies, celle de M. Tabatoni, professeur à la faculté de Droit et des Sciences économiques de Paris, et celle de Monsieur Marois, professeur à la faculté de Médecine de Paris et président de l'Institut de la Vie.

(335) Edgard Morin, L'esprit du temps, Paris, Grasset 1962.

(336) "Puisqu'il s'agit d'une oeuvre collective, toutes les forces vives de la nation doivent y participer chacune à sa place. Le monde industriel se doit de le faire avec le même dynamisme et la même foi qu'il sait mettre au service de ses objectifs proprement économiques. La liberté d'initiative qui le caractérise lui fait un devoir de développer avec l'Université une coopération sans laquelle l'entreprise serait vouée à l'échec." (C.R.C. op. cit. p. 35)

> (D) "Quant aux remarques que vient de faire M. le ministre Pisani, vous les avez applaudies, je n'ai rien à y ajouter. C'est effectivement ainsi que se pose le problème de l'éducation permanente. Il y a aussi un changement d'échelle, et c'est précisément parce que c'est une vue complètement nouvelle de la société éducatrice que cette évolution demandera beaucoup de temps". (337)

Autrement dit, pour le patronat dont Chenevier semble être un représentant significatif, le temps où l'Ecole s'avèrera inutile n'est pas encore venu. Il est assez piquant de constater qu'après avoir déclaré que la définition de la finalité de l'éducation est l'affaire de tous, ces textes énoncent ce que l'éducation doit être et doit viser . Certes il est dans l'ordre d'une "concertation collective" que Chenevier comme tout autre puisse formuler sa conception du but de l'éducation; d'ailleurs dans l'exposé du 9 novembre celui-ci parle à la première personne et emploie des expressions telles que : "il m'apparaît", "il me semble". Mais la conclusion des débats n'a plus de ces prudences verbales alors qu'elle ne saurait engager que les quelques personnalités ayant participé aux travaux du C.R.C. S'il est dans la logique de cette sorte de manifestation sociale que l'expression d'un groupe particulier prétende à l'universalité, cette prétention prend un sens singulier quand ce groupe est constitué d'individus occupant des positions de dirigeant. Les convictions, qui pourtant ne sont jamais que celles d'un groupe, bénéficient de l'autorité et du pouvoir de ceux qui les expriment : elles tendent à prendre force d'évidence. En tant que dirigeants, ces personnalités sont en position de les imposer comme valant universellement.

Selon le texte de conclusion, "toute cette éducation, et a fortiori ses premières phases, (enseignement primaire, secondaire et supérieur) doivent viser à former des hommes équilibrés" (338). Cet énoncé n'offre rien de surprenant : cette définition du but de l'éducation n'est jamais que celle de la tradition humaniste et le rapporteur eût pu, par exemple, citer Montaigne. Qu'il ait préféré se référer à Edgar Faure et Edgard Pisani n'est pas sans signification. Cette référence est peut-être signe d'obédience politique mais elle se donne d'abord explicitement comme accord sur les principes. Ainsi est-il rappelé que, pour le premier, l'objectif de l'éducation

---

(337) C.R.C. op. cit. p. 35.
(338) Ibid.

est "finalement d'initier l'homme au monde où il est" (339). Quant au second, sa définition de l'éducation permanente est utilisée par Chenevier pour clore son exposé : "une politique faisant de l'homme la première et la plus importante des préoccupations de la société et, en retour, le premier et le plus important acteur des progrès de celle-ci" (340). Une éducation humaniste donc et plus précisément encore eudémoniste, si l'on en croit Chenevier :

> (E) "il m'apparaît comme évident que le but principal de tout système d'éducation doit être et ne peut être que de permettre aux hommes qui en bénéficient, de mieux épanouir leur personnalité et de développer les satisfactions légitimes auxquelles ils peuvent aspirer dans tous les domaines : en un mot, d'essayer d'en faire des hommes plus heureux de leur condition d'homme". (341)

Cependant cette déclaration sur le bonheur des hommes, fin dernière de l'éducation, est insérée entre une affirmation et une interrogation qui, toutes deux, délimitent le lieu privilégié de ce bonheur. Celle-ci : "peut-on imaginer qu'un homme puisse être heureux s'il n'est pas à son aise dans son activité professionnelle, s'il n'y trouve pas un véritable épanouissement ?" (342). Celle-là : "une éducation de masse ne peut être qu'une éducation professionnelle" (343). Certes le président prend la précaution d'ajouter que"bien entendu, le métier n'est pas tout" mais il insiste sur l'importance du métier dans ce qu'il appelle "la vie éveillée" (temps passé au travail, conséquences matérielles, psychologiques et morales de celui-ci). Même, il ne craint pas d'affirmer : "formez des hommes heureux dans leur travail, le reste viendra par surcroît" (344). Les réactions qu'a suscitées cette formule, d'ailleurs jugée excessive par son auteur, méritent l'examen. D'une part elles sont le fait de Madame Ménie Grégoire et du Révérend Père Grand, c'est-à-dire de deux participants quelque peu marginaux à ce milieu de dirigeants même si l'une en tant qu'écrivain-journaliste et l'autre en tant qu'aumônier ne sont pas sans influence. Tous deux jouent en quelque sorte les rôles précisément attendus d'eux : la femme

---

(339) E. Faure, cité par Chenevier, op. cit. p. 18.
(340) E. Pisani, cité par Chenevier, op. cit. p. 19.
(341) Chenevier, ibid. p. 16.
(342) Ibid. p. 16.
(343) Ibid. p. 16. La formule est de R. Grégoire, conseiller d'Etat, membre du C.R.C.
(344) Ibid. p. 17.

et le prêtre se devaient d'élever une protestation humaniste contre ce qu'ils estiment être une conception réductrice faisant de l'éducation une étroite adaptation à la vie professionnelle. D'autre part, ces réactions marquent les limites que ne peut dépasser le discours patronal en ce domaine. Certes, Chenevier n'hésite pas à rappeler au révérend que le travail est une institution divine (345) mais le texte de conclusion est pour ainsi dire le résultat d'une négociation, puisque s'y retrouvent à la fois l'insistance sur la préparation à une vie professionnelle heureuse et l'évocation de fins autres que professionnelles :

> "Toute cette éducation, et a fortiori ses premières phases (enseignements primaire, secondaire et supérieur) doivent viser à former des hommes équilibrés. Un tel équilibre suppose en particulier que les hommes soient heureux dans leur vie professionnelle, qui représente une part si importante de leur existence "éveillée"; il suppose aussi qu'ils soient des citoyens éclairés, des participants actifs à des activités "gratuites" diverses, et naturellement qu'ils jouent pleinement leur rôle dans leur cellule familiale, le tout avec une attitude fondamentale d'homme libre et responsable" (346).

L'emploi de la locution adverbiale "en particulier" a pour effet de distinguer, parmi l'ensemble de conditions que suppose l'équilibre, celle que constitue une vie professionnelle heureuse. Cette distinction correspond à l'importance accordée au travail, au métier et à la vie professionnelle, dans le rapport, l'exposé et le débat. L'une est l'autre ne sont pas sans portée polémique : il s'agit de battre en brèche une conception de l'éducation qui ne donne pas sa place à la formation professionnelle. Dans le rapport du 25 mai 1968, Alain Peyrefitte est opposé à Gusdorf comme le champion de la "culture générale intéressée" et de "l'humanisme moderne"

---

(345) "Puisque j'en suis aux références évangéliques, je dirai que le jour où le Créateur a imposé aux hommes de gagner leur pain à la sueur de leur front, il avait créé le travail et le travail était devenu une part vitale, une part essentielle de l'activité humaine. L'homme ne peut pas être séparé de son travail, non seulement parce qu'il ne peut pas vivre sans travailler, mais aussi parce qu'il ne peut être véritablement un homme que s'il participe à l'activité créatrice de l'humanité sur cette terre." (op. cit., p. 22).

(346) Ibid., p. 35.

à celui des "études désintéressées". Chenevier en concluait : "Ainsi donc, c'est à une révision déchirante de ses objectifs et de ses méthodes, donc du contenu de son enseignement et de son inspiration, que se trouve appelée l'Université" (347). Et de se référer au Recteur Capelle, à Henri Hartung, à Joffre Dumazedier, pour finalement estimer que l'Université ne peut accomplir d'elle-même cette transformation : "C'est à l'entreprise de l'aider à faire sien le système de valeurs propres à la société industrielle : qui pourrait le faire mieux qu'elle, puisqu'elle est par excellence l'agent de cette évolution ?" (348).

L'université est donc invitée à se mettre à l'école des chefs d'entreprise. Mais pour exercer ce magistère, ceux-ci doivent être eux-mêmes convaincus qu'ils sont porteurs de valeurs; il leur faut ne pas avoir "mauvaise conscience en défendant le profit et l'efficacité, et plus généralement la société de consommation" (349). Le modèle, ici encore, serait à chercher du côté des Etats-Unis, comme l'indique la question de Chenevier : "Bref, avons-nous "cette haute opinion de nos activités" que nos collègues des U.S.A. ressentent comme une vérité première ?" (350).

En dépit de ce qui pourrait passer pour manque d'assurance, le patronat semble appelé à jouer le rôle de maître, ce qui donne un tour très particulier à la coopération souhaitée entre l'Université et "le monde industriel". Le président du C.R.C. se réjouit d'ailleurs d'accueillir des universitaires qui, dit-il, sont de plus en plus nombreux à fréquenter le centre patronal. Cependant, cet accueil favorable n'est pas sans ressembler à une mise en demeure :

> "Il est d'ailleurs bien clair que la place future de l'Université dans le perfectionnement des adultes dépendra étroitement de son attitude vis-à-vis du monde économique, et par conséquent du succès de sa propre révolution" (351).

On ne peut en effet être plus clair : si l'institution universitaire veut recouvrer le prestige qu'elle a perdu, il lui faut passer sous les fourches caudines du "monde économique", échanger les valeurs de "la libre

---

(347) Op.cit., p. 11.
(348) Ibid., p. 12. (en italiques dans le texte)
(349) Ibid., p. 13. (en italiques dans le texte)
(350) Ibid., p. 13.
(351) Ibid., p. 13. Suivant le goût de M. Chenevier pour les formules bibliques, on pourrait dire que les universitaires invités se doivent de revêtir "la robe-prétexte" de "l'humanisme moderne" pour n'être point jeté dehors.

entreprise intellectuelle" (352), pour celles qui ont cours sous le régime de la libre entreprise économique. La coopération avec l'Université, dont la conclusion de ce cahier du C.F.C. affirme qu'elle est un devoir pour le monde industriel, prend dans cette perspective le sens d'une entreprise de conversion. En ceci les universitaires (de la maternelle à l'enseignement supérieur, préciserait M. Chenevier) ne sont guère différents des cadres d'entreprise : d'eux aussi il est attendu qu'ils modifient leurs attitudes et leur comportement dans le même temps qu'il leur faut changer la manière de comprendre leur tâche. Or, répète Chenevier, "c'est le plus difficile" (353).

Cependant, qui s'interrogerait sur les raisons de cette insistance trouverait réponse dans les textes :

> - (R) "l'adaptabilité est la condition première, nécessaire de la mobilité ; or elle est d'abord l'évolution des attitudes" (354)
> - (E) "C'est pour cultiver cette adaptabilité, cette capacité à se situer vis-à-vis du monde extérieur qu'il faut, à mon sens, insister beaucoup plus sur les comportements et les attitudes que sur les connaissances", (355).

L'important en définitive consiste à former une main-d'oeuvre mobile, donc adaptable. En effet, selon Chenevier, si l'éducation "doit avoir comme objectif de préparer l'homme à un métier" cela revient à dire qu'elle doit le préparer non seulement à suivre l'évolution de ce métier mais aussi en changer. Le dicton "douze métiers, treize misères" serait à réviser et la sagesse populaire serait en défaut s'il est vrai, comme le dit Chenevier, "qu'aujourd'hui la vie professionnelle est dominée par la mobilité et requiert avant tout des hommes susceptibles de s'adapter" (356). Quant à rechercher les raisons de ce changement, il est hors de

---

(352) Gusdorf cité par Chenevier définit ainsi le temps de l'Université.
(353) "Pour avoir, dans mon entreprise ou dans d'autres, vu combien d'hommes deviennent à un certain moment, presque inutilisables parce qu'ils n'ont pas su évoluer dans leur attitude vis-à-vis de leurs collègues, vis-à-vis de certaines méthodes de travail (vis-à-vis par exemple, de la capacité de déléguer et de faire travailler le groupe), je suis persuadé que les problèmes de comportement sont finalement beaucoup plus importants que les autres parce qu'ils touchent au tréfonds de notre nature, qu'il est toujours facile d'acquérir des connaissances nouvelles mais qu'à partir d'un certain moment il est quelquefois très difficile - et même impossible - de modifier son comportement si on ne s'y est pas entraîné de bonne heure." (Op. cit. p. 17.)
On aura noté l'indice de réification, que constitue l'emploi du qualificatif inutilisable.
(354) Ibid. p. 13.
(355) Ibid. p. 17.

question d'y prétendre ou plutôt la cause serait entendue depuis longtemps, au moins depuis Gaston Berger : "dans un monde en évolution rapide ..." (357)

Qui aurait la "méchante idée" de rapporter cet objectif éducatif - former des hommes mobiles et adaptables - à la défense du profit et de l'efficacité, que prônait dans son rapport du 25 mai 1968 le même vice-PDG de la société française des pétroles B.P., se verrait sans doute opposer une dénégation comme celle dont usait Chenevier pour prévenir l'objection que pourrait susciter l'importance accordée à la modification du comportement plutôt qu'à l'accroissement des connaissances :

> "Reconnaître ces vérités n'est pas, comme le proclament certains, faire preuve d'un obscurantisme nouveau style. Ce n'est pas, comme écrivit un journaliste au mois de mai, "subordonner l'enseignement aux appétits mercantiles de la société de consommation". Je crois que c'est seulement remettre à leur place des notions qui ont été trop perdues de vue" (358).

Dénier est certes un procédé polémique habile surtout en opposant, comme c'est le cas ici, l'expression du bon sens à l'outrance des formules (359). Mais l'omission et la disjonction constituent des moyens rhétoriques plus constants et sans doute idéologiquement plus sûrs. Ne pas rapporter la mobilité professionnelle - en particulier celle que l'on nomme aussi "reconversion" à ce qui la commande économiquement, c'est éviter d'avoir à s'expliquer sur les relations entre les fluctuations du marché de l'emploi et la mobilité du capital. Affirmer ici la nécessité du changement de métier et là le bien-fondé de la recherche du profit, en se gardant d'établir un lien entre les deux affirmations disjointes, c'est soustraire le discours à l'interrogation sur le sens des transformations qui affectent l'appareil productif. Que celles-ci - multiplication des produits, modification des moyens de les produire, et surtout fusions, absorptions,

---

(357) Lire ces textes ou écouter nombre de propos sur l'éducation permanente, laisse le sentiment d'être au rouet : l'adaptation à un monde en évolution rapide suppose l'adaptabilité qui implique l'évolution des attitudes et des comportements elle-même nécessaire à la mobilité qui est inévitable dans un monde en évolution rapide.

(358) Ibid. p. 17.

(359) Contre les formules prêtées aux adversaires ("obscurantisme", "appétits mercantiles de la société de consommation") Chenevier emploie le langage de la mesure "il est bien entendu, hors de question que l'on tombe d'un excès dans l'autre..."

concentrations d'entreprises - aient précisément à voir avec la défense du profit, le président-rapporteur s'abstient d'y faire la moindre allusion. Mieux vaut, pour lui, pour ceux qui le suivent dans cette discussion comme pour ceux qui le contrent, s'en tenir à débattre du rapport entre l'éducation permanente et l'épanouissement ou le bonheur.

Ainsi clôturé, le débat porte essentiellement sur la question de l'importance à accorder à la formation professionnelle, mais aussi à la formation artistique ou sportive; à la formation des cadres mais aussi celle des oubliés de l'éducation permanente, ces "pseudo-analphabètes" pour lesquels Bertrand Schwartz lance un appel (360); à la formation d'adultes "heureux, libres imaginatifs, contestataires" mais aussi "d'hommes d'action", "d'hommes de décision", de chefs (361). Chemin faisant on s'interroge sur la mysoginie des chefs d'entreprise qui n'est après tout que celle "de toute la société française", sur l'intérêt d'organiser la "caducité des diplômes" et la "caducité des fonctions", sur la formule américaine des "junior achievements" et sur celle des "périodes sabatiques", enfin sur ce qu'il convient d'attendre des sciences humaines. Le spécialiste de cette dernière question ? Le P.D.G. des Ciments Lafarge. Celui-ci fait le procès des sciences humaines "telles qu'elles sont enseignées en France"; il les accuse de se vouloir "davantage des sciences nobles c'est-à-dire pures, que des enseignements techniques". Aux psycho-sociologues il reproche d'agir comme des médecins qui se borneraient à prononcer un diagnostic sans prescrire d'ordonnance. Cette comparaison et la conception qu'elle manifeste ne sont pas sans provoquer la réaction de ceux-là mêmes qui avaient réagi à la formule de Chenevier sur le bonheur dans le travail : Ménie Grégoire et le R.P. Grand s'insurgent contre ce qui leur paraît une simplification des problèmes et un appel au conditionnement humain(362)

---

(360) "Je crois que notre premier travail doit aller vers cette masse d'environ dix millions de personnes. Beaucoup trop souvent on pense aux autres. Ceci est d'autant plus important que sur le plan culturel, si nous ne le faisons pas, nous ne manquerons pas d'accentuer de plus en plus le divorce entre les classes cultivées et les classes non cultivées" (op. cit. p. 23)

(361) Général de Guillebon (Ibid. p. 26)

(362) B. Schwartz, comme il le dit lui-même, va dans le même sens et affirme : "il me paraît extrêmement dangereux de faire autre chose que de permettre aux gens de se prendre en charge eux-mêmes" (op. cit., p. 30)
Par contre Tabatoni, professeur à la faculté de Droit et des Sciences Economiques de Paris, après avoir rappelé que "c'est tout le système culturel d'une société qui détermine les comportements" semble venir quelque peu au secours du PDG en proposant une formule exemplaire de collaboration entre l'Université et l'Industrie ou l'Administration.

L'étude psychologique des interactions dans le champ clos de ce petit débat sur l'éducation permanente et en particulier sur le concours que celle-ci peut ou devrait attendre de la psychologie sociale n'est pas dépourvue d'intérêt. A l'intérieur du cadre imposé et dont on vient de voir ce qu'il excluait, les échanges se structurent en affrontements où chaque personnalité tient sa partie selon son rôle : le général parle en homme d'action, Ménie Grégoire se veut esprit de finesse, le Révérend défend le libre arbitre, le professeur de droit insiste sur les institutions, l'industriel paraît plus utilitariste que nature, etc. Chacun semble vouloir amuser la galerie en caricaturant son propre personnage ou en s'essayant à un rôle de composition (ainsi la tirade du président Huvelin sur l'art et le sport). Les duels oratoires eux-mêmes, pour impromptus qu'ils soient, se déroulent comme s'ils avaient été programmés par un metteur en scène. Cependant à l'affiche de ce petit théâtre pour dirigeants figurent seulement les titres d'un répertoire éprouvé. L'interrogation sur la signification sociale de l'intérêt porté, par certaines fractions de la classe dirigeante, à l'éducation permanente n'est pas au programme. Sans doute est-elle de celles que les Chenevier et Demonque estiment idéologiques.

> - (D) "Mais il faut que j'aille jusqu'au bout de ce que je voulais dire. J'ai quand même été très frappé au cours d'interventions de psychosociologues qui m'avaient été demandées par des professeurs, qui m'ont envoyé des assistants pour voir comment les choses se passaient chez moi, de les voir introduire systématiquement dans leur jugement des idéologies. C'est en cela que j'estime, personnellement qu'ils ont débordé le rôle qui normalement leur était confié. Je crois que le psychosociologue qui aborde l'entreprise avec des idéologies ne peut faire le métier que nous lui demandons". (363)

> - (R) "Comme le faisait remarquer récemment Marcel Demonque, la sociologie appliquée n'est pas une idéologie : c'est une science qui devrait apprendre concrètement aux hommes comment mieux vivre ensemble, donc comment être plus efficaces." (364)

Pour curieuse que soit cette définition de "la sociologie appliquée", on retiendra surtout de ces deux textes la défiance envers les "idéologies". Quoique les deux P.D. G. n'expliquent pas ce qu'ils entendent sous

(363) M .Demonque, op. cit p. 32.
(364) M. Chenevier, ibid. p. 13.

ce terme, ils disent assez, et avec bonne conscience, comment doivent se répartir les rôles : aux dirigeants celui de déterminer les fins, aux techniciens des sciences humaines celui de mettre leurs moyens au service de ces fins. Sortir du cadre fixé et ne pas respecter cette stricte répartition c'est sans doute, aux yeux de ces chefs d'entreprise, déjà agir selon une idéologie. L'innocence que confère à l'exercice du pouvoir le sentiment de sa légitimité est à l'oeuvre dans ces propos particuliers comme elle l'est dans l'ensemble de ce cahier : en quelque sorte, lorsque ces dirigeants parlent de l'éducation permanente, lorsqu'ils décident de ce qui la justifie et de ce qu'elle doit viser, ce ne peut être qu'au nom de l'évidence qui s'impose à tous !