Chapitre VI

# DIVERSITE ET UNITE DU DISCOURS PATRONAL SUR LA FORMATION

Les analyses qui précèdent et qui portaient sur des textes de la revue du CNPF pourraient laisser à penser d'une part qu'un discours patronal sur la formation des adultes s'est constitué et développé au cours des vingt-cinq années considérées, d'autre part que ce développement s'est opéré dans un milieu patronal homogène dont la revue analysée serait l'unique voix.

Pour pratique qu'il paraisse, l'usage de l'expression "discours sur la formation des adultes" ne semble pas des plus pertinents surtout lorsqu'on interroge les textes du syndicat patronal. Premièrement - faut-il le rappeler ? - parler de "discours sur la formation des adultes" c'est présupposer la préexistence de celle-ci en tant que réel dont on parle. Or, et les analyses précédentes en témoignent, les pratiques et institutions ainsi désignées sont inséparables des textes, propos et discours qui leur donnent sens, introduisent des distinctions, instaurent des discontinuités, ménagent des passages, bref, constituent ce réel ou sont au moins parties prenantes dans sa constitution. Deuxièmement, l'expression "formation des adultes" n'est guère qu'un élément d'une série dont les termes se rattachent entre eux par des liens plus ou moins serrés de signification. Dans les textes patronaux précédemment utilisés, cette expression n'apparaît pas fréquemment tandis qu'il y est souvent question soit de formation professionnelle, soit de formation des chefs, des cadres, des techniciens, etc., ou encore de "formation des hommes". Troisièmement, si parmi les documents compilés certains sont effectivement les transcriptions d'allocutions, de conférences, d'exposés ou, à tout le moins, de propos tenus, il se pourrait que l'emploi du concept de discours (au singulier) soit, lui-même, à mettre

en question. Certes le doute à ce propos est inscrit dans le projet même de cette étude d'archives, qui n'a d'autre objet que de rechercher si l'unité prise pour repère initial n'est pas l'effet, en surface, de processus idéologiques à la fois plus profonds et plus larges. C'est bien à cette déconstruction et à cette reconstruction que tendaient les analyses effectuées sur l'ensemble fini de textes, considéré comme expression du patronat français dans la mesure même où il se donne pour tel.

Mais précisément le problème se pose à partir de données nouvelles si l'on s'avise que l'unité présupposée du sujet de ce discours n'est pas moins problématique que celle de son objet. Bien sûr, ce n'est pas la pluralité des auteurs ou des rédacteurs qui met en question l'unité du sujet puisque, comme cela a pu être montré, leurs messages ont pour caractéristique d'être unifiés dans le creuset de l'organisation patronale, donc de se présenter comme la voix du patronat français. De fait, l'analyse n'a pu déceler aucune trace de dissensus. Sans doute perçoit-on des différences entre dirigeants de grandes firmes classées parmi les "industries de pointe" et patrons d'entreprises aux dimensions plus restreintes ou à la production plus traditionnelle : nulle discordance dans ce concert même si l'on peut par exemple, distinguer - voire opposer - deux conceptions de la formation, l'un comme investissement rentable, l'autre comme charge dont la nécessité n'est pas toujours évidente (1). Certes, pour donner encore un exemple, des variations sont observables dans les moyens de formation envisagés par les uns et les autres : ici assez conventionnels, là plus sophistiqués (2). En définitive, aucun témoignage d'affrontements doctrinaux ou de conflits d'intérêts ne peut se lire dans la revue du CNPF - pas même entre les lignes. Pourtant, il s'en faut de beaucoup que le patronat français ait eu, au cours de ces vingt-cinq années, une homogénéité qui

---

(1) En réalité, si le CNPF fait état de la persistance, chez certains patrons de ce jugement comptable sur la formation, c'est essentiellement pour inviter ces réticents à mieux apprécier les avantages à tirer des initiatives professionnelles en ce domaine.

(2) La comparaison des trois exposés présentés sous le titre "la formation et le perfectionnement des cadres comme moyen d'action du chef d'entreprise" (Bull. CNPF, n° 158, 159, 160) illustre assez bien ces différentes dans la conception et la réalisation de la formation.

puisse le faire passer pour sujet unifié, donc unique, d'un même discours patronal. Si en 1946, le Conseil national du patronat français diffère de la Confédération générale du patronat français par une structure plus "démocratique", il n'est, comme celle-ci, "qu'une organisation souple, réunissant le plus souvent des groupements secondaires (et donc séparée par deux échelons de l'entreprise individuelle), qu'il s'agisse des fédérations "verticales" ou des associations "horizontales" " (3). En 1966, le patronat français demeure divisé, comme l'observe José Bidegain : "Il y a 6.000 syndicats et il y a 350 fédérations. A l'époque où les entreprises se concentrent, je commence à me demander, si les dernières à entrer dans le mouvement de concentration ne seront pas les organisations patronales, qui auraient dû en prendre la tête" (4). Les statuts précisaient d'ailleurs que les "groupements adhérents" conservent "leur individualité et leurs moyens propres d'expression dans le cadre de la politique générale délibérée et acceptée démocratiquement". Jusqu'à la réforme des statuts en 1969, le CNPF ne pouvait prendre de positions économiques et sociales qui n'aient fait "l'objet d'un accord préalable entre les groupements adhérents, chacun d'eux n'étant engagé... que dans la mesure où son ou ses représentants n'y aura ou n'y auront fait opposition" (5). Cette règle de l'unanimité semble avoir correspondu davantage au souci de l'autonomie des adhérents qu'à une recherche de l'unité. Conforme à la tradition individualiste de la "libre entreprise" et à la conception "libérale" des rapports économiques, le soin mis à éviter la constitution d'une autorité contraignante n'a pu empêcher que le pouvoir soit, de fait, détenu par quelques grandes fédérations (6).

---

(3) J.D. Reynaud Les syndicats en France, A. Colin, 1966, p. 34. Avant 1936, C.G.P.F. signifiait Confédération générale de la production française. Nombre d'observateurs s'accordent pour estimer d'une part que les patrons sont "prompts à se disperser quand le péril est passé" (R. Priouret, Origines du patronat français, Grasset 1963, p. 235), d'autre part qu'au sein meme de la confédération la concurrence demeure la règle.
(4) J. Bidegain, Jeune patron, n° 199, nov. 1966, p. 25.
(5) Cité par J.D.Reynaud, op. cit. p. 35.
(6) Sellier insiste sur l'importance de l'U.I.M.M. (F. Sellier, Stragégie de la lutte sociale, Paris, ed. ouvrières, 1961). P. Jérôme avance meme que la sidérurgie et la mécanique fournissaient à peu près la moitié du budget du CNPF (Politique Hebdo, 12 oct. 1972, p. 5.). J.D. Reynaud (op. cit. p.36) raporte que "cinq fédérations, d'après les renseignements de M. Ehrmann, assureraient 80% de ses frais" (ceux du CNPF) "ce qui correspond à leur importance économique".

"A l'échelle du CNPF, - écrit Roger Priouret - la présidence d'un homme comme M. Georges Villiers, la présence à ses côtés de patrons moyens ne peut pas faire illusion. "L'environnement", le "conditionnement" sont faits par la grande industrie. Sans préméditation d'ailleurs. Tout simplement parce que l'avis du président-directeur-général de Péchiney est plus importante et presque toujours plus judicieux que celui de M. Grosjean, bonnetier à Troyes. En définitive, on s'aligne sur la position du premier et de ses homologues, en ayant soin de ne pas heurter la susceptibilité du second et de ses confrères." (7). La Confédération générale des petites et moyennes entreprises (C.G.P.M.E.), fondée dès octobre 1944, avait pour thème de ralliement "la méfiance à l'égard des "trusts" ou plus simplement des "gros" dont la puissance sur le marché est redoutable" (8). Sur cette même question les critiques n'ont d'ailleurs pas manqué, de l'intérieur même du patronat. Ainsi en 1949 le président du Centre des jeunes patrons (C.J.P.) affirmait "nous savons que l'unité patronale n'est pas réalisée, parce que trop souvent les intérêts à court terme cachent à certains l'intérêt général de l'économie française et du pays tout entier" (9). Tirant les conclusions générales du Congrès de Royan, les 4, 5, 6 juin 1964, José Bidegain, alors président du C.F.P., déplorait l'inégalité des organisations professionnelles et l'"absence de pouvoir confédéral" (10). Il observait "que 3% seulement du budget du monde patronal est versé à l'organisation confédérale, c'est-à-dire que les cotisations de nos entreprises, à 97%,vont ailleurs qu'à ce pouvoir fédéral (11). En 1966, le même José Bidegain, après avoir regretté que "la charte du 19 janvier 1965 du CNPF (...) ait donné à l'opinion publique une impression fâcheuse du patronat" affirmait nettement que l'élaboration de la politique patronale ne devait pas être le fait de quelques patrons. "C'est là sans doute, - écrivait-il - une des erreurs de de cette charte de Janvier. Combien de chefs d'entreprise ont participé à

---

(7) R. Priouret, op. cit. p. 252. Le même auteur observe : "A la fin de 1962, le groupe Prouvost a décidé unilatéralement de diminuer de 50% ses cotisations à la chambre syndicale de l'Industrie lainière (...) Il ne semble pas que les autres adhérents aient songé sérieusement à résister, ni même à discuter..". (Ibid. p. 253).

(8) J.D.Reynaud, op. cit. p. 38. (Il convient de noter cependant que la C.G.P.M.E. est membre du CNPF)

(9) J. Warnier, "Le patronat français va-t-il négliger les grands problèmes de l'heure ?", Jeune Patron, n° 21, juin 49, p. 16.

(10) Déjà en mars 1953, la revue du C.J.P. faisant allusion à des articles du journal Le monde, relatifs à la formation professionnelle, voyait dans l'absence de référence aux initiatives patronales le signe du "manque d'autorité politique du patronat".

(11) Congrès de Royan du CPF, Suppl. à Jeune Patron, juin 1964, p. 5.

son élaboration ? " (12). Tout au long de cette période il s'est trouvé des voix tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du patronat pour dénoncer la complexité et la disparité des organisations patronales, mais aussi les inégalités de pouvoir qui les caractérisent.

Toutefois, au cours de ce quart de siècle, la position du CNPF s'est renforcée et la reconnaissance de sa représentativité paraît s'être étendue, même si nombre de problèmes (celui des salaires notamment) échappent au Conseil et demeurent du ressort des fédérations, des syndicats ou des associations régionales (13). Avant même que la réforme des statuts n'ait été engagée, Jean Daniel Reynaud observait : "Cependant l'autorité morale de la confédération est grande bien qu'elle doive se limiter à représenter le plus petit dénominateur commun" (14). Or la formation a précisément été un des domaines où s'est affirmée l'autorité du CNPF sur les organisations professionnelles. L'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnels (15), puis les Assises nationales des entreprises françaises, réunies par le CNPF le 21 octobre 1970 à Lyon, peuvent être considérés, de ce point de vue, comme des événements sanctionnant une transformation des rapports entre le CNPF et les groupements adhérents. On a vu d'ailleurs que le président du CNPF retenait d'abord des Assises qu'elles avaient été "une réussite collective" et qu'elles avaient manifesté la "cohésion" et le "nouveau visage" de l'organisation patronale. On a pu observer cependant la prudence avec laquelle, au cours de ces mêmes assises, le vice-président parlait de l'accord interprofessionnel de juillet, son insistance sur les réalisations menées, bien avant l'accord, par de nombreuses entreprises et organisations patronales. On notera enfin qu'en novembre 1970 le Centre des jeunes Dirigeants (C.J.D.) précise qu'il a "tenu à s'élever contre ceux qui, par leurs tergiversations, tentaient de remettre en cause la loyale application

(12) J. Bidegain, "Stratégie patronale et dialogue social", Jeune Patron, n° 199, nov. 1966, p. 25.
(13) J. D. Reynaud rapporte en 1966, que selon le CNPF, "les groupements adhérents rassembleraient 900.000 entreprises employant quelques 6.000.000 de salariés" (op. cit., p. 37).
(14) J. D. Reynaud, ibid., p. 37. Cet auteur ajoute :"les conventions interprofessionnelles qu'elle a signées dans les dernières années ont été, dans l'ensemble appliquées avec discipline."
(15) Certes des organisations patronales se sont exclues du champ d'application de l'accord, mais comme l'indique un document du CNPF de décembre 70, "les fédérations qui n'ont pas encore donné leur adhésion ne comptent pas plus de 10 millions de salariés" (CNPF, notes et arguments, n° 15, déc. 71) Il convient de noter qu'outre le CNPF la C.G.P.M.E. fut cosignataire de l'accord pour la P.M.I. seulement.

des accords et (...) demandé que le CNPF expose à ses adhérents les grandes lignes de sa politique" (16). Autrement dit si l'autorité du CNPF demeure contestée dans les faits par certains, son affirmation est souhaitée (au moins par le CJD) pourvu qu'elle soit l'expression de l'unité entre le sommet et la base (17).

De ces quelques remarques introduites par la question de savoir s'il est légitime de parler d'un discours patronal sur la formation des adultes, on retiendra d'une part l'hétérogénéité du patronat français mais aussi la représentativité croissante du CNPF, d'autre part le fait que les problèmes de formation sont de ceux où s'est assurée l'autorité du CNPF sur les organisations patronales. C'est dire que se trouve sociologiquement validé le choix des textes de la revue du CNPF pour connaître l'élaboration du discours patronal sur la formation. C'est dire aussi qu'il importe à présent d'étudier d'autres textes patronaux pour à la fois accentuer les lignes de force du champ idéologique dont ce discours est constitutif, préciser les transformations proprement patronales de cet ensemble discursif et marquer nettement les étapes de son emprise sur le patronat français au long de ces vingt-cinq années.

Pour ce faire, il était tentant de procéder à une analyse comparative des textes consacrés à la formation, parus dans les organes d'expression des grandes fédérations, puisque l'hétérogénéité patronale est liée à celles-ci et que l'influence déterminante de certaines d'entre elles sur l'orientation du patronat est généralement reconnue. Cependant il s'est avéré plus pertinent de porter l'investigation dans une autre direction. En effet la revue du CNPF fait assez souvent écho aux projets et réalisations des fédérations en matière de formation professionnelle. Fréquemment des représentants de grandes fédérations y entonnent l'air de la formation et leurs interprétations de la partition n'offrent guère de différence ou, au moins, ne sont point dissonnantes les unes par rapport aux autres. S'il est intéressant de noter l'importance d'interventions ou d'initiatives fédérales dans ce domaine, il l'est plus encore de se centrer sur les manifestations d'hétérogénéité idéologique. Or celles-ci semblent être moins le

---

(16) Dirigeant, n° 16, nov. 70, p. 32.

(17) Aujourd'hui il faut que les structures du CNPF permettent les liaisons beaucoup plus étroites avec la base, que les interprofessions deviennent des instances d'information et de consultation où la politique menée au sommet soit connue, critiquée puis mise en oeuvre." (Extrait de la Déclaration du Président du CJD, P. Porta, publiée avant les Assises de Lyon et communiquée à la presse le 19 octobre 1970).

fait des fédérations que d'associations patronales n'appartenant pas en tant que telles au CNPF. C'est le cas en particulier du Centre des jeunes patrons (CJP) qui a pu être considéré comme le "poil à gratter"du patronat (18). D'autres associations patronales mériteraient l'attention, notamment le Centre français du patronat chrétien (C.F.P.C.) qui "se réclame explicitement de la doctrine sociale de l'Eglise", l'Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique (A.C.A.D.I.), l'Union des chefs d'entreprise-Action pour des structures humaines (U.C.E.A.C.T.). Mais la parenté idéologique de ces associations, au moins pour une grande part de la période considérée, et souvent la double appartenance des personnes (ou leur passage d'une association à l'autre) laissent à penser que l'analyse ne sera pas trop biaisée par le privilège accordé aux textes du CJP. Reste qu'il devrait être possible de situer ces associations les unes par rapport aux autres dans le champ idéologique, en particulier par la manière dont elles parlent de formation, comme l'ont fait Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin pour Entreprise et Progrès, d'une part, A.C.A.D.I. d'autre part (20). Quant aux raisons de cette attention privilégiée, elles tiennent essentiellement d'une part aux positions critiques souvent prises par le CJP - ce qui répond à la recherche d'éléments d'hérérogénéité idéologique - d'autre part à l'importance de la formation à la fois dans la revue Jeune patron (Dirigeant, à partir de 1969) et dans l'activité du CJP devenu CJD en 1968.

---

(18) J.Bidegain le rappelle dans la revue Jeune Patron en novembre 1966. Pour apprécier ce jugement, il n'est pas inutile de savoir qu'en 1963 le CNPF avait admis deux représentants du CJP à son bureau (Jacques Bruneau, président du CJP de 1955 à 1958, et José Bidegain, président du CJP de 1961 à 1964) mais que, deux ans plus tard, il les avait exclus "après que le mouvement ait pris position en faveur de la section syndicale et contre la charte "néo-libérale" de janvier 1965" (Ph. Bernoux, Les nouveaux patrons, économie et humanisme, ed. ouv., 1974, p. 63. Cf. J.D. Reynaud, op. cit., p. 41).

(19) J. D. Reynaud, op. cit., p. 41.

(20) P. Bourdieu et Monique de Saint Martin, Le patronat, Actes de la recherches en sciences sociales, n° 20/21, mars/avril 1978, p. 66-69.

Il est à noter que l'association Entreprise et Progrès n'a été fondée qu'en mars 1970, qu'elle fut issue de la fusion du GEROP (Groupement pour l'étude de la réforme de l'organisation patronale), animé par François Dalle, Jean-Louis Descours, Francis Gauthier, Jacques Ehrsam et autres présidents de grandes sociétés, et d'autre part du CNDE (Centre national des dirigeants d'entreprise) où l'on retrouve précisément José Bidegain.

1 - A l'avant-garde de la formation patronale.

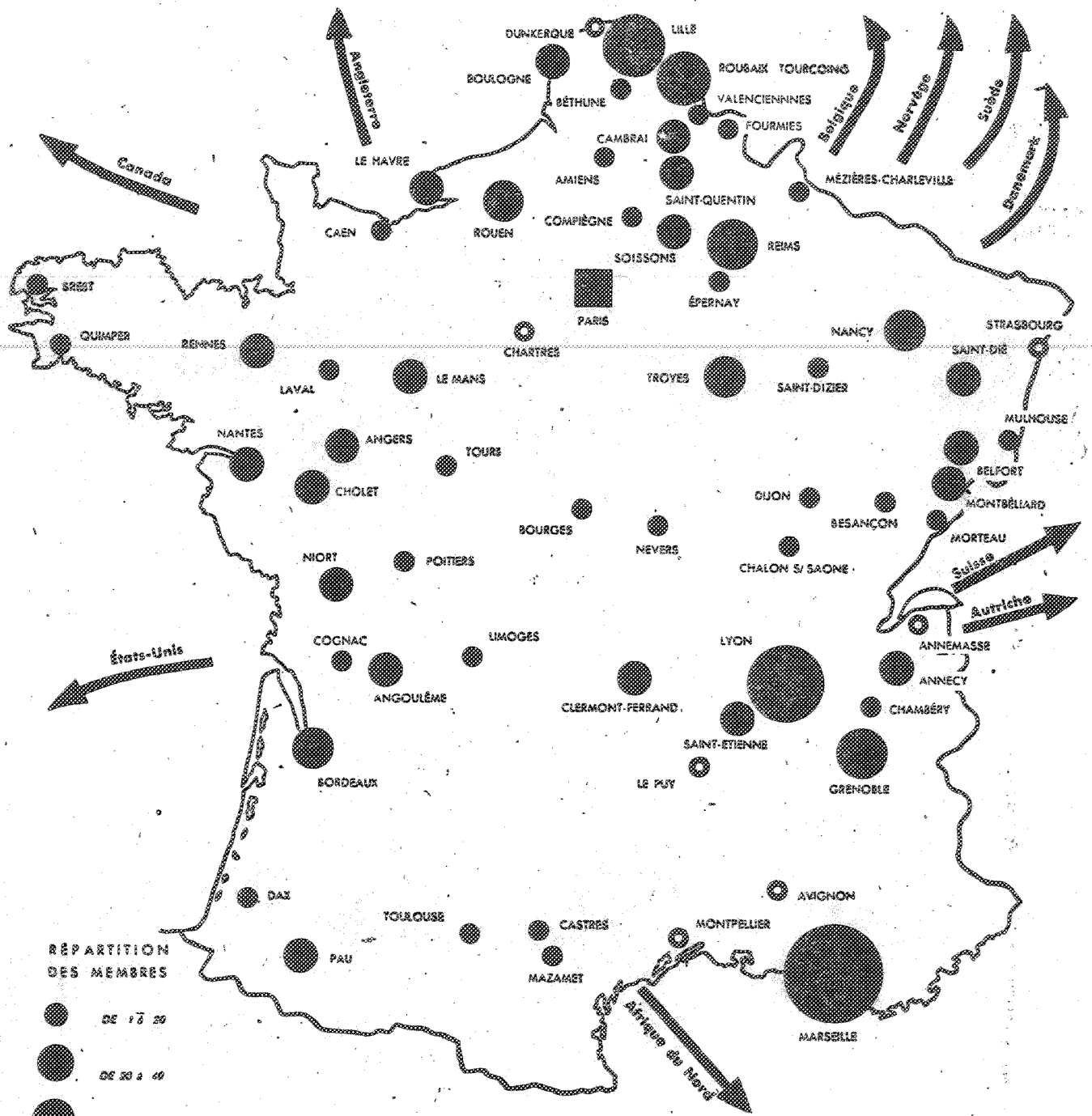
Il se pourrait que les différences de langage entre Jeunes Patrons et Patronat français ne soient que les manifestations d'un décalage dans le temps, le CNPF faisant tardivement siennes des façons de penser ou d'agir que le CJP aurait adoptées précocement. A l'avant-garde, le mouvement Jeunes Patrons embrasserait vivement les nouveautés et lancerait les innovations tandis que, plus conservatrice, l'organisation patronale n'y viendrait que lentement et avec circonspection. Certains propos déjà relevés dans le compte rendu des Assises de Lyon illustrent bien cette interprétation : "Je constate - disait un participant - que le CNPF approuve l'état d'esprit que le CJP professe depuis quinze ou vingt ans" (21). La comparaison des deux revues, celle du CNPF et celle du CJP, semble donner raison à cet intervenant : certains objets de discours présents dans Jeune Patron dès 1947 ne figureront que plus tard dans le Bulletin du CNPF ou dans Patronat. Ainsi les archives reflèteraient l'avance du CJP sur le CNPF. Par exemple, le second numéro de Jeune Patron parle déjà de "l'efficience américaine à la portée des industriels français" - c'est le titre de la conférence que M.G.A. Panier fit devant les membres du CJP le 20 décembre 1946 - et ce même numéro parle déjà de voyages aux Etats-Unis (22). Au retour, les étonnements d'un Gilbert Fournier, jeune patron de la section du Havre, sont déjà ceux qu'un Pierre Ricard, premier vice-président de la commission des relations économiques internationales du CNPF, exprimera en 1952 dans son rapport de la délégation française en mission de productivité aux Etats-Unis. Celui-ci note "l'absence d'une tradition historique de lutte de classe comme celle qui existe en Europe" et il insiste sur les possibilités de promotion ouvrière (23). Celui-là se dit particulièrement frappé par "l'absence de rivalités entre les différentes catégories sociales, du fait qu'il n'y a pas de barrière et que chaque ouvrier a l'espoir de gravir les échelons de la hiérarchie" (24). Il avait d'ailleurs fallu attendre

(21) Patronat, n° 311, déc. 1970, p. 61.
(22) Jeune Patron, n° 2, mars 1947, p. 11 et p. 32. Le numéro suivant présente la suite de la conférence de M.G.A. Panier et informe que "les départs des J.P. aux Etats-Unis se poursuivent régulièrement".
(23) Bull. CNPF, suppl. n° 81, 15 avril 1952, p. 6. Cependant ce thème figurait déjà dans le pré-rapport de la réunion interprofessionnelle de productivité paru dans le Bull. CNPF, n° 57, oct. 1950, p. 13.
(24) Jeune Patron, n° 4, mai 1947, p. 32. (Dorénavant la référence à Jeune Patron sera indiquée J.P.)

mars 1949 et le trentième numéro du Bulletin pour qu'au CNPF il soit question d'envoi de stagiaires aux Etats-Unis.

Selon cette hypothèse, l'analyse des textes de Jeune Patron devrait révéler - particulièrement en matière de formation - un discours précurseur plutôt qu'une doctrine hétérodoxe; la comparaison des deux ensembles d'archives patronales aboutirait à mettre en évidence l'homologie structurale des deux séries discursives, l'une étant seulement en retard sur l'autre. Les disparités qu'une coupe synchronique ferait apparaître se réduiraient aux effets d'un déphasage entre deux processus discursifs obéissant finalement aux mêmes principes de développement.

Avant même d'examiner si l'hypothèse d'une évolution parallèle déphasée de l'un par rapport à l'autre se trouve confirmée, il convient de noter que précéder ne signifie pas nécessairement engendrer. Le constat de similitudes n'implique donc pas que les énoncés chronologiquement seconds soient les produits de l'influence du Mouvement au sein de l'Organisation. Certes - et on insistera sur ce point - le CNPF a reconnu au CJP une fonction de formation patronale et l'exercice de cette fonction suffirait à expliquer les transferts thématiques, lexicaux et syntaxiques. Mais il y a tout lieu de penser qu'une telle représentation serait réificatrice. Plutôt que de raisonner en termes de simple transit - même si celui-ci semble supporté par le passage de personnes d'une institution à l'autre - il paraît plus pertinent de considérer que les échanges entre CJP et CNPF donnent lieu à des transformations discursives liées, d'une part, à la configuration du champ idéologique, d'autre part, au rapport de forces entre le mouvement des Jeunes patrons et la confédération patronale. Quoique l'événement n'ait pas de relation directe avec les questions de formation, l'exclusion déjà évoquée des deux membres du CJP hors du bureau du CNPF mérite d'être examinée de près, dans la mesure où les interactions qui ont précédé et suivi cette sanction caractérisent de façon exemplaire les rapports entre le CJP et le CNPF. Par la charte de janvier 1965 le patronat français réaffirmait sa fidélité au libéralisme économique et à la conception traditionnelle de l'autorité patronale dans l'entreprise. Ce document allait à l'encontre de la doctrine du CJP, redéfinie au congrès de Royan en juin 1964 et qui, en particulier, prônait "la participation à la direction et à la gestion". Prétendre que la charte "néo-libérale" constituait une réponse aux conclusions du congrès des Jeunes patrons reviendrait sans doute à créditer ceux-ci d'une audience supérieure à celle que leur réservait




# RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES SECTIONS LOCALES ET DES LIAISONS INTERNATIONALES

# CENTRE DES JEUNES PATRONS

Source : Jeune Patron, n° 3, Avril 1947.

le CNPF mais surtout équivaudrait à négliger un contexte idéologique plus large et plus lointain. En effet, la revue du CNPF avait, déjà un an auparavant, vivement réagi contre la réforme de l'entreprise proposée par Bloch -Lainé :

> "Dès lors que l'exercice du pouvoir dans l'entreprise cesse d'être basé sur le droit de propriété, son transfert à la puissance politique nous semble inévitable, du moins à terme, ce qui, en fin de compte, aboutit à la voie révolutionnaire tracée par certains syndicats ouvriers. Un tel mouvement signifierait à nos yeux, l'étouffement d'un ensemble de libertés essentielles (...) La sauvegarde de ces libertés nous semble impliquer que soit reconnue sans ambiguïté la légitimité d'un pouvoir économique distinct du pouvoir politique, et dont le seul fondement solide reste la propriété des moyens de production." (25)

De même, dix ans plus tôt le président Villiers avait rappelé que le CNPF était absolument opposé à tout partage de la responsabilité ou de l'autorité patronales (26). C'est dire que, si une déclaration comme celle du conseil de direction des Jeunes patrons, publiée en février 1965, est d'abord un discours qui répond à un autre discours récent, on ne saurait comprendre la charte du CNPF ni même cette déclaration du CJP sans les référer aux antinomies du champ idéologique où elles s'enracinent. Quant à l'incidence du rapport des forces dans les échanges discursifs entre CJP et CNPF, on en peut lire un témoignage dans l'éditorial du numéro où fut publiée la déclaration du conseil de direction des Jeunes patrons. C'est en termes mesurés qu'y est exprimée la prise de position du CJP et c'est au nom de l'efficacité qu'elle est motivée (27). Mais c'est surtout le développement du point où le CJP affirme "son souci de ne pas rompre l'unité syndicale", qui témoigne du rapport des forces et des seuls espoirs que celui-ci autorise : "Conscient qu'il appartient à une minorité à l'intérieur du patronat, le CJP est également convaincu que son influence et celle de ceux qui partagent ses positions peuvent grandir considérablement et rapidement" (28).

---

(25) Patronat français, n° 236, janvier 1964, p. 12.
(26) Bull. CNPF, n° 103, juillet 1953.
(27) "Au moment où sont rompus les barrages du protectionisme et du malthusianisme, les jeunes patrons considèrent qu'il peut être dangereux de faire référence à des principes et à des doctrines qui, même mis à jour, peuvent difficilement conduire à l'efficacité." (J.P., n° 182, février 1965, p. 6).
(28) C'est le 15 juin 1968 que, sur proposition du conseil de direction du CJP, le conseil national transformait le CJP en CJD. Cette décision fut adoptée au congrès de La Baule.

Manifestation d'un rapport de force en défaveur du CJP, l'exclusion de Bidegain et Bruneau fut, semble-t-il, le seul effet immédiat d'une prise de position minoritaire. A plus long terme, cependant, le CJD (Centre des jeuenes dirigeants) sera admis à siéger à la Commission de réforme des statuts du CNPF dont il devient membre associé, et la réforme des statuts de 1969 n'est pas sans porter la marque de certaines propositions anciennes du CJP (29).

C'est seulement en juillet 1951 que le président du CNPF lance le mot d'ordre de l'éducation des patrons. Au contraire, pour le CJP la formation patronale est un objectif fondamental dès la naissance du mouvment. Les fondateurs du CJP estimaient nécessaire de réhabiliter la fonction patronale fortement dévaluée lors de la crise sociale de 1936 et donnèrent pour tâche à l'association dont les statuts furent déposés le 8 juillet 1938, la formation des patrons, fils de patrons et futurs patrons :

> "Le redressement français ne pourra s'accomplir que par une action vigoureuse des élites de tout le pays et de tous les milieux en faveur d'une nation intérieurement plus forte, c'est-à-dire économiquement plus ordonnée et socialement plus équilibrée.
> C'est pour contribuer à ce redressement par la formation dans les milieux patronaux d'une élite capable de comprendre cette action qu'a été créé le Centre d'études et d'information des jeunes patrons." (30)

C'est donc à juste titre que le CJP passe, au moins en ce qui concerne ses buts, pour un mouvement de transformation patronale et qu'il fait figure de devancier dans le domaine de la formation patronale. Au cours de l'année 1938-1939 les réunions de travail mensuelles et les comptes rendus qui en sont publiés ont pour objet l'étude de la fonction patronale (31). En février 1947, le premier article du premier numéro de la revue Jeune Patron s'intitule : "Comment peut-on être patron ?" (32). Les lecteurs

---

(29) "Il s'agit surtout du renforcement des pouvoirs de l'organisation patronale (l'accord préalable n'est plus requis pour la signature, par le CNPF d'un accord commun; il s'agit maintenant du désaccord préalable, chaque fédaration étant supposée approuver ce qu'elle ne refuse pas explicitement), d'une plus grande vie et d'une meilleure information des activités du CNPF (en particulier assises du patronat tous les deux ans), d'un rôle accru des interprofessions." (Ph. Bernoux, op. cit., p. 63-64).
(30) Premier tract du CJP (1938).
(31) Ph. Bernoux, op. cit., p. 16 et annexe 4.
(32) J. Predseil, J.P., n° 1, février 1947, p. 9-12.

du numéro suivant sont informés que les sessions de formation patronale, organisées par le CJP, sont de plus en plus nombreuses et que leur succès va croissant (33). C'est dans l'énumération des modalités de formation que sont mentionnés les "voyages J.P. aux Etats-Unis" (34). Du 17 février 1946 au 15 juillet 1947, cent jeunes patrons ont visité les Etats-Unis (35). Cependant, les réunions mensuelles se poursuivent dans les sections locales et à Paris (36). Selon la table des matières établie par Jeune Patron pour la période de 1947 à 1957, pas moins de cinquante-six articles publiés par la revue sont classés dans la rubrique "formation patronale" (37). Dans le même temps les textes du Bulletin du CNPF où il est peu ou prou question de formation patronale, ne sont guère qu'une quinzaine - encore ne s'agit-il le plus souvent que d'énoncés brefs dans des articles dont l'objet est autre.

Pourtant, comme cela a été montré précédemment, l'éducation des chefs - d'abord celle des chefs d'entreprise - est devenue au cours de cette période un objectif prioritaire pour le CNPF. Preuve en est la fondation du C.R.C. en 1953. Or celui qui a présidé le C.R.C. à sa création n'est autre que Jacques Warnier, président du CJP de 1947 à 1951. Tout laisse à penser qu'à cette époque et dans ce domaine le mouvement des Jeunes Patrons a effectivement été un précurseur et qu'il y a joué un rôle moteur, conforme aux intentions de ses fondateurs, reconnu au surplus par le CNPF (38). Mais la fondation du C.R.C. n'aurait pas eu lieu sans l'intérêt que le CNPF et son président portaient à la formation patronale - ce que reconnaît un éditorial de Jeune Patron : "C'est pour une part prépondérante à la volonté du Président G. Villiers qu'il convient de rendre hommage. Après avoir suscité l'intérêt du patronat pour ce projet, il a, en deux ans, rassemblé les moyens nécessaires à sa réalisation" (39). Loin de considérer le C.R.C. comme un concurrent, le CJP y voit un moyen de faire pénétrer ses "préoccupations dans l'ensemble du milieu patronal" et se donne pour devoir d'en aider les promoteurs (40). Dans l'article qui commente ce "fait nouveau",

---

(33) J.P., n° 2, mars 1947, p. 32.
(34) Ibid.
(35) J.P., n° 7, sept. 1947. Il y est précisé que 310 entreprises américaines ont reçu leur visite.
(36) J.P., n° 3, avril 1947. Ce numéro présente une carte de la répartition géographique des sections locales CJP qui comprend alors 2.278 membres.
(37) J.P., n° 112, fév. 1958, p. 57-58.
(38) L'article précédent présentant le C.R.C. mentionne parmi les expériences françaises de "formation patronale", outre celle du CJP, l'action du Centre de préparation aux affaires de la Chambre de Commerce de Paris, les rencontres du Comité national de l'Organisation française, et les cours du Centre français du patronat chrétien (Bull. CNPF, n° 109, nov. 1953, p. 5).
(39) J.P., n° 91, janv. 1956, p. 9. (40) J.P., n° 69, nov. 1953, p. 27.

il est dit que les objectifs sont très proches, et plusieurs souhaits de collaboration y sont exprimés :

> "- Liaison permanente entre les bureaux d'études de nos deux mouvements,
> - participation de tous les J.P. compétents en matière de formation à l'élaboration de la doctrine et de la technique des programmes de formation,
> - dans les sessions du C.R.C. concours de tous les J.P. susceptibles de traiter et développer un des points de programme,
> - action des responsables régionaux et locaux CJP pour promouvoir dans leur ville les activités du C.R.C." (41)

Il ne semble pas que la suite des événements ait répondu à ces voeux : s'il est difficile de savoir dans quelle mesure le C.R.C. a ultérieurement bénéficié de l'aide directe ou indirecte des jeunes patrons, les informations sur l'activité du C.R.C. furent ensuite bien moins nombreuses dans la revue du CJP que dans celle du CNPF. On peut d'ailleurs se demander si, compte tenu des règles de recrutement, le C.R.C. n'a pas rapidement été fréquenté par des chefs d'entreprise d'un autre type que les militants et adhérents du CJP. A défaut d'une connaissance des deux populations il n'est guère possible que d'avancer cette hypothèse sans pouvoir l'éprouver pour la période considérée (42). Toutefois les listes des membres de la section d'études générales du C.R.C., fournies dans les cahiers du C.R.C., révèlent qu'il s'agit essentiellement des chefs d'entreprises importantes ou surtout de P.D.G. de grandes sociéts, tandis que, selon Philippe Bernoux, les membres du CJD constituent, au moins dans les années 69-71, un groupe où dominent les entreprises familiales" de taille moyenne, voire "franchement petites"(43).

Peu avant la création du C.R.C., dont il était déjà question dans le Bulletin du CNPF depuis février 1952, guy Raclet, le président en exercice du CJP déclarait : "Nous ne serons jamais à la tête de tous les instituts de formation" (44). Il n'y a rien là que de normal, estime-t-il, mais la responsabilité du mouvement n'est autre, selon lui, que de "donner à la formation des chefs d'entreprise sa "tonalité" morale" (45). S'agit-il d'une

---

(41) J.P., n° 69, p. 28. Il est intéressant de constater que le C.R.C. soit considéré par les Jeunes patrons comme un mouvement au même titre que le leur.
(42) La première enquête dont fait état Ph. Bernoux a été menée en 1967-68. D'autre part, sauf erreur, les stagiaires du C.R.C. n'ont pas fait l'objet d'enquête sociologique.
(43) Selon le check-up de 1969 (786 réponses alors que le CJD a cette année-là un effectif de 2.294 membres) 36% des répondants dirigent une entreprise de moins de 50 salariés, 17% seulement dirigent une entreprise de 1.000 salariés au moins (Ph. Bernoux, op. cit., p. 86-95).
(44) J.P., n° 68, sept-oct. 1953. (45) Ibid.

sorte de repli stratégique ou, au contraire, d'une réaffirmation de la vocation spécifique du mouvement ? Nouveau président en 1951, le même Guy Raclet donnait comme consigne aux militants :

> "Portons nos efforts sur les tâches de formation (...) Le CJP demeure en premier lieu, un mouvement de formation des chefs d'entreprise, attaché à l'épanouissement des qualités des hommes qui viennent travailler en son sein, soucieux d'ouvrir leurs horizons et de les aider à prendre une pleine conscience des exigences de leur fonction (...) Nous devons donc porter nos efforts en tout premier lieu vers les tâches de formation, mission très originale du CJP, mission qu'aucun groupement ne lui dispute." (46)

Quoique la comparaison de ces derniers mots avec les énoncés de septembre-octobre et novembre 1953 invite à ne pas négliger la première hypothèse, la seconde paraît cependant plus probable dans la mesure où le mouvement a toujours donné le pas à la formation de ses militants et conçu celle-ci plutôt comme le temps d'une conversion que comme un ensemble de moyens d'apprentissage. Plus d'une fois, l'ordre des priorités en matière de formation est rappelé :

> 1° formation des dirigeants, militants et membres du CJP.
> 2° formation des nouveaux membres.
> 3° formation des chefs d'entreprise en général.
> 4° formation des cadres et de la maîtrise. (47)

En 1963, un texte consacré à la formation précise que celle-ci a le caractère de séminaire pour militants et, pour fonction, la reproduction du mouvement :

> "Le premier objectif est de connaître le Mouvement : sa pensée et ses méthodes (...) L'information sur la doctrine doit faire de tous les membres du CJP des hommes adhérant sans réserve : des militants, des combattants - un noyau uni" (48).

Ce même texte reprend d'ailleurs le thème déjà ancien au CJP de la liaison entre formation et action :

> "Etant avant tout des hommes d'action, c'est à travers cette action que les Jeunes Patrons incarnent la doctrine en s'appuyant sur les positions du CJP." (49)

---

(46) J.P., n° 47, juillet-août 1951, p. 38 (souligné par moi).
(47) J.P., n° 59, nov. 1952. Un an plus tard l'ordre est le suivant : 1° formation des nouveaux membres 2° celle des J.P. 3° celle des responsables et 4° celle des futurs chefs d'entreprise (J.P., n° 69, nov. 1953).
(48) J.P., n° 168, oct. 1963, p. 18 (souligné dans le texte).
(49) Ibid. (cf. J.P., n° 38, sept-oct. 1950, p. 49).

Déjà au congrès du Touquet, en 1948, il avait été affirmé que "la formation du jeune patron , pour essentielle qu'elle soit, ne se suffit pas à elle-même. Elle ne se conçoit qu'en vue d'une action sans laquelle elle resterait stérile" (50). S'il entend "sensibiliser ses membres à la nécessité de la compétence", et les "aider à acquérir cette compétence", le CJP se refuse à être "une école de perfectionnement technique" (51). Il préfère se définir comme une "structure" de dialogue, d'échange d'expériences, de confrontation (52).

Lorsque le 15 avril 1948 eut lieu la première réunion du groupe d'action pour la formation générale et professionnelle, l'animateur commença par définir "ce que devrait être ce groupe d'action en le différenciant nettement d'une commission d'études" (53). Quels que soient son champ d'application et ses modalités, cette action et la formation qui en est contemporaine" ne revendiquent qu'un seul but : accorder la priorité au "souci de l'homme dans la vie économique et sociale" (54). Telle est en définitive la "tonalité morale" que se reconnait le CJP, aussi bien dans ses premières archives que dans ses dernières publications.

2 - Les éclaireurs des "Relations humaines" (55).

Autre thème que Jeune Patron aborde avant le Bulletin du CNPF, le souci des "relations humaines" est présent dès les premiers textes du CJP. Les réunions de 1938-1939 portaient sur la fonction patronale dans ses

(50) J.P. n° 19, nov. 1948, p. 33.
(51) J.P. n° 168, oct. 1963, p. 18.
(52) Ibid.
(53) J.P. n° 15, mai 48, p. 56, (souligné par moi)
(54) J.P. n° 168, oct. 63 , p. 17
(55) Eclaireurs au sens militaire du terme. Soit dit en passant, la mise en page des premiers numéros de Jeune Patron ne semble pas sans parenté avec celle des publications du scoutisme et de la J.O.C. à la même époque (on notera le dosage des titres,sous-titres et sur-titres, les "pensées" mises en exergue, et surtout la grande photo accompagnée d'une maxime ou d'une citation).

rapports avec les travailleurs et la profession (56). Après la guerre, le premier Jeune Patron interroge : "Le Comité d'entreprise : duel ou dialogue ?" (57). Quant à la table des matières des cent-dix premiers numéros, elle ne comporte pas moins de vingt-neuf articles rangés sous la rubrique "Relations humaines", dont une dizaine dans les trois premières années de la revue (58).

Pour une part cette précocité relative semble liée aux voyages des jeunes patrons aux Etats-Unis. Ils y ont découvert "les aspects psychologiques de l'efficience américaine" (59) ou mieux encore les relations humaines dans les entreprises américaines, comme celle d'électromécanique à Cleveland dont Ch. Barre rapporte l'exemple en décembre 1947 (60). En 1948 et 1949 la revue publie deux articles sur la psychologie des relations dans les entreprises; ces articles sont signés Hyacinthe Dubreuil, un ancien ouvrier qui, dès 1927, était allé aux Etats-Unis pour y étudier les méthodes d'organisation scientifique du travail (61).

Pour une autre part, c'est l'accueil réservé par les jeunes patrons à "la méthode Carrard" et plus particulièrement leur participation aux "stages de formation psychologique" qui semble les avoir sensibilisés à la question du "climat moral de l'entreprise". Si la revue ne mentionne le fait qu'en novembre 1950, c'est neuf ans plus tôt, en novembre 1941 et "à la suite d'une visite au Centre de la rue Dareau" (Centre de formation des cadres professionnels, ouvert par le Secrétariat général de la Jeunesse), qu'un premier stage se tînt à Fontainebleau avec la collaboration de Robert Lefèvre. Celui-ci était à la fois le "chef de centre de la rue Dareau" et l'adaptateur de la méthode Carrard (62). Sans doute s'agissait-il de formation au commandement

---

(56) On en peut juger par la table des matières des comptes rendus de ces réunions dont sont ici présentées les sept premières têtes de chapitre : "La fonction patronale : I - Le patron et les délégués ouvriers; II - Le patron et les cadres; III - Rapports des patrons entre eux; IV - La discipline technique au sein de la profession; V - Rapports collectifs avec les travailleurs; VI - L'intervention patronale en matière d'hygiène et de sécurité des travailleurs et de leur famille; VII - L'ouvrier dans sa profession." (cité par Ph. Bernoux, op. cit., annexe 4).
(57) J.P., n° 1, fév. 1947, p. 16-18.
(58) J.P., n° 112, fév. 1958, p. 46.
(59) M.G.A. Panier, "l'efficience américaine à la portée des industriels français", J.P., n° 3, avril 1947, p. 15. Cf. J.P., n° 4, mai 1947, p. 32.
(60) Ch. Barre, "Jack and Heintz", J.P., n° 10, déc. 1947, p. 18.
(61) H. Dubreuil, Première esquisse d'une psychologie du manoeuvre, J.P., n°13, mars 1948, p. 21. Cf. H. Dubreuil, Essai sur les rapports de la technique et de la psychologie, J.P., n° 23, mars 1949, p. 18. Il convient de noter que la rubrique "relations humaines" intègre aussi des articles de vulgarisation traitant de graphologie, de caractérologie et de chiroscopie. La publication de ces articles correspond à des préoccupations de recrutement ("sachez à qui vous avez affaire !") ou de compétence dans les relations d'affaires : "le retour

.../...

mais de celle-ci était attendue une transformation profonde des stagiaires et, par voie de conséquence, de leurs relations avec leur personnel : "Ensemble, ils dégagent l'importance des problèmes humains dans le travail; ils étudient la psychologie ouvrière; ils apprennent à mieux comprendre les aspirations de leurs subordonnés" (63). Il est intéressant de noter qu'outre Robert Lefèvre, les animateurs du premier stage auquel participèrent les jeunes patrons étaient André Coret et Robert Garric (64). Le premier rédigera six éditoriaux et nombre d'articles dans la revue du CJP entre 1947 et 1954 - par exemple, en février 1948, "Jeunes Patrons, ne vieillissez pas !", et en avril 1953, "Un nouveau Combat Jeune Patron s'engage : l'organisation économique et professionnelle". Le second n'est autre que le plus connu des fondateurs des Equipes sociales.

Avec celui-ci, Robert Garric, c'est l'influence d'un certain courant humaniste chrétien qui se révèle. Fondées en 1919, les équipes sociales se voulaient "une rencontre entre des hommes de milieux, de cultures, de familles spirituelles différentes" mais leurs fondateurs étaient catholiques (65). Selon un texte de 1942, "les Equipes cherchent avant tout à développer la personnalité de leurs membres (...) au sein de petits groupes amicaux (...) Il n'y a pas de doctrine, mais seulement un esprit d'équipe (...) qui dit amitié dit liberté (...) les Equipes ne visent pas à embrigader des masses, mais à transformer des individus" (66).

A cette différence près que le CJP se reconnaît une doctrine, c'est presque dans les mêmes termes que sont définies les sections locales de J.P. et le document d'octobre 1963, déjà cité, voit "l'originalité de la formation CJP" en ce qu'elle "s'appuie sur : la simplicité dans les rapports entre les hommes; l'amitié dans les relations; l'esprit de tolérance; le refus du confort intellectuel" (67). Le même texte conclut que "l'action Jeune Patron

---

.../... de l'abondance pose avec acuité le problème de la formation des vendeurs" (J.P., n° 24, avril 1949, p. 31).
(62) "Les stages de formation psychologique en renouvelant les hommes transforment le climat moral de l'entreprise" (J.P., n° 39, nov. 1950, p. 30-33). Carrard est l'auteur d'un ouvrage intitulé : Le chef, sa formation et sa tâche, réédité en 1949.
(63) J.P., n° 39, nov. 1950, p. 32.
(64) Ibid.
(65) C. Rambert, "Les hypothèses de travail des équipes sociales", Nouveaux itinéraires pour la culture ouvrière, Lyon, Les équipes sociales, 1942, p. 17-22 (article d'abord publié par "Rencontres" Lyon, ed. de l'Abeille.
(66) Ibid., p. 18-20.
(67) J.P., n° 168, oct. 1953, p. 18.

veut être : engagée, c'est-à-dire orientée vers des objectifs généraux; solidaire, c'est-à-dire le fait d'une communauté d'hommes partageant la même adhésion; coordonnée, c'est-à-dire groupée et concertée" (68). Lorsqu'en février 1951 Henry Delepoulle (de la section CJP de Lyon) affirme sa conviction selon laquelle "à la vieille lutte des classes est en train de se substituer un nouveau combat, en commun, pour de plus hautes productivités". Le titre de son article n'est pas sans rappeler une image employée pour définir l'action des équipes sociales : "Un pont jeté entre patrons et ouvriers ?" (69). Ainsi Georges Rambert écrivait :

> "S'il n'y a pas de doctrine formulée, une notion est condamnée nettement par la pratique des Equipes : la lutte des classes. Les Equipes ne s'y attaquent pas verbalement. Simplement, elles jettent des ponts; elles invitent des hommes à travailler ensemble." (70)

L'éditorial de Jeune Patron en février 1949 s'intitule : "Une seule loi : aimer". Celui de mai 1952 : "Conjugaison des élites". Or ce sont encore là deux idées-force des équipes sociales qui, plus que des chefs, cherchent à créer des élites et à les faire se rencontrer : "elles suscitent des amitiés entre classes qui dépouillent de haine les revendications ouvrières et donnent le goût et la pratique de la collaboration (...) il n'y a rien de plus beau que d'aimer les hommes (...) Les Equipes croient au rayonnement de l'Amour" (71). Quoique non confessionnel - ce qui est aussi le cas des Equipes sociales - le CJP se réfère volontiers à la doctrine sociale de l'Eglise catholique. En mai 1949 eût lieu à Rome le Congrès de "l'Union internationale des associations patronales catholiques". Dans le compte rendu qu'il en donne Jeune Patron commente de façon élogieuse l'allocution du Pape Pie XII, où il relève les propos sur la "communauté d'activité et d'intérêts entre les chefs d'entreprise et ouvriers" : les uns et les autres "ne sont pas antagonistes inconciliables; ils sont coopérateurs dans une oeuvre commune" (72).

---

(68) J.P., n° 168, oct. 1953, p. 18.
(69) J.P., n° 42, fév. 51, p. 19; La phrase citée est en fait le sous-titre de l'article qui présente aussi en sur-titre : "évolution du climat social en France".
(70) G. Rambert, Nouveaux itinéraires pour la culture ouvrière, les Equipes sociales, Lyon, 1942, p. 19, (souligné dans le texte).
(71) Ibid. p. 21
(72)"S.S. Pie XII prononce une allocution d'une portée capitale" J.P. n° 26, juin 1949, p. 18. D'autres points de cette allocution sont également relevés : nécessité de l'organisation professionnelle, l'économie n'est pas de sa nature une institution d'Etat, l'entreprise relève du droit privé, légitimité de l'appropriation privée des moyens de production.

Certes, comme l'écrit Philippe Bernoux, le CJP ne fut pas un mouvement d'action catholique mandaté par l'épiscopat, mais d'une part son spiritualisme et son humanisme sont d'inspiration chrétienne, d'autre part le mouvement semble avoir recruté ses militants et ses adhérents surtout dans les milieux patronaux catholiques. (73). Le courrier des lecteurs révèle que les militants CJP se partagent entre diverses familles du catholicisme (74). Cependant, malgré une diversité certaine dans le choix des personnalités catholiques auxquelles Jeune Patron donne la parole directement ou indirectement, la référence demeure plutôt le catholicisme social - voire le progressisme de Marc Sangnier et du Sillon ou, plus proche dans le temps, le personnalisme d'Emmanuel Mounier.

En mars 1948, Alexandre Dubois, président fondateur de "l'Union des chefs d'entreprise - Action pour des structures humaines" (UCE-ACT) présente la doctrine de son mouvement dans les colonnes de Jeune Patron (75). Ses préoccupations et positions sont "très manifestement proches des nôtres", dit-on au CJP. Or le même Alexandre Dubois est aussi, auprès des jeunes patrons, le propagandiste du "réarmement moral" qui se veut une philosophie du changement personnel, de la "révolution intérieure", point de départ et antécédent nécessaire des changements économiques et sociaux : " Révolution bien ordonnée commence par soi-même" (76). Cependant l'insistance sur les valeurs communautaires, sur la nécessité de "faire équipe (...) avec d'autres, sur les relations de franchise (jusqu'à la confession publique de ses torts) entre patrons et ouvriers, constitue l'aspect le plus marquant de ce mouvement qui se veut idéologie de combat :

> "Il nous faut une idéologie capable, comme les idéologies totalitaires ou communistes, d'apporter aux hommes une conception du monde flamboyante, accessible à tous, de quelque milieu qu'ils viennent, de quelque religion, de quelque race, de quelque appartenance qu'ils soient, capable de les réunir tous dans un commun

---

(73) Cf. Ph. Bernoux (op. cit. pp. 20-23) qui signale 1° que le premier président du CJP, Jean Mersch, a été membre du C.F.P.C., 2° que le premier congrès du CJP eût lieu dans la maison des oeuvres sociales des filatures de laine Harmel Frères, où les congressistes furent accueillis par le fils et le petit-fils de Léon Harmel, célèbre "patron social" et "croyant zélé".
(74) A cet égard la controverse H. Dannaud - L. Salleron et les lettres de lecteurs qu'elle provoque est une bonne illustration des clivages.
(75) J.P. n° 13, mars 1948, p. 28. Cf. A. Dubois, "Où en sommes-nous ?" J.P., n° 20, déc. 1948, p. 19.
(76) J.P., n° 46, juin 1951, p. 24.

> enthousiasme pour reconstruire un monde uni, et capable encore de faire converger leur action selon une stratégie et une technique commune. Cette idéologie, nous l'avons, elle existe." (77)

A l'origine du mouvement des relations humaines on trouve donc un ensemble de courants divers, allant de l'interrogation sur les structures sociales à la certitude humaniste en passant, il est vrai, par "l'art du commandement" et la vulgarisation psychologique. Si, dès 1950, le Bulletin du CNPF enregistre les déclarations de Pierre Vallée, de Pierre Ricard et d'autres P.D.G.-missionnaires, sur l'importance du facteur psychologique dans la haute productivité américaine, ce n'est guère qu'en 1954 qu'y est affirmée la nécessité d'une formation aux relations humaines. Par contre, la préoccupation du dialogue et celle de l'unité, le souci de répondre à "l'aspiration irréductible de l'homme à la liberté" (78) et à la justice - tous éléments valorisés du discours Jeune Patron - y ont introduit assez tôt l'affirmation de la nécessité d'une formation psychologique aux relations de travail, pour les patrons mais aussi pour les cadres et, en particulier, pour les agents de maîtrise. Quoique faisant volontiers appel à la psychologie cette formation garde un objectif plus moral que technique; de plus, elle se veut liée à l'engagement actif dans l'entreprise. Sont significatifs à cet égard les titres des articles de François Clément, signalés dans la table des matières sous la rubrique "relations humaines" :

- "Hommes-rouages ou hommes libres ?" (J.P., nov. 1949)
- "Sachons dès maintenant, appuyer notre autorité sur des valeurs morales et partager nos prérogatives avec notre personnel" (Congrès d'Evian, J.P., sept-oct. 1950)
- "Faisons de nos entreprises des cellules vivantes, base d'union dans le pays" (J.P., déc. 1950)
- "La "communauté de destin" pourra être une réalité lorsqu'on cessera de "se laver les mains" devant le problème du chômage" (J.P., janv. 1951)
- "Organiser peut conduire à tronquer les fonctions et rompre l'unité" (J.P., janv. 1951)
- "L'unité dans l'entreprise" (J.P., fév.-mars 1951)

---

(77) Ce texte figure identiquement dans les deux articles suivants:
- Une équipe de jeunes patrons, Le "réarmement moral", J.P., n° 45, mai 1951.
- A. Dubois, "Pour une évolution des structures capitalistes", J.P., n° 46, juin 1951, p. 21-24. Ce dernier conclut par une péroraison de prêcheur de croisade : "Ouvrons les yeux, élargissons notre coeur, unissons-nous à ceux qui déjà sont dans le combat. Il est grand temps si nous voulons sauver notre civilisation."

(78) F. Clément, "Homme-rouage ou homme libre ?", J.P., n° 29, nov. 1949.

Dans cette perspective, le souci des relations humaines et la formation qui entend y répondre semblent viser au premier chef des objectifs sociaux plus qu'économiques, l'épanouissement plutôt que la productivité. Les tâches de commandement - "le rôle social du patron : commander à des hommes" (79) - ne sont pas les seules qui incombent aux chefs d'entreprise dans leurs rapports avec les salariés. A en croire ces textes, particulièrement le dernier de la liste, il revient aux patrons d'être les éducateurs de leur personnel :

> "Il existe une "rémunération de l'esprit", celle qui satisfait l'aspiration de l'homme à la justice, au beau, au vrai, à la joie de connaître (...) C'est à nous qu'il appartient de satisfaire à cette aspiration permanente et, par l'accession progressive à la connaissance, de redonner à notre personnel le sens de la vérité et de l'équilibre (...) Nous voulons que chacun puisse s'épanouir aussi pleinement que possible, non malgré son travail mais dans son travail et par lui. Nous avons les moyens de le faire et il nous appartient de les mettre en oeuvre.
> Nous devons accepter le risque de cette éducation et de cette libération si nous sommes sincères avec nous-mêmes dans la recherche d'un monde libre." (80)

La relation patron-salarié passe ainsi pour rapport pédagogique. Non content d'être propriétaire des moyens de production, le patron le serait aussi des moyens d'épanouissement de son personnel. Rien ne le contraint d'en user. Seul le devoir l'y oblige. Mieux encore, c'est pour lui un acte de bravoure que de les dispenser. "Belle âme", sincère avec lui-même, le patron se doit d'accepter le risque - un risque dont la nature n'est pas révélée comme s'il allait de soi que le lecteur la connaisse. Non content de diriger le procès de travail, le patron commanderait aussi la progression pédagogique de son personnel. Par degré il lui faut l'élever jusqu'à ce que chacun accède à la connaissance et retrouve ce qu'il ne possédait plus - rien n'est dit des raisons de la perte du "sens de la vérité et de l'équilibre", comme si, là encore, il allait de soi que le lecteur le sache. Décidément les patrons se voient attribuer le beau rôle; mais, dira-t-on, "c'est une lourde responsabilité d'être dépositaire des paroles qui font vivre" (la phrase est peut-être de Paul Claudel). Ce mot de responsabilité est particulièrement apprécié de "l'élite" : "Ne perdons pas de vue nos responsabilités humaines !". Tel est

---

(79) Titre d'extraits d'A. Detoeuf, J.P., n° 55, mai 1952, p. 22-24.
Cf. - H. Dubreuil, "Le pneu boit l'obstacle", J.P., n° 47, Juillet-Août 1951.
- F. de Montaigne, "Réflexions sur l'art du commandement", J.P., n° 47, juillet-août 1951.
(80) F. Clément, "L'unité dans l'entreprise, les facteurs psychologiques, la deuxième rémunération", J.P., n° 43, mars 1951, p. 36-38.

le sur-titre d'un article déjà cité, qui traite des stages de formation psychologique (81). C'est en fait un leitmotiv parmi les recommandations de Jeune Patron à ses lecteurs.

Dans un autre article publié en février 1954, René H. Mankiewicz note le développement aux Etats-Unis d'une science of management dont la matière centrale "est pour le moment - et après l'O.S.T. - le vaste et imprécis domaine des relations humaines"; mais, interroge-t-il, "les spécialistes des relations humaines ne font-ils pas fausse route ?" (82). Cette question est posée dans Jeune Patron alors que le Bulletin du CNPF n'a pas encore publié l'article sur les "Relations humaines à l'intérieur de l'entreprise" (83). La réponse à cette question est fournie par Michel Crozier, trois ans après, il est vrai. Faisant état de recherches sur le changement au sein d'une organisation, celui-ci en vient à dire :

> "Des recherches scientifiques ont d'ailleurs montré dans des cas concrets que les résultats des spectaculaires programmes de formation en relations humaines qui s'adressent aux contremaîtres en négligeant de toucher aux éléments fondamentaux de sa situation, étaient finalement pratiquement nuls." (84)

En 1962, Jacques Ardoino, dans un "plaidoyer pour une attitude prévisionnelle en matière de formation aux relations humaines", stigmatise l'activité de certains organismes faisant négoce d'une formation superficielle :

> "Ils y trouvent leur compte, les utilisateurs semblent y trouver le leur, car ils sentent très bien au fond l'inocuité et l'inefficacité de telles approches des problèmes de l'entreprise." (85)

Ainsi certaines initiatives de formation, en particulier au nom des relations humaines, sont dénoncées dans Jeune Patron comme autant d'instruments de résistance au changement, comme autant d'alibi. Mais ces critiques portent sur les moyens tandis que le CJP demeure fidèle à la fin. Guy Hasson, membre du Conseil de Direction du CJP et auteur d'un ouvrage sur La formation dans l'entreprise et ses problèmes (publié en 1955), signe un éditorial intitulé "Relations humaines", où l'objectif humaniste est à nouveau réaffirmé :

> "Parmi les voies ouvertes vers la recherche d'une certaine harmonie nous pensons avec confiance emprunter celle où l'homme est

---

(81) J.P., n° 39, nov. 1950. A ce propos, le recensement des citations à l'usage du personnel d'encadrement ne manquerait sûrement pas d'être révélateur.
(82) R.H. Mankiewicz, La formation des futurs chefs d'entreprise aux Etats-Unis, J.P., n° 72, fév. 1954, p. 25.
(83) Bull. CNPF., n° 120, juin 1954, p. 65.
(84) M. Crozier, La recherche sociologique et sa place dans notre société industrielle, J.P., n° 103, mars 1957, (souligné dans le texte).
(85) J.P., n° 151, janv. 1962, p. 28.

toujours sujet et non objet; il nous faut, en particulier, développer au sein de l'organisation industrielle des conditions de relations entre les hommes qui facilitent au lieu de gêner :
- la compréhension du travail (...)
- la compréhension des hommes (...)
- la participation à une oeuvre commune" (86).

C'est encore ce que dit brièvement José Bidegain, alors président du CJP : "Un souci commun des rapports humains dans l'entreprise nous caractérise" (87).

3 - Pour une promotion de l'homme

Tandis que le CNPF engage la lutte contre "l'envahissement de l'Etat", affirme et réaffirme que l'apprentissage est l'affaire des professions, le CJP, en tant que tel, ne se prononce guère sur la question. Pourtant, au début de l'année 1948, il publie une brochure sur la formation professionnelle où, selon un texte publicitaire, "le CJP reprend le problème dans son ensemble, en retrace l'évolution historique, essaie de fixer les principes de base d'une formation professionnelle satisfaisante, à la fois au point de vue technique et humain" (88). Si la position du CJP est finalement identique à celle du CNPF - "il appartient à la profession d'organiser la formation professionnelle" (89) - elle n'est pas définie avec la même virulence que celle du CNPF comme défense contre l'étatisation de l'apprentissage et contre le dirigisme étatique. En tout cas, la lecture de Jeune-Patron, pour la période qui correspond à la bataille de l'apprentissage menée par le CNPF, ne découvre que des textes anodins, sans commune mesure avec les motions du CNPF, adoptées en assemblée générale d'abord au mois de décembre 1947, ou encore avec la réponse du Comité Directeur du CNPF à l'arrêté du 15 avril 1948.

(86) J.P. n° 132, fév. 1960. L'auteur y fait référence à Gabriel Marcel et à son ouvrage L'homme contre l'humain . Ce n'est ni la première ni la dernière fois que cet "existentialiste chrétien" est cité dans Jeune Patron.
(87) J.P. n° 151, janvier 1962, p. 12.
(88) J.P. n° 14, avril 1948, p. 35.
(89) Ibid. p. 35.

Alors qu'en février 1947, le bulletin du CNPF fulmine contre "l'envahissement de l'Etat", Jeune Patron constate que "de moins en moins les jeunes ouvriers ne désirent faire d'apprentissage, préfèrent gagner immédiatement le salaire d'un ouvrier; leurs parents sont exactement dans les mêmes sentiments." (90). En avril de la même année on apprend que la section J.P. de Reims a réalisé une étude approfondie de l'apprentissage dans la région et qu'elle l'a fait parvenir à l'ingénieur en chef chargé du service de la formation professionnelle au ministère de la production inductrielle (91). Le mois suivant, Jeune Patron fait allusion aux projets de lois parlementaires et signale que "dans les industries du bâtiment où les besoins de main-d'oeuvre sont immenses, cette question est d'une importance vitale" (92). En septembre 1947, dans un article intitulé "les américains au travail vus par les Jeunes Patrons", on peut lire : "l'ouvrier américain type est un manoeuvre spécialisé. La formation professionnelle est assurée rapidement par les simples enseignements de l'expérience. Il n'existe à peu près pas d'institution d'apprentissage (...) Dans ces conditions, l'apprentissage fait l'objet, au sein même de l'entreprise, d'une organisation rationnelle" (93). Enfin, dans le dernier numéro de l'année, sous le titre "Au nom de la loi", est présenté un tableau synoptique où sont comparés les trois projets parlementaires concernant l'apprentissage et le texte de synthèse proposé par le Conseil économique : somme toute, une précieuse information sans guère d'évaluation (94).

Si, dans ces textes, rien ne s'apparente aux vives contre-attaques du CNPF sur le front de l'apprentissage, c'est sans doute, comme l'écrit Philippe Bernoux, (pour une toute autre question), parce que "le CJP aura toujours moins peur que les organes officiels du patronat français d'une intervention - même limitée - des Pouvoirs publics" (95), mais c'est peut-être aussi que le CJP donne à la formation professionnelle un autre sens et une autre portée que ne lui accorde le CNPF à cette époque. Certes, lorsqu'au CJP il est question de formation professionnelle, le problème de l'apprentissage est bien présent, mais d'une part l'expression recouvre la formation des jeunes ouvriers et d'autres catégories de personnels que les travailleurs manuels, d'autre part elle est entendue comme ne se limitant pas à la préparation d'un métier.

---

(90) J.P. n° 1, fév. 1947, p. 31.
(91) J.P. n° 3, avril 1947, p. 32.
(92) J.P. n° 4, mai 1947, p. 31.
(93) J.P. n° 7, sept. 1947, p. 22.
(94) J.P. n° 10, déc. 1947, p. 28.
(95) Ph. Bernoux, op. cit., p. 23-24.

En novembre 1947, Jeune Patron présente les groupes d'action J.P. nouvellement constitués. Parmi ceux-ci, le troisième est dit "groupe d'action pour la formation générale et professionnelle". Il "couvre ce qui a trait à l'orientation, à la formation et au perfectionnement professionnels, à l'initiation des cadres aux problèmes humains, à la vulgarisation des principes économiques essentiels, à l'action des chefs d'entreprise et des cadres auprès des établissements d'enseignement" (96). Périodiquement la revue fournit des informations sur les travaux de ce groupe et, de celles-ci, il ressort que les préoccupations débordent la question de l'apprentissage des futurs ouvriers. Voici, par exemple, la conclusion d'une journée d'études organisée par le groupe :

> "Le problème du perfectionnement professionnel se pose à tous les industriels qu'il s'agisse du perfectionnement des travailleurs manuels, des employés, du personnel commercial, ou de celui des cadres et des chefs d'entreprise eux-mêmes, dont le rôle humain, à côté de la fonction technique, apparaît de plus en plus important" (97).

Ultérieurement nombre d'autres énoncés impliquent cette extension de la notion de formation professionnelle, tel celui-ci : "La formation des techniciens depuis les cadres supérieurs jusqu'aux ouvriers doit constituer une des préoccupations majeures de la profession" (98).

En mai et juillet 1947, Jeune Patron publiait un article de Geneviève Vailland intitulé "les jeunes dans l'entreprise", où l'auteur parlait de "formation humaine" :

> "L'entreprise assurera d'autant plus efficacement son service qu'elle rassemblera des énergies de meilleure qualité. Si elle emploie des êtres jeunes dont la formation n'est pas achevée, il entre dans sa fonction de collaborer à leur développement. Elle le fera, non seulement sur le plan strictement professionnel et technique mais aussi sur le plan humain car la valeur humaine, en permettant une plus grande intelligence du métier, décuple toujours la valeur professionnelle.
>
> L'entreprise prendra en charge la formation humaine de ses jeunes ouvriers mais elle le fera dans son cadre de vie d'entreprise. La formation intellectuelle et morale qu'elle leur donnera ne sera pas du même ordre que celle issue de la vie familiale ou des loisirs : elle sera basée sur le travail, le travail même de l'entreprise" (99).

---

(96) J.P., n° 9, nov. 1947, p. 16.
(97) J.P., n° 24, avril 1949, p. 30.
(98) J.P., n° 37, juillet-août 1950, p. 14.
(99) J.P., n° 6, juillet 1947, p. 20-21.

La raison fondamentale d'une formation qui ne soit pas seulement technique mais intellectuelle et morale demeure l'efficacité plus grande qui en est attendue et, en cela, cette conception n'est guère différente de celle du CNPF, cependant l'insistance sur la "formation humaine" et sur le "développement" est déjà un élément significatif du partage des deux discours. Alors que le thème dominant dans les textes du CNPF de cette période est celui de la défense contre les prétentions des pouvoirs publics à prendre la place des professionnels dans le domaine de l'apprentissage, c'est sous un autre angle que la question est vue par Jeune Patron : moyen d'une efficacité plus grande, la "formation humaine" tend à la "promotion humaine". Cette expression constituait le titre d'un article de Roger Dujardin dans le premier numéro de Jeune Patron (100). La "promotion humaine" y est présentée comme la "base de l'équilibre social" :

> "Toute société tendant vers un état d'équilibre valable doit utiliser et développer au maximum ces facteurs de production chez tous les travailleurs qui y participent (...)
> - développer au maximum ces dons naturels par un ensemble de mesures aptes à les favoriser : éducation générale, morale et technique, formation professionnelle.
> - favoriser la promotion de tous ceux qui en sont dignes par l'accession progressive et possible aux fonctions correspondant aux compétences de chaque individu" (101).

Ce n'est qu'en 1951 que le bulletin du CNPF fait allusion à la "promotion du travail" (102). Mais plus que l'antériorité relative de l'apparition dans la revue Jeune Patron, c'est la place qu'il occupe dans la doctrine du CJP qui mérite de retenir l'attention.

En un premier sens, la promotion dont on parle au CJP c'est la progression le long de l'échelle hiérarchique. Parmi "les dix recommandations d'un industriel américain à ses amis français", que publie Jeune Patron, la neuvième commande : "Etablissez un système de promotion fondé sur la compétence professionnelle et la qualité des résultats, permettant à n'importe

---

(100) Il est intéressant de remarquer que l'article est illustré d'une photographie d'Henri Ford dont la brève biographie est en exergue : "né en 1863, fils d'un modeste agriculteur, apprenti à 17 ans; inventeur à 20 ans, ouvrier mécanique à 27 ans; artisan à 29 ans; chef d'entreprise à 33 ans; en 1946, ses usines sortirent 10.000 voitures par jour et employèrent 200.000 ouvriers." J.P., n° 1, fév. 1947, p. 13.
(101) Ibid. p. 15.
(102) Bull. CNPF, n° 62, fév. 1951, p. 37. On se souvient des restrictions qui accompagnent cette mention.

qui d'arriver au plus haut poste s'il le mérite" (103).

Au-delà d'une simple "promotion professionnelle" ou "montée en grade", il est question de "promotion sociale". Ainsi l'appel que le CJP lance en juin 1948 à tous les chefs d'entreprise, au gouvernement et au Parlement, enfin aux travailleurs français, contient le paragraphe suivant où il est demandé à tous les chefs d'entreprise :

> "de contribuer à une large promotion sociale
> - par une loyale compréhension des aspirations des cadres et des ouvriers
> - par un effort soutenu en faveur des institutions de formation professionnelle et de culture générale
> - par une information de plus en plus poussée des milieux ouvriers sur les problèmes économiques et notamment sur leur incidence à l'échelon de l'entreprise
> - par l'application progressive des mesures assurant aux travailleurs une association à la vie des entreprises." (104)

Outre que ce texte envisage des moyens qui ne seront retenus que tardivement et avec réticence par le patronat - c'est le cas en particulier de l'information économique des ouvriers - il accorde à la notion de promotion une autre signification que celle d'ascension individuelle dans la hiérarchie professionnelle. C'est en un sens voisin que François Clément déclare au congrès de Vittel en 1952 : "Ayons le souci de la promotion ouvrière sur le plan matériel, professionnel, moral". La formation et le perfectionnement professionnels facilitant l'accès à la hiérarchie ne sont que les éléments d'un ensemble de mesures qui vont du rapport salaire-coût de la vie à la considération dans laquelle l'employeur doit tenir les travailleurs : "Le prolétariat n'est pas seulement une question d'argent; il est surtout une question d'esprit. C'est sous cet angle qu'il faut étudier la promotion ouvrière" (105). Cette acception de la notion de "promotion ouvrière" n'est pas fréquente et lorsque Simon Vallée, Directeur du personnel de la Télémécanique industrielle, emploie l'expression c'est au sens le plus courant

---

(103) J.P., n° 36, juin 1950, p. 23.
De même F. Clément, à propos de formation, parle de "cette promotion, à laquelle chacun aura été appelé" (J.P., n° 38, oct. 1950, p. 49). Précédemment, le compte rendu d'une journée d'étude CJP sur la formation professionnelle conclut : "Il s'agit de former la main-d'oeuvre qualifiée indispensable au devenir de notre industrie et de donner à des adolescents, parfois à des adultes, la formation technique et générale qui constitue la base solide de toute véritable promotion" (J.P., n° 31, janv. 1950, p. 35).
(104) J.P., n° 16, juin 1948.
(105) J.P., n° 58, sept. 1952.

de passage d'ouvrier spécialisé à ouvrier qualifié ou d'accroissement de qualification et d'accès au niveau du personnel d'encadrement (106). Elle est pourtant assez proche de ce que Roger Dujardin appelait la "promotion humaine, base de l'équilibre social" et qui constitue un thème assez constant dans les textes du CJP. En l'occurrence le mot important est peut-être moins celui de promotion que celui d'humain. Plutôt que de promotion des hommes, il s'agit de la promotion de l'homme.

On touche ici ce qui constitue l'alpha et l'oméga de la doctrine du mouvement Jeune Patron, car, à la différence du CNPF, le CJP a une doctrine et il le proclame.

Indice externe d'abord : sous la rubrique "formation", dans la table des matières établie et présentée par la revue elle-même, figurent non seulement des articles traitant de formation mais aussi les éditoriaux et les articles explicitement posés comme étant de "doctrine CJP". Autrement dit, il s'agit de textes qui ont pour objet de former plutôt que de discourir sur la formation. Rien de surprenant à cela puisque le CJP est un "mouvement" : la formation, objet du discours Jeune Patron, est d'abord celle de ses militants et de ses adhérents avant d'être celle du patronat. L'image évangélique du "levain dans la pâte" figure assez bien ce qu'entendent être les jeunes patrons par rapport à l'ensemble du patronat. Nombre d'éditoriaux le rappellent (107). La revue semble d'abord faite pour inculquer et réactiver cette conviction, pour que chaque jeune patron ait conscience d'appartenir à une élite morale et se conduise comme tel : "Jeunes Patrons, ne vieillissez pas !" recommande un éditorialiste (108).

Indice interne : ce sont les réflexions que Jean Queneau, membre du Conseil directeur du CJP, livre en janvier 1953. Il commence par noter la difficulté de définir la doctrine CJP, car, dit-il, il n'y a "ni credo, ni

---

(106) J.P., n° 31, janv. 1950, p. 38.
(107) Par exemple : J. Warnier, Aux jeunes patrons, J.P., oct. 1947, p. 11.; L. Beauchamps, Notre ligne, J.P., juin 1948, p. 17.; D. Biron, Notre mission, J.P., nov. 1949, p. 15.
(108) A. Coret, J.P., fév. 1948, p. 13.
La lecture des éditoriaux laisse souvent l'impression d'avoir sous les yeux quelque nouvelle version de l'évangélique "dit du sel" : "Vous êtes le sel de la terre. Or, si le sel vient à s'affadir avec quoi le salera-t-on ?" (Evang. selon St Matthieu, 5, 13-16. Cf. Lc., 14, 34-35 et Mc., 9, 50).

code, ni loi (au sens où la loi scoute est le code du mouvement scout)" mais il ajoute aussitôt que "la durée du mouvement, son expansion, sa force, sa vitalité, sa cohésion supposent en effet une unité interne qui ne peut s'appuyer que sur une doctrine". Ensuite, procédant à l'analyse thématique d'un texte initial du CJP intitulé "Une étape" (109) et de la revue elle-même, Jean Queneau retient deux thèmes fondamentaux : celui de l'homme et celui de la civilisation.

> "L'homme au travail, certes, mais aussi l'homme dans le dépassement de sa tâche quotidienne. La civilisation dans ses apports matériels, bien sûr, mais aussi la civilisation en tant que dépassement d'un monde imparfait et marche vers un monde plus parfait. (...) La doctrine CJP repose d'abord sur une certaine conception de l'homme (...) Cette doctrine du CJP considère l'homme en tant que personne humaine, avec son "unité" et sa "liberté" - ce sont là les deux termes du titre d'un éditorial de François Clément - l'homme en tant que volonté créatrice et intelligence, l'homme avec ses besoins hiérarchisés à satisfaire, l'homme apte à entrer dans un groupe avec des droits et des devoirs, capable d'accepter des responsabilités et d'exercer une autorité, capable de s'atteler à une tâche commune pour vivre et pour concourir à la vie des autres (...)" (110).

Tout Jeune Patron est là-dedans. Pour lapidaire que puisse paraître cette formule inspirée d'Engels (111), elle correspond très exactement aux propos du dirigeant du CJP. Chemin faisant, celui-ci précise que cette doctrine "est, simplement, celle du droit naturel". Il n'est pas facile de comprendre le sens de cette identification ni ce qu'engage, en 1953, cette référence (112). En tout cas, elle présuppose une "nature humaine" et un droit qui en résulte, indépendamment des conventions et législations. Selon le contexte il s'agissait pour l'auteur de se rapporter à ce qui est susceptible de rassembler le plus grand nombre : "elle (c'est-à-dire la doctrine du CJP, qui n'est rien d'autre que celle du droit naturel) rend possible des rencontres, des prises de position communes, telle la déclaration des quatre mouvements ACADI, CFPC, CJP, UCEACT" (113). Au-delà de l'exemple cité qui regroupe seulement des mouvements patronaux, la référence au droit naturel

---

(109) Brochure de 1945. A la même époque, un manuel en usage dans le scoutisme français portait un titre presque identique : Etape.
(110) J. Queneau, Réflexions sur la doctrine "Jeune Patron", J.P., n° 61, janv. 1953, p. 17.
(111) "Tout Proudhon est là-dedans !" (F. Engels, La question du logement, (1872), ed. soc., 1957, p. 25.
(112) La théorie du droit naturel a de lointains défenseurs, mais la Déclaration universelle des droits de l'homme n'a été proclamée qu'en 1948.
(113) J.P., n° 61, janv. 1953, p.17. J. Queneau fait allusion à une déclaration de 1952 ordonnant l'économique au social (J.P., n° 57, juil.-août, 1952).

donne à la doctrine CJP un fondement qui lui confère valeur d'universalité. La mission que se reconnaît le CJP est morale : l'oeuvre à réaliser n'est autre que l'avènement de l'homme, corrélativement, la progression vers une civilisation plus parfaite, c'est-à-dire qui permette l'épanouissement de la personne humaine. Pour ce faire, il convient, selon le porte-parole du CJP, de "mettre l'économie au service de l'homme" (114). La résolution de la contradiction entre ce projet humaniste et la réalité qui porte le nom d'"économie de profit", passe par l'orientation résolue "vers une économie de besoins" (115). L'éditorial du numéro suivant de la revue est intitulé : "Du profit" (116). L'éditorialiste, Henri Dannaud, rappelle la phrase du Cardinal Saliège, citée dans le numéro précédent : "Il n'est pas nécessaire qu'une entreprise fasse des bénéfices. Il est nécessaire qu'elle vive et fasse vivre des hommes". A partir de cette phrase qu'il juge "irréprochable" et dont il estime qu'"elle devrait obliger en conscience tout jeune patron (...) tout chrétien", Henri Dannaud vient à douter du libéralisme économique :

> "Un siècle et demi de libéralisme économique a singulièrement obscurci dans les intelligences et effacé dans les moeurs les enseignements du Christ (...) Le profit (super-profit), essence et but du libéralisme économique, doit-il continuer à être l'objet d'une quasi vénération intellectuelle et affective de la part des chefs d'entreprise ? On peut en douter pour des motifs d'ordre technique, et pour d'autres d'ordre moral."

Cet éditorial qui était dans la ligne d'autres textes antérieurement publiés par Jeune Patron fut loin d'obtenir l'assentiment unanime des adhérents, ainsi qu'en témoigne le courrier des lecteurs. La revue organise d'ailleurs bientôt la controverse entre H. Dannaud et Louis Salleron, professeur d'économie politique à l'Institut Catholique de Paris (117).

---

(114) J.P., n° 61, janv. 53, p. 19.
(115) Ibid.
(116) J.P., n° 62, fév. 53, p. 17.
(117) J.P., n° 66, juin 1953, p. 18-24.

4 - "Troisième voie" et formation.

Qu'on ne s'y trompe pas cependant : qu'en lice s'opposent un champion de l'économie de profit et un champion de l'économie de besoins ou de service, cela ne peut s'interpréter comme le combat allégorique du capitalisme et du marxisme. En effet, dès le premier éditorial de la revue, le capitalisme et le marxisme furent présentés comme les objets d'un double refus, comme les deux termes d'une opposition refusée et, au demeurant, jugée dépassée (118).

Ceci étant, c'est d'abord contre le communisme que Jeune Patron brise des lances - au nom de la liberté : "En face d'une civilisation de l'égalité et du dirigisme, ils (les patrons) tendent à s'affirmer comme des hommes libres et responsables" (119). Il s'agit alors de défendre les patrons : "Marx et, après lui, les partisans de la violence veulent supprimer le chef d'entreprise. Le syndicalisme en France s'est engagé dans cette voie" (120). Il s'agit ensuite de défendre la propriété privée et le commentaire que Jeune Patron donne de l'allocution du Pape Pie XII, note avec satisfaction l'expression du refus de l'étatisation mais aussi celle de la légitimité de l'appropriation privée des moyens de production : "l'économie - pas plus d'ailleurs qu'aucune autre branche de l'activité humaine - n'est de sa nature une institution d'Etat; elle est, à l'inverse, le produit vivant de la libre initiative des individus et de leurs groupes librement constitués" (121). En novembre de la même année, Jeune Patron se fait d'ailleurs, l'écho de l'inquiétude patronale à cet égard : "Depuis vingt ans nous assistons à une progression rapide du collectivisme en France : étatisation, nationalisation" (122). Il s'agit enfin de défendre à la fois la production, la nation, la personne humaine et la liberté. Lucien Baguet, dans un article intitulé "Réflexions sur la liberté ou défense de l'homme contre ses modernes protecteurs", prend à parti la confédération générale du travail dont, par dérision, il transforme le sigle :

> "La C.G.T.K., sous les ordres du parti communiste, commettant des sabotages et prenant des positions antinationales (...) les français doivent être persuadés que les marxistes sont les plus

(118) J. Predseil, Comment peut-on être patron ? J.P., n° 1, fév. 1947, p. 9.
(119) Ibid.
(120) J.P., n° 2, mars 1947, p. 33.
(121) J.P., n° 26, juin 1949, p. 18.
(122) F. Clément, Hommes rouages ou hommes libres ? , J.P., n° 29, nov. 1949, p. 16-20.

dangereux adversaires de la personne humaine alors qu'ils se proposent à tous comme ses plus sûrs défenseurs" (123).

En novembre 1956, semblable accusation est encore portée contre "les marxistes" mais dans un contexte qui leur reconnaît un certain mérite : "s'ils restaurent dans l'économie l'aspect social,(ils) le font en abolissant les libertés personnelles, ou en les écrasant sous les exigences d'une société impitoyable, qu'une technocratie politique entend diriger" (124).

Cependant, d'un autre côté, en mai 1948, la revue proclame : "depuis dix ans le CJP (est un) mouvement au service du pays et non d'une classe ou d'une coalition d'intérêts" (125). De même, en janvier 1949, les jeunes patrons déclarent qu'ils "refusent toute idée de privilège de classe ou de caste, condamnent toute recherche d'un profit qui ne correspondrait pas à un service rendu effectivement à la collectivité, considèrent comme indignes d'exercer la fonction patronale les hommes qui se réclameraient encore des précédentes conceptions et se désolidarisent entièrement de ces hommes(...) (126). Mais ce ne sont encore là que manifestations du souci de se démarquer du patronat traditionnel. Mis à part l'éditorial du premier numéro, le capitalisme ne fera l'objet de critiques qu'à partir de 1951, année marquée à Jeune Patron par "six mois de "lettres et controverses" sur le progrès social et nos mécanismes économiques" (127). En février 1951, la revue publie une étude sur le chômage en France : depuis 1947, le nombre de demandes d'emploi non satisfaites et celui des chômeurs secourus augmentent, tandis que diminue le nombre d'offres d'emploi non satisfaites. Ce même numéro de la revue présente un éditorial d'Henri Dannaud qui met en cause "la gigantesque dérivation d'activités que représentent les guerres ou simplement la politique d'armement" et s'interroge sur "notre impuissance, malgré beaucoup de bonne volonté

---

(123) J.P. n° 34, avril 1950, p. 28. Le même procédé de dénotation est employé par d'autres notamment à F.O.

(124) J.P., n° 99, novembre 1956. Les comptes rendus d'une part du livre de Thierry Maulnier, La pensée marxiste, paru chez Fayard en 1948, d'autre part de l'ouvrage d'A. Piettre, Marx et marxisme, paru aux P.U.F. en 1956, sont occasions de reprises des mêmes attaques (J.P., n° 20, déc. 1948; J.P., n° 103 mars 57)

(125) J.P, n° 15, mai 1948, p. 18.

(126) J.P. n° 21, janv. 1949, p. 14.

(127) J.P. n° 48, sept-oct. 1951, p. 25. Cf. J.P. mars 1951, p. 39; avril 1951, p. 23; mai 1951, p. 36; juin 1951, p. 25; juillet 1951, p. 18.

à diffuser le progrès matériel dans les masses" (128). Bref Henri Dannaud se demande si les structures économiques ne sont pas à transformer. Ce n'est là toutefois, comme le précise Henri Dannaud, qu'une opinion personnelle et le même numéro présente, sans prendre parti, deux lettres qui, tout en se référant chacune à la doctrine de l'Eglise, s'opposent sur la question "Prix-Salaire-Profit". Quand G. Vanlaer déclare : "Vivre l'évangile est la seule révolution qui reste à faire", H. Dannaud répond : "D'accord sur les vertus de l'Evangile, mais comment les mettre en oeuvre ?" (129). En mai et juin de la même année Jeune Patron publie, dans la rubrique "Tribune libre", une conférence d'Alexandre Dubois, président-fondateur de l'UCEACT et propagandiste du "Réarmement moral". La rédaction souligne que les préoccupations du conférencier "sont très manifestement proches" des siennes. Or, cette conférence s'intitule : "Pour une évolution des structures capitalistes". Essentiellement, le conférencier vise à remplacer l'économie fondée sur la recherche du profit, par une économie qui satisfasse "les vrais besoins des consommateurs". Il en vient à envisager la "planification générale de l'économie", non sans craindre que celle-ci ne fasse "perdre à l'homme un des attributs essentiels de sa personne, la liberté" (130). De 1951 à 1953 la revue se fait ainsi l'écho d'un courant critique à l'encontre du libéralisme, du capitalisme et du profit.

> En novembre 1951, R. Weinmann déclare à son tour : "Les principes du libéralisme traditionnel sont dépassés (...) La principale cause de l'inefficacité à quoi aboutit le libéralisme provient de ce qu'il s'est confondu avec le but d'assurer une situation privilégiée à une certaine classe sociale." (131) En mai 1952, la parole est donnée à A. Detoeuf et au révérend père Chenu. Selon le premier, "la vérité est que les principes de l'économie libérale comportent des postulats implicites qui ont cessé d'être vrais du fait des transformations inéluctables qui résultent du jeu du libéralisme lui-même dans un milieu où le progrès scientifique permet le progrès technique" (132). Pour le second, "le déterminisme d'une économie de profit multiplie les ravages (...) Si nous conservons la définition capitaliste du profit, c'est-à-dire si le capitalisme est le régime du profit, le régime où le profit apparaît comme le régulateur de l'économie, alors la seule solution chrétienne

(128) H. Dannaud, Le fond de "notre problème", J.P., n° 42, fév. 1951, p. 1.
(129) "Deux lettres", J.P., n° 42, fév. 1951, p. 23.
(130) A. Dubois, J.P., n° 44 et 45, mai et juin 1951.
(131) R. Weinmann, La productivité, J.P., n° 49, nov. 1951, p. 20-25.
(132) A. Detoeuf, Le libéralisme est dépassé par l'évolution de l'économie, J.P., n° 55, mai 1952.

> est la liquidation du profit (...) La structure même est devenue malfaisante en écartant constitutionnellement les travailleurs de l'affectation de la plus-value à la création de nouveaux moyens de production" (133). Le même numéro de la revue expose également le point de vue de François Perroux, pour qui "l'économie libérale est exclue désormais pour des raisons économiques" (134). Sous le titre "Pentes et périls du capitalisme libéral" sont également présentés des extraits d'une étude publiée par la revue Economie et Humanisme qui va jusqu'à dénoncer le primat de l'économique sur l'humain et le primat de la possession collective sur la propriété privée comme les épigones du capitalisme (135). Le titre d'un exposé fait d'après P. Viau et présenté le mois suivant est d'ailleurs significatif de cette évolution : "D'une économie de profit à une économie de besoins" (136). Vient enfin en février 1953, l'éditorial déjà cité précédemment, celui d'Henri Dannaud ("Du profit"), qui commence par le rappel de la phrase "irréprochable" du Cardinal Salliège (137).

Face à ces attaques, la défense fonde son argumentation sur l'opposition paradigmatique de l'entrepreneur et du rentier. Le professeur Salleron qui, à travers Henri Dannaud, se reconnaît pour adversaire le professeur Lasserre, développe péremptoirement cette opposition :

> "Tout ce qui va du risque à la sécurité, tout ce qui va de l'expansion à la stagnation, tout ce qui va de la vie à la mort, va dans le domaine économique du capitalisme au socialisme, du profit au salaire, en passant par la rente." (138)

Se référant à Schumpeter et à sa définition de l'entrepreneur qui réalise des "combinaisons nouvelles" et qui, pour ce faire, prend un risque, Louis Salleron définit le profit comme la rémunération du travail sui generis de l'entrepreneur. Il en conclut que la querelle du profit est assez vaine et que le seul problème est "celui de l'usage du profit" dont il déclare que "c'est une question de morale" (139). Le même professeur, prononçant une conférence intitulée "le chef d'entreprise dans la cité", en vient à déclarer :

> "Je n'admets pas qu'on attaque le capitalisme sans dire ce qu'on propose à sa place en dehors du communisme; je n'admets pas qu'on

---

(133) R. P. Chenu, La notion de profit, J.P., n° 55, mai 1952.
(134) F. Perroux, La planification sans destruction du marché, ibid.
(135) J.P., n° 55, mai 1952, p. 27.
(136) J.P., n° 56, juin 1952, p. 28.
(137) J.P., n° 62, fév. 1953.
(138) J.P., n° 66, juin 1953, p. 20.
(139) Ibid.

> dise que le profit est mauvais ou ignoble si on ne dit pas ce qu'on propose à la place. Si vous ne proposez rien, tout travaille uniquement au profit d'un système totalitaire de substitution qui s'appelle communisme." (140)

C'est précisément cette tierce voie que recherchent ceux des jeunes patrons qui refusent à la fois le marxisme et le capitalisme. Ainsi Stéphane Cambien dont l'intervention dans la revue est centrée sur les méthodes d'enseignement et non sur les questions doctrinales : "ni le libéralisme ni le collectivisme n'apportent de solution valable" (141). Ainsi encore Henri Dannaud : "notre efficacité économique ne se trouvera ni dans le déordre du libéralisme ni dans les rigueurs inhumaines et étouffantes du totalitarisme planificateur" (142). Le même Henri Dannaud écrivait déjà en 1951 : "l'erreur est de penser que nous sommes enfermés dans le dilemme capitalisme-collectivisme" (143). Ainsi également François Clément qui présente une "esquisse d'une économie humaine de prospérité croissante", article qui est introduit par un sur-titre significatif : "Pour refuser les tyrannies du collectivisme et les désordres du libéralisme" (144).

L'issue, nombre de jeunes patrons estiment la trouver dans la mise en oeuvre du principe énoncé en 1949 par J. Warnier, alors président du CJP : "l'économie doit être subordonnée à l'homme et aboutir à l'homme" (145). Sur ce principe maintes fois réaffirmé (146) est fondée la conception d'une économie de besoin ou de service :

> "En économie de profit, les activités s'exercent pour la satisfaction des seuls besoins solvables. En économie de service, les activités s'exercent pour satisfaire les besoins véritables, solvables ou non." (147)

> "Il est possible de concevoir une économie ordonnée aux besoins de l'homme respectant la liberté d'entreprendre et la responsabilité individuelle." (148)

---

(140) J.P., n° 69, nov. 1953, p. 39.
(141) J.P., n° 63, mars 1953, p. 21.
(142) J.P., n° 65, mai 1953, p. 13.
(143) J.P., n° 48, sept-oct. 1951, p. 29.
(144) J.P., n° 67, juil-août, 1953, p. 14.
(145) J.P., n° 22, fév. 1949.
(146) J.P., n° 23, 26, 61, 67, etc.
(147) J.P., n° 66, juin 1953, p. 23. (H. Dannaud)
(148) J.P., n° 67, juillet-août 1953, p. 22. (F. Clément)

Il s'agit, en effet, de mettre de l'ordre là où la recherche du seul profit produit le désordre économique et l'injustice sociale, donc d'organiser les professions et la production avant que l'Etat n'y intervienne de façon autoritaire, mais il s'agit aussi d'entretenir et de développer le dynamisme économique. Selon A. Detoeuf, il faut "concilier profit et paix sociale" (149). Le R.P. Chenu qui stigmatise la notion capitaliste de profit et indique les "voies de la réforme" déclare cependant : "nous ne déduirons pas de ces ravages (c'est-à-dire de ceux que multiplie le déterminisme d'une économie de profit) qu'il faut détruire de pareilles forces économiques" (150). De même Jean Queneau, dans ses "réflexions sur la doctrine Jeune Patron", estime que "mettre l'économie au service de l'homme (...) ce n'est pas supprimer le profit mais lui enlever sa place de mobile unique de l'économie. C'est s'orienter résolument vers une économie de besoins et de besoins hiérarchisés"(151)

Les débats doctrinaux que la revue Jeune Patron rend possible ou, au moins, dont elle se fait l'écho dans les années cinquante donnent du patronat une image moins monolithique qu'il n'y paraissait à la lecture du Bulletin du CNPF, moins fermée également aux controverses intellectuelles ou d'intellectuels. Ils constituent aussi le témoignage d'une certaine crise idéologique par rapport à quoi sont à situer les énoncés patronaux sur la formation et, en particulier, sur leur propre formation : crise de confiance dans le libéralisme qui, aux yeux de certains, perd sa valeur de dogme et tend à être pris pour ce qu'il est : une idéologie; mais simultanément tentative pour résoudre les contradictions de l'idéologie libérale. En outre les voies de la réforme que veulent tracer des intellectuels auxquels les Jeunes Patrons se réfèrent ou donnent la parole, passent par la formation.

La mise en question et même, chez certains, la dénonciation du capitalisme reposent sur la perception du caractère antithétique des rapports entre la réalité et les principes du libéralisme. C'est en particulier la croyance dans la rationalité des lois présumées naturelles de la compétition et de la concurrence, qui est battue en brèche. Le réel apparaît tout différent de ce qu'il devrait être selon la conception libérale : là où l'on

(149) J.P., n° 55, mai 1952.
(150) J.P., n° 55, mai 1952.
(151) J.P., n° 61, janv. 1953, p. 19.

attend l'harmonieuse composition des intérêts se révèle leur opposition violente; quand la régulation "naturelle" des déterminismes économiques devrait entraîner les êtres dans un ordre satisfaisant pour tous, on découvre des désordres insatisfaisants pour le plus grand nombre; loin d'être créatrice du bien commun la poursuite des biens particuliers s'avère inefficace économiquement et socialement. Il y a plus grave encore : les désordres constatés sont perçus comme effets du libéralisme lui-même et certains de ceux qui s'expriment dans Jeune Patron n'hésitent pas à parler de "l'anarchie libérale" (152). Sur le plan économique, la libre compétition entre les individus, loin de permettre à tous de tirer le maximum de profit possible, conduit à assurer la situation privilégiée d'une minorité tandis que les travailleurs se voient dépouiller du bénéfice de leur travail (153). Conforme aux principes du libéralisme économique, l'économie de profit en vient à produire "le superflu pour ceux qui peuvent payer avant le nécessaire pour ceux qui ne peuvent pas payer" (154). Qui plus est, elle organise une "relative rareté" et va jusqu'à détruire des richesses, "dès que les besoins solvables sont satisfaits" (155). La critique du capitalisme ne vise pas seulement les désordres qui, de fait, lui sont imputables mais aussi les principes qui cherchent à le justifier et, bien sûr, les défenseurs de ces principes : "Nous avons encore des libéraux - très distingués et que l'on a peine à contredire - qui croient que la concurrence est le souverain régulateur. Ils se trompent !" (156).

Cependant, ce combat contre les principes "dépassés" du "libéralisme traditionnel" demeure une critique idéologique qui tente seulement de résoudre dans une nouvelle synthèse les antinomies de la doctrine tout en demeurant fidèle à l'inspiration fondamentale de celle-ci : "renonçons au libéralisme mais sauvons la liberté" (157). Sans doute le second impératif

---

(152) H. Dannaud, Le sens d'un nouveau combat, J.P., n° 126, juin 1959.
(153) Il convient de rappeler la formule du R.P. Chenu, déjà citée, : "La structure même est devenue malfaisante en écartant constitutionnellement les travailleurs de l'affectation de la plus-value à la création de nouveaux moyens de production." (J.P., n° 55, mai 1952).
(154) H. Dannaud, Réponse à L. Salleron, J.P., n° 66, juin 1953.
(155) Ibid.
(156) H. Dannaud, Le sens d'un nouveau combat, J.P., n° 126, juin 1959.
(157) A. Detoeuf, J.P., n° 55, mai 1952, p. 24.

de cet énoncé a pour cible la "tyrannie collectiviste" et, adversaire plus proche, "le dirigisme étatique", mais il est aussi l'expression d'une fidélité à la "première idée du libéralisme", comme dit André Vachet, au "premier des droits naturels (...) le droit à la liberté" (158). Sauver la liberté, cela signifie pour les idéologues de Jeune Patron se battre contre "les idéologies totalitaires ou communistes" mais aussi trouver des solutions aux contradictions capitalistes.

Partant de ce que fait défaut la rationalité présumée de la naturelle limitation réciproque des intérêts particuliers, mais refusant ce qu'ils nomment le dirigisme étroit de la solution marxiste, les tenants d'une évolution ou d'une réforme des structures capitalistes - du moins ceux qui s'expriment au CJP - sont convaincus du caractère topique de l'organisation du travail et de l'organisation des professions. "Il faut - écrit François Clément en 1949 - organiser le travail en fonction de l'aspiration irréductible de l'homme à la liberté" (159). A cette fin il convient de substituer l'épanouissement à l'asservissement dans et par le travail : "Nous voulons que chacun puisse s'épanouir aussi pleinement que possible, non pas malgré le travail, mais dans son travail et par lui" (160). L'unité dans l'entreprise (c'est le titre de l'article dont sont extraites ces dernières lignes) a pour base la communauté d'activité et d'intérêts entre les chefs d'entreprise et les ouvriers. Il s'agit donc de remplacer l'affrontement des individus, en germe dans l'idée même de libre compétition, par la coopération. C'est pourquoi, "il y a une unité à réaliser entre ceux qui produisent, c'est le premier aspect de la réforme de l'entreprise qui tend à ne pas en faire la chose exclusive du patron ou du capital, à l'ouvrir aux travailleurs" (161). Il revient au syndicalisme patronal et au syndicalisme ouvrier de tout mettre en oeuvre pour développer cette union (162). S'agissant d'établir un équilibre entre l'autorité nécessaire à la production et l'intérêt des producteurs, il faut aller "vers une organisation paritaire de l'économie" (163). L'organisation professionnelle constitue le moyen de "concilier

(158) A. Vachet, L'idéologie libérale, ed. Anthropos, 1970, p. 193.
(159) F. Clément, Hommes rouages ou hommes libres, J.P., n° 29, nov. 1949, p.16
(160) F. Clément, J.P., n° 43, mars 1951, p. 36.
(161) A. Dubois, Pour une évolution des structures capitalistes, J.P., n° 46, juin 1951, p. 21.
(162) H. Dannaud, Conjugaison des élites, J.P., n° 55, mai 1952, p. 15.
(163) R. Weinmann, Doctrine économique et organisation professionnelle, J.P., n° 55, mai 1952.

le profit et la paix sociale (164). Ceci doit être l'affaire des professionnels eux-mêmes afin d'éviter le dirigisme étatique - on notera le préambule de cette mise en garde, qui explicite le peu de crédit accordé au postulat libéral de la régulation économique par la libre concurrence :

> "Puisque nous ne pouvons plus compter sur l'automatisme des lois, il faut que nous nous organisions, sinon ce sera l'Etat qui dirigera. C'est par l'entente - en vue de l'intérêt public et non pour la seule défense de nos intérêts particuliers - que nous devons chercher à résoudre nos problèmes économiques : l'Etat ne doit avoir qu'un rôle d'arbitre ou n'interviendra que sur des plans bien délimités tels que le commerce extérieur ou le bien-être social." (165)

Toutefois, cette solidarité est insuffisante et elle risquerait d'aboutir à ce qu'Alexandre Dubois appelait "un égoïsme collectif" (166). Le remède tient ici dans l'association des consommateurs et des producteurs, dans l'accès des usagers à la co-responsabilité et à la co-gestion. Ce type de solution procède d'une définition de l'entreprise comme "possession collective" (167), ce qui implique qu'elle ne soit plus "propriété patronale ou capitaliste par nécessité naturelle" (168). Cette dernière proposition qui date de juin 1951 ne retient pas la difficulté juridique que la brochure de 1945 (intitulée : une étape) opposait à "une co-propriété des apporteurs de capitaux et des travailleurs, personnelle du côté des premiers, indivise du côté des seconds" (169). Il est vrai qu'Alexandre Dubois est plus discret sur l'accès des travailleurs à la co-propriété que sur l'association des consommateurs à la politique économique de l'entreprise, pour laquelle il se réfère au "rapport que le Professeur Lasserre a présenté au Conseil Economique" (170).

A travers ces diverses réflexions et propositions qui sans doute n'expriment pas le CJP en tant que tel et figurent le plus souvent sous la

---

(164) A. Detoeuf, Le rôle social du patron, J.P., n° 55, mai 1952.
(165) Ibid.
(166) A. Dubois, Pour une évolution des structures capitalistes, J.P., n° 46, juin 1951, p. 21-24.
(167) R.P. Chenu, J.P., n° 55, mai 1952.
(168) A. Dubois, article cité, p. 22.
(169) Un document Jeune Patron, paru entre 1941 et 1945 s'intitulait : "Vers la fin du salariat". Il préconisait d'"intégrer les travailleurs dans l'entreprise en les faisant participer à la vie de celle-ci".
(170) En 1960, Hyacinthe Dubreuil invitera les jeunes patrons à lire Saint-Simon et à y voir un précurseur de l'idée d'association. Cf. J.P., n°136, juin-juillet 1960, p. 26-27.

rubrique "Tribune libre", plutôt que l'histoire du mouvement patronal c'est la problématique idéologique des années cinquante qui est ici recherchée et surtout la place qu'y occupe la formation. Or, le refus du dilemme : capitalisme ou communisme, et l'engagement dans les recherches d'une "troisième voie" sont, dans les textes, inséparables d'invitations à la "réforme des moeurs", voire à la "révolution intérieure", qui impliquent l'éducation.

Si, dès sa fondation, le CJP s'est donné pour but la formation des patrons, l'objectif était alors de réagir à la crise de 1936 et de relier l'autorité patronale non plus seulement à la position occupée de fait mais à l'aptitude au "métier de chef", à la compétence de "l'organisateur du travail humain pour le bien-être de la société" (171). Il n'était alors question que de rendre les jeunes patrons capables d'assumer leur "destin providentiel"...

De même que le thème de l'autorité patronale et de sa légitimation, le thème du chef et de sa formation réapparaîtra à plusieurs reprises dans les textes du CJP. Il semble qu'après 1945 et surtout dans les années cinquante une autre manière de poser les problèmes impose une autre façon de parler de formation. Pour schématique que soit la formule, disons qu'il y est davantage question de formation d'une élite ou plutôt des élites que de formation des chefs. Le refus du caractère inéluctable de la lutte des classes et le double rejet du marxisme et du capitalisme, "ces deux vieillards ennemis", selon Jean Predseil (172), ont pour corrélat l'engagement à réaliser les conditions d'une "collaboration harmonieuse" en vue du bien général. Parmi ces conditions, il faut certes compter la réforme des structures. Mais celle-ci ne vaudra rien et ne pourra même pas être menée à terme sans la transformation de ceux qui animent les institutions. "Ce n'est pas la rareté de l'argent mais celle des hommes et des talents qui rend un empire faible!" : telle est la phrase de Voltaire que Jeune Patron propose à la méditation de ses lecteurs, en avril 1947. Ces "hommes", ces "talents", le CJP entend les former et, s'il faut entendre par là sans doute se mettre à l'école de l'efficience américaine, il convient surtout d'y voir la constitution d'une élite qui se donne

(171) A. Detoeuf, Bull. mensuel CCOP, suppl. 25 juillet 1938, p. 38 et p. 44.
(172) J. Predseil,"Comment peut-on être patron ?", J.P., n° 1, fév. 1947, p. 9-12.

pour mission l'avènement de la personne humaine, autrement dit la satisfaction de l'aspiration à la liberté, l'épanouissement dans et par le travail, enfin la réalisation d'une économie au service de l'homme. Il n'y a "pas de société valable sans élite", déclarait Jean Predseil dans le premier numéro de Jeune Patron, en février 1947. Des "hommes libres et responsables", c'est ainsi qu'il définissait l'élite - en parlant des seuls patrons, il est vrai, mais ultérieurement cette définition s'étendra également à l'élite ouvrière. "Il convient en permanence de tenir éveillé en l'homme ce qui est grand et de le convertir à sa propre grandeur." Cette pensée de Saint-Exupéry, présentée en tête du numéro de novembre 1947, illustre assez adéquatement ce qui pourrait être désigné comme le projet de formation du CJP au cours de ces années d'après-guerre. Formation à visée essentiellement morale donc, mais que certains jeunes patrons n'hésiteront pas à présenter comme une véritable arme de combat idéologique. Il arrive en effet que cette entreprise de conversion personnelle, dont sont attendus d'amples changements économiques et sociaux, soit posée comme moyen de contrer sur leur propre terrain "les idéologies totalitaires ou communistes" (173). Plutôt qu'à l'inculcation contraignante c'est à l'adhésion dans l'enthousiasme qu'il est fait appel pour cimenter l'unité. Cependant, plus qu'une conviction communément partagée il s'agit de produire une transformation radicale non seulement du patronat mais aussi de la population ouvrière. Ainsi s'exprime P. Chartois, en écho au congrès CJP de 1948 et déjà dans un contexte de lutte idéologique : "Nous n'avons pas d'autre option historique : ou de devenir à notre tour prolétariens en nous attachant à la barque marxiste ou de donner à tous les travailleurs une mentalité de patron" (174). En un sens cette idée se trouvait déjà formulée dans un des Cahiers Jeune Patron parus entre 1941 et 1945. Vers la fin du salariat, ce cahier disait des travailleurs : "Essayons d'en faire des entrepreneurs grâce à un nouveau mode de rémunération !" (175). Mais la formule de P. Chartois vient après l'appel que le CJP lance en juin 1948 et où il demande aux chefs d'entreprise de contribuer à une large promotion

(173) J.P., n° 45-46, mai-juin 1951.
(174) J.P., n° 18, sept-oct. 1948.
(175) Ph. Bernoux qui cite ce document estime d'ailleurs que l'idée n'est pas originale et qu'elle avait été expérimentée en particulier dans "l'expérience Bat'a" rapportée par G. Friedmann (Problèmes humains du machinisme industriel) Il note aussi que le CJP reprend cette idée pour résoudre l'opposition entre la marxisme et le libéralisme (Ph. Bernoux, op. cit., p. 32-33).

sociale, en particulier par le soutien des institutions de formation professionnelle et de culture générale. On se souvient que dans le premier numéro de la revue, Roger Dujardin définissait la "promotion humaine" comme la "base de l'équilibre social". Cinq ans plus tard Henri Dannaud voir dans la "conjugaison des élites" la condition des "décloisonnements", des "actions concertées", bref de l'harmonie du corps social. De la promotion de l'homme dans l'homme, si l'on peut dire, est attendue la naissance d'une société équilibrée : c'est le rôle des élites patronale et ouvrière de tendre à cet avènement; c'est la fonction de la formation que de constituer ces élites et d'en rendre la conjonction possible. Explicitement, la formation est référée à cette sorte d'humanisme militant qui annonce, lui aussi, la fin de la lutte des classes mais dans une perspective non marxiste.

Cette conception élitiste de la formation présente aussi un autre aspect. Roger Dujardin distingue entre "tout être, quel qu'il soit, qui participe, suivant ses possibilités, à la vie de la société" et "celui qui négligeant les lois naturelles dans la société humaine, ne veut, quoique le pouvant, comprendre ses devoirs de travailleur" (176). Ce dernier - Dujardin donne pour exemple le chômeur volontaire ou le fraudeur - "n'a aucun droit"; par contre le premier mérite que soient favorisés le développement de ses "dons naturels". C'est donc un critère moral qui sert d'abord à distinguer les dignes et les indignes, le critère de compétence individuelle n'intervenant qu'en second lieu. La formation et la promotion humaine qui doit en résulter sont subordonnées à la reconnaissance dans l'individu de sa qualité morale, celle-ci constituant une condition nécessaire tant à l'épanouissement personnel qu'à "l'accession progressive" dans la hiérarchie professionnelle, le principe d'une "juste promotion pour tous" prenant alors le sens d'une promotion correspondant aux compétences de chacun de ceux qui sont moralement dignes d'y prétendre.

Manifeste dans nombre d'énoncés déjà analysés, le caractère d'inculcation idéologique conféré à la formation est particulièrement accentué dans des formules comme celle de P. Chartois, précédemment citée : "donner à tous les travailleurs une mentalité de patron". Il s'agit bien d'une formation socialement orientée. Ce n'est pas simple jeu de mots que de dire :

---

(176) J.P., n° 1, fév. 1947, p. 14.

le patron sur lequel doit se bâtir la personnalité en formation n'est autre que le patron tel que le conçoit le CJP. L'idéal à réaliser chez tous les travailleurs serait en quelque sorte déjà incarné par les jeunes patrons. Certes, la notion de conjugaison des élites présuppose la notion de minorité tant du côté patronal que du côté ouvrier, mais tout semble se passer comme si cette conjonction même impliquait le modelage de l'élite ouvrière sur l'élite patronale.

Corrélativement, une nouvelle attitude de la hiérarchie à l'égard des travailleurs est préconisée. Pour J. Brochet, il s'agit de "faire découvrir aux cadres l'aspect humain de leur fonction" car "nos cadres sont devenus des éducateurs" (177). François Clément parle de "notre immense tâche d'éducation" (178). C'est sur ce thème qu'est cité Hyacinthe Dubreuil :

> "Dans le travail, il y a désormais une pédagogie : il ne suffit plus de commander, il faut enseigner, alors tout change; le commandement créait un fossé, l'enseignement va créer un pont" (179)

De même qu'au Siècle des lumières le monarque absolu laissait place, du moins dans l'imaginaire, au despote éclairé, de même ici le patron-pédagogue se substitue au patron de droit divin. Le rapport d'employeur à employé devient plus qu'un simple contrat de travail et passe pour relation pédagogique dans laquelle le patron, du fait même qu'il est patron, se doit de répondre au désir profond de ses salariés. Une fois le salaire versé, l'employeur ne peut s'estimer quitte envers son employé, il lui reste encore à fournir la "rémunération de l'esprit", comme l'appelle François Clément.

> "C'est à nous qu'il appartient de satisfaire à cette aspiration permanente et, par l'accession progressive à la connaissance, de redonner à notre personnel le sens de la vérité et de l'équilibre." (180)

L'insistance sur le rôle éducatif du patron paraît être l'expression d'une certitude, la certitude de celui qui sait où il va et où il lui faut mener les autres, la certitude surtout d'être chargé de conduire les autres. Elle

---

(177) J.P., n° 24, avril 1949, p. 35.
(178) J.P., n° 38, sept-oct. 1950, p. 48-49.
(179) J.P., n° 42, fév. 1951, p. 20.
(180) J.P., n° 43, avril 1951, p. 36-38.

peut donc s'interpréter comme l'expression du sentiment d'appartenance, de fait et de droit, à l'élite dirigeante : conscience d'une position éminente qui renforce cette position même. Mais cette insistance est aussi liée à l'engagement, au moins imaginaire, dans ce qui a été désigné comme une "troisième voie". La nature même de l'objectif visé au bout de celle-ci implique, de la part de ceux qui la choisissent, qu'ils se reconnaissent une mission d'éducation (plutôt que de militant, d'ailleurs).

Cependant, de même qu'il n'y a pas alors au CJP unanimité sur la solution des questions économiques, de même certaines prises de positions vont à contre-courant. C'est ainsi, par exemple, que Henri Delepoulle semble revenir à une conception plus traditionnelle quand il déclare que le premier devoir d'un patron reste la réussite économique : "On demande des "patrons de combat" mais pour gagner des batailles sur le terrain technique et économique" (181). Certes le même Delepoulle recommande aux patrons de "valoriser l'homme tout entier", de "répondre au besoin de considération du (de votre) personnel", mais il ne pose pas à l'accoucheur d'âme. De même il maintient les distances là où elles sont conséquentes : "hiérarchie normale", "pas de participation à la gestion mais une information sur la gestion". Il serait d'ailleurs erroné de n'y voir que manières de voir rétrogrades par rapport à l'évolution de la doctrine CJP. En effet, si les objectifs humanistes demeurent ultérieurement présents et vivaces, le chemin à emprunter pour les atteindre passera bientôt par le discours sur la nécessité de la compétence patronale.

5 - Convergences et divergences patronales.

La comparaison entre les premiers textes du Bulletin du CNPF et ceux de Jeune Patron a permis de relever que là où le CNPF parlait de

(181) J.P., n° 44, avril 1951.

"formation professionnelle", le CJP disait : "formation générale et professionnelle" ou, surtout, "formation humaine". Si, en juin 1955, le CNPF organisait des "journées patronales de la formation professionnelle", en octobre 1970, le même CNPF donnait pour thème des Assises de Lyon : "la formation des hommes...". Ces différences lexicales, que mettent en évidence l'analyse synchronique et l'analyse diachronique, pourraient s'interpréter comme la résolution d'une opposition initiale au profit d'un des termes de celle-ci (182). Selon cette hypothèse le CNPF aurait fini par tenir le langage du CJP. Telle est d'ailleurs l'interprétation que retient un participant aux Assises de Lyon. De ce point de vue, le CJP passe pour progressiste par rapport à un CNPF plus enclin à ménager la majorité conservatrice du patronat ou plus dépendant de celle-ci. C'est ainsi que la "charte libérale" de 1965 a fait figure de manifeste destiné à rassurer les adhérents hostiles aux thèses modernistes des jeunes patrons et de François Bloch-Lainé (183). Mais, il s'en faut de beaucoup qu'en matière de formation les transformations du discours patronal se réduisent au combat entre deux courants d'idées dont

---

(182) A dire vrai, la comparaison des textes montre que l'expression "formation des hommes" n'est pas exactement synonyme de l'expression "formation humaine". Dans celle-ci, la formation est qualifiée d'"humaine" par différence avec une autre qui ne se donne pas pour fin première le développement de l'homme. Dans celle-là , il semble que la désignation des destinataires prenne le pas sur la signification d'une finalité "humaniste". Ainsi à la douzième A.G. du CNPF, le 18 janvier 1952, l'expression "formation des hommes" est employée dans le contexte suivant : "Pour l'accroissement de la productivité (...) amélioration des conditions de formation des hommes". Le choix de cette dénotation, de préférence à une autre (formation du personnel, par exemple), n'est pas indifférent mais, d'après la suite du texte, l'usage du concept d'hommes permet surtout d'englober dans une même catégorie les chefs d'entreprise, les cadres et ceux qui pourraient le devenir, il n'a pas valeur de référence humaniste : la problématique est ici celle de "la formation des élites de l'industrie et du commerce et leur recrutement parmi les jeunes les plus méritants de toute origine." (G. Villiers, exposé sur la situation générale, XIIème A.G. du CNPF, Bull CNPF, n° 78, fév. 1952, p. 4.

(183) "Il est clair, en premier lieu, qu'il s'agit d'un texte de "réaction" destiné à affaiblir certaines tendances jugées trop bruyantes à l'intérieur du monde patronal et qui risquaient de faire croire à l'opinion que le patronat dans son ensemble partageait les vues de François Bloch-Lainé ou de José Bidegain." (B. Brizay, Le patronat, ed. Seuil, 1975, p. 110).

l'un aurait fini par l'emporter sur l'autre. Les Assises de Lyon n'ont nullement consacré la prédominance d'une théorie "avancée" sur une autre "rétrograde", ni bien sûr la victoire du CJP-CJD sur le CNPF.

Certes, l'étude comparée des deux séries diachroniques de textes montre que les Jeunes Patrons sont souvent en avance sur le CNPF, en ce sens que les nouveaux objets de discours émergent plus tôt dans la revue du CJP : ainsi de la formation patronale, des relations humaines, de la promotion sociale, et même de la productivité. Certes, la doctrine du CJP se donne explicitement pour humaniste tandis que les prises de position du CNPF paraissent davantage relever de l'utilitarisme : pour celui-ci, la question de la formation n'est posée que dans la mesure où il est utile pour les professions d'y répondre; pour celui-là, elle s'impose d'abord comme problème moral en termes de droits et de devoirs ou surtout d'accomplissement de la nature humaine. Mais, premièrement, il ne semble pas qu'en 1970 le patronat des Assises de Lyon ait renoncé à l'utilitarisme. Deuxièmement certains textes publiés par la revue du CNPF manifestent eux aussi leur référence humaniste - c'est le cas, par exemple, d'un article de Pierre Huvelin, présenté en juin 1960 mais antérieurement paru dans le deuxième Cahier du C.R.C. (184). Enfin, troisièmement, si Jean Queneau pouvait parler en 1953 d'une doctrine CJP, certains textes publiés par la revue témoignent des tendances contradictoires qui ont tiraillé le mouvement bien avant la période de 1961 à 1964 au cours de laquelle les tensions furent maximales. C'est ce que révèlent, outre les articles défendant des thèses adverses, le courrier des lecteurs, par exemple, à propos de la controverse entre Vanlaer et Dannaud en 1951 ou bien entre Dannaud et Salleron en 1953. Bref, sans gommer les différences entre le CNPF et le CJP - et elles sont multiples tant pour ce qui est des caractéristiques institutionnelles qu'en ce qui concerne l'évolution historique - il convient de ne pas se laisser abuser par elles au point de négliger la problématique idéologique commune où elles s'inscrivent.

Aux différences institutionnelles correspondent des différences dans les modes d'action. Au CNPF les questions de formation furent principalement l'affaire d'une commission créée au sein de la

(184) P. Huvelin, "Finalité de l'entreprise", Patronat français, n° 197, juin 1960, p. 3-6.

commission sociale, présidée par Marcel Meunier jusqu'à la réforme d'octobre 1969 (185). Cette action d'une instance dirigeante auprès d'autres centres de décision - les fédérations patronales mais aussi les ministères - diffère de l'animation réalisée par le CJP dans ses sections locales et dans le "groupe d'action pour la formation générale et professionnelle". Différence essentielle, le CJP est dès son origine un mouvement de formation patronale, ce qui n'est pas le cas du CNPF, quoique celui-ci ait aussi joué un rôle instituant par les activités de sa commission économique et par la mise en place du C.R.C.. Lorsque le 15 avril 1948 se réunit la première réunion d'échanges de vue du groupe d'action pour la formation générale et professionnelle l'animateur insiste sur la distinction entre ce groupe J.P. et une simple commission d'étude. A plusieurs reprises les jeunes patrons reviendront sur l'impératif de lier l'action et la formation. Si celle-ci donne lieu à des effets tels que, par exemple, l'aide directe aux centres privés d'apprentissage d'un département ou l'organisation de sessions de perfectionnement, elle relève plus du "rayonnement" des sections locales que de la réalisation institutionnellement organisée. Elle demeure aussi, pour ainsi dire, plutôt à usage interne et vise à épanouir les qualités des militants(186) Elle est surtout envisagée, au moins dans la période antérieure à 1961, comme une mission de conversion tendant à la constitution d'une élite patronale.

A partir de la présidence de José Bidegain, le mot d'ordre d'engagement prend un autre sens et le mouvement, en tout cas son équipe dirigeante, emprunte d'autres voies que celles de la seule formation personnelle. C'est l'époque où le CJP cherche à pénétrer dans ces divers lieux de pouvoir que sont non seulement les organismes de la représentation patronale mais aussi les clubs ou encore des mouvements tels que le CNJA ou les jeunes de la CFDT (187).

Dans le même temps l'attention portée aux questions économiques se fait plus vive qu'elle n'était déjà et cela n'est pas sans incidence sur

---

(185) On trouve un portrait physique et moral de ce patron d'une entreprise moyenne de la région parisienne dans le livre de B. Brizay, op. cit., p. 80-81.
(186) Cf. G. Raclet, "Portons nos efforts vers les tâches de formation", J.P., n° 47, juillet-août 1951, p. 38.
(187) Cf. Ph. Bernoux, op. cit., p. 49. Voir aussi B. Brizay, op. cit., p. 108-110. Lieux de pouvoir, en ce sens que s'y exerce soit un pouvoir de décision, soit, au moins, une influence, d'abord sur les adhérents, mais aussi à l'extérieur du mouvement ou de l'organisation.

la conception de la formation. Parlant du IVème Plan (1962-1965) et, plus précisément, de ce qui y a trait aux entreprises, Claude Pernet écrit dans un éditorial :

> "Il y a là tout un programme de formation (...) Notre volonté de devenir encore davantage des responsables de l'économie ne serait que velléité passagère si elle ne s'appuyait pas sur une solide connaissance des problèmes économiques à l'échelon régional, national et européen." (188)

Au congrès de Deauville, en juin de la même année, le thème central est l'organisation de l'économie et, selon le rapport de synthèse, les jeunes patrons notent le "grand état d'ignorance des besoins et possibilités d'emploi" et demandent que soient menés, d'une part, des enquêtes systématiques pour établir des "prévisions systématiques de la population active par secteurs d'activité et par catégories socio-professionnelles", d'autre part, "l'inventaire permanent de l'équipement régional en matière de formation" (189). Après l'insistance sur "le caractère prioritaire que revêt la formation et l'éducation professionnelle et culturelle de l'homme à toutes les étapes de sa vie" vient une formule lourde de sens :

> "Cette formation méthodique et orientée suivant les besoins de l'économie doit permettre l'épanouissement des hommes" (190)

Sans doute la finalité humaniste de la formation est-elle affirmée de nouveau mais l'important réside moins dans cette réaffirmation que dans la relation nouvellement établie (au CJP) entre prévision de l'emploi et formation (191). La même année, le C.R.C. présente une étude de Vermot-Gauchy, dont la revue du CNPF cite des extraits. On y lit que "l'un des plus sérieux obstacles à

---

(188) J.P., n° 151, janv. 1962, p. 11.
A la différence du CJP, le CNPF ne parlera de "formation économique" que tardivement (novembre 1968). Par contre l'administration des entreprises et la gestion firent leur apparition dès 1954 et surtout 1956 dans le Bulletin du CNPF. Le texte suivant qui date de 1963 est assez significatif de l'attitude réservée du CNPF à l'égard d'une "formation économique" : "l'économie française subit actuellement une véritable mutation (...) Il est bon que des français de plus en plus nombreux prennent aussi conscience des transformations qui se réalisent sous leurs yeux et commencent à réfléchir en profondeur aux problèmes économiques. Mais cet effort de réflexion deviendrait destructeur s'il mettait en cause les fondements mêmes des entreprises à une époque, où autant sinon plus que toute autre structure nationale, elles font preuve de leur efficacité et de leur volonté continue de progrès." (Patronat français, n° 231, juillet 1963).
(189) J.P., n° 158, oct. 1962, p. 75. (190) Ibid.
(191) Significatif est le titre suivant : "De la prévision de l'emploi aux nécessaires actions de formation" (ibid., p. 92).

l'expansion est l'inadaptation de l'homme aux exigences évolutives de l'emploi (...) combien serait avantageux un système de formation répondant avec une légère avance aux besoins de l'économie en personnels de différents types et niveaux de qualification professionnelle" (192). Ce thème est si bien dans "l'esprit du temps" qu'une circulaire du 7 septembre 1962 a créé les comités régionaux et départementaux de promotion sociale de la Délégation à la promotion sociale, comités qui ont notamment pour mission de "tenir l'inventaire des moyens publics et privés de formation professionnelle (...) étudier les besoins en travailleurs à tous les échelons par branche de production et secteur géographique; proposer des actions, des moyens de formation et de perfectionnement pour la période 1962-1965" (193).

Il semble qu'au moment même où le CJP cherche explicitement à transformer le milieu patronal et, pour ce faire, à prendre pied au CNPF (194), l'important en matière de formation soit moins ce qui sépare que ce qui unit le CJP et le CNPF : une même référence à la problématique technocratique subordonnant la formation aux impératifs économiques. Cette façon de poser le problème est d'ailleurs clairement énoncée par Jean-Daniel Reynaud dans l'introduction au numéro spécial que la revue Sociologie du travail a consacré, en 1963, à la formation et à la promotion dans l'entreprise :

> "Dans une économie en expansion rapide, l'écart s'est creusé entre les besoins de main-d'oeuvre qualifiée dans l'économie et les ressources que peut lui offrir l'enseignement. Les tensions du marché de la main-d'oeuvre sont très sensibles dans les entreprises, elles n'agissent qu'avec retard et par beaucoup d'intermédiaires sur l'appareil scolaire. Mais, à supposer même que la "production" de qualifiés s'adapte à la demande, le problème ne serait pas pour autant résolu. Le changement rapide des compétences exigées et de la nature même des postes exigerait encore, une adaptation croissante." (195)

(192) Vermot-Gauchy cité par Patronat français, n° 226, déc. 1962, p. 11.
(193) Circulaire du Premier ministre aux préfets en date du 7 septembre 1962, citée par Patronat français, n° 227, janv. 1963, p. 240. Cette circulaire non publiée au J.O. figure dans le Livre blanc de la promotion sociale, 1966, p. 269-270.
(194) "Certains même pensaient à créer un syndicalisme concurrent au CNPF, pour qu'il y ait un pluralisme syndical, bénéfique au monde des dirigeants d'entreprise." (Ph. Bernoux, op. cit., p. 49).
(195) J.D. Reynaud, Sociologie du travail, n°4 spéc., oct-déc. 1963, p. 313. Pour une discussion de cette réduction de la fonction du système d'enseignement, cf. P. Bourdieu et J.C. Passeron, La reproduction, Paris, Editions de Minuit, le sens commun, 1970, p. 248-249. Cf. R. Castel, J.C. Passeron et al., Education, développement et démocratie, Paris- La Haye, Mouton, 1967, (coll. "Cahiers du Centre de sociologie européenne", 4).

Les textes du CNPF et ceux du CJP révèlent alors une même conception réductrice du rôle des institutions de formation à celui de fournisseur d'une main-d'oeuvre adaptée qualitativement et quantitativement à la demande économique. Plus généralement, les uns et les autres procèdent d'un même schème d'analyse :

> - "L'économie française subit actuellement une véritable mutation (...) L'industrie en rendant possible une vaste promotion du niveau de formation et de vie, engendre sa propre transformation (...) Notre objectif est que les possibilités de promotion sociale et de progrès économique ne soient pas limitées par l'insuffisance d'hommes formés à certaines qualifications."
>
> - "En 1963, les entreprises industrielles vivent une aventure étonnante. Alors que pendant toute la durée d'une génération d'hommes elles avaient pris l'habitude confortable de conserver les positions acquises, les voici engagées dans un cycle d'évolution sans cesse accéléré.
> Qu'il s'agisse du progrès technique, de la concurrence accrue du Marché Commun, de la nécessité de faire face à l'évolution démocratique, sociale, politique, l'économie - et par voie de conséquence l'entreprise - se trouve dans l'obligation de progresser (...)
> Persuadé maintenant que le développement de l'entreprise et la formation sont intimement liés dès l'instant où l'on veut réaliser l'un et l'autre de façon harmonieuse, il va nous falloir mettre en place des hommes, les employer au mieux de leur aspiration et des besoins des entreprises pour leur permettre de se réaliser chaque jour davantage - en un mot, les former pour assurer une des conditions fondamentales de la gestion industrielle de notre temps." (196)

Ces extraits témoignent de ce que les textes diffèrent tant par le style que par le niveau auquel chacun d'eux se situe. Mais, l'un et l'autre empruntent une même façon de lire l'événement et de caractériser "l'époque". "Voici le temps des mutations !" crie le titre d'un texte de Guy Hasson, membre du Conseil de Direction du CJP (197). Qu'il soit exprimé par des

---

(196) - 1ère citation : G. Villiers, 35ème A.G. du CNPF, Patronat français, n° 231, juillet 1963.
- 2ème citation : Section de Lorient du CJP, "croissance de l'entreprise et promotion de l'homme", J.P., n° 171, janv. 1964, p. 30-33.

(197) J.P., n° 172, fév. 1964, p. 7. Ce texte, introduit par une citation de Marc-Aurèle, figurerait en bonne place dans une anthologie de la littérature prospective : en moins d'une page (soixante dix lignes sur deux colonnes) l'auteur emploie dix fois le mot "mutation" et trois fois le verbe "muter". on y trouve aussi des expressions telles que : "durée éléphantesque de gestation de l'attitude nouvelle", "accélération exponentielle", "structures mouvantes", "mouvance", "vrais porteurs d'évolution et d'avenir", etc.

formules prophétiques comme celle-ci ou dans des énoncés moins grandiloquents, le thème demeure celui de "la transformation inévitable", des "mutations, qui "se feront (...) inexorablement".

Selon le point de vue de la continuité, cette unité discursive pourrait être considérée comme le développement de textes et propos sur l'évolution ou plutôt les "évolutions en cours", comme Pierre de Calan dit encore en 1970. De fait, l'analyse du tissu documentaire révèle la chaîne des archives qui énoncent la rapidité voire l'accélération de l'évolution. Mais, pour ainsi dire, entre ces fils parallèlement tendus - progrès scientifique, progrès technique, progrès économique, progrès social, etc. (198) - la trame de ce discours trop usé dessine encore des configurations aux contours plus ou moins nets. En prenant le parti de rechercher les discontinuités discursives il devrait être possible de définir plus précisément ces ensembles et les passages de l'un à l'autre : à la manière d'une reconstitution par le repérage des différences de coloris ou des interruptions de lignes il s'agit de rétablir à partir de ses effets le procès de construction-déconstruction-reconstruction de l'imaginaire dominant, c'est-à-dire de l'imaginaire social que la classe dominante - non pas en bloc, mais par ses fractions qui disposent du pouvoir de faire prévaloir des significations, donc des perceptions - s'impose et impose aux autres classes.

Le thème du changement paraît sortir "tout armé" des premiers textes du CJP d'après-guerre : "qu'on le veuille ou non, le monde change". Ainsi parle Jean Predseil dans un article publié en mars 1947, donc dès le deuxième numéro de Jeune Patron. D'emblée, l'auteur donne au changement sa dimension maximale : le monde. L'auteur n'a pourtant pas, semble-t-il, le sentiment de tenir des propos étonnants puisqu'il les réfère explicitement à d'autres dont il ne ferait que rapporter l'essentiel : "l'analyse de ce mouvement mondial a été souvent faite et parfois d'excellente façon. Rappelons seulement que son aspect principal se trouve être l'interdépendance accrue de toutes les cellules sociales" (199). De fait, ce dernier énoncé n'est pas nouveau et on lui trouverait aisément des antécédents dans la littérature du dix-neuvième siècle, ne serait-ce que chez Auguste Comte et

---

(198) Fils dévidés d'un écheveau idéologique dont la littérature scientiste du XIXème et même celle des philosophes du XVIIIème ont déjà tiré nombre d'effets.

(199) J. Predseil, "L'intérêt général", J.P., n° 2, mars 1947, p. 9.

Saint-Simon par exemple (200). Mais le jeune patron poursuit par une énumération qui situe le changement au niveau des conditions de la production et des échanges économiques :

> "L'accélération des communications, les progrès techniques menant à fractionner des fabrications de plus en plus complexes, la recherche des matières premières recélées par certaines parties du globe, conduisent à une interdépendance des économies jadis nationales." (201)

Jean Predseil n'envisage rien de moins qu'une "planification mondiale" et il ajoute :

> "Dans le même temps, le monde des idées connaît un semblable rétrécissement. Quelques grands systèmes (...) les formes sociales se resserrent." (202)

Il y aurait donc simultanément un accroissement de l'interdépendance par le développement de la division du travail et une simplification des types d'organisation sociale. Cette conception n'est pas nouvelle et Durkheim, pour ne citer que lui, décrivait déjà en 1893 ce double mouvement (203). Pour impertinente que puisse paraître la comparaison entre, d'une part, l'analyse complexe menée par Durkheim pour expliquer sociologiquement les progrès de la division du travail et, d'autre part, les affirmations rapides du rédacteur de Jeune Patron, elle permet de caractériser ce que celles-ci, en dépit du temps qui les sépare de celle-là, doivent encore à une problématique ancienne. Il se pourrait même qu'il faille chercher au-delà de la littérature scientiste des années 80, dont le mode de raisonnement et le style, plus que ceux de Durkheim, préfigurent la rhétorique moderne sur le changement (204). En effet, selon Georges Sorel, "les historiens font remonter les origines de la doctrine du progrès à la querelle des anciens et des modernes, qui fit tant de tapage durant les dernières années du XVIIème siècle" (205). Plus récemment, André Vachet voyait en Fontenelle le premier qui ait élaboré et popularisé "une théorie du progrès complète et cohérente" (206). Au cours du XVIIIème siècle les thèses de Fontenelle prirent

---

(200) A. Comte, Cours de philosophie positive, 46ème à 57ème leçons (t.IV à VI) Bachelier, 1839-1842.
Saint-Simon, Du système industriel, vol XXII, Anthropos, t.3, 1820-1822.
(201) J. Predseil, article cité, 1947.
(202) Ibid.
(203) E. Durkheim, De la division du travail social, (Alcan 1893), P.U.F., 1960 p. 402, n.2.
(204) Cf. J.C. Passeron, La rhétorique de "Prospective" : structure et fonction du discours sur l'avenir, Centre de sociologie européenne, doc. multigr., 33 p.
(205) G. Sorel, Les illusions du progrès, (1908), Paris, Lib. M. Rivière, 1947
(206) A. Vachet, L'idéologie libérale, Anthropos, 1970

valeur de dogme et le discours sur le progrès humain s'enrichit des apports de Turgot puis de Condorcet tandis que de Quesnay et de Gournay à Adam Smith commençait à se constituer la doctrine du libéralisme économique (207).

En rapportant certains énoncés patronaux à ces antécédents illustres, il ne s'agit pas de prétendre établir une filiation historique (208). Plutôt qu'une généalogie lacunaire et qui ne saurait être que conjecturale, ce rapprochement tend seulement à rappeler une lointaine parenté et à suggérer que les traductions patronales du rapport imaginaire des chefs d'entreprise à leur pratique et aux expériences les plus communes de la vie quotidienne relèvent encore de ces "premières idéologies du progrès" (209) qui ont structuré l'imaginaire collectif de la bourgeoisie - surtout peut-être quand ces traductions sont effectués par des intellectuels s'adressant à des patrons ou parlant en leur nom.

Pourtant, si les jeunes patrons affirment leur confiance dans le progrès, ils prennent explicitement leur distance à l'égard du libéralisme économique; ce qui n'est pas le cas du CNPF (témoin, la charte de 1965). Sur le fond commun de l'idéologie libérale les discours du CJP et du CNPF se construisent différemment. Dans un cas comme dans l'autre les énoncés qui parlent de progrès, émergent d'un contexte voué à la productivité - ce thème apparait dès 1947 dans la revue Jeune Patron, en 1949 dans le Bulletin du CNPF qui ne liera progrès et formation qu'en 1954. Au CJP, après le texte de mars 1947, vient cet autre daté de juillet-août 1950 :

> "Le progrès n'attend pas. Sans aucun doute, il faut améliorer la productivité de nos entreprises (...) La formation des techniciens depuis les cadres supérieurs jusqu'aux ouvriers doit constituer une des préoccupations majeures de la profession." (210)

Entretemps il est question de formation soit à propos de l'apprentissage, soit au cours d'analyses de l'efficience américaine, soit enfin comme condition de la promotion humaine. Or, à l'égard de la technique, certains de

---

(207) Tant sur l'idéologie du progrès que sur le libéralisme, on se reportera aux textes de P.F. Moreau, d'une part, de G. Mairet, d'autre part, in Histoire des idéologies (sous la dir. de F. Châtelet), Hachette, 1978, t.3, p. 19-99 et 144-171, passim. Cf. P.F. Moreau, Les racines du libéralisme, Seuil 1979.
(208) Si tel était le cas, il conviendrait sans doute de ne pas négliger le rôle joué, dans cette diffusion de l'idée de progrès, par les encyclopédies et ouvrages de vulgarisation. Par exemple, E. Chéruel, Dictionnaire historique des Institutions, moeurs et coutumes de la France, Paris, Hachette, 1855.
(209) G. Sorel, op. cit., p. 15-64.
(210) J.P., n° 37, juillet-août 1950.

ceux qui s'expriment dans Jeune Patron demeurent vigilants, pour ne pas dire ambivalents. Quand beaucoup la valorisent et regrettent les obstacles à son développement, quelques-uns évoquent les dangers qu'elle fait courir. Paradigme de la première attitude, un texte d'Alexandre Dubois est exemplaire autant par la forme que par le fond :

> "Nous vivons à une époque singulière. Le monde est bouleversé par l'irruption de la technique qui en transforme la face à une allure prodigieuse si on la compare à la lente progression des siècles passés.
> Et pourtant, nous sommes encore enserrés dans des cadres institutionnels vieux d'un siècle et demi qui nous asphyxient. Un peu de patience pourtant doit tempérer notre ardeur à les changer : ne perdons pas de vue que les structures sociales ne s'improvisent pas." (211)

Antérieur à la revue Prospective, ce texte présente déjà nombre des caractéristiques rhétoriques de cette publication. En particulier, le vocabulaire semble avoir été choisi pour produire un effet de dramatisation et imposer une perception du réel "sous les espèces de l'inouï et du jamais vu", comme dit Jean Claude Passeron (212). La singularité de "l'époque", d'abord énoncée par une formule presque banale comme il s'en prononce dans les conversations familières, est ensuite exprimée par une phrase qui tire son pouvoir de suggestion d'une combinaison d'anthropomorphisme assez commun (la face du monde) et d'images dynamiques obtenues soit par les mots eux-mêmes (bouleversé, irruption, transforme), soit par leur rapport qui produit un effet métaphorique rare. S'il est courant de parler de la technique comme d'une entité, la présenter comme faisant irruption lui confère la valeur d'une force, non pas entendue comme concept de physique mais plutôt comme image à l'usage des poètes. De même le syntagme "allure prodigieuse" est usité mais son emploi pour qualifier les transformations d'une face - fut-ce celle du monde - est pour le moins insolite et introduit à l'étrange; l'expression est à prendre au pied de la lettre : cela tient du prodige. En outre le texte s'ordonne selon une série d'oppositions (présent/passé//rapidité/lenteur//irruption/progression//technique/cadres institutionnels//vie/asphyxie) dont le principe est déjà le développement de la contradiction entre "l'accélération du progrès" et le "retard culturel" (213). Inversement, dans un

(211) J.P., n° 46, juin 1951 (souligné par moi).
(212) article cité, p. 9.
(213) Cf. Ph. Fritsch, L'éducation des adultes, Paris-La Haye, Mouton, 1971, (coll. "Cahiers du Centre de sociologie européenne", 7), p. 37.

article intitulé "l'homme et la technique", Daniel Rops estime que "l'hérésie majeure du monde moderne" consiste dans la subordination de l'homme à la technique : "le produit est devenu plus important que l'homme" (214). Plus partagé, mais aussi plus incisif dans sa critique du "productivisme", Henri Dannaud n'est pas sans méfiance à l'égard de progrès techniques qui lui semblent équivoques :

> "J'entends bien que la course à un certain progrès technique est aussi indéfinie que souhaitable (...) Convenons cependant que dans le temps, étant donné les décalages inévitables, tout se passe comme si le progrès créait des chômeurs (...) Il faut souligner ce que peut comporter de dangereux cette nécessité d'investissements sans trêve sur un système évidemment soumis à une accélération progressive. A côté d'un large et incontestable aspect positif (le progrès technique et tout ce qui en découle comme possibilité de mieux-être général) comment nier l'existence d'un aspect négatif se concrétisant dans une sorte de "productivisme" forcené, inhumain dans ses exigences, risquant de favoriser d'abord et toujours les mêmes privilégiés, retardant l'accès des masses à un bien-être de base (parce que conduisant souvent, par priorité, à des productions superflues mais rentables), provoquant le gaspillage d'installations antérieures non amorties."(215)

Le bilan qu'établit Henri Dannaud retient en positif la "possibilité de mieux-être général" mais, d'une part, ce n'est donc qu'une potentialité, d'autre part, avant que celle-ci ne se réalise les effets négatifs de la course au progrès technique sont le lot du plus grand nombre. Lorsqu'il dénonce le "productivisme", Henri Dannaud pointe surtout ses conséquences économiques et sociales mais il semble n'y voir que la rançon d'un excès. En ce sens, sa critique rejoint celle de Daniel Rops : la recherche du progrès technique est pour ainsi dire dévoyée; le moyen est pris pour la fin; ce qui devrait permettre l'accès au bien-être devient instrument d'aliénation. S'il demeure dans la ligne de la doctrine du CJP et paraît trouver son principe dans l'humanisme chrétien, ce texte est singulier dans la série des écrits patronaux qui parlent de progrès. Comme ceux-ci le texte de Dannaud évoque la vitesse et l'accélération, le retard aussi, mais cette dernière notion y est employée pour caractériser le rapport "des masses" aux "privilégiés" en ce qui concerne le bénéfice attendu du

---

(214) J.P., n° 47, juillet-août 1951.
(215) J.P., n° 48, septembre-octobre 1951.

"progrès technique". Par suite les rapports sociaux y sont pensés en termes de maintien de l'identique : les bénéficiaires des effets positifs du "progrès" sont "d'abord et toujours les mêmes privilégiés"; la priorité accordée à la production du superflu pour quelques-uns est elle-même cause du retard qui affecte l'extension du "bien-être de base". L'originalité de cette problématique vient de ce qu'elle accorde de l'importance aux stratégies de maintien des privilèges et aux effets de celles-ci sur l'orientation du système de production. Encore que la prudence de la formulation amoindrisse la portée de l'analyse critique (l'auteur ne dit pas que le "productivisme" favorise... mais qu'il risque de favoriser les privilégiés; il ajoute que cela conduit souvent et non pas nécessairement au choix prioritaire des productions rentables), le problème est posé en d'autres termes que ceux de la relation qui est d'ordinaire affirmée comme allant de soi, entre le progrès technique et le progrès social. Toutefois, si Dannaud voit dans ces risques les conséquences de la recherche intensive des investissements rentables, il considère que celle-ci est impliquée par "la course" au "progrès technique", qui passe ici encore pour l'ultima ratio. La référence au progrès comme principe moteur de l'histoire laisse voir la clôture du discours dans un texte qui offre pourtant une ouverture maximale en comparaison d'autres écrits patronaux. En quelque sorte, à en croire ces archives, il n'y a pas à sortir de là : les changements, évolutions, bouleversements et mutations sont manifestations de progrès; la formation et le perfectionnement y trouvent origine et justification.

Sous des énoncés divers cette forme générale se retrouve tout au long de la période considérée. Apparaissant seulement en février 1954 dans le Bulletin du CNPF, ce type de discours y est assez constant alors qu'il subit plusieurs éclipses dans la revue Jeune Patron où, cependant, il est apparu plus tôt. Qu'il s'agisse "des techniciens depuis les cadres supérieurs jusqu'aux ouvriers" (J.P., n° 37, juillet-août 1950), de "tous ceux qui contribuent à la production" (Bull. CNPF, n° 126, novembre 1954) ou encore de telle autre catégorie particulière du personnel d'entreprise, leur formation professionnelle et leur perfectionnement sont présentés comme de plus en plus nécessaires à la fois à cause de "l'accélération du progrès" et pour que se poursuive "la course du progrès". Ainsi la forme générale de ces énoncés revient à poser la relation d'implication réciproque entre progrès et formation.

Dans ces énoncés patronaux semble se traduire le rapport que les énonciateurs, eux-mêmes pour la plupart chefs d'entreprise, ont avec leur propre expérience de l'activité industrielle et ce n'est sans doute pas un hasard si le progrès invoqué est d'abord et surtout celui des techniques. Sur quelques soixante-sept textes patronaux, retenus comme exemplaires de ce type de discours, seize (soit près du quart) évoquent "le progrès technique" et plus de la moitié (37/67) parlent soit de progrès, soit de l'évolution de plus en plus rapide des techniques, de leurs changements accélérés, voire de l'irruption de la technique ou encore de mutation technologique. Toutefois, il serait insuffisant de voir dans ces propos le simple reflet de la pratique quotidienne de patrons confrontés à des problèmes de production, et qui, pour les résoudre, achètent des machines "plus modernes" ou décident plus ou moins directement de modifier le matériel ancien et les procédés de fabrication jusqu'alors en usage, etc. En effet, ce "vécu" des transformations du procès de travail est interprété comme expérience des perfectionnements qui à la fois suivent et font le "progrès technique" : adoption des nouveautés et "modernisation" de l'outil de production paraissent s'ordonner dans une perspective d'amélioration indéfinie. Pour autant, le rapport imaginaire à la pratique relève ici de ce qui pourrait être désigné comme l'ethos de l'ingénieur. Que l'activité de chef d'entreprise et celle de l'ingénieur diffèrent - d'ailleurs parler au singulier de l'un et de l'autre constitue déjà une singulière abstraction réductrice des variations importantes selon la branche d'activité, la taille de l'entreprise et son histoire, pour ne citer que ces facteurs - cela entraîne vraisemblablement des différences qui seraient sans doute sensibles dans une étude comparée de leurs positions respectives dans le champ idéologique. Mais, dans la mesure où il est probable que nombre d'énonciateurs patronaux ont été élèves d'école d'ingénieur, il est raisonnable de penser que cette distribution particulière du lexique et le système de valeurs qu'elle manifeste s'expliquent par l'habitus constitué tout au long de la formation reçue. Distinguant dans les ingénieurs "une nouvelle classe sociale", Auguste Comte en disait déjà : "Sans avoir aucunement en vue le progrès des connaissances scientifiques, elle les considère dans leur état présent pour en déduire les applications industrielles dont elles sont susceptibles" (216). Or, il n'est pas insignifiant

(216) A. Comte, Cours de philosophie positive, L. n° 2, 1836.

de noter dans les énoncés patronaux la faiblesse du score obtenu par l'expression "progrès scientifique" (seulement trois occurrences sur l'ensemble des soixante-sept textes) comparé à la mention fréquente du "progrès technique". Situées hors du champ d'action directe des chefs d'entreprise ou plutôt n'y entrant qu'au titre des applications industrielles, les recherches scientifiques ne sont guère objet de discours dans ces énoncés patronaux.

L'importance accordée aux transformations des conditions techniques de la production se maintient durant toute la période considérée avec cependant une plus grande fréquence entre 1947 et 1962 qu'ultérieurement : successivement, à peu près trois textes sur quatre et un texte sur trois. Cette répartition dans le temps est différente de celle d'un autre objet de discours qui, dans ce type d'énoncé, n'apparaît qu'en 1957, à savoir : la relation entre formation des adultes et "progrès économique". A vrai dire, l'expression elle-même n'est guère fréquente (cinq occurrences) et il est plus souvent question de l'économie en termes d'expansion ou de croissance. Certes, dès 1947, Jean Predseil mentionne "l'interdépendance des économies, jadis nationales" mais précisément il en parle comme d'un effet de "l'accélération des communications", des "progrès techniques" et de "la recherche des matières premières" (217). De même, en 1954, André Habart note la nature "de plus en plus internationale" des problèmes économiques, mais c'est plutôt à "l'évolution ultra-rapide" des techniques qu'il réfère la formation professionnelle, d'ailleurs envisagée comme "gage de la sécurité de l'emploi", ce qui semble constituer un point de vue original dans les énoncés patronaux de l'époque (218). En 1955, cette fois la relation est explicite dans un texte du CNPF : "problème de la formation professionnelle qui est un de ceux dont dépend l'avenir du pays sur le plan économique et, dans un monde en évolution technique accélérée, l'avenir de tous les jeunes français" (219). Il n'y est donc pas encore question de formation des adultes. Par contre, en 1957, c'est de la formation et du perfectionnement des cadres que parle Georges Villiers : après avoir estimé que "l'économie française n'avait pas

(217) J. Predseil, "L'intérêt général", J.P., mars 1947.
(218) A. Habart, "La formation professionnelle, gage de la sécurité de l'emploi", J.P., n° 79, nov. 1954.
(219) Bull. CNPF, n° 132, mai 1955.

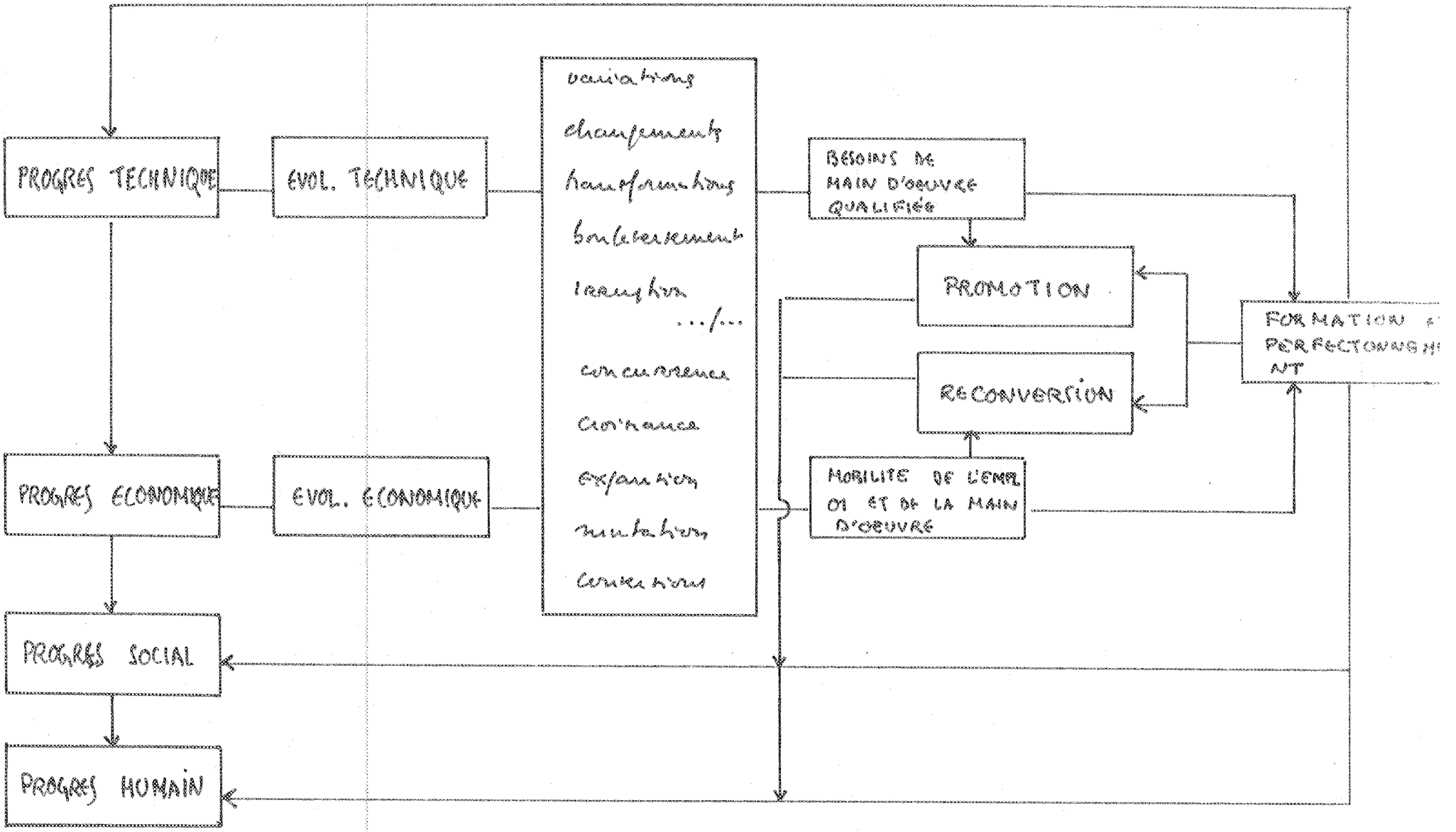
LE MONDE CHANGE

de plus en plus rapide...

de + en + rapide...

de + en + complexe...

de plus en plus complexe...



d'autre choix que de participer aux progrès des nations voisines dans le sens d'une concurrence européenne de plus en plus poussée ou de s'orienter vers l'autarcie, c'est-à-dire l'asphyxie", il insiste "pour que les chefs d'entreprise poursuivent leurs efforts, notamment dans le domaine de la formation, en se plaçant dans la perspective d'un marché élargi et d'une concurrence étrangère plus vive" (220). C'est une autre dimension de l'expérience patronale et du rapport à celle-ci qui s'exprime dans le discours. Cependant, ici également la traduction de la pratique professionnelle quotidienne s'opère selon une problématique de "l'évolution rapide" (221) et de la "mutation" (222). Il n'est pas étonnant qu'en économie libérale la concurrence apparaisse aux chefs d'entreprise comme la règle du jeu de leur activité journalière, qu'elle soit commerciale ou productive. Mais, à la différence de propos où s'exprimerait seulement la sensibilité patronale à cette condition de vie (ou de mort) des entreprises, s'énoncent alors l'accentuation du caractère concurrentiel de l'économie - luttes commerciales plus sévères, plus complexes, plus internationales - et l'accélération des transformations structurelles de l'économie au point que celle-ci passe pour être radicalement et brutalement différente de ce qu'elle était (223). Dans ces énoncés comme dans ceux qui disent "l'évolution technique", l'accent est mis sur ce qui est présenté comme un soudain changement de rythme et sur l'effet d'altérité dû à cette accélération. C'est encore sur la base d'une opposition entre le présent et le passé que se construisent les énoncés : au temps des variations économiques à la fois lentes et d'ampleur modérée est opposé celui des transformations profondes et rapides, impliquées par l'expansion économique, elle-même conçue comme inéluctable (224).

Dans ce contexte la formation figure à la fois en amont de la croissance, parmi les conditions de possibilité de celle-ci, et en aval, comme moyen d'adaptation ou remède aux effets de la croissance. Les travaux du Commissariat au Plan, que cite le Bulletin du CNPF, relèvent d'ailleurs plutôt d'une problématique de l'amont : "l'ouverture du Marché Commun dans l'immédiat, l'expansion d'une façon permanente, postulent le mouvement dans

---

(220) Bull. CNPF, n° 156, fév. 1957.
(221) C'est notamment le cas dans les trois conférences du 17 janvier 1957.
(222) J.P., n° 118, juin 1958 : "Les mutations économiques et scientifiques que nous avons évoquées nous donnent pleinement conscience d'entrer à grands pas dans ce monde nouveau (...)"
(223) Bull. CNPF, n° 158, 159, 160 (1957).
(224) Cf. J.P., n° 171, janv. 1964.

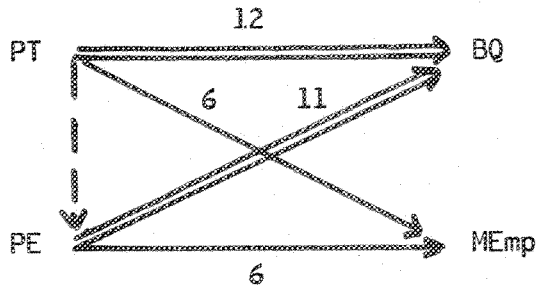
tous les domaines, y compris celui de l'emploi" (225). La formation apparaît dès ce moment comme l'instrument qui rend possible la mobilité de la main-d'oeuvre, exigée à court terme par la conjoncture économique et à long terme par l'expansion économique. Dans une moindre mesure elle est aussi présentée comme ce qui permet aux personnels des entreprises de suivre le mouvement - problématique de l'aval - et de s'assurer, selon l'expression d'André Habart, un "gage de la sécurité de l'emploi" (226).

La mention d'expressions ayant pour paradigme "l'évolution économique", permet de repérer des énonciations différenciées de celles qui ne mettaient en avant que le "progrès technique". Il ne semble pourtant pas que l'on puisse y voir la constitution d'un "espace de différenciation" dans le discours (227). En effet, l'organisation des énoncés est identique dans les deux cas et tout se passe comme s'il ne s'agissait que d'ajouter un argument de plus à une argumentation qui ne varie ni dans sa forme ni dans sa conclusion. D'ailleurs les deux unités de signification sont parfois co-occurrentes comme dans l'énoncé suivant où un troisième élément leur est adjoint : "ces dernières années, du fait de l'évolution technique, économique et humaine, une réforme devenait de plus en plus impérative" (228). Encore une fois l'important - ce qui est mis au premier plan - n'est autre que l'évolution, l'accélération de celle-ci et l'effet de "mutation" qui en résulterait. Que ce schème de perception et d'expression s'applique à la technique, à l'économie ou à la société, à la science, à l'homme, à la démographie, voire à la concurrence, peu importe puisque ces évolutions spécifiques relèvent d'un mouvement plus ample, total en quelque sorte, celui qui est censé produire "un monde nouveau" (229). Ce ne serait donc pas tant la mise au point sur tel ou tel aspect du "monde en évolution de plus en plus rapide" qui différencierait l'espace discursif. Certes, de prime abord il semble que le thème justifiant la formation par l'accroissement

---

(225) Bull. CNPF, n° *82, mars 1959.
(226) J.P., n° 79, nov. 1954.
(227) M. Foucault, L'archéologie du savoir, Gallimard, 1969, p. 121.
(228) A.G. du 17 janvier 1961, Patronat français, n° sp., 1961.
(229) Outre le texte déjà cité de J. Predseil (J.P., n° 2, mars 1947) au moins une douzaine d'autres énoncés tant dans la revue du CNPF que dans celle du CJP mettent en scène le changement ou le bouleversement du monde.

des besoins de main-d'oeuvre qualifiée soit plutôt développé à partir d'énonciations relatives au "progrès technique", la liaison entre formation et "mobilité de l'emploi" se greffant plutôt sur le thème de "l'expansion économique". Pourtant les deux relations thématiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre : certains énoncés associent "progrès technique" et "mobilité de l'emploi" tandis que d'autres relient les "besoins croissants de qualification" au "progrès économique". Tout compte fait, la nécessité de la formation apparaît comme la conclusion d'une argumentation qui, partant soit du "progrès technique", soit de "la croissance économique" (voire des deux), transite plus souvent par l'affirmation des "besoins grandissants en main-d'oeuvre qualifiée" que par la prise en compte de la "mobilité de l'emploi" (230).




Reste que le problème est longtemps posé plutôt en termes d'"adaptation de l'enseignement aux besoins économiques, sociaux et culturels en matière de cadres et techniciens" (231). La formation et le perfectionnement d'adultes déjà en activité professionnelle ne sont envisagés que dans une moindre mesure pour les agents de maîtrise - filière dite de "promotion ouvrière" - et pour les cadres, jusqu'à ce que le CNPF projette la création de cours de promotion du travail dans les entreprises en vue de combler le déficit en techniciens (232). Cette solution est exprimée à la suite d'un

(230) Dans le schéma les flèches doubles symbolisent les relations les plus fréquentes, les flèches simples des relations moins fréquentes, la flèche en pointillé indiquant une relation dont l'occurrence est peu souvent manifeste quoiqu'elle puisse être présupposée dans des cas plus nombreux.
P T = progrès technique, P E = progrès économique, B Q = besoin de qualification, M emp. = mobilité de l'emploi.
(231) Bull. CNPF, n° 144, fév. 1956.
(232) Bull. CNPF, n° sp., fév. 1959.

rapport du Commissariat général du Plan sur les "besoins de la nation en fonction de l'évolution technique", dont le CNPF a discuté un an plus tôt au cours de sa vingt-quatrième A.G. (233), mais qui répond à une préoccupation plus ancienne. Le texte de février 1956 qui vient d'être cité indique effectivement qu'un "programme de recherches par sondages avec le concours de l'INSEE a débuté fin 1955" en vue de constituer "une documentation statistique relative aux besoins" (234). Le discours patronal s'est donc quelque peu transformé au cours de cette période mais plutôt dans ses conclusions pratiques que dans son mode d'analyse. Les relations entre celui-ci et les pratiques étatiques de recensement semblent évidentes. C'est dire que les transformations du discours patronal et la mise en place d'instruments étatiques de planification ne semblent pas indépendantes - ce qui n'est pas le moindre des paradoxes, s'agissant d'un patronat prompt à dénoncer le "dirigisme étatique". A dire vrai, les résultats des enquêtes sur les "besoins qualitatifs et quantitatifs de la nation" ont tôt fait d'être intégrés dans une logique discursive déjà en oeuvre à propos de l'apprentissage et selon laquelle les besoins de la nation se confondent avec ceux des entreprises.

S'il n'est pas pertinent d'autonomiser deux types d'énoncés qui auraient pour objet, l'un, la qualification, l'autre, la relation entre l'expansion économique et la mobilité de l'emploi, par contre il semble qu'avec cette notion et son corrélat, la mobilité de la main-d'oeuvre, se constitue un espace discursif dont la différenciation se fait plus tardivement au CNPF qu'au CJP. On se souvient des propos d'Henri Dannaud "tout se passe comme si le progrès créait des chômeurs" (235) - et de l'article d'André Habart, faisant de la formation professionnelle un "gage de la sécurité de l'emploi" (236). Dans les deux cas il s'agit de se garder des effets néfastes du "progrès" sur l'emploi. Côté CNPF, l'optimisme est alors de règle et un texte de juin 1954 contraste avec ceux du CJP, qui viennent d'être rappelés :

> "En fait, chaque progrès technique qui avait pour fin de réduire la main-d'oeuvre a été suivi d'une expansion de l'industrie qui

(233) Bull. CNPF, suppl. n° 168, janv. 1958, p. 6.
(234) Bull. CNPF, n° 144, fév. 1956.
(235) J.P., n° 48, sept-oct. 1951.
(236) J.P., n° 79, novembre 1954.

> a eu pour résultat une augmentation de la production et de l'emploi.
> La productivité est un résultat de la recherche industrielle qui sert à élargir la base de l'emploi." (237)

Lorsqu'à partir de 1962 la mobilité de l'emploi devient objet d'énonciation dans la revue du CNPF c'est précisément parce que cette mobilité fait problème; non qu'elle soit envisagée du point de vue de ses effets sur les salariés comme c'était le cas dans les textes du CJP, au contraire c'est "l'inadaptation" de la main-d'oeuvre et sa "résistance" qui rendent la mobilité problématique. Il s'ensuit que la formation n'est plus seulement prônée en tant que facteur d'accroissement de la qualification et de la productivité mais comme moyen de réaliser la mobilité de l'emploi et, par là, d'assurer une condition jugée indispensable pour la croissance économique.

> - "L'expansion économique et le progrès technique entraînent des modifications constantes dans l'importance respective des différents secteurs économiques et, à l'intérieur de chacun d'eux, des changements progressifs dans la répartition du personnel par catégorie et selon le niveau de qualification. Si les possibilités de formation sont insuffisantes, si l'enseignement ne se développe pas à la mesure des besoins nouveaux, cette évolution qui correspond à une nécessité économique sera entravée." (238)
>
> - "Parmi ces trois grands obstacles humains à l'expansion, l'un des plus sérieux est l'inadaptation de l'homme aux exigences évolutives de l'emploi (...) Au cours des prochaines décennies, des centaines de milliers de personnes actives devront changer chaque année de poste de travail, de fonction, d'entreprise et parfois même de lieu de résidence. Chacun souhaite continuer à exercer un métier qu'il connaît sans quitter le lieu où il habite. Les résistances provoquent des déséquilibres (...) On conçoit dans ces conditions, combien serait avantageux un système de formation répondant avec une légère avance aux besoins de l'économie en personnels de différents types et niveaux de qualification professionnelle." (239)

L'espace de différenciation, que ce type d'énoncé fait apparaître dans le discours, semble devoir se développer sur un plan divergent de celui où la formation est rapportée à une finalité de "promotion humaine" : le mouvement de l'emploi, qu'exige la "santé" du système économique, suppose une définition de la formation, qui subordonne celle-ci à des objectifs strictement économiques. Le texte de Vermot-Gauchy qui vient d'être cité est exemplaire à cet égard. Or, on connaît l'importance de la "promotion" dans la

(237) Bull. CNPF, n° 120, juin 1954.
(238) Patronat français, n° 219, juin 1962.
(239) Patronat français, n° 226, fév. 1963.

thématique du discours sur la formation - en particulier au CJP. La question se pose donc de savoir si ces deux orientations se contredisent ou se composent et d'abord si elles coexistent ou si elles donnent lieu à des énoncés étrangers les uns aux autres.

Dans Jeune Patron certains titres manifestent assez la volonté de faire s'accorder les deux thèmes : "la promotion des hommes dans une économie de mouvement", "Mobilité économique et promotion des hommes" (240). Les textes ainsi intitulés datent, le premier, de 1965 et, le second, de 1966. Tous deux sont le fait de personnalités étrangères au CJP. En outre, les auteurs occupaient des positions sociales et politiques différentes. A ces différences correspondent des divergences d'opinion même si l'un et l'autre postulent la nécessité de la mobilité économique et celle de la promotion des hommes : pour Pierre Belleville, il s'agit d'"organiser la mobilité en vue de la promotion", tandis que pour Jean Marcel Jeanneney "cette promotion des hommes apparaît comme la condition indispensable de l'accroissement du PNB". La position relative des deux notions dans chacun des titres reflète cette différence de point de vue. Aucune des deux personnalités n'exprime le point de vue propre au CJP mais la publication de leur article ou interview (autre différence entre les deux énonciateurs, au niveau même des conditions d'énonciation) correspond au moins à une problématique où le CJP se reconnaît. Enfin, si ces textes peuvent être regardés comme tardifs dans le corpus d'archives patronales, le problème qu'ils posent n'est pas nouveau mais les données en sont quelque peu renouvelées : sans entrer dans l'analyse des textes eux-mêmes, on notera qu'en mentionnant dans le titre soit la notion de "mobilité économique", soit celle d'"économie de mouvement", ils diffèrent de textes antérieurement parus qui mettaient plutôt en avant la seule notion de "croissance de l'entreprise" (241). A la question de savoir ce qu'est "une économie en mouvement",

---

(240) Le premier texte est un article de Pierre Belleville qui est présenté comme sociologue (J.P., n° 190, décembre 1965, p. 59-67). Le second est de Jean-Marcel Jeanneney qui était alors Ministre des Affaires Sociales (J.P., n° 195, mai 1966, p. 15-23). En fait, ce texte est composé de deux parties, l'une étant constituée des "notes prises au cours de l'exposé prononcé (...) à l'occasion d'un dîner-débat "Horizons", le mardi 19 avril 1966", l'autre étant un "échange de vues avec les jeunes patrons", c'est-à-dire les réponses du Ministre aux questions que lui pose un représentant du mouvement patronal. Si les propos du Ministre et ceux du sociologue font autorité, la légitimité de cette autorité est d'origine différente pour l'un et pour l'autre.
(241) "Croissance de l'entreprise et promotion des hommes", J.P., n° 171, 172, 173, (1964).

Pierre Belleville répond :

> "Je pense qu'il s'agit de celle dans laquelle le changement des techniques et les modifications des besoins entraînent la création de nouvelles entreprises, la reconversion de certaines autres, leur déplacement ou leur disparition. Pour que l'économie soit en mouvement, il faut que les jeunes apprennent des métiers nouveaux et qu'une partie de leurs aînés changent de métier et éventuellement se déplacent, qu'ils acquièrent une certaine mobilité professionnelle et une certaine mobilité géographique." (242)

Sont ainsi envisagés des phénomènes autres que l'accroissement de qualification en vue d'une productivité plus grande et du développement de l'entreprise. Il y a cependant continuité et celle-ci est manifeste notamment dans la solution du problème : répondre à la fois à l'impératif de mobilité et à l'impératif de promotion. Déjà les textes de la période où fut promulguée la loi "tendant à la promotion sociale" préconisaient de satisfaire à la fois les exigences économiques (besoin en cadres moyens et techniciens) et les exigences de justice sociale.

> Les remarques de Pierre Belleville et les réponses de Jean-Marcel Jeanneney se développent de façon divergente : celui-ci cherche à concilier "l'impératif de rentabilité des capitaux", l'amélioration du sort des salariés et "aussi toute la sécurité de l'emploi compatible avec (la) mobilité", également mobilité de la main-d'oeuvre et "association des travailleurs (...) à la vie de l'entreprise", mais la politique qu'il préconise tend surtout à améliorer la mobilité de la main-d'oeuvre - et les conditions dont le ministre parle montrent qu'il pense alors seulement à la mobilité géographique; au contraire, Pierre Belleville commence par remarquer qu'une politique qui préconise la mobilité géographique se satisfait d'une solution de facilité et d'abandon "aux fatalités de la compétition", qu'elle ne peut entraîner que résistance et révolte des travailleurs qui "en font les frais", qu'en négligeant l'importance de l'enracinement elle correspond à une conception trop individualiste de la vie sociale et subordonne celle-ci aux fins économiques. En outre, Pierre Belleville examine les conditions d'une organisation de la mobilité en vue de la promotion : équipement de promotion indépendant des entreprises, institutions cogérées de reconversion, etc.

Dans la mesure où Jean Tauflieb exprime le point de vue du CJP - il est alors chef du Bureau d'Etudes du CJP - sa position mérite d'être examinée comparativement à celles de Belleville et de Jeanneney, dont elle est contemporaine.

---

(242) Pierre Belleville, article cité, p. 59.

> "La formation est pour l'homme et c'est en développant au maximum toutes les virtualités de l'homme au travail dans le sens de l'évolution actuelle que l'on a les meilleures chances de répondre qualitativement et quantitativement aux besoins de l'appareil de production tant pour le présent que pour le futur." (243)

Cette définition n'est pas sans ambiguïté : d'un côté, l'humanisme (comme l'économie, la formation doit être au service de l'homme) mais, de l'autre, cette formation humaniste est présentée comme la meilleure façon de servir l'économie. Mieux, cette définition est en fait une argumentation qui rappelle le pari de Pascal : jouer "la formation pour l'homme", c'est gagner de surcroît la satisfaction des besoins de l'entreprise. Ainsi Tauflieb condamne-t-il la "formation strictement utilitaire", au nom même de l'utilité et il en vient à conclure :

> "Il ne s'agit pas pour assurer ce développement (celui de la formation professionnelle) de libérer cette formation de toute orientation éthique sur l'homme que nous voulons former, mais, bien au contraire, d'orienter cette formation au service de l'homme et par là au service de l'économie; ainsi la mobilité souhaitable ne sera plus ressentie comme une contrainte insupportable, mais, au contraire, comme l'occasion d'une promotion." (244)

Ainsi se trouve résolue - du moins verbalement - la contradiction entre deux conceptions de la formation dont l'une aurait l'homme pour fin tandis que l'autre ferait de l'homme un moyen ("le capital humain"). Tauflieb récuse cette opposition : "Pourquoi ce qui est utile serait-il anti-humain ? Et en quoi l'épanouissement humain serait-il anti-économique ?" (245). Cette résolution n'est cependant possible que par la médiation d'une valorisation eudémonique de l'économie. Sans doute le chef du Bureau d'études du CJP énonce-t-il une proposition idéalement recevable quand il écrit : "la rentabilité n'est pas une fonction honteuse" (246). Mais cette solution idéale est idéaliste en ce qu'elle méconnaît les implications matérielles de la rentabilité compte tenu des rapports de production dans une société où le mode de production capitaliste est dominant. Sur ce point le langage du

---

(243) J. Tauflieb, "La formation professionnelle, pourquoi faire ?, J.P., n° 190, déc. 1965, p. 68-70 (c'est-à-dire immédiatement à la suite de l'article de P. Belleville).
(244) Ibid., p. 70 (souligné par moi).
(245) Ibid., p. 69.
(246) Ibid.

Ministre est plus clair puisque celui-ci n'hésite pas à rapporter la nécessité de la "mobilité économique" à "l'impératif de la rentabilité des capitaux" qui "est à tout moment menacée" (247). S'ils ne masquent pas cette relation essentielle, ces propos n'en sont pas moins idéologiques en ce qu'ils se satisfont d'y voir une conséquence, en quelque sorte naturelle, de "l'ère des changements" :

> "Le métier de patron serait facile dans un monde immobile (...) Mais à partir du moment où le patron vit dans un monde en mouvement, à partir du moment où le patron a des travailleurs qui sont impatients de mieux-être, alors tout change : tout quant à la rentabilité de ses capitaux, tout quant à la nature des décisions qu'il doit prendre et tout change aussi dans les relations qu'il doit avoir avec son personnel." (248)

Dans les énoncés du CNPF la question de la promotion semble, en un certain sens, faire moins problème que dans ceux du CJP, du moins tant que la question demeure posée à un niveau de généralité qui n'appelle pas de décision pratique. En effet, ces énoncés reposent sur le postulat du lien nécessaire entre progrès technique, progrès économique et progrès social, le désir de promotion étant lui-même lié à ces progrès. En somme l'argumentation relève du schéma linéaire suivant :

Progrès technique ⟶ Progrès économique ⟶ Progrès social ⟶ Progrès humain.

La promotion y figure comme élément du progrès social et du progrès humain, à la fois au titre d'effet des progrès technique et économique et au titre de déterminant (le désir de promotion) de changements individuels et de transformations qui sont celles de "la civilisation de demain" (249).

Dans un premier temps cependant la liaison directe entre progrès technique et promotion est seule envisagée. Ainsi dans un texte déjà cité, il est affirmé que les gains de productivité, loin de réduire la main-d'oeuvre,

---

(247) J.M. Jeanneney, article cité, p. 16.
(248) Ibid. Au passage le lecteur aura noté que l'aspiration des travailleurs au mieux-être est posée comme un des facteurs déterminants du changement, que les patrons ne peuvent ignorer. Le même thème se retrouve dans des textes du CNPF postérieurs à 1968 mais déjà dans celui-ci par exemple : "Ce perfectionnement (du capital humain) dont la nécessité devient de plus en plus évidente par suite de l'évolution rapide des techniques et aussi du désir de promotion du personnel." (Cahier du C.R.C., n° 4, et Patronat français, n° 215, fév. 62).
(249) Patronat français, n° 120, juin 1954.

élargissent en fait la base de l'emploi (250). Une variante du même thème se retrouve plus tard dans un texte qui envisage "la promotion humaine" sous sa forme générale comme effet de l'élévation du niveau de vie matérielle et plus particulièrement en tant que transformation de la structure de l'emploi dans le sens d'une élévation de la qualification :

> "Nul ne conteste vraiment que le régime actuel n'ait élevé et n'élève progressivement le niveau de vie matérielle des masses, ce qui est un facteur de promotion humaine. D'autre part, les progrès humains réalisés dans le cadre du travail sont parfois considérables (...) les progrès de la technique accroissent la production qui tend à forcer elle-même la demande (...) disparition du manoeuvre-balai dont la fonction est dépassée par l'évolution technique." (251)

Il s'en faut pourtant de beaucoup que les "reconversions nécessaires" se traduisent par des promotions et l'on peut se demander combien il y eût de promus par exemple parmi les mineurs à reconvertir dont le nombre n'a cessé de croître au cours de la période où le CNPF exprimait ce bel optimisme (252). Sans doute, le bon ton exigeait-il de ne voir dans les phénomènes de cet ordre que des exceptions pathologiques, car selon un texte patronal de juillet 1961, "le progrès économique s'accompagne normalement d'une promotion de la main-d'oeuvre" (253). Si à plusieurs reprises la promotion est présentée comme une expression particulière du progrès social lié au progrès économique - celui-ci apparaissant tantôt rattaché, tantôt subordonné au progrès technique - c'est surtout à partir de 1966 que le CNPF parle d'une "politique adaptée à l'expansion économique et au

---

(250) Bull. CNPF, n° 120, juin 1954.
(251) Patronat français, n° 197, juin 1960.
(252) De 1954 à 1962, les actifs dans les métiers des mines et carrières (industries extractives seulement) sont passés de 266.800 à 210.800 (Cf. Ph. d'Hugues et M. Perlier, Les professions de France, INED, Cah., n° 51, P.U.F., 1969, annexe 3).

Pour les seules HBNPC les mineurs de fond étaient 99.753 en 1951, ils n'étaient plus que 62.383 à la fin janvier 1967 (J. Minces, La vie ouvrière dans les charbonnages, Les temps modernes, mars 1967, p. 1647-1669).

Au 1er avril 1971, la population des stagiaires FPA issus des houillères (HBNPC) ne comptait que 318 mineurs dont 34 seulement en "conversion" sur 24.000 mineurs à convertir (C. Dubar et S. Evrard, Recherche sur quelques facteurs sociaux des motivations à la formation collective d'adultes, Education permanente, n° 17, janv-fév. 1973, p. 3-27)
Sur cette question voir surtout, J. Testanière, Mobilité sociale et niveau d'instruction dans le cas de la reconversion du bassin minier Nord-Pas-de-Calais Paris, Centre de sociologie européenne, 1970, 82 p. Cf. du même auteur, Etude du rôle de la formation professionnelle des adultes (FPA) dans la reconversion du personnel ouvrier des Houillères nationales du Bassin du Nord-Pas-de-Calais, Rapport CORDES, 1975, 183 p.
(253) Patronat français, n° 209, juillet 1961 (souligné par moi).

progrès social", dont la formation devient un élément essentiel. Les textes déjà cités de 1962 et 1963 insistaient sur l'obstacle que constituait l'insuffisance de la formation, ceux de 1966 prennent un tour plus offensif. En 1964, Georges Villiers dit encore que "l'effort de formation nécessaire à (l') expansion a parfois été sous-estimé" (254). En janvier 1966, il déclare que "l'investissement dans la formation des hommes est aussi décisif que l'investissement en équipements"; et il ajoute : "Or, là aussi, notre retard est évident" (255). L'A.G. du CNPF réunie le 18 janvier 1966 adopte en effet une motion sur la formation professionnelle dont l'essentiel vise l'enseignement mais qui, par son dernier point, "souligne l'importance des problèmes de perfectionnement et de reconversion des travailleurs et manifeste l'intérêt particulier porté à la FPA" (256). Après avoir rappelé les journées de la formation professionnelle de juin 1955 et la déclaration du CNPF faite le 19 janvier 1965 - sur "la place que la formation professionnelle doit occuper parmi les préoccupations constantes des chefs d'entreprises et de leurs organisations professionnelles" - , après avoir analysé la situation en termes de progrès technique et technologique, également en termes de croissance économique, "double phénomène affectant la répartition de la population active" par une demande accrue "d'hommes mieux formés et plus aptes à s'adapter aux conditions changeantes de la production et du marché de l'emploi", après avoir dénoncé l'insuffisance des systèmes et moyens de formation, le rapport annexe de cette motion en vient à dire :

> "Quel que soit le système d'enseignement, sa qualité et son efficacité, les problèmes de perfectionnement et de reconversion des adultes prendront toujours plus d'importance dans une économie moderne dynamique où les modifications structurelles de l'emploi sont incessantes. Nous nous félicitons du nombre croissant d'entreprises qui, seules, associées entre elles ou avec l'aide des pouvoirs publics, organisent à l'intention de leur personnel des cours de niveaux divers (...) soit pour s'adapter à des fonctions dont le niveau évolue, soit pour se préparer à une promotion éventuelle. Il y a là pour les professions et les entreprises un très vaste domaine ouvert à leur initiative." (257)

---

(254) Patronat français, n° 236, janv. 1964.
(255) Patronat français, n° 259, fév. 1966.
(256) Ibid.
(257) Ibid.

Cette motion est adoptée en un moment où, par ailleurs, le CNPF se déclare préoccupé par l'évolution de la production industrielle : celle-ci, après la période d'expansion commencée en 1955, a fléchi puis stagné avant de reprendre, mais sur une longue période les résultats sont estimés médiocres et il paraît nécessaire de prendre des "décisions urgentes". La problématique qui donne de l'importance à la formation et à la promotion est encore celle de Vermot-Gauchy, mais, cette fois, le CNPF semble vouloir prendre l'affaire en main. Au cours de l'A.G. suivante, le président de la commission formation professionnelle distingue deux nécessités :

> "Deux types d'actions sont nécessaires dans ce domaine : d'une part, celles qui ont pour objet d'assurer la mobilité de la main-d'oeuvre d'une entreprise à une autre ou d'une profession à une autre, d'autre part, celles qui visent la mobilité à l'intérieur d'une entreprise ou l'adaptation à des techniques nouvelles mises en oeuvre par celle-ci." (258)

Dans cet ensemble d'actions il y a certes place pour la promotion, mais celle-ci n'est pour ainsi dire que seconde; l'important est plutôt la mobilité de la main-d'oeuvre. Pourtant, dans les conclusions le président Villiers situe différemment les deux objets de discours l'un par rapport à l'autre :

> "En même temps que des investissements générateurs d'emplois nouveaux, un effort puissamment accru de formation professionnelle est nécessaire pour faciliter les changements inévitables d'emplois. L'objectif commun à tous ceux qui s'attachent au progrès économique et social devrait être que les transformations en cours puissent aboutir, à travers certaines difficultés inévitables, à de nouvelles promotions. Les besoins en ouvriers qualifiés et en cadres moyens ne cessent d'ailleurs de s'accroître." (259)

A la différence de ce qui apparaissait dans nombre des textes de Jeune Patron la question de la promotion est traitée assez simplement par la revue du CNPF : là où le CJP exprimait plus ou moins directement la conscience de contradictions entre le souci de la promotion humaine et celui de répondre par la formation aux "besoins de l'économie", le CNPF fait de la promotion une éventualité qui dépend fondamentalement de l'expansion économique par

(258) Patronat français, n° 264, juillet 1966, p. 24.
(259) Patronat français, n° 199, avril 1960.

l'intermédiaire des possibilités d'emploi qualifiés qui sont ainsi offertes. C'est le cas même lorsque, comme dans le dernier texte cité, les "nouvelles promotions" figurent au rang d'objectif. Certes, au CNPF comme ailleurs, on ne se refuse pas, à l'occasion, les propos valorisant tels que : "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" (260). Mais, pour l'organisation patronale, la promotion (individuelle) n'est jamais qu'un cas particulier de ce phénomène plus vaste et plus essentiel qu'est la mobilité de la main-d'oeuvre, qui, elle, est estimée nécessaire; quant au progrès social, il suppose toujours le progrès économique et le progrès technique qui impliquent eux-mêmes la mobilité. En mai 1968, l'éditorial du président Huvelin s'intitule : "la mobilité, facteur déterminant du progrès" (261).

Par contre, tout en se maintenant dans la même ligne thématique, certains textes ultérieurs du CNPF s'ordonnent différemment. En décembre 1968, il est toujours question des "profondes mutations", des "adaptations et reconversions de toute nature" qui "sont devenues une impérieuse nécessité" (262). Mais un texte du mois suivant parle de "l'organisation nécessaire et systématique d'une éducation permanente source de progrès social et de la promotion des hommes" (263). Il s'agit, dit un autre texte de février 1969, de "trouver des solutions qui répondent aux aspirations souvent confuses de la jeunesse, favorisent le progrès de la société et soient en même temps facteur de croissance pour l'économie" (264). Outre l'allusion manifeste à "mai 68" dont il sera reparlé aux Assises de Lyon à peu près dans les mêmes termes, l'inversion formelle par rapport aux textes antérieurs est notable : c'est "le progrès de la société" qui est d'abord nommé. Il en est encore ainsi dans la déclaration de François Ceyrac après l'Accord national interprofessionnel sur la formation professionnelle :

> "La politique paritaire ("poursuivie par le CNPF" et dont "la formation permanente est une pièce essentielle") est la condition du progrès social et de l'expansion économique qui sont

(260) Patronat français, n° 290, déc. 1968.
(261) Ibid. (262) Ibid.
(263) Patronat français, n° 291, janv. 1969.
(264) Patronat français, n° 292, fév. 1969

> indissolublement liés dans une société industrielle aux finalités humaines clairement affirmées dans les solutions concrètes dégagées en commun par les partenaires sociaux." (265)

En ce qui concerne les finalités humaines de la société industrielle, l'énoncé n'est pas nouveau dans les archives du CNPF : on se souvient de ce que furent les conclusions de Pierre Huvelin aux travaux du C.R.C. en 1962, intitulées "l'entreprise facteur de transformation de la civilisation" (266); on se souvient également de l'étude parue dans le Cahier n° 2 du C.R.C. et que Patronat français publiait de nouveau en juin 1960 (267). Dans cette étude, l'entreprise était définie successivement comme une "entité économique" à "finalité utilitariste", comme "organe social", enfin comme "instrument de civilisation" ou, mieux, comme "le facteur le plus puissant de transformation des civilisations" (268). Les conclusions de 1962, dont le titre reprenait les termes mêmes de l'étude ancienne, qui viennent d'être cités, développaient l'analyse des inquiétudes et dangers auxquels, précédemment, il était seulement fait allusion (269). Elles préconisaient surtout, en faisant référence à Gaston Berger, l'adoption d'une "attitude prospective et sociale".

C'est dire qu'il serait erroné de voir dans les textes de 1970, en particulier dans ceux des Assises de Lyon, l'expression inédite au CNPF, d'une référence humaniste. Celle-ci paraît constitutive de l'unité du discours patronal aussi bien au CNPF qu'au CJP. Reste que ce type d'énoncé demeure de l'ordre du discours d'apparat au CNPF tandis qu'il serait davantage langage courant au CJP. Il n'est pas surprenant que le discours patronal ait au moins pour référence unificatrice un certain humanisme qui consiste, d'une part, à envisager des finalités humaines pour l'entreprise, l'économie et la société industrielle, d'autre part, à affirmer la volonté d'agir selon ces fins. S'avouer et surtout avouer le contraire serait une attitude cynique,

---

(265) Déclaration de F. Ceyrac, vice-président du CNPF, Les échos, 9.7.70, rapportée dans Patronat, n° 308, sept. 1970.
(266) Patronat français, n° 214, janv. 1962.
(267) Patronat français, n° 197, juin 1960.
(268) Ibid.
(269) Dans le texte du Cahier du C.R.C., on lisait seulement : "A ce moment de son histoire, il est certain que si, sur le plan matériel, l'entreprise moderne a été un instrument de progrès décisif, elle a été aussi, pour la masse tout au moins qu'elle a arrachée sans précaution de ses cadres traditionnels, un facteur de rupture d'équilibres humains." (...) "Parmi ces lueurs d'espoir, on peut relever l'inquiétude et le besoin d'approfondissement spirituel des élites dirigeantes." (Patronat français, n° 197, juin 1960, p. 5).

difficilement supportable de la part des dirigeants qui ne peuvent s'appuyer seulement sur "la raison du plus fort", une attitude qu'il leur serait vraisemblablement difficile d'assumer - a fortiori quand ils parlent ou écrivent au nom d'une organisation (270).

Mais l'unité du discours patronal où se spécifie la formation comme objet de discours ne se réduit pas à cette allégeance d'ailleurs maintes fois réaffirmée par les uns (au CJP-CJD qui la revendique) mais rarement exprimée par les autres (au CNPF) (271). En outre, si le courant discursif où se forme et d'où émerge l'objet formation y prend source dès les premières énonciations du CJP, il n'en va pas de même pour le discours tenu par le CNPF.

Celui-ci se formule d'abord dans une problématique des rapports entre le système de production et le système de formation. Or ce sont encore ces rapports qui font question en 1970, avec cependant la différence qu'il ne s'agit plus seulement de l'apprentissage ni de la formation professionnelle des jeunes. Entretemps le discours s'est enrichi de nouveaux objets. Mais ceux-ci ne sont pas à considérer comme les simples désignations, faites après coup, de référents institutionnels qui leur préexisteraient. Inversement, les institutions et pratiques ne sont pas seulement les effets d'énoncés performatifs, au sens où Austin emploie ce concept (272). Si l'existence d'institutions telles que le congé-formation ou un organisme de formation, quel qu'il soit, suppose des actes de parole, d'ailleurs matérialisés dans des textes (accord, loi, statuts déposés, etc.), elle ne peut s'interpréter sans idéalisme comme la seule réalisation d'un "verbe" qui "se fait chair". Si ces énonciations sont actions et si elles délimitent des champs d'action possibles, elles-mêmes s'insèrent dans des entrelacs de relations, d'une part, entre des institutions et des pratiques - celles-ci incluant des techniques, des systèmes de catégories et autres modes de prise sur le réel - d'autre part, entre cet ensemble relationnel et les discours tenus non seulement sur lui mais de lui, de l'intérieur même de cet ensemble relationnel. Contrairement à ce que l'expression même de nouveaux objets de discours peut laisser

---

(270) Cela n'élimine pas, bien entendu, la possibilité de la mauvaise foi ni celle d'une mauvaise foi partagée plus ou moins tacitement. Mais la question n'est pas là. Elle réside dans la nécessité pour des dirigeants de légitimer leur position de dirigeant et leurs décisions.

(271) La différence entre les fréquences d'apparition du thème humaniste peut même être interprétée comme un indicateur de divergence.

(272) Austin, How to do things with words, Oxford, 1962, trad. franç. : Quand dire c'est faire, Paris, ed. Seuil, 1970. "Un énoncé est dit performatif s'il satisfait à la fois à deux conditions : 1. interprété littéralement, il décrit une action présente de son locuteur, 2. son énonciation a pour fonction spécifique d'accomplir cette action". (O. Ducrot, Dire et ne pas dire, Paris, Hermann, 1972, p. 69).

entendre, ceux-ci ne sont pas d'abord du côté des objets, apparaissant plus ou moins soudainement parmi les choses avant que les mots ne s'en emparent. Ce ne sont pas davantage de purs produits langagiers naissant des seuls développements rhétoriques.

Ces nouveaux objets - par exemple, la formation comme facteur de productivité ou comme remède à la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée ou encore comme investissement rentable ou même comme satisfaction du "désir de promotion" (273) - , par définition, le discours patronal les ignorait avant qu'il ne les nomme. Cette lapalissade invite à se demander ce qui les a rendus possibles. A cette question il ne suffit pas de répondre en alléguant l'évolution de la langue ou les variations dans les relations extérieures au discours, c'est-à-dire les circonstances et les réactions patronales à celles-ci, que le discours ne ferait que refléter.

Il s'agit donc de rendre compte à la fois de cet enrichissement et de la permanence d'une même problématique.

Qu'il y ait emprunt du discours patronal à d'autres discours, que particulièrement les propos et les textes rendus publics par la revue du CNPF soient redevables à d'autres textes et propos étrangers à l'organisation patronale, que, par exemple, tels éléments du lexique en usage au CJP se retrouvent dans les archives du CNPF (et réciproquement d'ailleurs), qu'entre nombre de textes patronaux (aussi bien du CNPF que du CJP-CJD) et ceux de la revue Prospective il y ait plus qu'une parenté lexicale et syntaxique, cela constitue une explication plausible mais partielle de l'enrichissement du discours patronal : plausible, car l'énonciation de celui-ci ne s'effectue pas "en vase clos" et n'est même possible qu'au sein d'échanges; partielle, parce que cette explication ne dit rien des conditions de cette acquisition. La connaissance de ces conditions relève de l'étude sociologique des oppositions ou alliances d'intérêts et de pouvoirs, dans lesquelles intervient le discours, donc des positions relatives des groupes (et individus) qui sont en mesure d'imposer comme d'adopter des significations ou des manières de voir, de sentir, d'entendre et de dire.

Pour en rester au niveau des relations proprement discursives, l'adoption d'éléments étrangers (thèmes ou schèmes) suppose que ceux-ci

---

(273) Patronat français, n° 215, fév. 1962.

soient assimilables par un discours qui a sa spécificité, sa clôture propre, et qui ne peut donc emprunter n'importe quelle combinaison de significations : celle-ci doit toujours être telle que son intégration n'ait pas d'effet désintégrateur sur le système receveur. S'il est probable que cette opération ne s'effectue pas toujours sans quelque accommodation de l'emprunteur au système auprès duquel il emprunte, elle implique surtout une assimilation par laquelle un discours se rend maître de ce qu'il accepte ou de ce qu'il prend. De même qu'une langue n'accueille pas des unités allogènes sans les transformer pour les faire siennes, de même le discours - présentement le discours patronal - fait subir des transformations aux composants étrangers qu'il saisit ou qu'il ne peut refuser ou encore qui s'y insinuent sans coup férir.

Toutefois, les "nouveaux objets" ne sont pas que d'emprunt. Le mode de transformation qui rend possible l'assimilation se confond avec celui de l'invention par la réalisation des potentialités de la pratique discursive. Non qu'il s'agisse du déploiement de ce qui se trouverait déjà inscrit à l'état latent dans le discours, qui y serait pour ainsi dire en germe - par exemple, les dénotations de la notion de progrès, qui ont pu être relevées dans une série diachonique d'énoncés de même type, n'étaient pas contenues ni implicitement préformées dans le discours patronal avant d'y apparaître. L'invention ne consiste pas, ici, dans la mise à jour de ce qui était jusqu'alors enfoui. Le passage de la puissance à l'acte concerne non pas des virtualités recelées par le discours déjà constitué mais plutôt celles du discours en tant qu'il se constitue.

Or, la pratique discursive dont témoignent les archives du CNPF et du CJP-CJD ne se limite pas à des énoncés rhapsodiques sur "les dangers du dirigisme étatique" ou sur "les nécessaires mutations du monde moderne" ou encore sur "les finalités humaines de l'entreprise". Ces énoncés s'y trouvent nombreux et ont pour effet d'homogénéiser le discours patronal où, si l'on peut dire, la formation se parle. Mais d'autres formes d'énoncés y ont cours et concourent à la constitution de cet espace discursif : estimations chiffrées, récits d'expérience, formules décisives de motions adoptées en A.G., métaphores et enchaînements qui relèvent de la "logique des signifiants", argumentation, conseils, éloges, critiques, etc., autant d'actes dont les combinaisons produisent et reproduisent, dans son unité et sa diversité, ce

qui peut être nommé - en donnant à cette expression la seule valeur d'un repère - le discours patronal sur la formation.

Désigner ce discours comme patronal revient à le rapporter aux conditions sociales de son énonciation, c'est-à-dire aux rapports de force entre les groupes ou classes (et fractions de classe) constitutifs de la société française de 1946 à 1970. En ce sens, on tiendra ce discours pour socio-logiquement nécessaire et les variations repérables à l'intérieur même du champ de dispersion que constituent les énoncés patronaux seraient à rapporter aux positions des énonciateurs dans le système des rapports sociaux ou, ici, à leurs positions relatives dans le champ du pouvoir économique. Dans cette perspective le partage entre des significations plus valorisées au CNPF et d'autres plutôt mises en avant par le CJP-CJD s'expliquerait 1. par les différences institutionnelles, socialement signifiantes, entre une organisation syndicale patronale et un mouvement patronal, 2. par la composition différente, sans doute sociologiquement significative, des deux ensembles d'adhérents et militants (même si l'un englobe partiellement ou totalement l'autre), 3. par les relations de pouvoir et leurs modifications diachroniques à l'intérieur de chacun des groupements et entre eux (qui, par exemple, a le pouvoir, en un moment historique donné, de sélectionner et d'imposer des significations ?), 4. par les positions qu'ont respectivement occupées dans le système des rapports sociaux le CNPF et le CJP-CJD, en tant qu'organes d'expression et d'action d'une fraction de la classe dominante (274).

---

(274) Il faudrait ajouter une autre différence : dans le corpus, les textes de Jeune Patron sont plus souvent signés que ne le sont ceux de la revue du CNPF. Alors que celle-ci ne fait pas appel à des auteurs étrangers au milieu patronal, la revue du CJP présente assez fréquemment des articles (ou des résumés d'articles parus ailleurs) écrits par des économistes, des sociologues, des philosophes, des hommes politiques, voire des syndicalistes, bref des intellectuels qui ne sont pas eux-mêmes chefs d'entreprises. On tient sans doute là l'explication du caractère d'avant-garde que présente la revue du CJP-CJD comparée à celle du CNPF. Ici, il s'agit pour une grande part de ce qui pourrait être appelé les actes de l'organisation patronale là, on se met plus volontiers à l'écoute d'une intelligentsia attentive aux "nouvelles" façons de poser les problèmes. Les Cahiers du C.R.C. jouent à cet égard un rôle analogue à celui de Jeune Patron avec cette différence que les Cahiers, d'une part, constituent à proprement parler les actes du C.R.C., d'autre part, que s'ils rapportent les propos de personnalités qui n'appartiennent pas au patronat, celles-ci sont des notables plus que des intellectuels d'avant-garde.

Sans se situer sur le versant où, seule, la linguistique serait pertinente, l'analyse a tenté de saisir dans leurs enchaînements et leurs entrecroisements les transformations proprement discursives. Celles-ci ne se confondent pas avec des faits de langue, qui seraient étudiés à partir d'archives patronales répertoriées sous la rubrique "formation". Elles se laissent pourtant dissocier de variations qui ne seraient que les effets des changements dans les rapports de force entre les groupes ou les classes. Si le discours patronal sur la formation peut être considéré comme partie constitutive du discours dominant - et il peut l'être dans la mesure même où le patronat tend à constituer dans la société française de cette période une fraction dominante de la classe dominante - ce discours ne se soumet pas seulement les classes dominées : il domine aussi les dominants. Une conception dialectique des rapports sociaux idéologiques implique cet effet de retour, tel que ceux-là mêmes qui socialement sont en mesure d'imposer des significations ne sont pas maîtres des significations qu'ils imposent.

Les éditoriaux de la revue du CNPF ou ceux de Jeune Patron, les exposés de membres du comité directeur du CNPF ou ceux de militants du CJP, les rapports de commission, les "conclusions" des présidents, les motions adoptées en A.G., les lettres adressées aux ministres ou aux adhérents, etc., autant de pratiques discursives qui portent la marque des "emplacements institutionnels" d'où les patrons tiennent leur discours, et qui à la fois garantissent la légitimité de celui-ci et lui assurent des points d'application. Il en résulte que l'unité du discours paraît trouver son origine dans celle de l'organisation syndicale et, par la médiation de celle-ci, dans l'unité du patronat. Mais, le discours en tant que pratique idéologique est constitutif de cette unité. Si ce qui est réflexivement conçu comme discours patronal sur la formation exprime les intérêts matériels et symboliques du patronat, ces intérêts s'objectivent dans le discours et ne peuvent être considérés comme des référents réels qui lui préexisteraient. Or cette objectivation n'est pas indépendante de "l'ordre du discours" où elle s'effectue : elle est soumise à ses lois qui sont de dispersion et d'unification.

Au lieu de réduire la disparité des énonciations à leur seule qualité de pratique discursive patronale, l'analyse a tenté de parcourir le champ de dispersion qu'elles ouvrent, de faire le relevé des surfaces où émergent les objets constitutifs du discours sur la formation, de suivre dans leur succession et dans leurs relations les schèmes conceptuels d'où

procèdent perceptions et expressions, voire même de repérer les possibilités stratégiques qu'offre ce champ de dispersion.

A ce moment de l'analyse, l'ensemble des énoncés étudiés apparaît non comme une totalité unifiée par l'identité d'un sujet maître de ses énonciations, mais comme un sous-ensemble discursif à rapporter, d'une part, au lieu social de son énonciation, c'est-à-dire à la position du patronat, de ses diverses fractions, dans la structure des rapports sociaux, d'autre part, au système de relations discursives qui l'ordonne et le commande.

Discours arbitraire qui, contrairement à ses prétentions, n'est pas expression de la raison universelle, mais discours socio-logiquement nécessaire en tant qu'il doit son existence aux conditions sociales de son énonciation (existence d'instances patronales d'expression, développement des "emplacements institutionnels" et des pratiques discursives qui assurent matériellement et symboliquement l'énonciation patronale de la formation; au-delà de ces conditions institutionnelles, existence du patronat comme fraction de classe et, plus exactement, comme fraction de la classe dominante, donc inscription dans l'histoire des rapports sociaux antagonistes) : tel est le sens de la première proposition (275).

Discours situé dans un réseau de relations discursives dont il tire à la fois sa cohérence et ses déviations, ses transformations et sa répétition, sa clôture et ses ouvertures : telle est la seconde proposition à expliciter (276). En effet, il ne s'agit pas ici de revenir à l'histoire des idées, c'est-à-dire à la présupposition d'un "ensemble d'idées vivant d'une vie indépendante et uniquement soumis à ses propres lois" (277). Il ne s'agit donc pas de séparer "les idées dominantes (...) des individus qui exercent la domination, et surtout des rapports qui découlent d'un stade donné du mode de production" (278). Il n'est pas davantage question d'"établir un lien mystique entre les idées dominantes successives" (279). Par

---

(275) C'est aussi l'esquisse d'un autre programme de recherche qui analyserait en détail le système de relations entre la structure du champ de discours patronal sur la formation (en particulier, celle des adultes) et la structure du champ du pouvoir économique.
(276) Cf. M. Foucault, L'archéologie du savoir, ed. Gallimard, 1969.
(277) F. Engels, Ludwig Feuerbach et la fin de la philosophie classique allemande, ed. sociales.
(278) K. Marx et F. Engels, L'idéologie allemande, ed. sociales, p. 79.
(279) Ibid., p. 80.

contre, pour comprendre la domination de l'idéologie dominante sur la classe dominante elle-même on ne peut faire l'économie d'une analyse de l'ensemble des conditions discursives - à la fois matérielles et symboliques - qui structurent l'imaginaire collectif.

Ce n'est pas un hasard si le discours patronal sur la formation se coule, pour ainsi dire, dans le moule de la rhétorique prospective, elle-même modelée sur la littérature scientiste du dix-neuvième siècle et, au-delà, sur les "premières idéologies du progrès". Il trouve sa cohérence en suivant la voie fantasmatique qu'a tracée la bourgeoisie et qui a permis à celle-ci de percevoir et de penser son ascension et son développement. En cela, il participe de l'ensemble du discours dominant. Cependant, celui-ci n'est pas simple répétition et l'analogie du moulage s'avère trompeuse. Il serait plus pertinent de dire que sur des schèmes anciens se construisent des thèmes renouvelés.

En outre, à trop insister sur la fidélité au modèle on risque de se laisser prendre à la belle apparence d'une façade qui n'est, somme toute, que construite à partir d'éléments épars. Il serait erroné de se représenter "l'ordre du discours" comme une thématique ordonnée qui définirait un champ limité et systématiquement structuré de variations possibles. Comme l'écrit Michel Foucault, "une formation discursive ne joue donc pas le rôle d'une figure qui arrête le temps et le gèle pour des décennies ou des siècles; elle détermine une régularité propre à des processus temporels; elle pose le principe d'articulation entre une série d'événements discursifs et d'autres séries d'événements, de transformations, de mutations et de processus" (280). L'ordre du discours ne se confond pas avec l'ordonnance des discours réalisés, qui pourtant le laisse pressentir. Principe actif de mise en relation, il ne se constitue cependant pas indépendamment des relations qu'il établit. S'il ordonne les pratiques discursives - ce qui est à entendre de la distribution de leurs objets, des modalités d'énonciation qu'elles mettent en jeu, des conceptualisations qu'elles réalisent et des stratégies qu'elles développent - cet ordre du discours n'a pas de réalité en dehors des pratiques discursives qui sont autant de pratiques sociales.

---

(280) M. Foucault, L'archéologie du savoir, Gallimard, 1969, p. 98-99.