Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971)

Lucie Tanguy (*)

Le monde des entreprises détient aujourd'hui l'essentiel du pouvoir d'initiative et de réalisation de la formation continue. La force de cette réalité s'impose à tous sous le mode de l'évidence et de la nécessité. La loi de 1971 a contribué à cette naturalisation de l'entreprise comme lieu légitime de réalisation du droit à une formation continue pour les salariés ; elle fait, en effet, obligation aux entreprises de financer cette formation. En inscrivant ce droit dans le code du travail, cette loi infléchit les tendances antérieurement observées dans le domaine de la formation des adultes. La majorité des études menées sur la période 1945-1970 font voir un paysage très divers occupé par des institutions où des acteurs, aux profils éloignés, oeuvrent auprès de publics non moins différents : associations à caractère éducatif ou culturel, institutions de promotion du travail etc. Toutefois celles-ci ont en commun de s'insérer dans la société civile, soit, en termes plus précis, d'échapper à la tutelle de l'Etat d'une part et à celle du monde des entreprises d'autre part. A la fin des années soixante, les actions accomplies par cet ensemble d'institutions paraissent les plus visibles sur la scène sociale. Aussi a-t-on pu avancer l'hypothèse, selon laquelle les actions du monde associatif auraient été plus déterminantes que celles menées durant les mêmes années par le monde du travail et des entreprises pour faire reconnaître le droit à une formation durant la vie de travail (cf. les contributions au n° 35 de *Sociétés contemporaines*, 1999).

Pourtant, en inscrivant la reconnaissance de ce droit dans le droit du travail, la configuration qui caractérise ce domaine de l'éducation des adultes sur la longue durée (N. TERROT, 1983) s'est profondément modifiée à la fin des années. C'est dans un contexte marqué par un conflit social d'une ampleur exceptionnelle que ce changement s'opère. La loi sur « La formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente » transcrit en effet sur le plan juridique une des dispositions des accords interprofessionnels de juillet 1970 qui ont suivi les grandes grèves de Mai 68. Mais, commentant la production de cette loi, Jacques DELORS (J. DELORS, 1974, 1976) lui-même souligne que, contrairement aux apparences, celle-ci résulte plus de l'action politique que des actions professionnelles (1).

Il nous faut donc revenir sur l'hypothèse selon laquelle le droit à une formation des adultes a été promu plutôt par le monde de l'éducation populaire et culturelle. Comment comprendre, en effet, que les actions de formation aient pu s'implanter et se diffuser à grande échelle en quelques années dans les entreprises si les conditions nécessaires à cet accomplissement n'y étaient pas déjà réunies ? Nous nous proposons, par conséquent, de reconstituer ce mouvement d'inscription de la formation dans les entreprises françaises et, en premier lieu, dans celles qui sont connues pour avoir été des pionnières en ce domaine. Comment celles-ci ont-elles été amenées à mettre en place ce type d'actions et sous l'impulsion de qui ? En reformulant ainsi la question de l'introduction de la formation dans les entreprises, nous laissons dans l'ombre certains aspects de la question plus générale énoncée plus haut, celle de la reconnaissance d'un droit de la formation dans le droit du travail, pour étudier les formes et l'intensité de l'implication des entreprises dans l'avènement d'un nouvel espace d'activités en leur sein.

L'introduction et le développement des actions de formation dans les entreprises sont généralement interprétés comme une réponse à des besoins : besoins en compétences induits par les changements techniques, exigences de nouvelles attitudes et de comportements engendrés par les changements d'organisation du travail, de relations entre les services et entre les travailleurs eux-mêmes au sein des équipes. En bref, la formation est représentée comme une catégorie d'activités naturellement liée aux principales activités de l'entreprise. L'idée de formation participe d'une représentation de l'évolution des entreprises selon laquelle celle-ci s'accomplit sur le mode de la nécessité, celui de la rationalité. Pourtant cette mise en place d'actions auprès des travailleurs pour leur conférer les propriétés estimées nécessaires au bon développement des techniques de production ou de service ne relève pas d'une nécessité qui se serait imposée à tous sur le mode de la révélation, mais résulte d'un travail social, en l'occurrence celui d'une catégorie particulière : les directeurs du personnel des entreprises. Par la place qu'ils occupent dans la hiérarchie des entreprises, par les fonctions qu'ils accomplissent dans celles-ci, ces responsables

1. « *Historiquement l'influence des événements de mai 1968 a été plus importante pour ma tentative que les accords de Grenelle proprement dits* », *Inffo flash*, « Les 25 ans de la formation professionnelle continue », 1996, Octobre.

(*) Directeur de recherches au CNRS, Travail et Mobilités, Université Paris X, Bâtiment K, 200 avenue de la République, 92001 NANTERRE CEDEX.

disposent des capacités à agir sur les aspects dits humains de l'entreprise.

Rompant avec la vision fonctionnaliste, devenue pensée commune en ce domaine, nous réfuterons cette thèse déterministe selon laquelle la formation apparaît et s'impose avec des besoins façonnés par les seuls changements techniques ou organisationnels. La reconstitution des débuts de la formation en entreprise laisse en effet voir les obstacles à cet avènement comme des attitudes indifférentes ou franchement hostiles des directions des entreprises des salariés. Loin d'obéir à un enchaînement automatique, formation et changements techniques ont été mis en relations au terme d'interprétations des mouvements en cours dans les entreprises et de volontés de les diriger relativement à certaines fins. Nous proposons, par conséquent, de prendre pour objet d'analyse les catégories de personnel qui ont accompli cette mise en place de la formation, les modalités selon lesquelles ils l'ont fait, les finalités qu'ils poursuivaient, les contraintes auxquelles ils se sont heurtés et les compromis auxquels ils ont abouti.

Ce parti pris d'analyser un changement en reconstituant les situations où il se produit et les actions et interactions qui président à son accomplissement nous a donc amenée à privilégier l'étude des personnels qui ont occupé le devant de la scène dans les entreprises. Il s'agit, en premier lieu, du groupe de cadres(2) nouvellement constitué dans l'entre-deux guerre mais institué seulement dans l'après-guerre, les directeurs de personnel, qui ont été des agents actifs des changements observés dans les grandes entreprises françaises en matière de relations de travail. Nous présenterons à grands traits ces cadres à partir de leurs propriétés, de leurs itinéraires, mais aussi des idées et doctrines qu'ils avancent pour légitimer leur place et leur action. En second lieu, nous porterons l'attention sur une fraction de ces cadres qui s'est spécialisée sur les questions de formation et dont l'action collective a nécessité la constitution d'amicales puis d'une association. Partant des pratiques déjà existantes dans les entreprises et désignées par les termes « perfectionnement, recyclage, adaptation, promotion », ils façonnent une réalité plus unifiée qu'ils nomment formation et qu'ils distinguent de l'éducation permanente, en l'arrimant à l'activité de travail.

Cette étude appliquée à reconstituer les actions de catégories de cadres d'entreprises a nécessité de combiner différentes approches : le dépouillement des archives des associations de ces cadres, de leurs organes de presse ainsi que des entretiens avec quelques uns de ces pionniers(3). Elle s'est employée à rendre compte des raisons et du sens que ces acteurs donnaient à leurs initiatives et à leur engagement dans ce domaine d'activités en cherchant toujours à rapporter les points de vue exprimés aux faits identifiés à partir d'autres sources. Un tel exercice comporte une somme d'embûches et d'artifices que le chercheur tente de résoudre lorsqu'il les découvre au fil du chemin. Mais rien ne lui permet d'affirmer que la reconstitution qu'il propose, une fois le chemin parcouru, est la plus proche des faits tels qu'ils se sont déroulés et tels qu'ils ont été vécus par les protagonistes en présence. Celle exposée ici peut majorer certains aspects et minorer d'autres. C'est ainsi que l'influence de telle ou telle personne, estimée à partir des témoignages et traces institutionnelles, peut risquer d'être affaiblie ou au contraire amplifiée.

1945-1965 : combat pour la productivité et la paix sociale

On ne peut comprendre comment la formation est devenue une activité de l'entreprise, en France, les formes qu'elle y a prises, les conflits et ententes dont elle a été l'objet sans rappeler, au moins à grands traits, le contexte économique et social d'après-guerre dans lequel cette innovation apparaît. Nous retiendrons, à côté d'autres, deux ordres de faits caractéristiques de ces années d'après-guerre consacrées à ce qu'il est convenu d'appeler la reconstruction, terme qui désigne en premier lieu la reconstruction d'une économie mise à mal par la seconde guerre mondiale. Mais on oublie parfois que cette tâche s'est accomplie dans un climat de luttes sociales particulièrement intenses au cours de la décennie 1945-1955 et que celles-ci ont constitué des entraves à la mobilisation collective nécessaire pour atteindre les objectifs économiques recherchés.

C'est pourquoi nous allons dessiner le cadre dans lequel la formation est introduite dans les entreprises en France à partir de deux séries de faits qui sous-tendent cette initiative et la légitiment : la première

2. Nous utilisons, ici, la notion de cadres telle qu'elle est codifiée à cette date. Le lecteur intéressé par la constitution de cette catégorie se reportera à l'ouvrage de référence sur cette question (L. BOLTANSKI, 1982).

3. Plus précisément, nous avons exploité les archives des GARF (Groupement des animateurs et responsables de formation), dépouillé les publications de l'ANDCP (Association nationale des directeurs et chefs du personnel) dont la principale s'est successivement appelée *Direction du personnel* et *Personnel*. Aux entretiens formels ou informels avec des responsables actuels de ces associations se sont ajoutés des entretiens beaucoup plus approfondis et répétés avec des anciens responsables de celles-ci. Les faits rapportés ici et leurs analyses n'auraient pu l'être sans l'aide extrêmement féconde de ces pionniers que sont Jean FOMBONNE, Régis RIBETTE, Raymond VATIER. Nous les présenterons au cours de notre exposé parce que leur action s'inscrit très intimement dans tel ou tel des processus que nous cherchons à reconstituer. Nous leur renouvelons nos remerciements en soulignant que leur responsabilité n'est d'aucune façon engagée dans les interprétations proposées. Nous exprimons également notre reconnaissance à Jean-Daniel REYNAUD (professeur honoraire au CNAM) pour les conseils et corrections de points de vue qu'il nous a apportés mais à qui on ne saurait imputer la responsabilité des propositions énoncées dans ce texte.

relève de l'ordre économique et concerne la mise en place d'institutions et de politiques qui cherchent à améliorer la productivité ; la seconde se rapporte au domaine des relations professionnelles qui est marqué par ce que François SELLIER (1984) nomme un régime de confrontation sociale entre patronat et salariés, qui apparaît alors périmé. Pour un certain nombre de dirigeants de grandes entreprises et pour un groupe de cadres de celles-ci, les impératifs de modernisation de l'économie apparaissent alors ne pouvoir être dissociés des changements à instaurer en matière de relations sociales. Attachée à cette vision d'une économie moderne et performante dont la réalisation nécessite l'adhésion de tous ses acteurs, dirigeants, cadres et exécutants, cette élite va entreprendre de réformer les entreprises sur le plan technique et social. C'est dans ce cadre général que les actions de formation apparaissent à cette élite éclairée comme des outils favorisant les changements recherchés : « *donner à l'organisation sa pleine efficacité, adapter constamment les hommes à l'évolution dont ils sont les acteurs* » (Jean FOMBONNE, 1963, p.104).

Une mobilisation pour l'amélioration de la productivité et la modernisation de l'économie

L'accroissement de la productivité économique est un impératif qui s'impose autant aux dirigeants politiques qu'aux dirigeants et aux personnels des entreprises. De fait, la bataille pour la productivité est très vite engagée par des hommes d'Etat. En 1948, le Commissaire au Plan, Jean MONNET, convoque un groupe de travail sur cette question, dont la présidence est confiée à Jean FOURASTIÉ, inspecteur des assurances, professeur à l'Institut des sciences politiques, qui présidera également la Commission de la main-d'oeuvre de 1954 à 1970, durant quatre Plans successifs. J. FOURASTIÉ remet un rapport qui établit le « programme français de la productivité »(4).

Ce programme préconise d'établir et de diffuser des documents et des statistiques sur la productivité, d'envoyer des stagiaires expérimentés aux Etat-Unis et de former des hommes capables d'enseigner la productivité. En 1950, une Association pour l'accroissement de la productivité (l'AFAP) est créée et le Commissariat général à la productivité l'est en 1953. L'AFAP reçoit des fonds importants pour organiser des missions de productivité (Luc BOLTANSKI, 1981, pp. 19-42). Présentées comme « une découverte de l'Amérique », ces missions connaissent un succès dont les mesures varient selon les auteurs : entre 200 et 450 de 1949 à 1953 regroupant entre 2700 et 4000 personnes(5). La diversité des catégories sociales impliquées dans ces missions laisse voir que la productivité est perçue comme « *un problème de dimension nationale dont dépend le bien-être de la masse des français et la puissance de la nation* » (cité par J.P. BOUCHEZ, 1992, p.15, note 65). Participent à ces missions, des patrons, des ingénieurs, des cadres (qui, selon L. BOLTANSKI, auraient représenté environ 45 % des « missionnaires »), des représentants syndicaux (environ 25 % de l'ensemble, à l'exception de la CGT qui n'a pas donné son accord au programme de l'AFAP), des hauts fonctionnaires, des économistes, des sociologues et des psychologues (environ 30 %). Ces missions furent l'occasion d'une véritable révélation : la source d'un accroissement de la productivité serait moins la rationalisation du travail que la mobilisation du « facteur humain ». Tous les observateurs ont souligné les effets de cette « découverte » à laquelle se rattache l'engouement pour les théories et les méthodes regroupées sous le nom de « relations humaines »(6). Avec celles-ci se trouvait également importée la formation, comme idée et fait général, sous la forme du TWI (*Training Within Industry*). Selon J. FOMBONNE, « *c'est un colloque du BIT qui, inventoriant en 1949 les méthodes de formation propres à favoriser le rétablissement rapide des économies européennes, recommanda les programmes de C.R. DOOLEY. C'est ainsi que le TWI devint le premier pain de la formation dans un climat messianique entretenu par les nombreuses missions de productivité aux USA. On se jeta littéralement sur cette manne de base, et les entreprises qui ne pouvaient s'offrir un service de formation demandèrent à leurs organismes professionnels d'en créer un* » (1963, p. 399).

Acteur et fin observateur de ces changements dans les entreprises, cet ancien Directeur du personnel (chez Kodak-Pathé, puis à la Compagnie Bancaire) souligne que la rigidité de cette méthode et l'usage mécanique qui en a été fait déçurent ses premiers partisans tant et si bien que la devise « Former, former, il en restera toujours quelque chose », associée à la diffusion du TWI, perdit vite de son attrait. Le programme TWI des relations de travail, qui proposait essentiellement une méthode d'étude des conflits de

4. Entretien avec Cl. VIMONT, rapporteur de la commission de la main-d'œuvre pour les 2ème, 3ème, 4ème et 5ème Plans, soit de 1958 à 1970.

5. Les chiffres les plus bas sont donnés par J.P. BOUCHEZ (1992) lui-même se référant à P. BADIN, *Aux sources de la productivité américaine*, Paris 1955. Les chiffres les plus hauts sont donnés par L. BOLTANSKI.

6. L'enquête menée sous la direction de MAYO, à partir de 1927, dans les ateliers de Hawthorne à la Western Electic, est diffusée par G. FRIEDMANN dans *Problèmes humains du machinisme industriel*. Ont suivi les travaux non moins célèbres de LEWIN sur les modes de commandement (1939) etc. Cet ensemble de travaux va donner naissance au courant des « relations humaines » et va inspirer dirigeants et cadres d'entreprises. Partant de ce postulat qu'une relation existe entre productivité et satisfaction au travail, l'implication des salariés au travail va être recherchée au moyen de pratiques de commandement dont les techniques peuvent être enseignées et appliquées (J. P. BOUCHEZ, 1992, p.15).

relations avec les subordonnés, fut abandonné « *en raison d'un simplisme rationnel qui cadrait mal avec la singularité des situations* ». D'autres méthodes plus expérimentales furent ensuite introduites, comme le jeu de rôle, d'auto-contrôle et plus largement les différentes variantes de la dynamique de groupe. Tant et si bien qu'au début des années soixante, cet auteur constate que « *la psychologie, et singulièrement la psychologie sociale, a été vulgarisée à grande échelle dans les entreprises, amorçant largement une démystification des problèmes de l'autorité et du commandement* » (J. FOMBONNE, 1963, p. 401).

Parallèlement et simultanément, se développait un autre courant d'idées et de pratiques plus directement orientées vers l'organisation qui s'accompagnaient, elles aussi, de programmes de formation. Etroitement liées à la mobilisation pour la productivité, ces actions associent les changements organisationnels à la formation des personnels. Cette formation peut être à dominante technique et professionnelle pour les techniciens, les dessinateurs, les chronométreurs et les ouvriers qualifiés, ou bien à dominante psychosociologique pour les cadres, la maîtrise et même le personnel exécutant lorsqu'il s'agit d'entraîner l'adhésion de ces personnels à des changements d'organisation des services, des ateliers. De fait, selon J. FOMBONNE et J.-L. DONNADIEU, directeur du personnel à BSN, l'encadrement des services de la production (et la maîtrise notamment) ont été les premiers bénéficiaires de la formation en entreprises. « *Nous avions commencé, à Boussois en 1954, une formation fondée sur l'apprentissage de l'organisation du travail et les études en groupe pour les agents de maîtrise. Nous avions poursuivi par une formation aux relations de travail, qui avait été étendue aux cadres. Nous avions continué par l'école de maîtrise. Il ne s'agissait pas de formation professionnelle, au sens où on l'entend d'habitude, mais d'une préparation au métier d'agent de maîtrise. Ce métier suppose des capacités d'animation, d'organisation, de relations, d'initiative et des connaissances sur la comptabilité, le budget d'un atelier, les choix d'investissement. Un agent de maîtrise n'est pas seulement un bon professionnel, chargé de distribuer le travail et de contrôler ; il est responsable d'un groupe humain. Son rôle est de s'intéresser autant aux hommes qu'à la production, d'aider, d'instruire, d'écouter, d'informer, d'animer* » (J.-L. DONNADIEU, 1999, p.137).

De la confrontation sociale à la régulation sociale des conflits

A la différence des pays anglo-saxons où la négociation est un mode de résolution des conflits de travail institué de longue date, sous le mode du contrat aux Etats-Unis, de la coutume en Grande-Bretagne, ou de la cogestion en Allemagne, on a pu dire que la France se caractérisait par un régime de confrontation sociale (François SELLIER, 1984) ou encore par un « *jeu d'esquive entre les interlocuteurs du monde professionnel, patronat et salariés, où le règlement d'un conflit s'effectue plus souvent par la crise et la grève que par la négociation* » (J.D. REYNAUD, 1974, tome 1, ch.7). C'est que l'opposition entre employeurs et syndicats de salariés ne se fait pas seulement entre des prétentions rivales, la logique de l'efficacité économique contre l'équité et la justice sociale, mais entre des rationalités différentes. Au cours de la décennie qui suit la fin de la seconde guerre mondiale, les conflits sociaux sont particulièrement nombreux, suivis et, souvent, de longue durée. Les grèves surviennent parfois pour sanctionner la lenteur des négociations devant aboutir à un accord : « *après quatre ans de négociation de la convention collective à Nantes, un mois de grèves et de manifestations en 1955 fait augmenter les salaires de 25 %.* » (J.D. REYNAUD, 1974, p.183). Selon cet auteur, une idéologie de la paix sociale se superposait aux doctrines inspirées des relations humaines qui explique la popularité de celles-ci dans les milieux patronaux. Par ailleurs, l'instauration de nouvelles formes d'organisation du travail ne pouvaient échapper à cette réalité incontournable de l'entreprise qui exige une rencontre d'intérêts largement divergents et de rationalités différentes (7).

Cette logique d'affrontement des deux parties en présence dans l'entreprise va être désamorcée par l'action des cadres du personnel qui vont se présenter comme des médiateurs, des agents du compromis social. Une partie de leur action semble bien avoir eu pour fin d'anticiper et de prévenir les conflits. Les connaissances concrètes qu'ils produisent sur les situations de travail des différentes catégories de salariés leur permettent de proposer des solutions aux revendications, exprimées ou non, qui soient acceptables en termes de coûts pour l'entreprise. C'est ainsi que les accords de 1955, signés d'abord chez Renault puis par d'autres grandes entreprises, ont pu l'être à la faveur d'une conjonction d'actions : celles menées

7. En France, les droits des salariés dans l'entreprise résultent autant de l'intervention publique, au moyen de la loi, que de négociations avec les employeurs. Leur reconnaissance dépend étroitement des rapports de force dans le champ politique. Rappelons que les comités d'entreprise ont été créés par la loi du 16 Mai 1946 et que la section syndicale d'entreprise n'est reconnue que depuis 1968. La revendication des droits du syndicat dans l'entreprise est pourtant ancienne : exprimée dès 1945, la CGT l'a posée officiellement en 1955, la CFDT élabore un projet de loi qu'elle envoie à tous les parlementaires en 1958 (J.D. REYNAUD, 1974, p.248). C'est encore la grève générale de Mai 1968 qui amène les employeurs à accepter le principe de cette reconnaissance et c'est la loi du 27 Décembre 1968 qui la consacre. Autant de faits qui illustrent la distance existant entre les relations de travail instituées en France et les principes contractuels en vigueur aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et ceux de cogestion adoptés en Allemagne.

par les syndicats de salariés d'abord (dont l'élément moteur est alors la CGT), celle d'une direction moins soumise que d'autres aux contraintes du marché et celle d'une catégorie de cadres qui entendent réformer les relations sociales au sein des entreprises.

Un nouvel espace professionnel au sein des entreprises : l'encadrement du personnel

La fonction personnel apparaît entre les deux guerres dans quelques grandes entreprises françaises(8) mais elle reste peu développée jusqu'à la fin des années quarante environ, soit beaucoup plus tardivement qu'aux Etat-Unis où se fonde dès 1913 l'Association nationale des directeurs du personnel dont les statuts prévoient « *l'étude des questions intéressant les travailleurs et leurs possibilités de rendement* » (Ph. BOUCHEZ, 1992, Y. COHEN, 1993). En Allemagne, la direction du personnel est très tôt considérée comme une direction stratégique dans une entreprise comme la Société Siemens : des politiques de motivation, d'intégration, de « dévotion » à l'entreprise y accompagnent la rationalisation du travail.

Un espace d'activités autonome

En France, l'instauration d'un espace d'activités autonome, ayant pour objet les relations sociales dans l'industrie, s'effectue dans le cadre d'une recherche sur la productivité qui combine rationalisation et humanisation du travail. Celle-ci se réalise d'abord dans l'industrie automobile. Dans les établissements CITROËN, et plus précisément dans l'usine de Javel (en 1915), cette fonction est occupée par Hughes Citroën, le frère du fondateur. La question des relations humaines y revêt une place grandissante dans les années trente ; elle se manifeste dans le bulletin intérieur par la publication de « conseils aux futurs chefs » pour obtenir la paix sociale. Une gestion rationnelle du personnel est également mise en place, en 1922 dans les établissements Peugeot, par un organisateur de renom, MATTERN, ancien directeur technique dans cette société (Y. COHEN, 1983). Mais c'est seulement après la guerre qu'on assiste au développement de ces instances visant à concilier ces deux impératifs, l'instauration de relations sociales plus ouvertes et une organisation rationnelle, par la création de nombreux cabinets d'organisation, d'associations liées aux groupements professionnels et aux Chambres de commerce comme le CRC (Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprises) et, un peu plus tard, d'écoles privées de formation des cadres comme l'Institut européen d'administration des affaires et, en 1959, l'IAE (Institut d'administration des entreprises).

Au final, il apparaît que cette fonction personnel s'est développée, durant la période généralement nommée les « trente glorieuses », sous la forme de trois tendances lourdes : centralisation, rationalisation et professionnalisation (Cl. DURAND, 1963). La centralisation de la gestion du personnel, qui se réalise aux dépens de la maîtrise jusqu'alors détentrice d'un pouvoir de recrutement et de licenciement des ouvriers, s'accompagne d'une spécialisation des tâches dont l'exécution nécessite l'usage de techniques définies et séparées pour assurer le recrutement, la formation, la rémunération, le dialogue avec les syndicats. La professionnalisation de cette fonction se traduit par l'élaboration d'une doctrine, d'un référentiel institutionnel basé sur un corps de savoirs. Nous y reviendrons plus loin pour décrire les processus de constitution du groupe de cadres spécialisés dans cette fonction.

La définition de cet espace professionnel s'accomplit donc dans ce contexte d'après-guerre et en référence au modèle américain. Celui-ci va diriger les actions menées par les pionniers pour faire reconnaître la légitimité de leurs fonctions en premier lieu, en faisant valoir le caractère obligatoire de celles-ci aux Etats-Unis puisque « *toute entreprise de plus de 250 employés doit disposer d'un service de personnel.. avec (outre le directeur) au moins un employé pour cent salariés* » (R. RIBETTE, 1966). L'expérience allemande constitue également une référence comme le montre le compte-rendu de voyages effectués par un groupe de responsables de personnel, en 1954 d'abord, puis dix ans plus tard : « *celle-ci illustre la réussite d'une cogestion bien comprise où la prospérité récompense l'investissement de chacun* » (*Direction du personnel*, 1965, n° 89, pp. 35-54). Mais, dès 1954-1955, il semble que les responsables du personnel dans les grandes entreprises aient pu s'affranchir du modèle importé pour « *dégager un style typiquement français renouant, en les rénovant, avec les méthodes employées antérieurement* » (DUGUÉ MAC CARTHY, 1965).

La formation d'un groupe de cadres, les responsables du personnel

La constitution d'un groupe de cadres du personnel résulte de l'action collective organisée par les premiers responsables, les uns des problèmes d'embauche, de formation, de promotion, les autres d'hygiène, de sécurité, de relations avec les syndicats,

8. Pour une histoire plus longue et plus détaillée de cette fonction, voir Jean FOMBONNE, « Des prémices de l'administration au management des ressources humaines », 1992, pp. 53-171, et du même auteur « L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1930-1990) », à paraître 2001.

d'autres de la paie, autant d'activités qui vont être intégrées dans une même fonction donnant lieu à la création d'un service et de cadres spécialisés au sein des grandes entreprises. Ces processus d'intégration de ces différentes activités et de rassemblement des agents qui en sont chargés vont être accomplis principalement par des organisations professionnelles et des instances de formation. Parmi celles-ci, l'ANDCP (Association nationale des directeurs et chefs de personnel), créée en 1947, est sans doute le fer de lance de cette action. Cette association professionnelle se présente en effet, dès ses débuts, comme un lieu de réflexion, de coordination, de diffusion et d'expression collective face aux dirigeants d'entreprises.

Connaître un milieu pour le constituer

L'enquête apparaît très vite être un moyen privilégié pour agir sur un milieu hétérogène. Il faut en effet partir de cette hétérogénéité pour aller vers une intégration par la constitution d'un groupe ayant une perception claire de ses fonctions et de sa place dans une hiérarchie. Périodiquement, l'ANDCP procède à une rétrospective de la constitution du groupe et s'applique à mettre en regard passé, présent et avenir de celui-ci. DUGUÉ MAC CARTHY, polytechnicien et directeur des relations sociales à la SNECMA, apparaît comme l'un des principaux artisans de cette mise en histoire du groupe. De l'entre deux guerres au début des années cinquante, celle-ci peut, selon lui, être résumée ainsi : « *..au début (il y avait) un comptable et un adjudant puis le comptable est devenu juriste et l'adjudant se révèle moins utile que le système de pointage ; ensuite le juriste a cédé le pas à l'ingénieur social et la pendule étant moins efficace que la bonne volonté, on se dit qu'il vaut mieux éduquer le personnel et éveiller son intérêt ; bientôt ce double courant va se fondre dans le service des relations humaines.* » (DUGUÉ MAC CARTHY, 1963, p.27).

En 1949, une enquête effectuée par l'ANDCP auprès de 150 chefs du personnel (bulletin de liaison de cette association, 1949, n° 10), fait apparaître que ceux-ci ont en moyenne 44 ans, et que 36 % d'entre eux ont un niveau d'études secondaires (sanctionnés ou non par le baccalauréat) ; 26 % ont fait des études d'ingénieurs, et 25 % sont diplômés en droit ; le reste provient d'origines diverses, de l'enseignement (3 %), de l'armée (3 %). Ils ont occupé des emplois, dans les services administratifs, de comptabilité, de bureau de paie, d'ingénieurs dans les bureaux d'études ou d'analyse du travail qui les ont conduits à s'intéresser à l'homme au travail. D'autres encore (36 %) ont occupé des emplois dans des services juridiques ou contentieux (Inspection du travail ou assurance). Autant de caractéristiques qui traduisent les différentes activités constitutives de la fonction de direction de personnel en voie d'autonomisation.

En 1959, une enquête plus extensive, menée auprès de cinq cents personnes réparties sur tout le territoire laisse voir un rajeunissement de ces cadres, avec un âge moyen de 36 ans, qui proviennent sensiblement des mêmes lieux de formation, écoles d'ingénieurs, de droit ou tout simplement, pour les plus âgés, de l'enseignement secondaire. Les deux tiers d'entre eux n'ont reçu aucune formation particulière à cette fonction (DUGUÉ MAC CARTY, 1963). Autant de faits qui montrent qu'au début des années soixante, l'espace professionnel en constitution dans les grandes entreprises est loin d'être occupé par un personnel spécialisé qui puisse revendiquer un titre correspondant aux compétences qu'il doit mettre en oeuvre dans une fonction bien définie.

Des enquêtes réalisées par les dirigeants de l'ANDCP, il ressort également que l'existence de cette fonction dépend de la taille des entreprises, 72 % des entreprises de moins de 500 salariés et 100 % de celles qui comptent 1000 salariés ou plus. Les formes et place prises par cette fonction varient comme en témoignent les titres de ceux qui l'exercent, directeurs du personnel pour une minorité et chefs de personnel pour une majorité, ou encore chefs de département ou chefs de service. Les contours de cette fonction varient eux aussi mais se définissent toujours à partir d'un assemblage des mêmes tâches : la rémunération, l'hygiène et la sécurité, l'embauche, la sélection, la qualification, les retraites et les réglementations. La moitié des réponses passent sous silence les questions de formation et d'information, d'autres mentionnent un intérêt mais restent imprécises sur les situations et les actions. C'est dire qu'à cette date ces questions sont posées mais ne reçoivent pas encore de réponses à l'exception des plus grandes entreprises.

La mise en place d'institutions de formation specialisée

Les caractéristiques de ces premiers chefs du personnel sont érigées par eux en qualités requises pour occuper cette fonction dans ses diverses formes. C'est ainsi que l'absence de formation spécifique, soulignée par les observateurs étrangers, est convertie en la marque d' « une foi dans la culture générale » qui est préférée à une spécialisation. Donner une certaine homogénéité à un milieu composé d'hommes qui diffèrent tant par leurs études que par leurs premiers parcours professionnels exige, de la part des dirigeants de l'ANDCP, de trouver des propriétés communes à tous qui légitiment l'occupation de cette fonction en devenir. Celles-ci vont être rassemblées sous la formule « le cadre doit posséder une bonne culture de base ».

Dès le début des années soixante, cette notion fait l'objet d'une réflexion collective à l'ANDCP et la

question « *un chef du personnel doit-il être un homme cultivé ?* » devient « *de quelle culture parle-t-on ?* ». Alors que les premières réponses à ces questions s'énonçaient en termes généraux tels que « *comprendre les situations dans toutes leurs dimensions, savoir se situer dans des contextes toujours plus compliqués et s'exprimer au milieu de spécialistes toujours plus spécialisés et plus nombreux, en bref faire preuve d'un nouvel humanisme, etc..* », elles vont ensuite se définir par référence aux réalisations étrangères et, en premier lieu, au modèle américain. Celui-ci a le mérite, aux yeux de ces pionniers, de ne pas mesurer la culture par un diplôme de formation initiale, qui sépare alors ce qu'il est indispensable de rassembler et d'unifier, mais par l'accomplissement d'études spécialisées en psychologie, sociologie, économie politique, histoire du syndicalisme et administration du personnel.

A la fin des années cinquante, l'offre de formation, en ce domaine, se réduit quasiment à deux institutions, L'Ecole supérieure des mines et de la métallurgie de Nancy et le Centre inter-entreprise de formation localisé dans l'entreprise Renault. A côté, des associations comme l'Association nationale pour le développement des sciences humaines appliquées (ANDSHA) ou des organisations comme le Centre d'études et de recherches des chefs d'entreprises (CRC), le Centre des jeunes patrons, le Centre d'études des problèmes humains proposent des stages, des conférences sur ces questions. Dans ce contexte, l'ANDCP (avec ses 530 membres en 1958, 850 en 1960) et sa revue apparaissent comme les principaux facteurs d'organisation d'un milieu qui dit lire, par ailleurs, *Sociologie du travail*, *Hommes et technique*, *Revue de l'action populaire*, *Jeune patron*. Les trois ouvrages de base mentionnés par les enquêtés en 1957, corroborent cette interprétation puisque leurs auteurs ne sont autres que des fondateurs de cette association : Guy HASSON, auteur de *La formation et ses problèmes dans l'entreprise* (Editions de l'organisation, 1955), Pierre H. GISCARD, auteur de *La formation et le perfectionnement de l'encadrement* (PUF, 1958), et Raymond VATIER, auteur de *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* (Editions de l'entreprise moderne, 1960).

C'est encore l'ANDCP, ou tout au moins ses représentants les plus éminents, qui prennent l'initiative de créer des institutions spécialisées dans la formation des responsables de personnel. En 1957, l'Ecole nouvelle d'organisation économique et sociale (ENOES) où les cours sont donnés, en majorité, par des directeurs de personnel en exercice. En 1969, l'Institut Entreprise et personnel qui rassemble au départ une vingtaine d'entreprises organisera des cycles d'études pour perfectionner des cadres ayant déjà une expérience dans la gestion du personnel. Provenant d'autres initiatives, divers organismes apparaissent dans la décennie soixante, parmi lesquelles nous citerons celles citées par la revue *Personnel* (1970, n° 137) : en 1955, le CELSA, qui offre par la suite des cycles d'études de trois années pour des étudiants sortant de l'université en 1957, l'Organisation internationale pour la coordination et la recherche sociale (OICOS), à l'instigation d'une trentaine de directeurs de personnel de grandes entreprises, puis les IUT qui offrent une option « personnel » dans la section «Administration des collectivités publiques et des entreprises ». Autant d'innovations qui font dire à B. WALTER(9) que, si les Etats-Unis ont développé les relations industrielles à un point qui n'est nulle part ailleurs atteint dans les six pays européens visités (Allemagne Fédérale, Espagne, France, Grande-Bretagne, Hollande, Italie), les responsables du personnel français partagent avec leurs collègues américains la même préoccupation de professionnalisation : posséder la formation nécessaire pour être techniquement compétent, exercer leur fonction dans le cadre d'une mission clairement définie dans l'entreprise. Curieusement, la France lui paraît être le pays où les tentatives « *pour faire reconnaître l'ensemble du domaine des relations industrielles* » sont les plus avancées (DUGUÉ MAC CARTHY, 1963). Faute d'être en mesure d'apprécier la justesse de cette opinion, nous soulignerons que ces cadres et leurs associations sont particulièrement actifs pour faire reconnaître la nécessité de leurs actions dans l'entreprise qui leur paraissaient revêtir un caractère universel attaché à la nécessité de réformer les relations sociales dans l'entreprise, condition de leur modernisation. C'est ainsi qu'une première assemblée de l'association européenne des responsables de personnel (où la France et l'Angleterre jouent un rôle moteur) est tenue à Arcachon en 1960 et propose de développer des méthodes et des objectifs communs pour changer les relations sociales dans les entreprises des pays du marché commun.

L'élaboration d'une doctrine commune

Les institutions mises en place pour conférer les connaissances et savoir-faire requis à l'exercice des différentes fonctions à intégrer dans une direction du personnel doivent également transmettre un ensemble de représentations sur la place de celle-ci dans l'entreprise, sur les fins poursuivies, sur l'éthique professionnelle à adopter, en bref, donner à ces cadres une vision du groupe et de sa légitimité. Les publications de l'ANDCP abondent en débats, propositions et prises de position sur tous ces aspects.

9. B.M. WALTER est un membre actif de diverses associations professionnelles aux Etats-Unis : en 1958, il était président de *l'American Society for Personal Administration* ; au moment de l'enquête, il est président de la division recherche de cette société (DUGUÉ MAC CARTHY, 1963).

L'affirmation de la nécessité d'un service du personnel est un *leitmotif* qui scande les vingt premières années d'existence de cette association. Cette nécessité est inscrite dans l'évolution des entreprises qui doivent aménager les situations créées par les lois sociales, la rationalisation du travail, l'apparition de nouvelles catégories de main-d'oeuvre comme les ouvriers spécialisés, la mobilisation pour la productivité, la rareté de la main-d'oeuvre qualifiée etc. La conjoncture d'après guerre réunit des circonstances qui vont permettre de rompre avec le pragmatisme qui a engendré une accumulation et une diversification des services concernant les questions de personnel et de mettre fin à l'incohérence corrélative de cet état de choses. Les fondateurs de l'ANDCP vont utiliser cette conjoncture pour rationaliser le traitement de ces questions et faire apparaître cette rationalisation comme une nécessité pour l'entreprise dans sa totalité. C'est pourquoi ils placent d'emblée leur action sous la devise « *agir pour et dans l'unité de l'entreprise* ».

Ils admettent, et cherchent à faire admettre, la nécessité d'un partage des responsabilités dans l'entreprise. Ils entendent prendre place dans une division du travail d'encadrement qui, à la fois, respecte les principes hiérarchiques en vigueur et les ajuste à leur revendication. Il s'ensuit que si la décision appartient à la Direction d'entreprise, il faut reconnaître les fonctions de conseil, de préparation à ces décisions qui sont celles de la Direction du personnel, laquelle doit, en conséquence, être reconnue comme « une fonction d'état-major ». Ils plaideront pour rattacher directement le service du personnel à l'autorité supérieure au même titre que les autres grands services, économique, technique et commercial. Dans les firmes de plus de 10 000 salariés, le Directeur du personnel a rang de Directeur général adjoint. « *En tout état de cause, il est mis sur le même rang que les principaux directeurs de l'entreprise (ou chefs de service de l'établissement)* ***ce qui lui permet d'échapper aux pressions de l'encadrement et de jouir du prestige nécessaire*** » (souligné dans le texte, *Direction du personnel*, 1961, n° 59).

Cette place dans la hiérarchie de l'entreprise, au plus près du patron, constitue pour les dirigeants de l'ANDCP, un attribut de la fonction qu'ils bâtissent. Elle est justifiée par la mission qui leur revient, d'être des agents de la modernisation des entreprises en substituant des rapports de concertation et de participation à des rapports d'autorité unilatérale. Cette mission qui arrime le fonctionnement de l'entreprise dans la coopération plutôt que dans la confrontation semble s'inscrire dans une vision des droits de la personne : « *l'objectif le plus urgent devient alors d'arriver à une compréhension large et ouverte de cette relation d'autorité et de commandement qui n'est dorénavant acceptable et acceptée qu'autant qu'elle fait une place suffisante au droit de participation et de contestation de ceux qui exécutent le travail, c'est-à-dire au* ***respect*** *(souligné dans le texte) et à l'acceptation de l'* « *Autre* » *dans ce qu'il est en droit de penser et de réagir différemment de vous....les progrès ne seront assurés qu'autant que pourra se généraliser le Pari* ***contractuel*** *(souligné dans le texte) accepté tant par les Directions que par les syndicats comme donnée de base de la politique du Personnel* » (*Personnel*, 1969, n° 128 pp. 22-32). Au delà des formes d'expression qui peuvent varier au cours du temps, la doctrine qui sous-tend la création d'une fonction spécifique consacrée à l'encadrement du personnel s'organise autour de l'idée d'unité, d'équilibre, d'harmonie dans l'entreprise et « *le chef du personnel doit toujours être l'homme de l'harmonie* » (*Bulletin de liaison des chefs de personnel*, 1949, n° 10).

Ce primat accordé à l'équilibre, aux faits, à la méthode, au principe d'action « voir, juger, agir » et le souci de situer celle-ci au plus près de la personne se présentent comme des caractéristiques générales de l'action que mènent les catholiques sociaux dans le domaine familial, urbain, rural ou de la culture (M. CHAUVIÈRE, 1995). Ces pionniers de la formation en entreprises puisent dans ce double héritage des ingénieurs catholiques pour faire advenir la formation comme un bien commun qui, en dernier lieu, n'est autre que la prospérité de l'entreprise obtenue par la coopération de tous (A. GRELON, 1995).

La définition d'une activité spécifique : la formation

Nous procéderons selon la même démarche pour tenter de cerner la constitution de l'activité de formation, soit principalement à partir d'un point de vue compréhensif, celui des acteurs individuels et collectifs qui se présentent comme étant à son origine. Tout comme les premiers directeurs du personnel, les premiers responsables de la formation vont se rassembler dans des réseaux, l'ANDCP d'une part, les GARF (Groupement des amicales de responsables de formation) de l'autre, qui se recouvrent très largement et regroupent des acteurs collectifs même si les relations à l'intérieur de ces réseaux tiennent souvent à des individus qui se connaissent personnellement. Ces réseaux ont pour finalité de rassembler des personnes pour les mobiliser dans des actions fondées sur une large coopération et la recherche d'une réduction des conflits et des tensions existant autour des questions qu'ils entendent façonner.

Une spécialisation des cadres du personnel, les responsables de formation

Nous tenterons d'esquisser les itinéraires sociaux et professionnels qui ont orienté ces hommes

d'entreprises d'abord vers les relations humaines, puis vers la formation. Le portrait brossé par J. FOMBONNE (1963, p. 408) à partir de « 105 fiches d'identité » ressemble fort à celui donné plus haut des directeurs de personnel : 34 % d'entre eux ont une formation d'ingénieurs, 25 % ont fait des études à l'université ou dans des grandes écoles commerciales, 19 % ont prolongé leurs études secondaires par quelques formations supérieures et 21 % sont classés autodidactes parce qu'ils sont seulement titulaires (ou non) du baccalauréat. Moins de la moitié d'entre eux (42,8 %) ont pour seule fonction la formation et la majorité occupe simultanément des responsabilités de personnel ou d'organisation ou encore de sélection et de recrutement. C'est dire qu'en ce début des années soixante la formation n'est pas encore une activité suffisamment développée dans les entreprises pour requérir la mise en place d'une autorité spécifique et spécialisée.

Parce que la figure de l'ingénieur est majoritaire dans cette catégorie de cadres, nous avons essayé de comprendre à partir de quelques itinéraires comment ces hommes formés pour agir dans le domaine technique se sont orientés vers les problèmes humains dans l'entreprise et plus particulièrement comment ils en sont venus à appréhender ces problèmes en termes de formation, instaurant ainsi un point de vue radicalement neuf dans les entreprises. Parmi eux, Raymond VATIER est une figure de premier plan dont nous reproduisons le portrait publié dans *Direction du personnel* (1962, n° 70) au moment où il devient président de l'ANDCP.

A propos de sa formation d'ingénieur et de son déplacement dans les services du personnel, il explique : « *à l'époque les ingénieurs étaient formés d'une manière intégriste, à la productivité, l'efficacité et la rentabilité ... on ne se rendait pas compte qu'on était comme cela, on s'en rend compte quand on rencontre les gens...on était enfermé dans la technologie, mais quand on joue quelque chose, on le joue pleinement, on fait. Chez Renault, on disait « si on veut que ces techniciens comprennent les problèmes, il faut pas hésiter à les envoyer aux livres ». On a eu, en commun, cette façon de voir, des gens qui ne veulent pas entendre dire « il faudrait faire ceci », mais des hommes qui prennent des initiatives. Et puis, fondamentalement le rôle des ingénieurs c'est de modifier les choses, surtout les gadzarts, ils ont une formation pratique, un tiers du temps en atelier et en laboratoire. Notre rôle c'est de faire, de transformer, mais on était éduqués à le faire d'une manière intégriste.* »

Sur cette question Régis RIBETTE, (né en 1931, diplômé de l'Ecole Centrale, entré chez Renault en 1960 où il travaille avec R. VATIER, qui anime, comme lui, l'ANDCP et les GARF, et qui achève sa carrière au CNAM dans la chaire d'Administration et de gestion du personnel), rappelle que le contexte d'après-guerre a favorisé ce changement d'orientation des ingénieurs : « *on était dans une dynamique de progrès, on avait le sentiment qu'on avait besoin de nous, tout se développait.. le titre d'ingénieurs était une carte d'identité pour la vie sociale et professionnelle. Dugué Mac Carthy avait toujours dans*

Encadré

Un itinéraire exemplaire

Ingénieur des Arts et Métiers, Raymond VATIER débute à la Société des Avions Caudron, puis devient ingénieur de fabrication aux usines Renault. Il est envoyé en Allemagne, avec un groupe d'ouvriers et de techniciens, où il anime des activités sportives et culturelles. De retour chez Renault, il est délégué des ingénieurs et cadres (à la CFTC) tout en exerçant des fonctions d'adjoint technique et administratif au chef du département des traitements électrolytiques. A la demande de Jean MYON, Directeur du Personnel et des relations sociales, il met en place un service de formation du personnel qui s'adresse plus spécialement à la maîtrise, aux techniciens, aux ingénieurs et cadres, ainsi qu'un service d'études sur différents aspects de la gestion du personnel qui rassemble divers spécialistes des sciences sociales et humaines (économistes, psychosociologues, statisticiens et ergonomes). Nombre de résultats de ces études serviront à définir les accords de 1955.

En 1954, il adhère à l'ANDCP où il organise un voyage en Allemagne, puis en Italie, en URSS et en Suède. En 1957, il coordonne le programme d'étude et de perfectionnement à la fonction de direction du personnel dans l'ENOES (Ecole nouvelle d'organisation économique et sociale). En 1958, il prend la direction du Centre inter-entreprises de formation qu'il a contribué à faire créer par cinq grandes entreprises (Richard LICK, 1996).

En 1959, il est nommé au Conseil Economique et social, à titre d'expert des questions sociales. Il est aussi conseiller de l'enseignement technique sur proposition de l'UIMM, membre des conseils d'administration de l'Ecole nationale des ingénieurs des Arts et Métiers et du Lycée Jean-Baptiste Say. En 1960, il publie « *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* » et « *Ingénieurs et techniciens de la mécanique* » en 1962 (P.U.F.). Vice-président de l'ANDCP, en 1960, il en devient président en 1962. Il est le premier directeur du CESI (Centre d'études supérieures industrielles) ainsi que de la Direction de la formation et de l'orientation continues, créée en 1970 au Ministère de l'éducation nationale.

sa poche une règle à calcul : « pour convaincre mes collègues ingénieurs de la SNECMA j'ai besoin d'un langage et d'outils communs, pour être de plein pied avec eux » disait-il. Moi, ça m'a beaucoup facilité les choses d'être ingénieur. On est face à des organismes complexes et la formation ingénieur permet l'appréhension de ceux-ci. Et puis on est toujours confronté dans la pensée et l'action, il faut être reconnu par ses pairs. C'est à partir de là qu'on peut changer les choses. Ainsi, en 1955, J.-L. DONNADIEU relie organisation et formation, contre le courant taylorien qui découpe, spécialise et contre la culture industrielle partagée par les ingénieurs qui savent mieux que les acteurs ce qui doit être fait. La nouveauté introduite par DONNADIEU c'est d'avoir vu avant les autres que « sur l'organisation du travail les gens ont des choses à dire, ils voient ce que d'autres ne voient pas... on fait parler les travailleurs sur leur travail et on leur donne des marges de liberté... du coup, il y a une prise de conscience des manques, et là on enclenche de la formation, au lieu de l'offre par catalogues, c'est une réponse à l'individu. »

Mais on ne saurait en rester à la formation intellectuelle de ces pionniers pour comprendre les ressorts de leurs actions, leurs capacités d'initiatives, et les orientations de leurs actions, que nous qualifierons provisoirement d'humanistes, sans rapporter celles-ci aux expériences qui les ont conduits à ces déplacements. En ce qui concerne R. VATIER, il importe de rappeler son passé de militant dans les associations catholiques, son expérience de la guerre, du travail forcé en Allemagne, du syndicalisme qui a fait naître un refus des injustices sociales, une mise en cause de sa « formation intégriste », une carrière consacrée à la formation comme vecteur des changements dans l'entreprise et la société. Il souligne les affinités de ses points de vue avec ceux de B. SCHWARTZ et de M. DAVID sur la promotion collective (M. DAVID, 1976). C'est « *le titre de mon livre « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » qui traduit le mieux l'esprit de mon action... c'est anti-Michelin, les deux vont ensemble, le développement de l'entreprise est conditionné par celui des hommes au travail et inversement..* » ([10]) (entretien du 24-9-1999).

J. FOMBONNE, est un autre exemple de cette évolution. Après un début de carrière comme ouvrier, puis comme formateur chez Kodak-Pathé, il devient consultant à la CEGOS et Directeur Général Adjoint chargé des affaires sociales du groupe de la Compagnie Bancaire et il soutient une thèse sur l'histoire de la fonction personnel dans l'entreprise à l'EHESS en février 2000. Il nous invite à cette exploration « *des motivations profondes qui ont conduit les formateurs à leurs fonctions actuelles et du chemin qu'ils ont parcouru. Parmi la « première génération » de formateurs, un certain nombre ont trouvé dans la formation le prolongement d'une orientation sociale et éducatrice qui était la leur dans les Chantiers de jeunesse, au séminaire, dans des mouvements de jeunesse comme le scoutisme ou dans l'enseignement public ou privé. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui, car la formation est devenue de plus en plus complexe et elle se technicise.* », (1963, p. 409). Cet énoncé s'appuie sur son propre itinéraire. Ancien séminariste, il a gardé ses convictions et des relations amicales avec les milieux catholiques.([11]) Cet itinéraire rencontre aussi celui d'autres cadres, comme J.-L. DONNADIEU par exemple (1999, premiers chapitres). Les mouvements de jeunesse chrétienne les ont formés à une éthique de l'engagement mais sans définir *a priori* le terrain et l'orientation de cet engagement (B. DURIEZ, 1994).

L'amicale, forme préférée pour cette spécialisation des services du personnel

Tous les témoignages recueillis s'accordent à reconnaître que responsables de personnel et responsables de formation appartiennent non seulement au même milieu mais participent aux mêmes instances de représentation : « *ce sont les mêmes personnes qui se retrouvaient à l'ANDCP et aux GARF* » dit R. VATIER. Et il ajoute « *ce sont également elles qui sont à l'origine de la création du CIF et d'Entreprise et personnel* ». De fait, selon R.VATIER, l'idée de créer un lieu d'échanges et de discussion des expériences de formation menées dans les grandes entreprises de la région parisienne provient d'un petit nombre de personnes qui sont, comme lui, engagées dans ce type d'activités et aussi convaincues de la nécessité de les faire reconnaître et de les développer dans leurs entreprises respectives d'abord mais aussi plus largement. En 1954, douze amis se rencontrent dans un restaurant de la Motte-Picquet, à l'initiative de Guy HASSON([12]), et décident de constituer un Groupement amical de responsables de formation

10. Mme VATIER, qui assiste à cet entretien, ajoute : « *c'est une construction continue de l'individu. C'est pour cela qu'on s'est toujours trouvé dans des structures associatives, les mutuelles, j'avais créé le crédit mutuel de Boulogne, après mon mari est devenu président de la fédération de l'Ile de France. On était ensemble à la MICIAC (Mouvement des chefs d'industrie d'action catholique), à Economie et humanisme, on partage..* »

11. J. FOMBONNE illustre la fréquence des appartenances aux mouvements catholiques en rappelant que dans son entourage, un responsable du personnel venait du mouvement coopératif, deux d'associations familiales, cinq du mouvement syndical, cinq des scouts, huit étaient des anciens séminaristes, et un a quitté ses fonctions pour entrer au Carmel à 40 ans.

12. Guy HASSON fut confronté à la question de la formation par les problèmes de conversion qu'il eut à résoudre dans les houillères du midi. Selon R. VATIER, son influence intellectuelle au sein des GARF fut déterminante. Les traces de celle-ci sont peut-être amoindries dans ce texte par le fait que cet homme n'a pas occupé des fonctions de responsabilité dans les instances de cadres du personnel. Y. PALAZZESCHI lui attribue la paternité de la notion de « fonction formation » (1998, p. 134-136).

(GARF) : HASSON (Charbonnages de France), BRÉGON (SNECMA), NOCTURNE (Esso), FOUILLOUX (ANIFRMO) qui vient des Ateliers des arsenaux, DEVYS (Comptoir des textiles artificiels), ROUSSEL (Télémécanique), COQUERET (SNCF), BERNASSE (Kléber-Colombes) et R. VATIER lui-même. Cette forme de groupement de petite taille, qui subsistera une dizaine d'années, repose sur la préférence accordée aux échanges interpersonnels, sur une défiance envers les organisations qui ne favorisent pas le dynamisme. Elle correspond aussi à une position pragmatique de cadres soucieux de convaincre des hiérarchies hésitantes, ou récalcitrantes, de leur loyauté et du bien fondé de leurs actions. Cette forme de rassemblement privilégie l'interconnaissance, l'échange et la mise en commun de la variété de leurs expériences et des relations égalitaires entre membres. Elle se distingue en cela d'une organisation qui s'établit généralement sur des relations hiérarchiques, oriente son action vers l'environnement externe et recherche le consensus à partir d'une mise en ordre des différents points de vue émis.

Des groupes informels, fondés sur la coopération

Les fondateurs se plaisent à souligner le caractère informel de ces groupes qui comprennent une vingtaine de personnes qui se cooptent et se réunissent une fois par mois pour échanger des informations. Seuls les cadres d'entreprises peuvent adhérer à ces groupes ; en sont donc exclus, à Paris tout au moins, les membres des cabinets d'organisation ou de formation. Le mot clef caractérisant cette forme de groupement est celui d'amical. Il s'agit de « *se rencontrer dans un esprit amical* », « *de mettre en commun l'expérience des groupements amicaux* ». De fait, la forme de travail adoptée obéit généralement aux mêmes principes, un tour de table, la présentation d'un thème particulier éventuellement faite par une personne extérieure invitée et, pour finir, un repas en commun. Ce mode de fonctionnement du groupe ainsi que ses formes de vie paraissent, on le voit, largement inspirées des expériences communautaires que ces individus ont pu vivre antérieurement dans des mouvements de jeunesse, ou simultanément dans des associations à caractère culturel et religieux. Cet enracinement du management dans les valeurs de l'éthique catholique ne semble pas être propre à la France. Une étude récente d'une multinationale québécoise établit les mêmes constats (Omar AKTOUF, Renée BÉDARD et Alain CHANLAT, 1992, pp. 83-89).

En 1966, à l'occasion du débat parlementaire sur le projet de loi touchant la formation professionnelle, un changement de statut est proposé qui confère une plus grande légitimité à ce groupement. Celui-ci entend maintenant intervenir comme un acteur collectif sur la scène publique, à côté des organisations patronales, consulaires, d'autres associations et se faire reconnaître par les instances étatiques telles que la Délégation générale à la promotion sociale. Certains, comme M. BERTRAND (GARF 3, Ile de France), défendent l'idée d'un statut pour la profession, à l'exemple de celui des psychotechniciens, qui préciserait les contours du métier, les compétences et expériences requises pour acquérir le titre, les droits et garanties protégeant ce titre, les obligations morales liées à cette fonction ainsi que la place du responsable de formation dans la structure de l'entreprise ; en bref, la reconnaissance d'une profession en voie d'établissement. Cette revendication professionnelle restera objet de désaccord et seul le changement de statut impliquant la création d'une association (relevant de la loi de 1901) sera adopté. Loin de lever les ambivalences liées au statut antérieur, celui-ci s'accompagne de rappels et mises en garde sur la nécessité de tenir sa place sans déroger au respect des prérogatives du principal partenaire, le patronat[13].

Une fonction de médiateurs

Pourtant, cette position qui consiste à voir dans le responsable de formation un spécialiste qui détient des connaissances et des techniques d'action susceptibles de le faire reconnaître comme un conseiller de la direction, l'emportera sur celle du métier et de la profession impliquant une autonomie vis-à-vis de la hiérarchie. La revendication du caractère technique de cette fonction est en effet d'emblée inscrite au principe de son fondement et de sa légitimation. C'est grâce à ces techniques que le responsable de formation est en mesure d'anticiper les changements à produire, d'identifier les besoins propres à chaque catégorie professionnelle. C'est grâce à elles qu'il peut, tout comme ses collègues ingénieurs et responsables des services de fabrication, impulser des changements techniques et organisationnels, « *préparer les hommes et les institutions à s'adapter* » (Archives des GARF, documents des journées d'études de Septembre 1963). Mais, parce que leur action s'applique

13. C'est ainsi que le président (P.E. DEVYS, CAT) rappelle qu' « *il faut éviter d'être pris pour un syndicat des responsables de formation* » et que J. BERNASSE (Directeur du personnel à Kléber-Colombes et responsable du GARF III) argumentera le caractère inopportun de la publication d'un article sur les GARF dans la presse à ce moment : « *J'ai eu l'occasion de faire une nouvelle démarche pour le compte de l'ANDCP. J'en ai profité pour susciter de la part d'animateurs et personnalités du Patronat, une réaction devant l'éventuelle publication d'un communiqué de la presse sur le GARF. La réaction a été vive. On a vivement déconseillé cette initiative qui viendrait contrarier l'action du patronat. Celui-ci, en effet, met l'accent sur la nécessité pour les Entreprises, de se présenter en face des projets de toute nature actuellement étudiés ou discutés, comme des unités homogènes et globales. Notre initiative serait interprétée comme ouvrant des possibilités de dissociation. Elle serait donc très mal venue et nous risquons d'être désapprouvés voire discrédités. Il serait donc souhaitable d'attendre.* »

à l'homme et non à la matière, ces cadres s'appliqueront à rappeler que cette fonction comporte une dimension éthique : « *la formation doit être au service de l'homme.. Il peut y avoir opposition entre la finalité souhaitée et celle de l'entreprise .... Il faut la dépasser tout en restant* ***réaliste*** » (souligné dans le texte, archives des GARF, Journée d'étude 1963). A cette date, il faut convaincre la hiérarchie des entreprises de la nécessité d'une formation des salariés pour assurer le développement des entreprises elles-mêmes, hiérarchie qui est considérée, parfois comme hostile, souvent comme indifférente ou faisant preuve d'une conviction mitigée (même source, p. 5). Autant de raisons qui poussent ces cadres, cherchant à occuper une position « près du patron », aux compromis avec leurs supérieurs qui détiennent le pouvoir. Eux-mêmes se définissent comme des « hommes de compromis », condamnés aux compromis ou contraints de se démettre. Réalistes, ils agissent en modérés armés d'une conviction, celle d'être porteurs d'une nécessité qui s'accomplira progressivement à partir des besoins techniques exprimés dans la production.

Cette conception d'une fonction de médiateurs sous-tend l'attachement de ces cadres à une forme de groupement privilégiant le partage d'expériences et l'élaboration en commun de solutions réalistes à des situations locales. En 1976, Roger GUILLAUME, directeur de la formation à Pont-à-Mousson SA et alors président des GARF, réaffirme cette conception de technicien d'un domaine de questions. A une question sur la réputation quasi légendaire de discrétion qui est attachée à cette organisation, ce représentant des GARF répond en justifiant le réalisme et le pragmatisme inhérents à la position des cadres dans l'entreprise : « *cette discrétion est plus qu'une légende, c'est une éthique. C'est dans la nature même des GARF de ne pas chercher à faire pression pour imposer leurs idées... malgré la substitution de vocables (animateur au lieu d'amical) l'aspect amical et confraternel demeure la raison d'être des 27 GARF fonctionnant à l'heure actuelle... On adhère à titre personnel et non pas au nom d'une entreprise, cela permet une plus grande liberté d'expression et évite de créer une structure parallèle au CNPF. Toutefois l'entreprise doit demeurer présente à l'esprit des membres des GARF, ils y sont des responsables, ils doivent y appliquer une politique* ». Il précisera que les GARF traitent plus facilement de ces questions avec le CNPF qu'avec les syndicats parce qu'il « *n'est pas toujours facile, avec certains syndicats, de rester au niveau purement technique* » (Archives des GARF).

Si les GARF ont pu mobiliser un collectif de personnes c'est donc « *avec, et non contre* ». Tous ses représentants se réclament de cette devise d'œuvrer avec le patronat et avec les syndicats de salariés en vue d'instaurer un bien commun au sein des entreprises.

Cette organisation n'a connu qu'un développement limité au regard de celui de l'activité qu'elle a contribué à promouvoir. En 1968, on compte huit groupes et 170 membres, en 1970, dix groupes et 225 membres. Puis on assiste à une forte progression, en 1973, dix-huit groupes et 396 membres et en 1976, vingt-sept groupes et 560 membres. Mais, selon les témoignages recueillis l'influence des GARF ne pourrait se mesurer par ces indicateurs et cette association aurait été à l'origine d'innovations beaucoup plus marquantes que l'ANDCP.

L'élaboration d'une pensée commune à partir de pratiques hétérogènes

L'élaboration d'une pensée commune est indispensable à ces cadres qui agissent dans des entreprises différant aussi bien par leurs activités économiques que par leur modes d'organisation et de gestion. En préalable à celle-ci, la définition d'un langage commun s'impose pour mettre en commun des expériences variées, voire hétérogènes, au sein des entreprises et, plus généralement en dehors d'elles. Au début des années soixante, les pratiques qui ont été ensuite désignées par la notion de formation sont nommées « perfectionnement, recyclage, adaptation, promotion ». Très vite, les pionniers des GARF vont entreprendre de fixer le vocabulaire et, ce faisant, d'unifier les conceptions à faire prévaloir, mais aussi les méthodes et les moyens d'action. En 1958, lors d'une journée d'étude de l'IFPC sur « La formation et les institutions de l'entreprise », R. VATIER, commence son intervention par une définition de la formation, conformément à un souci partagé par les acteurs de l'époque qui doivent délimiter le domaine de réalité dont ils parlent et sur lequel ils veulent agir : « *on peut dire que la Formation est l'ensemble des actions propres à maintenir l'ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de compétence nécessitée par l'activité de l'entreprise. Cette compétence a trait aux connaissances, aux aptitudes, à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe. La compétence est la conjonction heureuse de ces trois termes : connaissances, aptitudes, bonne volonté. Cette compétence n'est jamais définitivement acquise, elle est menacée, elle est toujours à reconquérir et cette reconquête doit se faire parce que le poste change par suite de l'évolution technologique. De plus, le titulaire peut changer de poste et le titulaire lui-même se modifie* ».

Cette conception évoque, non seulement par les mots utilisés comme celui de compétence notamment, mais aussi par l'explication de cette notion sur les trois registres du cognitif (les connaissances), de l'action (l'aptitude) et du comportement (la bonne

volonté), les méthodes de gestion aujourd'hui en usage dans les grandes entreprises. Les référentiels de compétences, actuellement en voie de généralisation dans celles-ci, poursuivent en effet cette même recherche d'ajustement des hommes et des postes sur ces trois dimensions. Et cette poursuite d'une gestion du personnel au moyen des techniques de définition et de mesure des compétences est également justifiée par cette vision dynamique de l'organisation du travail et des individus eux-mêmes.

Plus tard, lors de la première journée d'étude organisée par les GARF, en 1963 -journées d'études qui sont des lieux et des moments où la diversité des expériences sert à l'élaboration de cadres d'action communs- une commission s'emploie à unifier la terminologie en usage, perfectionnement, recyclage([14]), et à promouvoir une définition de la formation qui englobe une grande variété d'actions : « *c'est un ensemble de techniques réfléchies visant à mettre les hommes en situation d'acquérir, d'améliorer, de modifier leurs connaissances, leurs capacités, leurs habitudes en vue de leur permettre de mieux remplir leur fonction, et d'une manière générale, de mieux assumer leur état, et cela dans une perspective d'avenir personnel et d'évolution globale* » (GARF, 1963, p. 11). Cette définition tente donc de concilier deux termes alors perçus comme opposés, l'individu et l'entreprise. La possibilité de cette rencontre d'intérêts différents, voire contraires, s'inscrit dans l'adhésion à la nécessité de l'évolution. De fait ces « hommes de formation » se présentent comme des « hommes de l'évolution » (GARF, 1963, p. 13). Certes, l'évolution de l'entreprise et l'ajustement de hommes ne suivent pas les mêmes rythmes et il revient aux responsables de formation de réduire ces décalages d'une manière pragmatique et circonstanciée([15]). Cette doctrine de la nécessité de concilier des objectifs jusqu'alors considérés comme séparés sera réaffirmée dix ans plus tard, après l'instauration de l'obligation pour les entreprises de participer au financement de la formation professionnelle et continue : « *(le but de la formation).. est donc économique, humain et social, ces objectifs sont inséparables* ».

Hommes de compromis et adeptes d'une évolution dans l'harmonie, ces hommes de la formation s'appliquent d'emblée à détecter et faire exister les « besoins de formation ». Si les besoins en formation sont considérés comme universels et attachés à toutes les catégories professionnelles, ils vont être classés selon leur orientation : le perfectionnement technique, la fonction, ou le développement personnel. Invoquée comme un bien commun pour tous, ayant à la fois un caractère technique et culturel, la formation revêt, en pratique, des sens très différents puisque « la culture de soi » est réservée aux cadres supérieurs. Des différentes sources consultées et des témoignages recueillis (J.-L. DONNADIEU, J. FOMBONNE, R. VATIER), il ressort, nous l'avons dit, que l'encadrement des services de production fut le principal bénéficiaire de la formation. Appliquée à cette catégorie de cadres, la formation permettait de « *transformer la résistance au changement en coopération. On y a le plus souvent réussi, car les attitudes sont plus plastiques dans le domaine technique.* » (J. FOMBONNE, 1963, p. 402). La coopération de ces cadres intermédiaires était plus nécessaire que celle d'autres catégories de cadres, supérieurs par exemple, car d'elle dépendait l'adhésion et la mobilisation des agents d'exécution dans la mise en œuvre des changements organisationnels([16]).

Une vision communautaire de l'entreprise

Très vite ces pionniers devront ajuster les fondements doctrinaux de leurs actions aux contraintes institutionnelles de l'entreprise et la double finalité de leur mission, « *assurer la promotion des hommes et donner à l'organisation sa pleine efficacité* » les a obligés à une conduite pragmatique pour que leurs actions soient « *des ferments d'évolution.. et non des utopies .... (car) la contradiction entre la formation agent de changement, et les institutions, réalité structurelle plus ou moins rigide, supposera toujours des ajustements réciproques et successifs qui sont la*

14. Par perfectionnement, on désigne « *l'ensemble des actions tendant à améliorer, ou modifier les connaissances, les capacités, les attitudes des personnes en place* » et par recyclage « *la remise à jour périodique des capacités techniques spécialisées, imposée par l'évolution* ».

15. A l'image de l'intelligence du tailleur évoquée par Bernard SCHAW : « *parmi tous les hommes que je connais, le plus intelligent c'est mon tailleur : chaque fois que je vais chez lui, il reprend mes mesures. Quant aux autres, ils m'ont mesuré une fois pour toutes et ils se figurent que leur jugement est toujours à ma taille* ». (GARF, 1963, p. 13).

16. Cette volonté se heurtera à l'opposition des travailleurs syndiqués à la CGT, comme le rappelle J.-L. DONNADIEU : « *Des syndicalistes me reprocheront plus tard, au cours d'un colloque, la faible participation ouvrière à cette première expérience. Certes elle a reposé sur la maîtrise. Nous sommes en 1955. On réalise sans doute mal ce que sont à l'époque les habitudes et les mentalités. J'ai fait une tentative. J'ai invité une dizaine de manœuvres, avec leur délégué syndical, à venir participer à une formation préalable à un groupe d'études. Surpris par cette invitation, ils viennent, silencieux et circonspects. Seul le délégué parle : ils sont venus par politesse mais n'ont pas l'intention de participer à une formation ni à un groupe d'études. Les raisons sont données clairement : les ouvriers ne demandent pas à être formés par la direction. Leur rôle est de faire le travail pour lequel ils sont payés. Ils n'ont pas à prendre une part quelconque dans l'amélioration et l'organisation de la production, c'est la responsabilité de la direction. Ce délégué est un homme rude, grand et fort. Il ne manque ni d'intelligence ni de malice. Je fais allusion à l'obscurantisme du Moyen Age : les moines ne souhaitaient pas que les enfants du peuple aillent à l'école. Moins ils en savaient, mieux cela valait pour ceux qui avaient le pouvoir. Le délégué sait cela, il est d'accord avec moi et sait que l'ignorance est un instrument d'asservissement. Mais je n'arrive pas à le convaincre. Il reste muré dans sa position de défense. Taylor et Marx font bon ménage* » ! (J.-L. DONNADIEU, 1999, p. 122)

dynamique du progrès et requièrent la vigilance des formateurs » (J. FOMBONNE, 1963).

Hommes d'action, convaincus de devoir ajuster leurs engagements aux contraintes des institutions, ces pionniers de la formation parviendront à entraîner les directions des entreprises, ou une fraction du personnel de celles-ci, aux innovations qu'ils introduisent et dont la légitimité est toujours argumentée relativement à des objectifs de conciliation d'intérêts opposés, ceux des directions et ceux des salariés. Cette argumentation se développe sur une vision communautaire de l'entreprise qui doit être appréhendée comme une globalité de même que l'indivisibilité de l'homme ne saurait autoriser de considérer le producteur séparément de la personne. En bref, le style normatif des énoncés provenant de ces cadres promoteurs d'un bien commun dans l'entreprise contraste singulièrement avec le caractère pragmatique et conciliant de leurs pratiques. Ces cadres ont, nous l'avons montré, largement contribué à faire exister un mouvement social dans la société française des trente années d'après guerre en faveur de l'accès de tout individu à une formation tout au long de sa vie, à l'exemple toujours cité d'autres pays, et des USA en particulier. Ils ont, comme ils le disent, fait reconnaître que « la formation et le perfectionnement sont la rançon d'une civilisation du changement » (*Direction du personnel*, Sept. 1966, n° 100 bis). Initiateurs de ce changement, ils évoquent le climat de ferveur, d'abnégation dans lequel les premiers candidats aux cours du soir viennent apprendre, après leur journée de travail tandis que leurs femmes les attendent en tricotant dans la voiture (R. RIBETTE, entretien du 22-9-1999). Combien étaient-ils ? Etaient-ils techniciens, agents de maîtrise, ouvriers ? Que recherchaient-ils ? Nous ne disposons pas de mesure d'ensemble, sans doute en trouverait-on des estimations dans les archives des entreprises.

Réformes sociales dans les entreprises et développement des sciences sociales en France (1950-1960)

Les années 1950-1960 sont, nous l'avons dit, marquées par une volonté modernisatrice commune aux cadres économiques de l'Etat, aux cadres du personnel des grandes entreprises et à la majorité des chercheurs en sciences sociales. Pour autant on ne saurait confondre ces rapports de contemporanéité avec une convergence d'intérêts entre ces différentes catégories qui se rassemblaient dans des clubs tels que le club Jean Moulin par exemple. La rencontre entre des individus épris de réformes et d'actions sur leurs milieux respectifs se réalise dans un contexte singulier, celui de l'après seconde guerre mondiale. Les chercheurs de l'époque ont, dans leurs témoignages et leurs analyses, tous souligné cette préoccupation principale qui était la leur « constituer l'entreprise en partenaire scientifique » (Colloque CNRS, 1983, p. 44). Mais la demande spontanée émanant aussi bien de l'administration étatique que des entreprises ou des syndicats se réduisait, le plus souvent, à une demande en méthodologie, elle- même confondue avec des techniques. En bref, on nous demandait, dit Robert PAGÈS lors de ce colloque, d'agir non pas en chercheurs mais en « *experts de recherches* » (p. 40).

La constitution de relations entre chercheurs et milieux demandeurs de connaissances sociales va s'effectuer sur des modes différents selon les disciplines dont les frontières étaient pourtant beaucoup moins définies qu'aujourd'hui. Cette diversité de forme ne saurait pourtant occulter leur inspiration commune, celle de participer à une transformation générale de la société sur le plan culturel et politique. Cette volonté de transformation s'enracine, pour une large part, dans les missions de productivité et la mobilisation que celles-ci ont suscitée. En 1955, le Commissariat au Plan et à la Productivité, dirigé par G. ARDANT, envoie des chercheurs en mission aux Etats-Unis sur les problèmes de psychologie sociale, appliquée et fondamentale, et de sciences sociales : « *Au retour* », dit Robert PAGÈS[17], « *nous avons fait des séminaires, des séminaires nationaux qui ont été organisés, payés par la « Productivité ». C'était le grand luxe industriel ...La disproportion des rémunérations était capable de détruire d'un seul coup, à la dynamite, toute recherche fondamentale. Une situation toute neuve s'est présentée à la psychologie sociale à ce moment là. Il a fallu créer les conditions d'une espèce d'ascétisme local ; c'est-à-dire que nous nous sommes trouvés entre la foire et le couvent. Une bonne partie de ce que nous apportions est un peu tombé dans la foire et, dans certains cas y est restée...Il a fallu des gens qui réagissent de façon suffisamment vertueuse pour continuer à travailler dans les conditions de la recherche fondamentale...* » (p. 44).

L'introduction de la psycho-sociologie

C'est dans ce contexte que les techniques de la psychologie sociale « américaine », et les référents théoriques qui les accompagnent, sont importés en

17. « *D'un seul coup et en quelques semaines, un nombre appréciable de ces vacataires ou jeunes chercheurs se sont vu offrir le choix d'être payés environ 60 000 francs par jour (soixante fois plus). Leur patron pouvant se faire payer d'emblée, à ce moment là, 1 000 francs actuels, 100 000 francs de l'époque, par jour, soit les perspectives d'un centuplement des gains à peu près..* »(*ibid.* p. 45).

France. Celles-ci se développent simultanément au Centre d'études sociologiques où se trouve Robert PAGÈS « *avec CHOMBART DE LAUWE, BRAMS, MAUCORPS, auprès de FRIEDMANN ou GURVITCH, et chez ZAZZO, dans le prolongement de la tradition WALLON : Henri WALLON avait constitué à travers marxisme et neurologie une zone de rencontre entre la psycho-biologie et la sociologie. Au centre d'études sociologiques, nous avons eu un effet MORENO et un effet FESTINGER d'origine lewinienne* ». (p. 43). R. PAGÈS explique ensuite comment ces courants théoriques se sont conjugués à des préférences politiques pour donner naissance à des interventions sociales visant à changer les institutions à partir des rapports entre individus. Au centre de leur analyse et de leur pratique se trouvait en effet « *l'individu, son réseau et la société globale* ».

Les psycho-sociologues qui interviennent le plus fréquemment dans les associations des cadres du personnel (ANDCP et GARF) s'inscrivent dans les mêmes courants de pensée mais en associant très étroitement leur enseignement dans l'université avec l'intervention dans les entreprises et plus généralement dans les organisations. Parmi eux, on peut citer Jacques ARDOINO, qui enseigne à l'Université de Bordeaux (puis à Paris) et à l'ISHA (Institut de sciences humaines appliquées créé en 1956, sous l'impulsion de Roger DAVAL) à côté d'autres jeunes chercheurs, qui occuperont ensuite des positions intellectuelles influentes dans les institutions universitaires, comme J. MAISONNEUVE (à la Sorbonne) et TABATONI (à Paris-Dauphine) et dans les milieux professionnels d'entreprises. Lui aussi dit avoir diffusé « *la lettre d'Amérique.. les produits véhiculés étaient l'entretien, l'enquête, la méthodologie des sciences sociales..* » (Colloque du CNRS, 1983, p. 79).

Les plus actifs de ces psycho-sociologues sont, de toute évidence, ceux réunis dans une association l'ARIP (Association de recherche d'intervention psychosociologique, fondée en 1959) que nous avons présentée ailleurs (L. Tanguy, *Sociétés contemporaines*, 1999) et dont les principaux représentants sont constamment sollicités par les cadres du personnel pour les éclairer et les assister techniquement dans la mise en place de nouvelles formes d'administration du personnel et de sa formation. En tête, viennent Guy PALMADE, qui organise le premier stage de relations humaines à l'Electricité de France en 1954, Max PAGÈS, E. ENRIQUEZ etc. Pour compléter ce tableau, nous devrions rappeler l'important essor des cabinets d'organisation, de la CEGOS, des conseillers psychologiques dont nous ne rappellerons pas les modes d'action, notre propos se bornant à retracer les liens tissés entre des groupes de chercheurs en sciences sociales et les cadres des grandes entreprises à propos des changements à promouvoir dans celles-ci.

Liens avec les sociologues du travail

Les sociologues du travail ont eux aussi, aux dires mêmes des intéressés (R. VATIER et J. FOMBONNE d'une part, J.D. REYNAUD d'autre part), développé des relations fécondes avec ces cadres sur le mode interpersonnel, ou plus formalisé sous formes de journées d'études, de conférences organisées par leurs associations. En premier lieu, on citera le groupe de sociologie industrielle créé autour de G. FRIEDMANN qui rassemblait, une fois par mois, les premiers chercheurs du CNRS préoccupés par les questions du travail et des responsables du personnel des grandes entreprises de la région parisienne. Jean-Daniel REYNAUD qui en était le secrétaire évoque ce groupe comme un lieu de réflexion, où ces responsables pouvaient se dégager de leurs positions institutionnelles, pour acquérir des attitudes et des techniques d'analyses sur les problèmes qu'il devaient résoudre au quotidien. Les uns et les autres tiraient profit de ces rencontres et apprenaient ensemble à élaborer un mode de connaissance concrète du travail industriel et singulièrement du travail ouvrier. Des affinités et des solidarités se sont ainsi établies qui se traduiront par l'obtention de terrains d'enquêtes, pour les chercheurs et par une légitimité de spécialiste des questions sociales fondée sur des études empiriques, pour les responsables de personnel des entreprises[18]. Ces derniers ont appris, au contact des premiers, à questionner l'organisation du travail, les conditions d'exercice de celui-ci, sa rémunération, à faire voir et argumenter la nécessité de changer l'ordre existant pour des raisons d'efficacité et d'évitement des conflits et à instaurer des procédures de dialogue avec les syndicats.

Plus généralement, la première génération de sociologues du travail semble s'être préoccupée de développer des liens étroits avec les représentants des entreprises, préalable à l'accomplissement de leur projet intellectuel, une recherche de terrain. Cette préoccupation ressort très nettement de la revue *Sociologie du travail* fondée, en 1959, par Michel

18. J.-D. REYNAUD corrige ce point de vue établi, selon lequel les recherches sur l'entreprise auraient commencé au Centre d'Etudes Sociologiques. Il rappelle que ces recherches débutent à l'ISST (Institut des sciences sociales du travail) et sous l'impulsion d'Yves DELAMOTTE, directeur de cet organisme rattaché à l'Université de Paris et placé sous la tutelle du Ministère du Travail. C'est là que sont réalisées les premières grandes enquêtes : celle de TOURAINE chez Renault, de MARENKO et CROZIER sur les employés, de REYNAUD sur la Sécurité Sociale, de DOFNY, DURAND, TOURAINE et REYNAUD sur Lorraine-Escault, de CROZIER sur les Tabacs, de MAUPÉOU sur les jeunes ouvriers, de BENOÎT et MAURICE sur Merlin-Gérin etc.

CROZIER, Jean-Daniel REYNAUD, Alain TOURAINE et Jean-René TRÉANTON et publiée par l'Association pour le développement de la sociologie du travail qui comprend, outre les quatre chercheurs précédents, G. FRIEDMANN et G. STOETZEL qui prêtent leur nom pour obtenir la propriété du titre. En 1961, un feuillet publicitaire distribué par les Editions du Seuil, qui édite cette revue, présente le sommaire du dernier numéro paru accompagné d'un encadré, énonçant en caractères gras, le public auquel celle-ci s'adresse : « *Chefs d'entreprises, syndicalistes, organisateurs, universitaires, bref, tous ceux qui, pour des raisons pratiques ou par curiosité d'esprit cherchent à comprendre les problèmes du travail* ».

Interrogé sur cette présentation, J.-D. REYNAUD confirmera le souci que cette première équipe (en place de 1959 à 1966) entretenait pour s'adresser aux entreprises. De fait, la liste des abonnés, lors de ces premières années, comportait un nombre non négligeable d'abonnés provenant des entreprises. Le terme de chefs d'entreprises lui apparaît, *a posteriori*, quelque peu exagéré bien qu'il se souvienne de rencontres avec les dirigeants d'entreprises eux-mêmes : avec Merlin-Gérin lors d'une étude réalisée par Odile GUILBOT et Marc MAURICE, avec le président de Lorraine Escault pour l'étude de Mont Saint-Martin, avec celui de la Manufacture des tabacs pour la recherche entreprise par M. CROZIER et plus tard avec P. DREYFUS (Directeur de Renault) au club Jean Moulin. On comprend ainsi que des directeurs du personnel aient pu citer cette revue parmi les lieux et moyens de formation dont ils disposaient avant la création des institutions spécialisées dans cette tâche. Ils y trouvent parfois des noms d'hommes d'entreprises qui écrivent sur des questions aussi diverses que celles des idéologies patronales (Pierre BIZE, Commissariat à la productivité, 1960, n° 2) ou de la recherche en entreprises (D. BENUSIGLIO, Directeur adjoint à la CEGOS, 1966, n° 4 et 1967, n° 1). Cet article est suivi d'un débat sur cette même question avec P. PIGANIOL, conseiller scientifique auprès de la Direction générale de la Compagnie Saint-Gobain et des membres du comité de rédaction de la revue.

L'exemple le plus éloquent de ces échanges entre chercheurs et hommes d'entreprises pour notre propos est un numéro spécial consacré à la formation et la promotion dans l'entreprise, publié sous la direction de J.-D. REYNAUD (1963, n° 4). Cette livraison intitulée « Formation et promotion » rassemble des articles provenant de chercheurs et de directeurs de personnel. Rappeler les titres, les noms et statuts d'auteurs permet au lecteur d'apprécier le souci d'équilibre qui sous-tend la composition de ce numéro et la volonté de rendre compte des diverses composantes d'un milieu impliqué à un titre ou à un autre (observateur ou praticien) dans un domaine d'activité sociale encore peu développé. On y trouve d'un côté Claude DURAND, chercheur au CNRS (rattaché à l'ISST), Michel CROZIER et Jacques LAUTMAN, chercheurs au CNRS (rattachés au Centre de sociologie européenne), Nicole DE MAUPÉOU, chercheur au CNRS (rattachée à l'ISST), Guy BARBICHON, chercheur au CERP (Centre d'études et de recherches psychotechniques) et de l'autre, Paul Brégeon, Chef des services d'information et de perfectionnement de la SNECMA, Raymond VATIER, Directeur du Centre interentreprises de Formation de Renault Billancourt (auteur de différents ouvrages sur la formation en entreprises et membre du Groupe de sociologie industrielle), Pierre DEMARNE, Directeur pour l'Europe des services d'éducation, à IBM (et auteur d'une thèse réalisée sous la direction de J. STOETZEL), Jean FOMBONNE, Directeur du personnel à la Compagnie bancaire (ancien étudiant de J.-D. REYNAUD à l'ISST et membre du Groupe de sociologie industrielle)([19]). Ce mélange de points de vue qui peut aujourd'hui paraître surprenant allait peut-être de soi en ce début de constitution d'un milieu scientifique sur un sujet lui-même en gestation.

Certes, les différences de style entre ces publications expriment des regards et des questionnements distincts sur la réalité : les chercheurs s'emploient à comprendre les formes prises par l'arrivée de la formation dans les relations professionnelles alors que les hommes d'entreprises s'appliquent à poser les problèmes qu'ils rencontrent dans leur action, à les objectiver et à proposer les solutions qui leur paraissent les mieux adaptées. Mais les uns et les autres partagent un certain nombre de points de vue communs : la nécessité de connaître les mouvements d'une réalité, ses contradictions, pour ensuite agir sur celle-ci. Cette connaissance passe par l'observation et l'enquête qui fournissent les mesures des faits.

Loin d'être considérées comme allant de soi, les actions de formation que les hommes d'entreprises entendent promouvoir doivent, en effet, être justifiées de façon à faire apparaître leur bien-fondé et leur nécessité. Cette nécessité va s'affirmer en termes de besoins qu'ils vont faire apparaître sur le mode scientifique de la mesure à partir d'enquêtes supposées faire voir une réalité objectivée et donc dégagée de jugements personnels. Cette foi dans les techniques d'objectivation, et de l'enquête notamment, est partagée par tous les cadres du personnel des grandes entreprises. Pour asseoir leur position, définir leur

19. Deux notes de recherches suivent ces articles qui font un état des lieux sur « Les recherches du Centre d'études et de recherches psychotechniques en matière de formation professionnelle » et sur « Les recherches du CUCES sur la promotion dans l'industrie » ainsi qu'une note bibliographique.

espace d'action et convaincre la direction de leurs entreprises de la nécessité d'une fonction spécialisée dans les questions du personnel, qui sont complexes puisqu'elles résultent d'un ensemble de relations entre hommes, techniques et marché, ils revendiqueront leur capacité à analyser des problèmes et à les résoudre au moyen de techniques. « *Un problème bien posé...c'est réunir les éléments dans une triple attitude de respect : respect des chiffres, respect des faits et respect des hommes. C'est-à-dire, dans toute la mesure du possible, essayer de mesurer les différents éléments, de les quantifier et les qualifier les uns par rapport aux autres. C'est-à-dire aussi ne pas se fier à des impressions ou à des sentiments, mais rechercher avec obstination les faits, les faits tels qu'ils sont et non tels qu'on voudrait qu'ils soient..* » (D. DUGUÉ MC CARTHY, Directeur des relations du travail à la SNECMA, 1963, p.18)

Pour autant, ils n'oublient pas que les problèmes humains ne peuvent être traités comme des problèmes techniques, « *que les hommes ne peuvent être considérés comme des éléments quelconques mais comme des personnes sensibles à la solution du problème* ». Ils dénoncent la réduction des problèmes de personnel opérée par des procédures gestionnaires qui négligent l'aspect humain. Ils plaident pour une intégration des sciences humaines à leur réflexion et à leurs pratiques afin de mieux prendre en compte ces relations. Ils préconisent d'avoir recours à des psychologues et des sociologues dans les équipes de formation, dans les groupes d'études sur les questions d'organisation et dans les négociations avec les syndicats. Les plus éclairés tentent de convaincre leurs collègues de la légitimité et de l'utilité des sciences sociales pour s'affirmer comme des spécialistes compétents, efficaces, disposant eux aussi, comme leurs collègues cadres de la production, de techniques de démarche scientifique qui permettent d'agir au cœur de la réalité des entreprises (Yves COHEN, 1995), sur les relations sociales, lesquelles ne peuvent être contrôlées par de simples procédures mais exigent d'intervenir au niveau des attitudes, des comportements.

Donner à la formation un caractère de nécessité

C'est sur ce mode que R. VATIER va argumenter la nécessité de la formation des ingénieurs et cadres à partir d'une enquête réalisée par l'UIMM sur ces catégories professionnelles dans l'industrie des métaux (*Sociologie du travail*, 1963, p. 366). Il procédera de la même façon pour instaurer un cycle de formation à Billancourt (S. PERRIAUX, 1998). Cet homme devient un véritable artisan de la formation, il en promeut l'idée, milite pour sa réalisation, implante des dispositifs, contribue à son institutionalisation, participe à l'élaboration d'une pédagogie des adultes dans l'entreprise (comprenant des propositions sur les enseignants, les méthodes, les locaux etc.). On ne saurait trop insister sur la vision dynamique qu'ont R. VATIER, J. FOMBONNE, J.L. DONNADIEU et d'autres de l'entreprise, des techniques, des relations sociales, des connaissances, et sur le fait qu'ils agissent pour propager ce ferment de dynamisme qu'est la formation. Ils se présentent ainsi comme des agents d'une évolution qu'ils proclament nécessaire parce que répondant aux besoins. Cette nécessité est argumentée par des faits résultant d'enquêtes. L'enquête constitue le moment principal de la construction d'une nécessité ancrée dans le développement économique et social de l'entreprise

Pour illustrer la rhétorique qui préside à la construction de la nécessité de la formation en réponse à des besoins nous rappellerons la note publiée, dans ce même numéro de Sociologie du travail, par Marcel LESNE (enseignant à l'université de Nancy et rattaché à l'INFA, Institut national de formation des adultes) sur la méthode élaborée par le CUCES pour déterminer les besoins en formation des organisations. Cet exposé de méthode commence par affirmer un postulat : il existe des besoins en personnel d'un type nouveau pour tenir certains emplois. Suit l'exemple d'une catégorie d'emplois visant à décharger les ingénieurs de certaines tâches techniques ou administratives. « *Ces postes n'ont pas de nom, ne reçoivent pas de qualification particulière et ne sont pas reconnus officiellement. Ils ont été créés parce que des ingénieurs voyaient dans leur existence le moyen de pouvoir se consacrer à des tâches plus essentielles, au niveau de leur véritable compétence. Une enquête s'avérait donc nécessaire. Une première série d'études de postes a permis d'esquisser une première « image » de ce poste d'auxiliaire d'ingénieur. Celle-ci est approfondie par des interviews auprès de 20 cadres dirigeants d'entreprises locales à partir desquels est élaboré un questionnaire adressé à 150 ingénieurs qui commentent le « portrait » du collaborateur d'ingénieur présenté ainsi que les hypothèses de formation à concevoir.*»

La notion de besoins, spontanément perçue comme immanente à un ordre de choses désirables par tous, apparaît ainsi comme une construction résultant de l'action de spécialistes qui disposent de techniques faisant apparaître une solution possible à un problème comme la seule pouvant exister. Cette vision du réel, aseptisé des possibles qu'il contenait à un moment donné, revêt ensuite la figure de la nécessité.

Leur vision de l'évolution de l'entreprise s'inscrit dans un mouvement d'évolution plus vaste. C'est ainsi que la promotion professionnelle dans l'entreprise est pensée comme une des formes de promotion sociale devant être simultanément instituées. Reprenant les distinctions établies par le Conseil

économique et social entre promotion professionnelle, promotion collective (entendue comme le perfectionnement des responsables syndicaux, civiques et économiques) et promotion culturelle (destinée aux agents du secteur de la culture, sport et loisir), R. VATIER défend un projet de réformes qui ne s'en tient pas seulement aux relations de travail mais concerne d'autres sphères d'activité de la société (*Sociologie du travail*, 1963, p. 367). Il projette ainsi un avenir radicalement transformé où « *les effectifs ainsi concernés (par la formation) seront un jour dans les mêmes ordres de grandeur que ceux auxquels s'adresse l'Education nationale* ».

On ne saurait, toutefois, surestimer l'influence des sociologues français sur les cadres du personnel des grandes entreprises. Nous avons rappelé plus haut que ces cadres comme leurs dirigeants se sont très tôt inspirés des expériences étrangères en matière d'administration du personnel. Analysant *a posteriori* son action chez BSN, aux côtés d'Antoine RIBOUD, Jean-Léon DONNADIEU souligne que leur démarche, à l'origine essentiellement empirique, s'est ensuite appuyée sur divers apports théoriques parmi lesquels la conception socio-technique de l'entreprise élaborée par le *Tavistock Institute* en Angleterre, *La dimension humaine de l'entreprise* de Douglas MAC GREGOR, les travaux de Frédéric HERZBERG et sa théorie du « *job enrichment* » auxquels il ajoute *Le travail en miettes* de G. FRIEDMANN. Pour ces hérauts des réformes de l'entreprise, la formation n'est pas dissociable de l'organisation. Si elle peut être autonomisée dans la création d'un « Service organisation formation » c'est parce qu'elle permet de produire des changements coordonnés entre la technique, l'organisation et les rapports d'autorité dans l'entreprise. De fait, l'action conjuguée de J.L. DONNADIEU et A. RIBOUD chez BSN mobilisera ce dispositif pour repousser les limites du taylorisme au quotidien et du système philosophique d'organisation des entreprises. Cette critique du taylorisme sera énoncée dans le célèbre discours prononcé aux assises du Conseil national du patronat français à Marseille en octobre 1972 : « *le critère d'efficacité devra intégrer les valeurs de l'Etre et perdre la priorité qu'il a connue ces trente dernières années !* ». Il indique la méthode : travailler « avec et par » le personnel, et veut que l'entreprise élabore un plan social en même temps que son plan économique. Il préconise l'expression des salariés sur les lieux de travail, l'augmentation de la sécurité de l'emploi, l'information du personnel, l'enrichissement des tâches qu'il représente (J.-L. DONNADIEU, 1999, p.167).

Force des réseaux et projet de changement dans l'entreprise

L'angle d'approche adopté résulte d'un point de vue sociologique sur lequel il nous faut revenir. Celui-ci postule que, loin d'obéir à des lois, le mouvement de la réalité sociale résulte de l'action des individus, des groupes et de leurs interactions dans des situations données, elles-mêmes inscrites dans un contexte plus large. Ces actions peuvent être organisées au sein d'associations, de syndicats, de partis ou relever des pratiques quotidiennes. C'est ce point de vue qui dirige cette investigation sur la mise en place de pratiques de formation dans les entreprises au cours des années 1950-1960. Il privilégiera l'action d'une catégorie d'agents qui paraît avoir été déterminante pour faire exister un ensemble d'idées et les faire partager par d'autres acteurs avec lesquels ils interagissent dans l'entreprise, les dirigeants de celle-ci et les travailleurs.

L'analyse menée laisse voir que les activités crées et instituées sous le nom de formation par cette catégorie de cadres n'étaient pas l'objet d'actions équivalentes de la part des autres protagonistes de l'entreprise : les dirigeants d'une part, les exécutants de l'autre. Pour cela, ils ont agi en médiateurs sur une scène où s'affrontent des groupes porteurs de rationalités différentes Ce sont ces cadres qui les ont convaincus du bien fondé de cette nouvelle donne et qui lui ont conféré les propriétés susceptibles d'en faire un bien commun. Ils ont initié des réformes fondées sur le compromis nécessaire à une coopération dans l'entreprise. Au cœur de ces réformes, la formation a été conçue comme un instrument de réduction des conflits d'intérêts, de positions et de participation à une œuvre commune, celle de la modernisation économique et sociale de l'entreprise. Les problèmes inhérents aux relations sociales dans celle-ci ont ainsi été traduits en termes techniques permettant d'apporter des réponses qui faisaient accord sur le registre de la formation. Ces hommes de la formation se sont en effet présentés comme des techniciens –on dirait aujourd'hui des experts- des artisans d'une politique contractuelle reposant sur le compromis et l'accord.

L'action de cette catégorie de cadres, ici isolée pour les besoins de l'analyse, s'inscrit nécessairement dans un ensemble d'interactions avec d'autres acteurs et en premier lieu avec ceux qui font exister l'entreprise au quotidien par leur travail. Tout porte à admettre le jugement des cadres sur les dirigeants des entreprises qui, dans leur majorité, manifestaient plutôt une indifférence voire des réserves, à l'égard de l'idée de formation et aux actions impulsées par des pionniers. Toutes les études réalisées sur le rapport des salariés à ces questions (Marcel DAVID, 1977, Claude et Michèle DURAND, 1971, Guy BRUCY, 1999) font état du même intérêt /désintérêt selon la position dans la hiérarchie professionnelle. Valorisée par les cadres et, à un moindre degré par les techniciens et la maîtrise, elle reste encore méconnue par les ouvriers en 1970. Autrement dit, les inégalités aujourd'hui constatées dans l'accès à la

formation permanente apparaissent dès l'origine être des différences de rapports et de dispositions à participer à des changements de relations dans l'entreprise qui impliquaient une mobilisation des individus. C'est dire que la mobilisation des cadres du personnel n'a pu entraîner la mobilisation de ceux à qui cette nouvelle manne était en principe destinée, les travailleurs.

Ces pionniers de la formation forment un petit monde. Les entreprises qui sont à l'origine de la création du CIF (devenu plus tard le CESI), Renault, SNECMA, Chausson, Télémécanique, Compagnie électromécanique, sont aussi celles qui instituent les premières caisses de retraite complémentaires. Les cadres du personnel et de la formation de ces entreprises ont fondé et animé les associations, l'ANDCP, les GARF et l'Institut Entreprise et Personnel, qui ont façonné ce domaine d'activités dans l'entreprise. Ce sont sensiblement les mêmes hommes qui ont fondé les premières institutions de formation au management en France. Par leur ouverture d'esprit sur l'extérieur et la nécessité dans laquelle ils se trouvaient de devoir convaincre leurs supérieurs et leurs collègues dirigeant les services de fabrication, ils ont emprunté des méthodes et des techniques aux sciences sociales pour légitimer leurs actions.

Il nous faut également souligner la force des réseaux qui permet de décupler l'action des pionniers. Nous employons ce terme plutôt dans usage ordinaire que dans celui qui lui est donné par des travaux qui tentent de formaliser les liens tissés entre les acteurs à des fins données, au moyen de la méthode des graphes (Vincent LEMIEUX, 1999). En faisant ressortir l'efficacité des réseaux tissés par ces cadres du personnel des entreprises, au moyen des formes de rassemblement dont ils se sont dotés, nous entendons montrer que celles-ci ont permis à ces cadres de se constituer en acteurs collectifs. Ils ont, en effet, pu mettre en commun leurs ressources statutaires, celles liées aux postes qu'ils occupent avec les prérogatives et privilèges qu'ils comportent, afin d'élaborer des points de vue, une doctrine, des instruments, une éthique. Ils ont, également, développé des relations avec des institutions, des associations engagées dans l'intervention sociale et politique et avec des milieux plus éloignés de l'entreprise comme celui des chercheurs. Ces relations, faites de transactions de toutes sortes, leur donneront une capacité d'initiative, d'innovation et de légitimation. Ces cadres, nous l'avons montré, ont puisé dans leurs réseaux de relations les principaux éléments qui ont dirigé leur action au sein des entreprises. C'est cette inscription dans un mouvement qui leur a permis de jouer ce rôle de fondateurs, d'autant qu'ils s'y sont totalement investis, pas seulement en professionnels des relations de travail, mais en militants de réformes sociales au sein des entreprises. Ce lieu d'action a été privilégié d'une manière quasi exclusive. Certains diront avoir refusé d'adhérer à des clubs dont la finalité s'avérait délibérément politique (R. VATIER au club « Echanges et projets » de J. DELORS). Lorsqu'ils interviennent au sein d'instances extérieures à l'entreprise c'est en tant qu'expert de celle-ci : à l'exemple de R. VATIER au Conseil économique et social et au Comité des sages mis en place par Pompidou en 1969 sur la mensualisation des salaires, aux côtés de J.D. REYNAUD. Ainsi se sont créées des solidarités et la conscience d'être des acteurs collectifs de réformes sociales durables dans l'entreprise. En témoignent les publications de l'« Encyclopédie Térence » aux éditions d'Organisation qui portent sur toutes les questions de gestion des ressources humaines et dont les auteurs sont, entre autres, J. FOMBONNE, R. RIBETTE, R. VATIER ; en témoigne également l'association « Avec et par » dont le président est J.-L. DONNADIEU.

D'une manière plus générale, ces réseaux d'acteurs se sont tissés dans les annés 1950-1960 autour d'un projet partagé de changement de relations sociales dans l'entreprise, et de changement dans l'accès à la culture dont l'accomplissement était supposé se réaliser par la formation, qui devait doter les individus des capacités requises pour participer aux transformations et non s'y opposer. Ainsi représentée, la formation est un principe d'action qui se situe dans le registre cognitif et dans celui des attitudes et des représentations. Elle est conçue comme un principe de recherche d'adhésion de tous les agents d'une organisation aux objectifs de celle-ci, c'est-à-dire la modernisation des entreprises entendue comme une réduction de l'autorité de la hiérarchie, une anticipation des conflits et leur résolution par la concertation et la négociation entre dirigeants et représentants des salariés. Plus généralement, les cadres du personnel ont été les promoteurs de l'idée de contrat à instaurer au sein des entreprises, idée par ailleurs développée par des intellectuels du syndicalisme chrétien (VIGNAUD, 1958)(20).

*
* *

En conclusion, nous mentionnerons les similitudes et les différences de points de vue entre les catégories de promoteurs de la formation. Tous la considèrent comme un facteur de changement, changement qui se réalise par la connaissance, l'instruction partagée, c'est-à-dire une croyance collective partagée dans les vertus libératrices de l'éducation. Tous se défient de l'Education nationale et critiquent l'école parce qu'elle reproduit les inégalités sociales. La plupart

20. C'est J.D. REYNAUD qui a attiré mon attention sur ce point et je l'en remercie.

considère que l'acquisition des connaissances et de la culture par les adultes doit s'articuler au travail. Ils ont plaidé pour un système éducatif intégrant la scolarisation des jeunes et l'éducation des adultes. Pour certains, comme B. SCHWARTZ et M. DAVID, la formation doit avant tout être collective car les situations qui la requièrent résultent de déséquilibres collectifs et non d'insuffisances ou de manques de la part des individus. Mais la majorité se représente cependant les publics d'adultes, salariés ou non, en termes négatifs, de privation de connaissances, de capacité d'adaptation, d'ouverture d'esprit etc.

Tous ces réformateurs sont par ailleurs des militants pédagogiques, des hommes de conviction engagés dans des actions professionnelles où ils mobilisent leur temps hors travail pour faire advenir un nouvel ordre des choses. C'est ce que dit Guy HASSON en 1955 « *la formation est conçue comme un combat... pour faire reconnaître cet outil de la modernité* ». Nombre d'entre eux se rattachent à des mouvements catholiques qui apparaissent, aujourd'hui, comme des réformateurs sociaux de la France d'après-guerre, ce qu'exprime J. FOMBONNE, en ces termes, « *nous étions en terres de mission* ».

Bibliographie

AKTOUF O., BÉDARD R., CHANLAT A., « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois », *Sociologie du travail*, pp. 83-89, 1992.

BENUSIGLIO D., « L'intégration de la recherche scientifique », *Sociologie du travail*, n° 4, 1966, et n° 1, 1967.

BOLTANSKI L., « America, America, le plan Marshall et l'importation du *management* », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 38, pp. 19-42, 1981.

BOLTANSKI L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982.

BOUCHEZ J.-P., « Emergence de la fonction personnel 1880-1975 », *Revue française de gestion*, n° 90, pp. 5-19, 1992.

BRUCY G., « Formation ou culture, l'action des cadres et des ouvriers de la chimie CFTC-CFDT (1946-1971) », *Sociétés contemporaines*, n° 35, pp. 71-95, 1999.

CHAUVIÈRE M., « Le monde de l'action catholique spécialisée : techniques sociales et ambivalences face à la professionnalisation », *in* COHEN Y. et BAUDOUÏ R., pp. 157-1667, 1995.

COHEN Y., « L'espace de l'organisateur : Ernest Mattern 1906-1939 », *Le Mouvement social*, pp. 79-96, oct-déc. 1983.

COHEN Y., « Vers des techniques sociales » (pp. 29-33) et « Le travail social : quand les techniciens sociaux parlent de leurs techniques » *in* COHEN Y. et BAUDOUÏ R., 1995.

COHEN Y., et BAUDOUÏ R. (red.), *Les chantiers de la paix sociale (1900-1940)*, ENS Editions Fontenay-Saint-Cloud, 1995.

Colloque, *Le développement des sciences sociales en France, au tournant des années soixante*, éditions du CNRS, 1983.

DAVID M., *L'individuel et le collectif dans la formation des travailleurs*, tome 1 *Approche historique (1944-1968)*, tome 2, *Approche sociologique*, Editions Economica, 1976-1977.

DELORS J., « Au-delà des illusions », *Esprit*, n° 439, 1974.

DELORS J., « Genèse d'une loi et stratégie du changement », *Connexions*, n°17, 1976.

DONNADIEU J.-L., *D'hommes à hommes, itinéraire d'un DRH*, Edition l'Harmattan, 1999.

DUGUÉ MAC CARTHY D., *La fonction « personnel »*, Edition de l'Organisation, 1963.

DURAND C., « La signification des politiques de formation et de promotion », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 316-328, 1963.

DURAND C. et M., *De l'OS à l'ingénieur, carrière ou classe sociale*, Ed. Economie et humanisme, Les éditions ouvrières, 1971.

Duriez B., *Le militantisme extra-professionnel, facteurs et évolutions*, CLERSE, Université Lille 1, 1994.

FOMBONNE J., « Où en est la formation en entreprise ? », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 104, 1963.

FOMBONNE J., « Des prémices de l'administration au management des ressources humaines », *in* Weiss D., *La fonction ressources humaines*, Ed. de l'Organisation, pp. 53-171, 1992.

FOMBONNE J., « L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1930-1990) », Editions Librairie Vuibert, à paraître, 2001.

GISCARD P.-H., *La formation et le perfectionnement de l'encadrement*, PUF, 1958.

GRELON A., « L'ingénieur catholique et son rôle social », *in* COHEN Y. et BAUDOUÏ R., pp. 167-185, 1995.

HASSON G., *La formation et ses problèmes dans l'entreprise*, Editions de l'Organisation, 1955.

LEMIEUX V., *Les réseaux d'acteurs* sociaux, PUF, 1999.

LICK R., *Mémoire de la formation, histoire du CESI*, Les éditions du CESI, 1996.

PALAZZESCHI Y., *Introduction à une sociologie de la formation, anthologie de textes français 1944-1994*, Ed. de L'Harmattan, 1er volume, pp. 134-136, 1998.

PERRIAUX S., *Les sciences sociales chez Renault 1948-1991*, Editions Seli Arslan, 1998.

REYNAUD J.-D., « Formation et promotion dans l'entreprise », (sous la direction de) *Sociologie du travail*, n° 4, 1963.

REYNAUD J.-D., *Les syndicats en France*, tome 1, ch.7, 1974.

RIBETTE R., « Le chef du personnel dans l'entreprise américaine », *Direction du personnel*, n° 96, 1966.

SELLIER F., *La confrontation sociale en France 1936-1981*, PUF, 1984.

TANGUY L., « Reconversion industrielle et conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années soixante », *Sociétés contemporaines*, n° 35, pp. 43-71, 1999.

TROGER V., « De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de Peuple et Culture », Sociétés contemporaines, n° 35, pp. 71-95, 1999.

VATIER R., *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*, Editions de l'entreprise moderne, 1960.

VATIER R., « Pour une pédagogie de la promotion du travail », *Sociologie du travail*, n° 4, 1963.

VIGNAUX P., *Un syndicaliste parle (CFTC)*, L'encyclopédie française, tome 9, 1960.

WEISS D., *La fonction ressources humaines*, Ed. de l'Organisation, 1992.