

Former une élite ou former la masse des salariés ?

Les contradictions de la
formation en entreprises
des années 1920
aux Trente glorieuses

En ce début du XXI^e siècle, la France se situe dans le quatuor de tête des pays de l'Union européenne dont les entreprises sont les plus impliquées dans la formation de leur personnel, mais en même temps, elle occupe la dernière place pour les formations diplômantes. Cette contribution met ce constat en perspective historique. Elle montre qu'au lendemain de la Première Guerre mondiale, les employeurs utilisèrent le perfectionnement pour sélectionner et fidéliser l'élite ouvrière. Ensuite elle explique comment la formation fut, aux cours des années 1950, d'abord réservée au personnel dirigeant des grandes entreprises avant d'être contestée par des élites modernisatrices convaincues de l'intérêt de l'étendre à l'ensemble des salariés. En examinant les conditions concrètes de sa mise en œuvre au cours des années 1960, la troisième partie analyse comment les employeurs, collaborant avec l'Éducation nationale, acceptèrent d'en partager les coûts, sans jamais s'engager à reconnaître automatiquement les qualifications et les diplômés.

« La formation, c'était le désert de Gobie ! »¹ Portée par l'ancien président du Conseil national du Patronat français (CNPFF) sur la situation dans les entreprises au cours des années 1950-1960, l'appréciation est sévère. Et les enquêtes de l'époque semblent lui donner raison : celle réalisée en 1954 par l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) auprès de 400 entreprises de la métallurgie, révélait que 51 % des agents de maîtrise et 40 % des chefs d'atelier ne possédaient aucun diplôme, pas même le certificat d'aptitude professionnelle (CAP)² ; dix ans plus tard, alors que l'effectif global des cadres techniques moyens des industries des métaux a augmenté de 85 %, il apparaît que 67 % d'entre eux n'ont reçu aucune formation spécifique les préparant à exercer leurs fonctions³.

Et pourtant, le premier obstacle sur lequel butte l'injonction productiviste, si forte à l'époque, est précisément le manque récurrent de main-d'œuvre qualifiée que tous s'accordent à déplorer. Car personne, dans les entreprises comme dans le monde politique, ne semble douter des bienfaits de la formation. Déjà en 1925, un ingénieur de la Compagnie du Paris-Orléans observait que « les dépenses de formation du personnel sont productives au même titre que celles de l'outillage »⁴. Un demi-

siècle plus tard, plaidant en faveur du financement de la formation par les entreprises, le ministre du Travail expliquait qu'« il n'y [avait] pas en réalité d'investissement plus utile, plus productif même du simple point de vue économique »⁵. Enfin, dernière observation : en 2005, alors que la France se situe dans le quatuor de tête des pays de l'Union européenne⁶ dont les entreprises sont les plus impliquées dans la formation de leur personnel, elle occupe la dernière place pour les formations de salariés au travail visant l'obtention d'un titre ou d'un diplôme. Et ce au moment même où le diplôme est devenu l'attribut indispensable pour accéder au marché du travail et s'y maintenir.

De tels constats interrogent. Faisant l'hypothèse que cette situation plonge ses racines dans l'histoire longue, cette contribution s'attachera à décrire comment, sur la période qui s'étend des lendemains de la Première Guerre mondiale jusqu'au début des années 1970, le patronat dans ses diverses composantes, a pensé et mis en œuvre cette activité particulière qui consiste à dispenser des connaissances, théoriques et pratiques, à des adultes déjà engagés dans la vie professionnelle. Une telle analyse ne saurait faire l'impasse sur le rôle joué par l'État et ses agents puisque cette histoire s'écrit dans un pays qui se singularise très tôt par l'existence d'un dispositif d'enseignement technique public porteur d'une doctrine – la formation méthodique et complète de l'homme, du travailleur et

¹ François Ceyrac, entretien avec l'auteur, 29 janvier 1999.

² « La maîtrise et son recrutement », *Bulletin du CNPFF*, n°126, novembre 1954, pp. 27-32. AN F¹⁴ ASP¹⁶⁶.

³ *Journées de réflexion sur la réforme de l'enseignement*, UIMM, 25 et 26 juin 1964, AN F^{17bis} 21843.

⁴ Lacoïn Maurice, conférence prononcée lors de la Semaine du Travail manuel (27-31 octobre 1925) publiée dans *Apprentissage. Compte-rendu de la semaine du Travail Manuel*, vol. 1 : *Section des Industries mécaniques*, Paris, Léon Eyrolles Éditeur, 1926, pp. 63-77.

⁵ Joseph Fontanet, intervention au Sénat, *Journal Officiel des débats*, 18 juin 1971.

⁶ Avec la République tchèque, le Luxembourg et la Suède. Checcaglini Agnès et Marion-Vernoux Isabelle, « La formation continue dans les entreprises européennes. Premiers pas vers une homogénéisation », *Bref Cêreq*, n°251, avril 2008.

du citoyen – inscrite dans un projet politique : doter chaque salarié d'une propriété sociale, le diplôme professionnel, dont la délivrance est un monopole de l'Etat.

C'est pourquoi, après avoir rappelé les enjeux du perfectionnement pour les grandes entreprises et pour les républicains imprégnés de philosophie solidariste, j'examinerai les usages qu'en firent les employeurs à travers le rôle joué par le Brevet professionnel dans la sélection d'une élite ouvrière. Il conviendra ensuite de montrer comment la formation développée aux cours des années 1950 par les multinationales qui la réservaient à leur personnel dirigeant, fut contestée par des cadres syndicalistes, des directeurs du personnel et des patrons modernisateurs, tous convaincus de l'intérêt, économique et social, d'étendre la formation à l'ensemble des salariés. Enfin, une troisième partie tentera, à partir de documents de première main, d'explorer comment furent concrètement mises en œuvre les actions de formation dans les entreprises après la promulgation de la loi de 1959 sur la promotion sociale.

les enjeux du perfectionnement au lendemain de la Première Guerre mondiale

perfectionner et promouvoir pour rationaliser et fidéliser

Au cours de la période de prospérité des années 1920-1929, les entreprises de la métallurgie, des constructions mécaniques, électriques, navales et automobiles ainsi que les compagnies de chemins de fer sont confrontées à un triple problème : la pénurie de qualifications, l'important turn-over des salariés, la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation du travail pour accroître la productivité. De ces préoccupations découlent des politiques de gestion du personnel fondées sur la formation et la promotion interne. Les directions s'efforcent de fidéliser les salariés les plus expérimentés, repérés pour leurs compétences techniques et leur adhésion aux valeurs patronales, en leur proposant des cours de perfectionnement qui leur permettent d'accéder à des postes d'encadrement subalterne et de techniciens d'ateliers, voire d'instructeurs pour les apprentis.

Ces pratiques ont cours notamment à la Compagnie des chemins de fer Paris-Orléans, aux entreprises membres du Syndicat des Mécaniciens, Chaudronniers et Fondeurs de France, aux éta-

blissements de construction automobile Delahaye, chez Renault, aux usines de la société de la Marine et Homécourt, et aux usines métallurgiques Saint-Jacques de Montluçon. Dans ces dernières, la direction considère qu'il est impératif de se doter d'un corps « d'agents connaissant bien leur métier et attachés à l'usine qui les a formés » et, ajoute-t-elle, « les avantages immédiats ou lointains auxquels ils peuvent prétendre sont, au reste, de nature à les y retenir »¹. C'est à une grande échelle – 23 000 salariés – qu'à la Compagnie des chemins de fer du Paris-Orléans, l'ingénieur Maurice Lacoïn a mis en place une « vraie université pratique du travail »² où les agents ayant « une instruction faible » fréquentent des cours du soir en français, calcul, géométrie, technologie, dessin et électricité ; où les employés de bureau suivent pendant dix mois des cours par correspondance pour accéder au grade d'employé principal occupant la fonction de chef de groupe ou chef de bureau ; et où les agents du « service actif » suivent des cours de perfectionnement d'une durée de 30 mois, comportant des enseignements généraux, théoriques et pratiques³, pour occuper des postes de contremaître principal, chef mécanicien ou contrôleur de traction. Les principes de cette politique, exposés par M. Lacoïn, éclairent le rôle de la formation dans un mode de gestion de la main-d'œuvre qui visait à « attacher physiquement et mentalement le personnel à l'entreprise »⁴ :

« Deux principes m'ont guidé dans cette organisation : le premier est que le personnel ayant, dans l'exécution du service un rôle au moins aussi important que l'outillage, on doit consacrer à sa formation autant de soin qu'on en consacre à l'amélioration de l'outillage, et que les dépenses de formation du personnel sont productives au même titre que celles de l'outillage ; et ce principe m'a conduit à créer un service qui s'occupe exclusivement de la préparation du personnel.

« Le second est que tous les agents, à quelque degré de la hiérarchie qu'ils soient placés, soient

¹ Intervention du directeur des cours de perfectionnement des usines Saint-Jacques de Montluçon, à la Semaine du Travail manuel, 27-31 octobre 1925.

² Lacoïn Maurice, *op. cit.*

³ Le perfectionnement des mécaniciens comprenait : composition française, éléments de mécanique et de physique, électricité, technologie générale et du matériel roulant. Etude de la combustion et des combustibles. Conduite des locomotives.

⁴ Moutet Aimée, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux guerres*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997, p. 15.

appelés à se perfectionner de façon à tirer le maximum de chaque individu et en contrepartie, que tous soient assurés que, dans toutes les questions d'avancement, il n'y a qu'une chose qui nous intéresse, c'est la valeur personnelle, la conscience, la compétence [...] C'est un principe de progrès et de justice sociale »¹.

Cette dernière observation montre que, dans l'esprit de ses promoteurs, le perfectionnement pouvait contribuer à la pacification des rapports de travail dans la mesure où on pensait qu'il était un facteur de transformation de « l'atmosphère de l'usine [...] au bénéfice de l'esprit professionnel et de la paix sociale »². Or cette stratégie était en phase avec la volonté politique des pouvoirs publics.

cours de perfectionnement et diplôme de l'excellence ouvrière

La Direction de l'enseignement technique affiche alors une politique s'ordonnant autour du triptyque : perfectionner, diplômer, promouvoir. La notion de perfectionnement qui figurait dans l'article 37 de la loi Astier, fut concrétisée par la création le 31 mars 1926, d'un nouveau diplôme : le brevet professionnel (BP) dont tous les employeurs s'accorderont à reconnaître qu'il certifiait « la maîtrise absolue »³ d'une profession. Il s'adresse aux ouvriers et aux employés déjà possesseurs d'une qualification validée par le CAP et aux jeunes titulaires d'un diplôme des écoles pratiques de commerce et d'industrie (EPCI)⁴. Mais à tous est imposée la fréquentation de cours de « perfectionnement pratiques et théoriques » pendant deux ans. En intercalant ce délai entre l'obtention des diplômes de formation initiale et la candidature au BP, le texte exige en fait l'acquisition d'une expérience minimale par la pratique effective du métier. En réalité, la direction de l'Enseignement technique envisage alors de construire un véritable cursus d'excellence ouvrière dont les cours professionnels et les cours de perfectionnement constitueront les deux degrés successifs.

Dans cette perspective, l'ouvrier hautement qualifié est défini comme celui qui, en plus de l'expérience professionnelle, a cumulé « au minimum cinq ans d'études théoriques et pratiques »⁵. Le diplôme à validité nationale certifie que le perfectionnement complète et enrichit l'expérience par l'acquisition de savoirs formalisés, différents de ceux construits en situations de travail. En même temps, est posé le principe qu'il appartient aux établissements publics d'enseignement technique et non uniquement à l'entreprise, de dispenser ces savoirs. Inscrits dans le projet qui vise à former « l'homme, le travailleur et le citoyen », les cours de perfectionnement, le diplôme et le titre qu'il confère, sont bien davantage que les signes d'une haute qualification et d'une capacité à occuper des postes d'encadrement. Ils sont les éléments constitutifs de l'autonomie du salarié dans son travail. Or cette autonomie dans l'atelier ou sur le chantier a partie liée avec l'autonomie hors du travail, dans la sphère culturelle et citoyenne. C'est là un choix politique qui repose sur l'idée que la stabilité dans l'emploi et la perspective d'une véritable carrière professionnelle, constituent autant de chances d'intégration sociale. Dans le contexte agité des lendemains de la guerre, le perfectionnement participe ainsi de la conviction selon laquelle un ouvrier qui voit s'ouvrir des espérances de promotion professionnelle et sociale, est moins enclin à se révolter contre les injustices. On est bien ici en présence d'un véritable projet politique dans lequel expérience, formation, certification et promotion ne sont pas dissociables. Cette stratégie de pacification des rapports sociaux découle du solidarisme, cette « formule idéale d'une République humanitaire : un libéralisme économique amendé d'institutions et d'interventions sociales »⁶, promu par les Républicains radicaux qui pensent que travail et propriété privée sont liés. On peut donc considérer qu'à la fin des années 1920, l'action de la direction de l'Enseignement technique en faveur de l'institution de diplômes nationaux pour les salariés, participe du mouvement qui vise à construire « un nouveau type de propriété conçue et mise en œuvre pour assurer la réhabilitation des non-propriétaires, la propriété sociale »⁷. Reste à savoir quels usages en firent les employeurs.

¹ Lacoïn Maurice, *op. cit.*

² Lacoïn Maurice, « L'apprentissage aux chemins de fer », *Bulletin de la société des ingénieurs civils de France*, octobre-décembre 1923, et « L'apprentissage au Paris-Orléans », *Génie Civil*, 10 janvier 1925.

³ Lettre de L. Chachuat, Conseiller de l'Enseignement technique et président du jury du CAP à l'Inspecteur principal de l'Enseignement technique de Lyon, 31 décembre 1948. AN F 771328.

⁴ Certificat d'études pratiques industrielles (CEPI), certificat d'études pratiques commerciales (CEPC), certificat d'études pratiques hôtelières (CEPH).

⁵ Luc H., rapport rédigé en juin 1935 pour la création des BP d'ajusteur, tourneur, fraiseur et mécanicien.

⁶ Agulhon Maurice, *La République de Jules Ferry à François Mitterrand*, Paris, Hachette, p. 60.

⁷ Castel Robert, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil, 2003, p. 30.

sélectionner une élite professionnelle

Pour les employeurs, le BP est d'abord l'outil de sélection d'une élite professionnelle dévouée aux intérêts de l'entreprise. C'est ainsi qu'en juin 1930, la création d'un BP de dessinateur industriel en constructions mécaniques à Bourges est justifiée pour valider le cours supérieur de dessin industriel fréquenté par des jeunes « capables d'exercer des emplois de maîtrise »¹ qui manquent aux industries locales. C'est la même motivation qui guide les professionnels de la bijouterie d'Ile-de-France quand ils argumentent leur demande d'un BP de gemmologie en décembre 1959 par la nécessité de former « les cadres et l'élite du personnel – si ce n'est la direction elle-même – des grandes joailleries parisiennes, des grandes bijouteries régionales, des bijouteries spécialisées et des professions annexes, y compris celle des experts, c'est-à-dire former ceux qui doivent posséder un fond de connaissances scientifiques, techniques et pratiques dépassant de beaucoup le niveau moyen professionnel »². Le BP est aussi utilisé comme outil de régulation interne pour l'accès aux professions réglementées. C'est très explicite dans les plaintes exprimées en décembre 1946, par le jury du BP de Comptable qui exige un haut niveau de sélectivité des épreuves d'examen afin « de conserver toute sa valeur à un diplôme qui ouvre des situations intéressantes et permet notamment de s'établir comme comptable agréé »³.

Dans ces conditions, l'examen est très sélectif et le BP un diplôme rare : peu de candidats s'y présentent ; encore moins y réussissent. Les effectifs inscrits aux cours de perfectionnement entre 1929 et 1939 se situent entre 1 400 et 2 000 salariés par an exception faite de 1938 qui enregistre plus de 3 100 inscrits et de 1939 qui frôle les 3 800. Même au cœur des Trente glorieuses la pénurie est de mise. Entre 1950 et 1960, le nombre de candidats aux BP industriels passe de près de 2 700 à plus de 7 000 et celui des candidats aux BP commerciaux se stabilise dès 1953 au-dessus de 4 000 sans jamais atteindre les 5 000. Mais l'extrême

faiblesse des taux de réussite est encore plus frappante. A l'exception de trois années – 1950, 1951, 1953 – jamais plus de 50 % des candidats aux BP industriels, toutes spécialités confondues, n'obtiennent le diplôme tandis que les réussites aux BP commerciaux se situent la plupart du temps en dessous de la barre des 25 %, et ne dépassent jamais celle des 33 %. Même si le nombre total de BP délivrés passe de 2 000 en 1951 à plus de 5 000 en 1959 pour atteindre les 9 000 dix ans plus tard, il est loin de couvrir les besoins exprimés par les employeurs. Et cette rareté constitue un blocage. Une étude réalisée en 1959⁴ à partir des résultats de l'année 1956 montre qu'il faudrait former annuellement environ 17 000 salariés pour assurer le seul renouvellement des effectifs assumant les fonctions d'agents techniques, de techniciens et d'agents de maîtrise ; or les 6 543 candidats présentés cette année-là aux BP industriels ne couvrent que 38 % de ces besoins et les 3 024 reçus à l'examen moins de 18 %. Comme le baccalauréat de l'enseignement secondaire le BP est à la fois « la barrière et le niveau »⁵.

la formation dans les années 1950 : le domaine réservé des grandes entreprises

Après la Seconde Guerre mondiale, le perfectionnement demeure la chasse gardée des grandes entreprises qui le réservent quasi exclusivement aux cadres, au point que promouvoir la formation « pour tout le monde, depuis le manoeuvre jusqu'à l'ingénieur, surtout le manoeuvre », c'était commettre « une profanation »⁶. Et cette politique n'est pas dissociable des promotions internes soigneusement contrôlées par les directions dont elles constituent « le cœur du système de management » et « le jardin secret »⁷.

former les dirigeants

« Former des patrons... vous me voyez à l'école ! » Rapportée par François Ceyrac, l'indignation de Marcel Meunier, patron d'une PME de

¹ Rapport de la Commission locale professionnelle de Bourges, 13 juin 1930. AN F 770 482.

² Lettre du directeur de l'école au Préfet de la Seine, 10 décembre 1959. AN F 770 482.

³ Jury du BP Comptable, 10 décembre 1946. AN F 771 328. En réalité, les taux de réussite à l'examen étaient très faibles : 20 % en 1944, 15 % en 1945 et 42 % en 1946 alors que le nombre de candidats présents aux épreuves croît régulièrement passant de 200 à 331 au cours de la même période.

⁴ Corpet Yves, *Etude comparative des besoins en main-d'œuvre et des possibilités scolaires*, 1959. AN F^{17bis} 1464.

⁵ Goblot Edmond, *La barrière et le niveau. Etude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Paris, F. Alcan, 1925.

⁶ Entretien de l'auteur avec François Ceyrac, 29 janvier 1999.

⁷ *Ibid.*

300 ouvriers et président de la commission sociale du CNPF, dit assez l'étonnement avec lequel le patronat traditionnel accueillit en 1953 la proposition du président du CNPF Georges Villiers, de créer un Centre de recherches et d'études des Chefs d'entreprise (CRC). Et on peut, effectivement, se demander quelles considérations guidaient les initiateurs du projet.

Sorti affaibli de l'Occupation, le patronat français entre alors dans une période confuse de son histoire au cours de laquelle il tente de s'affirmer comme une force capable d'imposer ses orientations aux détenteurs du pouvoir politique tout en s'en tenant à une stratégie défensive en matière de relations sociales. Dans un CNPF qui regroupe environ 600 000 entreprises, le courant traditionnel, paternaliste et conservateur, reste majoritaire et la CGPME en est l'un des bastions. Mais un courant moderniste libéral, animé par des patrons porteurs d'une vision rénovée des enjeux économiques et sociaux, ouverts à la construction européenne et favorables à un redéploiement international tentent d'infléchir la stratégie de l'organisation. C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet du CRC.

Pour le mener à bien, ses promoteurs se sont entourés de spécialistes de la formation comme Noël Pouderoux, membre du conseil national de la Productivité et de la Commission générale d'organisation scientifique (CEGOS) ou Rolph Nordling qui a conduit deux ans plus tôt une mission de productivité aux Etats-Unis et en a tiré un rapport au titre significatif : *Cadres et maîtrise, leur formation en tant que chefs aux Etats-Unis. Rapport de mission de douze experts français à Monsieur le ministre des Affaires économiques*¹.

Le dispositif comprend une Section d'études générales² installée à Paris dont la mission est de « réfléchir, de piloter et de nourrir »³ la Section Formation des cadres et futurs dirigeants établie à Jouy-en-Josas. Selon le témoignage de François Ceyrac, « ça a fonctionné très bien et, à Jouy-en-Josas, sont passés des centaines de chefs d'entre-

prise et des milliers de cadres supérieurs. On a divulgué là les enseignements des missions de productivité et de tous les contacts [...] avec d'autres organismes internationaux : français, allemands, anglais, etc. ». Les animateurs du CRC sont représentatifs des milieux dirigeants des plus grandes entreprises et des réseaux militants du patronat chrétien comme Paul Huvelin (Kléber Colombes), Jean Chenevier (BP), Marcel Demonque (Ciments Lafarge), Henri Desbruères (SNECMA) ou Georges Glaser (Alsthom). Leur pouvoir d'influence est renforcé par les liens étroits entretenus avec de hauts fonctionnaires comme François Bloch-Lainé, Louis Colson ou Louis Armand auxquels il convient d'ajouter des universitaires dont la figure emblématique est le philosophe Gaston Berger, directeur de l'enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale et inspirateur de Georges Villiers. Fondé pour être « un foyer de pensée pour les chefs »⁴, le CRC est devenu en une dizaine d'années le centre d'impulsion et le vivier du patronat modernisateur pour qui la formation, à la fois technique et psychologique, devait d'abord s'adresser au personnel d'encadrement.

former les cadres

Parce que leurs compétences techniques, leurs capacités à contrôler la main-d'œuvre, et leur adhésion aux finalités de l'entreprise concourent de façon décisive à l'efficacité productive, les cadres sont l'objet d'une attention particulière de la part des directions qui comptent sur « un personnel loyal, compétent, efficace »⁵. Par conséquent, si la formation est considérée comme « un problème permanent », elle est d'abord définie comme un « perfectionnement technique » des techniciens, des agents de maîtrise et des ingénieurs. C'est ainsi, qu'à la fin des années 1950, Esso met en place des cours à temps complet d'une durée de 2 à 4 mois pour les chimistes et les chefs opérateurs ; et des cours de 9 mois pour les régleurs en instruments de contrôle. Dans le domaine commercial, les formations sont structurées selon des programmes étroitement articulés aux différents niveaux hiérarchiques. Aux

¹ Parmi les douze experts figurait Raymond Vatier, alors responsable de la formation chez Renault. Le rapport fut publié en 1952 par l'Association française pour l'accroissement de la productivité.

² En 1975, la section d'études générales du CRC deviendra l'Institut de l'Entreprise aujourd'hui présidé par Michel Pébereau, président du Conseil d'administration de BNP-Paribas.

³ « François Ceyrac, entretien avec Bernard Colasse et Francis Pavé », *Gérer et Comprendre*, n°76, juin 2004, pp. 4-17.

⁴ Villiers Georges, *Témoignages*, Paris, France-Empire, 1978, p. 151.

⁵ Scheer Serge, président d'Esso-Standard, « La formation et le perfectionnement des cadres, moyens d'action du chef d'entreprise », *CNOF, Revue mensuelle de l'organisation*, n°3, mars 1957, pp. 29-33.

le monde des promoteurs de la formation en entreprises

agents de maîtrise nouvellement embauchés et aux jeunes ingénieurs est destinée la formation aux « bases du commandement » : « ce que l'agent de maîtrise doit être, ce qu'il doit connaître, ce qu'il doit faire »¹. Convaincre les cadres que « la qualité et le rendement comptent plus que le volume du tonnage produit »², modifier leur comportement afin de les amener à former une équipe soudée dévouée aux intérêts de l'entreprise, y compris au prix de « sacrifices personnels » sont bien, pour les directions « des problèmes de formation et surtout de formation des chefs ». Et le bilan de 10 ans de perfectionnement à la Compagnie Liebig confirme ce point de vue puisque « l'effectif a augmenté de moins de 20 % et le tonnage produit a été multiplié par quatre »³.

« Secret de la productivité, donc de la compétitivité, la formation n'est pas de la philanthropie, elle vise l'efficacité »⁴. C'est bien pourquoi elle est alors conçue comme un puissant moyen d'action dont le contrôle doit rester entre les mains des directions. C'est sans doute ce qui explique, pour une part, la longue résistance opposée par le patronat à la généralisation de la formation pour tous. Ainsi, quand s'ouvre la négociation de la convention collective de la Chimie en mai 1952, les propositions patronales ne comportent aucun article consacré à la formation ou à la promotion⁵. Et quand ils apparaissent, ces thèmes sont assortis de restrictions significatives comme dans l'avenant « collaborateurs »⁶ d'octobre 1952 qui mentionne que, « dans la mesure du possible »⁷, des facilités leur seront accordées pour leur permettre d'accéder à la documentation utile au maintien de leurs connaissances. Il faut attendre septembre 1962, pour qu'il soit enfin fait mention d'un projet concernant le « recyclage professionnel »⁸. Or, c'est précisément ce que contestent les cadres syndicalistes.

Au cours des années 1950-1960, se créent des réseaux d'influence qui se veulent des lieux de rencontre, de réflexion et d'expression pour faire connaître les expériences concrètes en matière de « gouvernement du social » dans les entreprises. S'y croisent des hauts fonctionnaires du Plan, des universitaires, des hommes politiques⁹, des cadres dirigeants d'entreprises privées et nationalisées, des syndicalistes, des patrons rénovateurs. Tous sont convaincus que la formation peut être un puissant facteur d'amélioration de la productivité, de changement des relations de travail dans l'entreprise et de promotion des individus.

*« se perfectionner sur le temps de travail,
sans perte de salaire et sous contrôle syndical »¹⁰*

« Mot affreux »¹¹ pour la CFDT, « rustine à mettre sur l'emploi »¹² pour la CGT, le recyclage n'est de leur point de vue qu'une solution étroitement technique¹³ à laquelle ils reprochent son extrême spécialisation, sa durée trop courte, son absence de débouché sur la promotion. De manière générale, ils critiquent le perfectionnement tel qu'il est pratiqué dans les entreprises, pour son élitisme et sa limitation à la seule sphère professionnelle. Les cadres de la CGT en dénoncent la sélectivité qui n'ouvre les formations qu'à un nombre « extrêmement limité » de bénéficiaires soigneusement choisis par les directions, conférant ainsi à la formation « le caractère d'un cadeau qui place moralement le cadre sous la dépendance du "bienfaiteur" »¹⁴. C'est pourquoi ils reformulent la

¹ *Ibid.*

² Faure Pierre, « La formation des cadres à la Compagnie Liebig », *CNOF, Revue mensuelle de l'organisation*, n°4, avril 1957, pp. 31-34.

³ *Ibid.*

⁴ Entretien de l'auteur avec François Ceyrac, 29 janvier 1999.

⁵ *Convention collective nationale des industries chimiques, proposition patronale*, 15 mai 1952 et 18 juillet 1952. Archives CFDT, 1 F 598.

⁶ Ce terme désignait les employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise.

⁷ Version du 30 octobre 1952.

⁸ *Projet de dispositions relatives au recyclage professionnel des cadres*, publié dans *L'information des cadres (CFTC)*, 15 septembre 1962. Archives CFDT, 1 F 611.

⁹ C'est ainsi que dans les sommaires du *Bulletin* mensuel de l'Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique (ACADI), on relève les signatures de Pierre Mendès-France, Pierre Pflimlin, André Philip, Antoine Pinay, Jean-Marcel Jeanneney, Wilfrid Baumgartner, Valéry Giscard d'Estaing, Gilbert Grandval.

¹⁰ Titre de la résolution adoptée lors du 2^e congrès de l'UGIC-CGT, 15-18 mai 1965.

¹¹ « Rester toute sa vie un créateur », *Cadres et profession*, n°204, mars 1966, p. 8.

¹² Entretien de l'auteur avec André Jaeglé, 19 avril 2001.

¹³ L'UGIC-CGT donne l'exemple des cadres administratifs spécialisés en gestion par ordinateurs qui sont recyclés à chaque sortie d'un nouveau matériel IBM.

¹⁴ Document préparatoire au congrès de l'UGIC-CGT (15-18 mai 1965), publié dans *Options*, n°2, novembre 1965, p. 32.

problématique de la formation sous le triple aspect du temps, du financement et du contrôle.

La question du temps est décisive car elle engage deux visions contradictoires de la formation. Pour l'entreprise, « contrôler le temps c'est contrôler la productivité du travail et les coûts de production »¹. Par conséquent, tout temps soustrait à la production est du temps « perdu », et même si on admet que la formation est un investissement, l'idéal patronal est qu'elle se déroule en dehors du temps de travail. Mais les cadres qui ont connu les cours du soir, comme ceux du CNAM, et en savent le prix en termes de sacrifices financiers et humains, exigent que le temps de la formation soit assimilé à celui de la production et rémunéré comme tel. Leur expérience les a également convaincus que, dans les entreprises, les décisions quant au contenu et à l'organisation des formations dépendent de la seule volonté de l'employeur. La seule façon de sortir de cette situation était de créer un espace de pouvoir qui rende possible l'implication des salariés en leur conférant une part d'autonomie dans le choix de leur formation. Il s'agissait donc de revendiquer un droit nouveau : le droit individuel à la formation pendant le temps de travail sans perte de salaire. Ce faisant, les cadres s'inscrivaient dans le mouvement plus large des élites réformatrices qui, au sein des entreprises, cherchaient à ériger la formation en activité légitime et autonome.

patrons saint-simoniens et militants chrétiens

Fondée en 1945, forte d'un demi-millier de membres au début des années 1960, l'Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique (ACADI), représente le pôle saint-simonien héritier des mouvements d'avant-guerre comme « X-Crise ». Le Centre français du patronat chrétien (CFPC), le Centre des jeunes patrons (CJP) et l'Union des chefs d'entreprises-Action pour des Structures humaines dans l'entreprise et l'économie (UCE-ACT) rassemblent les patrons catholiques, militants de la doctrine sociale de l'Eglise. En dépit de ce qui les différencie, ces mouvements agissent en complémentarité et finis-

sent par créer en 1953 le Centre d'action pour le développement de l'intéressement des personnes au progrès de leurs entreprises (CADIPPE).

Face aux dirigeants, les directeurs du personnel font également entendre leur voix à travers l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) fondée dès 1947. Les titres des ouvrages publiés à l'époque par trois de ses fondateurs traduisent bien l'esprit dans lequel agissent ces pionniers : *La Formation et ses problèmes dans l'entreprise* de Guy Hasson en 1955 ; *La formation et le perfectionnement de l'encadrement* de Pierre H. Giscard en 1958 et *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* par Raymond Vatier en 1960. Les itinéraires des chefs du personnel croisent ceux des responsables de formation avec lesquels ils se retrouvent dans des réseaux communs comme le Groupement des amicales de responsables de formation (GARF).

Ne remettant pas en cause la propriété privée des moyens de production, ces militants récusent à la fois la domination sans partage du capital et la lutte des classes. Héritiers de l'idée thomiste de « bien commun », ils conçoivent l'entreprise comme une communauté qui doit « sur le plan économique, contribuer à l'accroissement du niveau de vie de toute la collectivité ; sur le plan humain, permettre à chacun des membres de son personnel de s'épanouir, en tant qu'homme, à l'occasion de l'acte de travail »² et tous considèrent que « le développement de l'entreprise est conditionné par celui des hommes au travail et inversement »³.

Plusieurs entreprises ont tenté de mettre ces principes en application. On y trouve de grandes entreprises métallurgiques comme la Compagnie des ateliers et forges de la Loire – 12 530 ouvriers, 1 760 employés, 1 500 techniciens, 980 agents de maîtrise, 730 ingénieurs et cadres – qui met en place dès 1954, un Centre d'information, de Perfectionnement et d'orientation du personnel (CIPO) ; les Etablissements Despretz, Grands Moulins de Marquette-lez-Lille (130 salariés) dans lesquels le Comité d'entreprise s'intéresse aux problèmes de formation dès 1956 et où est signé un accord en juillet 1959 comportant des articles consacrés à la formation des représentants du personnel en vue

¹ Pezet Eric, « De la guerre aux années 1970 : pratiques d'entreprises, négociation collective et formation de dispositifs de gouvernement des salariés par le temps de travail », in Fridenson Patrick et Reynaud Bénédicte (dir.), *La France et le temps de travail (1814-2004)*, Odile Jacob, Paris, 2004, pp. 109-132 (chap. 4).

² *Bulletin CADIPPE*, nouvelle série, n°1, septembre 1959, pp. 6-7.

³ Raymond Vatier, entretien du 24 septembre 1999 avec Lucie Tanguy. Cité dans Tanguy Lucie, « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et Emploi*, n°86, avril 2001, pp. 27-47.

de préparer une représentation ouvrière compétente ; l'usine textile Le Blan et C^{ie} à Lille, dans laquelle est signé par toutes les organisations syndicales de l'entreprise (CGT, CGT-FO, CFTC, CGC) un accord sur « les congés-éducation » en avril 1960. De cet ensemble émerge une entreprise dont l'expérience innovante a valeur exemplaire et dont le directeur Alexandre Dubois fut un « pionnier actif et influent »¹ en matière de politique de formation et de promotion : les Forges et Aciéries de Bonpertuis dans l'Isère.

*la « promotion humaine continue »²
aux Forges et Aciéries de Bonpertuis*

Même si elle fut limitée dans le temps, cette expérience est emblématique de la volonté d'articuler « promotion professionnelle » et « promotion culturelle ».

Spécialisée dans la production d'acier inoxydable, l'entreprise occupe en 1960, 230 ouvriers et 40 techniciens, ingénieurs et cadres. La CGT et la CFTC y sont représentées à égalité au comité d'entreprise. Alexandre Dubois s'inspire des expériences de Léon Harmel³ pour créer en 1941 un Conseil d'usine, puis pour introduire en 1947, l'intéressement, les équipes semi-autonomes, la participation des salariés à la gestion et la répartition des bénéfices à raison de 40 % pour le capital et 60 % pour les salariés. En 1951, avec les deux syndicats, est élaborée une *Convention d'entreprise* qui constitue l'ensemble du personnel en « société des apporteurs de travail » à laquelle est dévolue une part des responsabilités de gestion. Réactualisée en juin 1961, la *Convention* comporte sept chapitres dont l'avant-dernier intitulé « La vie sociale de la Société de Travail », est consacré aux problèmes de formation.

Le texte postule l'existence d'un lien organique entre classification des emplois, formation, promotion et rémunération. De la classification des emplois est déduite la définition des « qualités ou

aptitudes » requises pour les occuper, chaque salarié étant censé apprécier lui-même les connaissances qui lui manquent pour « le bon accomplissement de sa fonction » et les connaissances utiles « en vue d'une possibilité de changement de fonction, d'orientation professionnelle qui faciliterait l'accomplissement de sa personnalité »⁴. De ces principes découlent deux perspectives d'évolution : la promotion professionnelle et la promotion culturelle.

La première est dépendante des besoins de l'entreprise et des « possibilités » et « efforts personnels » des salariés. La *Convention* prévoit la mise en place d'entretiens individuels au cours desquels chacun prend connaissance des « jugements portés sur lui en ce qui concerne ses qualités et ses lacunes professionnelles », s'informe des possibilités de promotion et fait connaître ses aspirations. La formation s'effectue ensuite sous la forme de cours professionnels pris sur le temps de travail et rémunérés. Elle est obligatoirement validée par des examens de « capacité professionnelle » qui ne sont « pas seulement » les CAP, mais aussi des examens internes à l'entreprise, organisés et notés par la hiérarchie sous le contrôle de la commission « Formation et perfectionnement » du Comité d'entreprise.

La promotion culturelle trouve sa raison d'être dans la nécessité, pour chaque individu, d'avoir « une bonne connaissance » des questions économiques et sociales qui se posent à l'entreprise. Partant du constat que la tendance à la spécialisation des postes de travail entraîne chez les salariés un rétrécissement de leurs « horizons de pensée », source de « profondes incompréhensions », l'entreprise doit offrir à ses membres la possibilité d'acquérir « une formation culturelle capable de leur apporter les vues générales indispensables ». En fait, c'est surtout aux techniciens que s'adresse ce type de formation. Concernant les ouvriers, la *Convention* s'inscrit dans le cadre de la loi du 23 juillet 1957⁵ qu'elle améliore en imposant l'inscription au budget du Comité d'entreprise d'un compte spécial « congé éducation » destiné à remplacer le salaire des stagiaires et à couvrir leurs frais de déplacement.

¹ Lambert Yves, « Alexandre Dubois : un pionnier actif et influent », *Panoramiques*, n°46, 2000, pp. 105-111.

² J'emprunte l'expression au chapitre VI de la « Convention d'entreprise des Forges et Aciéries de Bonpertuis » publiée dans *Bulletin du CADIPPE*, supplément au n°11, mars 1962, pp. 20-22. Archives CFDT, 16 F 24.

³ Patron d'une filature de laine de la région rémoise, Léon Harmel (1829-1915) développe un modèle d'entreprise chrétienne dans laquelle le Conseil d'usine joue un rôle central pour la coopération d'une élite ouvrière formée dans l'entreprise elle-même.

⁴ Convention d'entreprise des Forges et Aciéries de Bonpertuis publiée dans *Bulletin du CADIPPE*, supplément au n°11, mars 1962, pp. 20-22. Archives CFDT, 16 F 24.

⁵ La loi du 23 juillet 1957 sur les congés d'éducation ouvrière et de formation syndicale pose le principe d'un droit des salariés à se former pendant le temps de travail, mais le congé n'est pas rémunéré.

L'expérience de Bonpertuis a suscité des réactions mitigées de la part des organisations patronales. Si elles saluent l'effort pour inventer un dispositif capable de concilier efficacité productive, rentabilité économique et justice sociale, elles se refusent à lui donner une reconnaissance légale en inscrivant ses acquis dans le droit. L'argument invoqué est révélateur : parce qu'il n'est pas dissociable de l'appropriation privée des moyens de production, le pouvoir économique et social appartient à la sphère privée. C'est bien la question, centrale, du pouvoir dans l'entreprise qui est ici en jeu. Pour reprendre la terminologie chère à Jacques Delors, on était encore dans le domaine des « divisions irréductibles » plutôt que dans celui des « convergences possibles »¹.

réalités et limites des stratégies patronales

Le principe, posé dans les années 1920, selon lequel ceux qui se perfectionnent doivent en obtenir une reconnaissance sociale, avait été réactivé par l'arrêté du 15 avril 1948 instituant les « cours de perfectionnement conduisant à la promotion ouvrière »². Fondés sur le volontariat et dispensés en dehors des heures de travail, ils s'adressent à un large public : manœuvres et ouvriers spécialisés pour la préparation d'un CAP ; ouvriers qualifiés pour le BP ; techniciens et agents de maîtrise ; maîtres-artisans et compagnons. A partir d'avril 1950 on parle désormais de « promotion du travail »³. Avec le retour au pouvoir du général de Gaulle en mai 1958, l'intervention de l'État se fait pressante car les questions de formation et de promotion sont au cœur des préoccupations du nouveau régime. Cette attention se concrétise par la loi du 31 juillet 1959 sur la promotion sociale. Dans le cadre général de la promotion du travail, la loi distingue la promotion professionnelle du 1^{er} degré pour les ouvriers, du 2nd degré pour les agents techniques et techniciens et la promotion supérieure du travail pour les techniciens supérieurs et les ingénieurs.

¹ Delors Jacques, « Genèse d'une loi et stratégie du changement », *Formation Emploi*, n°34, 1991, pp. 31-38.

² Article 1 de l'arrêté du 15 avril 1948. Ce texte est signé par le secrétaire d'Etat à l'Enseignement technique, le radical André Morice, alors membre du gouvernement Robert Schuman (MRP) au pouvoir depuis le 22 novembre 1947.

³ Circulaire du 5 avril 1950.

les employeurs demandeurs de formations

Si, jusque-là, les formations impulsées par les grandes entreprises avaient suffi à répondre aux besoins concernant les cadres supérieurs, en revanche le manque était criant aux échelons intermédiaires, et, dans le contexte économique du début des années 1960, pour beaucoup d'employeurs « le danger, d'une actualité brûlante, n'est plus seulement dans la crise quantitative de main-d'œuvre, mais plutôt dans une détérioration qualitative des valeurs professionnelles »⁴. Aussi espèrent-ils trouver au sein même de leur personnel, celles et ceux qui sont susceptibles de suivre des cours pour combler le déficit récurrent de qualification à tous les niveaux. Or, depuis le début du siècle, l'Enseignement technique a construit avec les milieux professionnels des espaces de connivences qui font que les employeurs se tournent spontanément vers les écoles techniques pour monter des dispositifs de formation.

C'est ainsi que les grandes entreprises, disposant de leurs propres services de formation, comme Renault, Kléber-Colombes, Thomson, Air-Liquide, Pechiney ou UTA, entretenaient déjà « des relations officieuses, voire clandestines »⁵ avec l'Education nationale en envoyant leurs salariés suivre des cours dans les collèges techniques ou en employant des professeurs. A partir des années 1960, les industriels souhaitent tisser des liens plus denses, « recevoir des directives pédagogiques et des programmes ». Des collaborations se mettent alors en place sur la base de conventions qui définissent les conditions d'organisation des cours, précisent les financements et fixent les rôles de chacun. Ainsi, en Seine-et-Marne, les employeurs regroupés en une *Union des industriels* demandent la création de cours de promotion sociale « partout où les besoins se font sentir » notamment en direction des ouvriers spécialisés⁶. L'action concertée du préfet, du maire de Melun, du président du Conseil général, de l'inspecteur d'Académie, de l'inspecteur de l'Enseignement technique et des membres du bureau de l'*Union des industriels* permet de jeter rapidement les

⁴ Lettre du président de l'Association interprofessionnelle des industriels de Suresnes-Puteaux au directeur du lycée technique (LT) de Puteaux, 13 juillet 1962.

⁵ « Note au ministre de l'Education nationale sur la promotion sociale dans les entreprises », non datée, mais plusieurs indices laissent penser qu'elle a été rédigée au début des années 1960.

⁶ Cercelet R., Rapport au directeur des études et de la formation professionnelle du ministère de l'Education nationale (MEN), 12 juillet 1962, AN 780 670, Art. 8.

bases d'une véritable « planification » des formations. Même sollicitation des entreprises et même rapidité de réaction de l'Enseignement technique quand, en 1963, cinq organisations patronales¹ présentent auprès du CET de Coulomniers, un projet de cours destinés aux conducteurs de transport de voyageurs. Le programme comprend un stage d'initiation de 4 semaines à temps plein à raison de 40 heures de cours hebdomadaires suivis, après une période de travail d'un an dans l'entreprise, d'un second stage dit de « perfectionnement » de 4 semaines également à temps plein. Les stages se renouvellent toute l'année sans interruption à raison de 20 salariés par session. Les entreprises s'engagent à fournir matériel pédagogique, camions et autocars, à prendre en charge les frais d'hébergement et de repas des stagiaires, à participer aux dépenses de fonctionnement de l'établissement par une subvention et par le versement de la taxe d'apprentissage². Les exemples de ce type abondent³.

Le regroupement en associations et la signature de conventions semblent avoir été des formules privilégiées par les employeurs, notamment en région parisienne⁴. A l'échelle nationale, c'est une collaboration de ce type, formalisée dans la convention générale du 28 juin 1961, qui se développe entre le ministère de l'Education nationale et la Fédération des industries mécaniques et transformatrices des métaux (FIMTM) dirigée par François Peugeot. Elle donne naissance à un puissant dispositif qui couvre toutes les formations

du CAP au brevet de technicien supérieur (BTS), dispensées dans 14 centres (10 en région parisienne et 4 en province) pour sept CAP concernant plus de 800 salariés (512 en région parisienne et 302 en province) ; 25 centres (16 à Paris et 9 en province) pour près de 2 300 salariés préparant six BP ; et 3 centres parisiens pour 540 salariés visant trois BTS⁵. Dans ces conditions, l'Enseignement technique est de loin le partenaire le plus important des employeurs : entre 1963 et 1965 il représente, à lui seul, une part qui oscille entre 71,5 % et 67,5 % de l'ensemble des effectifs des cours de promotion sociale. Mais, globalement, les résultats restent modestes puisque le nombre total de salariés concernés par l'ensemble des cours, AFPA comprise, passe de 180 000 en 1960 à 435 000 en 1965. L'examen attentif des situations concrètes montre que la réalité vient souvent démentir les déclarations de principes et contredire les meilleures intentions : si les employeurs sont demandeurs de formation, ils ne créent pas toujours les conditions favorables à la réussite des salariés et se montrent parfois réticents à en reconnaître les acquis.

des conditions difficiles d'accès à la formation

La manière dont les salariés peuvent alors accéder à une formation prend plusieurs formes : soit ils sont sollicités par la hiérarchie de l'entreprise, soit ils se portent eux-mêmes candidats auprès de leurs supérieurs, soit ils décident de suivre une formation à titre strictement personnel. On devine aisément que le mode d'accès conditionne l'allocation de ressources. Et même si la loi du 31 juillet 1959 prévoyait des « mesures propres à encourager la promotion sociale »⁶, dans la réalité, seuls les cours de promotion supérieure du travail bénéficieront d'une indemnité compensatrice pour perte de salaire prévue par le décret du 10 décembre 1959⁷. De manière générale, les facilités

¹ Chambre syndicale du Commerce et de la Réparation automobile, Association pour la formation professionnelle du transport, Syndicat national des Transporteurs routiers, Coopérative agricole du Nord-Est de la Brie, Marchands réparateurs du machinisme agricole de Seine-et-Marne.

² Rapports à la sous-direction des relations professionnelles du MEN, 1^{er} juillet et 15 octobre 1963, AN 780 670, Art. 8.

³ En octobre 1963 le directeur du LT de Champagne-sur-Seine fait état des « sollicitations pressantes » dont il est l'objet de la part d'un groupement d'employeurs pour ouvrir des cours s'adressant à des manœuvres et à des OS en vue d'une accession ultérieure aux CAP et à des ouvriers qualifiés déjà titulaires des CAP pour préparer des BP. Rapport d'opportunité, non daté [vraisemblablement fin octobre 1963] et lettre du président L. Lacagne au directeur du LT, 17 octobre 1963. AN 780 670, Art. 8.

⁴ Citons à titre d'exemples : l'Association Seine-et-Marnaise de formation professionnelle, l'Association interprofessionnelle des industriels de Suresnes-Puteaux (AISP), le Groupement interprofessionnel des industriels de La Garenne, Courbevoie, Colombes, Bois-Colombes (GA-CO), le Groupement interprofessionnel des industriels de la région ouest de Paris (GIROP), ces trois derniers organismes formant le Groupement d'enseignement scientifique et technique de l'ouest parisien (GESTOP), AN 780 670, Art. 8.

⁵ Il s'agit des CAP de tourneur, fraiseur, ajusteur, ouilleur, chaudronnier, dessinateur, mécanicien en instruments de chirurgie ; BP de dessinateur en construction mécanique, tourneur, fraiseur, chaudronnier, mécanicien d'usinage, mécanicien en outils à découper ; BTS de fabrication mécanique, bureau d'études, chaudronnerie et tuyauterie industrielles. Chiffres de l'année scolaire 1967-68. Source : Cercelet R., rapport de synthèse, 1967, AN 780 670, Art. 8.

⁶ Section III, article II de la loi.

⁷ Seuls les ministères de l'Agriculture, du Travail et des Anciens Combattants promulguèrent des décrets et des circulaires précisant que les stages de perfectionnement, de

qui peuvent être accordées aux salariés dépendent de la seule autorité des employeurs. Au début de la décennie 1960, on estime que 90 % de ceux qui suivent des cours le font hors de leur temps de travail et ne bénéficient d'aucune aide.

Une enquête réalisée au cours de l'année scolaire 1962-1963 auprès d'une promotion de 53 salariés en 3^e année du BTS Fabrications mécaniques¹ au Lycée Technique Diderot à Paris, montre que les auditeurs sont jeunes – 29 ans en moyenne –, et qualifiés puisque 52 sont titulaires d'un CAP et quatre d'un brevet d'enseignement industriel (BEI). Si 51 d'entre eux affirment que leurs chefs de service sont informés de leur inscription aux cours, 7 seulement déclarent que ces chefs en connaissent le contenu. La majorité – 47 sur 53 – assure ne recevoir aucun encouragement ni aucune aide matérielle pour sa participation à la formation. Quand elle existe, cette aide se manifeste par le paiement des heures de cours (3 cas sur 53), le remboursement des frais de scolarité ou une place réservée dans un bureau. Tous les stagiaires estiment que la fréquentation des cours se traduit pour eux par un manque à gagner qu'ils évaluent entre 100 à 250 NF² par mois.

Aux obstacles financiers s'ajoutent les contraintes liées au fonctionnement des entreprises et des établissements scolaires. En effet, quand l'employeur refuse de libérer du temps pour aller en cours et quand les salles du lycée technique sont occupées pendant la journée, les formations se déroulent le soir entre 18 heures et 22 heures, le samedi toute la journée et même le dimanche matin entre 10 h et 12 h. A une époque où la durée hebdomadaire du travail oscille autour de 46 heures, suivre une formation relève de l'exploit :

« Quelle est la situation du jeune ouvrier de la région parisienne qui travaille, en moyenne, 45 heures par semaine à l'atelier, qui vient trois soirs suivre des cours théoriques, qui vient le samedi pour les cours pratiques ? S'il fait chez lui le travail personnel indispensable, cela veut dire qu'il est pris plus de soixante heures chaque semaine et que toute autre activité culturelle (cinéma, théâtre, lecture, musique) lui est pratiquement interdite ainsi d'ailleurs que toute véritable vie familiale. Je m'incline menta-

lement bien bas dans les classes que je visite le soir, à 22 heures, devant ceux qui d'un bout de l'année scolaire à l'autre, viennent chercher chez nous la possibilité de s'élever »³.

Ces propos sont corroborés par l'enquête effectuée en 1962 au LT de Puteaux sur un groupe de 80 personnes : la fatigue et l'incompatibilité des horaires avec les obligations professionnelles viennent en tête des motifs d'abandon ou d'absence invoqués par les salariés, suivis par l'incompatibilité avec les obligations familiales avec respectivement 40 %, 32 % et 13 % des réponses tandis que le niveau trop élevé des cours et leur manque d'intérêt ne sont évoqués que par 6 % et 5 % des stagiaires. Les réponses écrites sont sans équivoque : « Raisons de mes absences : certains jours je rentre épuisé par le travail à la chaîne » ; « J'ai demandé un horaire adapté à la fréquentation des cours car j'arrive à l'école à 18 h 40. Aucun résultat » ; « J'ai assisté à tous les cours dans la mesure du possible, par quinzaines alternées (travail en deux équipes) ».

Force est de constater que, de manière générale, les employeurs ne favorisent guère l'accès des salariés à la formation et, quand ils le font c'est souvent de manière sélective, en fonction de leur propre intérêt. C'est ce que montre une série d'enquêtes effectuées en 1962 dans plus d'une centaine d'entreprises⁴ dont les salariés suivent les cours subventionnés par l'Education nationale.

Les formations à temps plein, rémunérées totalement ou partiellement, sont quasiment inexistantes puisqu'elles ne concernent que 3 entreprises sur 102. Celles où la liberté est donnée aux salariés de suivre des cours pendant certaines heures de travail, ces heures étant rémunérées en totalité ou en partie, sont minoritaires (47 cas sur 102) tandis que dans 28 autres elles ne sont pas rémunérées du tout. Seulement 14 cas ont été repérés dans lesquels des avantages tels que transports gratuits, achat de livres, prêt gratuit de documents, paiement des frais de scolarité, bourses ou primes pour réussite à l'examen, étaient accordés aux salariés. Les entreprises n'accordant aucun avantage de quelque nature que ce soit représentent un gros tiers des réponses.

Dans la réalité, les situations sont très hétérogènes, y compris à l'intérieur d'une même

reconversion ou de formation à plein temps seront rémunérés sur la base du SMIC et d'indemnités complémentaires.

¹ Cette formation n'ayant pas de visée diplômante, les auditeurs savaient qu'ils n'obtiendraient pas le BTS.

² Le « nouveau franc » ou « franc lourd » a été créé en janvier 1960. A partir de cette date, un « nouveau franc » était égal à 100 « anciens francs ». En 1967, le salaire moyen ouvrier est de 9 540 francs par an soit 795 francs par mois.

³ Intervention du directeur du LT du Perreux au séminaire de 1962 sur la promotion sociale, AN 780670, Art. 8.

⁴ Un tiers d'entre elles étaient situées en province (deux dans le Nord, neuf dans l'Est, douze dans la région alpine, trois dans l'Ouest) et le reste à Paris et dans la région parisienne, AN 780670, Art. 18.

entreprise. Les avantages sont fréquemment distribués en fonction du niveau des formations suivies par les salariés et, surtout, en fonction de l'intérêt immédiat qu'elles présentent pour l'employeur. Ainsi, la préparation aux BP, notamment ceux de tourneur, fraiseur, mécanicien d'usinage particulièrement recherchés, donne souvent lieu à des primes supplémentaires d'assiduité et de réussite¹. Le directeur du CET de Malakoff note que la Compagnie des Compteurs de Montrouge « semble avantager ceux de ses employés qui visent des spécialités qui l'intéressent ». A la SNCF, une distinction est clairement établie entre les agents qui suivent des cours « sur l'initiative de la SNCF » et ceux qui suivent des cours « de leur propre initiative »². Dans le premier cas, les salariés perçoivent intégralement leur salaire même quand il s'agit de formations à plein temps ; dans le second, l'attribution d'avantages particuliers est laissée à l'appréciation du chef de service. Le statut des salariés détermine aussi l'allocation des aides : dans les industries mécaniques et navales de la région nantaise, les salariés payés à l'heure bénéficient d'une demi-heure de formation chaque soir, non rémunérée, et d'une prime trimestrielle révisable en fonction de l'assiduité aux cours et des résultats obtenus, tandis que les mensuels bénéficient d'une demi-heure toujours rémunérée³.

L'accumulation de toutes ces contraintes allonge les durées de formation et on estime que le temps nécessaire à un ouvrier qualifié pour devenir technicien supérieur est de l'ordre d'une dizaine d'années. Dans ces conditions, ceux qui réussissent constituent une minorité, doués « d'un tempérament et d'une volonté exceptionnels »⁴. En tirent-ils des avantages à leur retour dans l'entreprise ?

formation, certification, promotion : un lien incertain

Dans les conventions signées entre les établissements d'enseignement et les employeurs, ces derniers s'impliquent dans le financement des formations mais ne prennent, en revanche, aucun engagement sur leur reconnaissance et sur l'usage

qu'ils en feront. Si, dans certaines entreprises comme le Groupe des Mines d'Oignies, « il n'est plus possible d'avoir une promotion sans être passé obligatoirement par les cours de promotion sociale »⁵, l'inverse n'est pas vrai : la fréquentation des cours ne garantit pas la mobilité promotionnelle. Sur les 102 entreprises ayant fait l'objet des enquêtes de 1962, le lien entre formation et promotion n'est avéré que dans moins d'un cas sur quatre. On constate que les entreprises qui rémunèrent les heures de formation et donnent en même temps de la promotion ne représentent que 18 cas sur 102 tandis qu'une récupération financière des heures passées en cours n'est obtenue en fin d'année, et seulement en cas de succès à l'examen, que dans 6 cas. En général, rares sont les formations suivies à l'initiative personnelle du salarié qui donnent lieu à une reconnaissance quelconque. En réalité, les politiques des entreprises sont très variables. La force du lien entre formation et promotion augmente à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes. Les rapports d'enquête font généralement état de promotions obtenues « dans la mesure du possible » pour les salariés reçus au CAP alors que les titulaires d'un BP sont beaucoup mieux traités. C'est ainsi que dans une entreprise de la région nantaise, ces derniers sont assurés d'obtenir la qualification P3 à 24 ans et peuvent ensuite s'inscrire directement à des cours de perfectionnement pour accéder à des postes de techniciens ou de maîtrise⁶, de même qu'aux Houillères nationales la promotion est la règle pour tous les salariés reçus à l'examen d'agent technique.

Mais le trait le plus frappant est le manque de reconnaissance des diplômes. Dans la plupart des entreprises ceux-ci pèsent peu car ils ne constituent pas l'objectif principal pour l'employeur. L'exemple de la société aéronautique Hispano-Suiza à Bois-Colombes (Hauts-de-Seine) révèle bien les enjeux qui président à l'envoi des ouvriers en formation. En octobre 1966, cette entreprise met en place une formation complémentaire pour des ouvriers déjà qualifiés dans un métier afin de leur permettre d'acquérir des « connaissances suffisamment approfondies dans un autre métier »⁷ et devenir ainsi des

¹ C'est le cas dans les industries mécaniques et navales de la région nantaise ainsi que chez Merlin-Gerin et Neyrpic à Grenoble.

² Lettre de la Direction du personnel de la SNCF, mars 1962, AN 780 670, Art. 19.

³ Rapport du directeur du LTE Livet de Nantes, 6 avril 1962, AN 780 670, Art. 19.

⁴ Cercelet R., Rapport au ministre.

⁵ Rapport du directeur du lycée Louis Pasteur d'Hénin-Liétard, 15 mars 1962, AN 780 670, Art. 19.

⁶ Rapport du directeur du lycée technique d'Etat (LTE) Livet de Nantes, 6 avril 1962, AN 780 670, Art. 19.

⁷ Lettre du président de la société Hispano-Suiza à Pierre Laurent, secrétaire général du MEN, 23 juin 1967. Sauf indication contraire les citations qui suivent sont extraites du même document.

ouvriers « multivalents ». En fait, la direction confrontée à des plans de charge fluctuants et très variés, cherche à « conserver des ouvriers de grande valeur technique et généralement anciens ». Les salariés, qu'ils soient désignés par la hiérarchie ou qu'ils fassent acte de candidature individuelle, ne peuvent être inscrits qu'après avoir satisfait à « l'examen de vérification de leurs connaissances générales et techniques »¹. Le cycle de formation comprend 140 heures de cours sur 35 semaines à raison de 4 heures par semaine, « partiellement ou en totalité pendant les heures de travail »². Mais le point essentiel réside dans la validation de la formation : il n'est pas question de viser l'obtention un diplôme. Car, comme l'explique le directeur des Relations du Travail d'Hispano-Suiza, le personnel concerné ayant déjà passé les essais de sa catégorie, « il est seulement question de lui donner l'instruction nécessaire pour être capable de passer un essai [dans le nouveau métier] et non un CAP dans le futur métier »³. Le même constat s'impose dans un secteur très différent – celui de l'habillement – où sont privilégiées des formations en vue de reconversions ou de perfectionnement technique au détriment de l'obtention du diplôme⁴.

Dans l'enquête faite au LT Diderot en 1963, 30 des 53 stagiaires regrettent que les cours qu'ils suivent n'aient pas pour objectif de les préparer à l'examen du BTS et 33 souhaiteraient pouvoir obtenir un diplôme dont 29 après un examen ; et si 35 déclarent se satisfaire d'une simple attestation ils souhaitent que l'envoi en soit fait à leurs supérieurs hiérarchiques.

De manière générale, les exemples abondent qui montrent que des salariés viennent en cours « juste le temps qu'il faut » pour se préparer à des essais professionnels qui leur permettront de passer d'OS à P1, puis P2, etc., car il n'est pas nécessaire d'obtenir le diplôme pour changer d'emploi. Et, dans le contexte d'expansion économique des Trente glorieuses, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée joue en faveur des salariés les mieux formés qui n'hésitent pas à quitter un employeur qui refuse de reconnaître les acquis de la formation. Ce phénomène de transfusion des qualifications est accentué par la standardisation du travail dans les grandes entreprises et dans les petites et moyennes entreprises sous-traitantes, qui réclament des

salariés hautement qualifiés, bien formés, capables d'initiatives et... rémunérés en conséquence. C'est ce qu'observe le directeur du LT d'Angoulême chez trois jeunes soudeurs employés chez un petit fabricant de machines agricoles de Barbezieux qui ont quitté leur emploi pour s'embaucher à l'usine Westinghouse de Pons où leur salaire mensuel a doublé⁵ ; son collègue du LT du Perreux a remarqué ce jeune Algérien, manœuvre au service de nettoyage de la ville, qui suit des cours pour pouvoir être embauché comme soudeur chez Citroën « à un salaire double de celui qu'il touchait »⁶. Or, note le directeur, « ceci se réalise sans la sanction d'un examen officiel ». Le phénomène est suffisamment important pour que, dans les industries mécaniques, certains employeurs se prémunissent contre la fuite des qualifications en assurant des promotions « par anticipation »⁷.

Cette logique n'est pas sans conséquence sur la finalité des cours qui sont fréquentés moins pour obtenir un diplôme sans utilité immédiate que pour acquérir des savoirs pratiques directement utilisables à court terme. Aussi, l'excellence des résultats aux examens cache-t-elle souvent des écarts énormes avec les effectifs présents en cours. Au collège d'enseignement technique de Saint-Ouen, 25 des 26 candidats présentés aux CAP en 1963 ont été reçus, mais ils correspondent à un effectif de 217 salariés sur deux années. C'est pourquoi le rapport d'inspection recommande d'« inciter davantage les auditeurs à se présenter à un examen professionnel »⁸. La même observation est faite au LT de Puteaux où l'inspecteur note que « les résultats aux examens sont bons, dans la mesure où les auditeurs se présentent aux examens officiels »⁹.

Enfin, toutes les enquêtes confirment que l'intérêt accordé aux cours et aux diplômes est en rapport direct avec l'importance des facilités accordées par les employeurs pour suivre les formations, et ce quels que soient les niveaux. Les salariés ne bénéficiant d'aucune aide ne sont présents en moyenne que 50 % du temps, et parmi les présents réguliers, seule une minorité se présente aux exa-

¹ Article 5 du projet de convention du 20 juillet 1967.

² Article 4 du projet de convention du 20 juillet 1967.

³ Lettre de J. Moissenet à l'inspecteur Cercelet, 17 juin 1966.

⁴ Rapport de la direction du lycée technique municipal du vêtement de Paris, 5 mai 1962.

⁵ Rapport du directeur du lycée technique d'Angoulême, 3 avril 1962, AN 780 670, Art. 19.

⁶ Intervention au séminaire de 1962 sur la promotion sociale, AN 780670, Art. 8.

⁷ Rapport du directeur du CET d'Audincourt sur les industries mécaniques, 20 mars 1962, AN 780 670, Art. 19.

⁸ Rapport d'inspection du 6 janvier 1964, AN 780 670, Art. 19.

⁹ Rapport d'inspection du 25 octobre 1962, AN 780 670, Art. 19.

mens avec un taux de réussite faible : 20 % des inscrits. Inversement, quand existent des aides conséquentes, la fréquentation atteint 95 % du temps et la réussite se situe entre 50 % et 60 % des inscrits.

conclusion

Force est de constater que ce qui se passe en formation a partie liée avec ce qui se joue en entreprise. Même quand ils sont demandeurs de formations dont ils acceptent de partager les coûts, les employeurs restent maîtres de l'organisation du travail et utilisateurs des qualifications. Or celles-ci n'ont de réelle existence que si elles sont reconnues et validées socialement. C'est pourquoi elles sont l'enjeu conflictuel des rapports entre employeurs et salariés. Les premiers ont intérêt à ne reconnaître et à ne rémunérer que les qualifications qui leur sont directement utiles dans un contexte donné, en un lieu donné ; les seconds ont intérêt à obtenir une reconnaissance de l'ensemble de leurs savoirs et de leurs « qualités » au sens latin du terme : *qualis* (quel) d'après le grec *poiotês* qui signifie « le fait d'être tel ou tel, d'avoir telle propriété », d'être celui-là et pas un autre¹. Et de ce point de vue, le diplôme national garanti par l'Etat et le titre qu'il confère, contribuent à universaliser² le travailleur et à le rendre autonome. C'était le sens de la politique de la Direction de l'enseignement technique qui voulait sécuriser les trajectoires professionnelles des individus en leur permettant d'accéder à cette forme de propriété sociale qu'est le diplôme professionnel. Si cette stratégie a pu rencontrer celle des grandes entreprises qui, au lendemain de la Première Guerre mondiale, cherchaient à fidéliser leurs salariés les plus qualifiés en leur assurant une carrière interne par le perfectionnement, elle a surtout contribué à former une élite ouvrière sans pour autant hausser le niveau de qualification générale de la main-d'œuvre que réclamait l'économie française.

Ce malthusianisme a perduré après la Seconde Guerre mondiale. Toujours limité aux

grandes entreprises confrontées à la concurrence internationale et aux changements technologiques, le perfectionnement était réservé aux cadres dirigeants. Il visait alors deux objectifs et revêtait deux formes complémentaires : des formations techniques pour améliorer la productivité ; des formations psychosociologiques pour souder des équipes d'encadrement dévouées aux intérêts de l'entreprise et acquises à ses valeurs. Contestée par les cadres syndicalistes, cette politique du perfectionnement fut également combattue par les idées et les actions d'élites réformatrices qui promouvaient une conception de la formation pensée comme un bien universel, clé de voûte de changements économiques et sociaux censés profiter aussi bien à chaque individu – y compris les plus démunis – qu'à la société tout entière.

Dans le contexte économique et politique des années 1960, un pacte implicite fut conclu entre les fractions modernistes du patronat et l'Etat agissant par le biais de l'Enseignement technique public : les enseignants collaboraient à la formation de la main-d'œuvre sans remettre en cause la division du travail, tandis que les employeurs acceptaient d'en partager les coûts sans jamais s'engager à reconnaître automatiquement les qualifications et les diplômes. En privilégiant l'acquisition de savoirs et savoir-faire ayant pour unique but de réussir des essais professionnels et en négligeant l'obtention du diplôme, ils cherchaient davantage à rémunérer les performances des salariés plutôt que leurs qualifications. Ce faisant, ils les dépossédaient de leur propriété et ouvraient la voie à une dissociation entre la formation et sa certification. C'est toute la philosophie politique du dispositif fondée sur la logique formation-validation-certification-promotion qui s'en trouvait compromise.

¹ Naville Pierre, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie, 1956.

² Bourdieu Pierre, Boltanski Luc, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 1, n°2, mars 1975, pp. 95-107.

