

La productivité, nouvel indicateur d'une économie en expansion (France, années 1950)

Au cours des années 1950, le concept de productivité s'impose progressivement comme l'indicateur d'une économie en expansion, auprès des technocrates, des patrons et même des syndicats « libres ».

par Régis BOULAT*

Après la Seconde Guerre mondiale, le « déclin français » et la nécessité de reconstruire un monde modernisant sont des constats partagés par la quasi-totalité des acteurs économiques français. Dans ce contexte, la productivité s'impose progressivement, non seulement comme le « nouveau mètre étalon » de la puissance, mais, grâce à Jean Fourastié, comme un concept macroéconomique fondamental, consubstantiel à la notion de croissance. Expert, vulgarisateur et enseignant, Jean Fourastié connaît la consécration en 1945 avec la parution de son ouvrage *L'économie française dans le monde*, premier opus à succès d'un genre littéraire nouveau, l'essai économique « grand public ». Appelé par Jean Monnet au Commissariat au Plan, il élabore, avec l'*European Cooperation Administration* (ECA) chargée d'administrer le plan Marshall, un programme franco-américain de modernisation reposant sur la notion de productivité. Alors que les idées de Fourastié se diffusent comme une véritable vulgate au cœur des différentes institutions mises en place par la IV^e République pour accroître la productivité, cette dernière s'impose progressivement comme un critère, parmi d'autres, de l'action publique. L'influence des

théories productivistes de Fourastié ne se limite toutefois pas à une partie des structures de l'Etat (Plan, Comité national de la productivité, Commissariat à la productivité, direction des programmes...) puisque ses théories sont également relayées dans les milieux patronaux influents, grâce au Centre de recherche des chefs d'entreprise (CRC) né en 1953 de la volonté conjointe de Jacques Warnier, patron lainier de la région de Reims, du Centre des jeunes patrons et de Georges Villers. En effet, considérant que l'exercice de direction exige moins l'application d'une collection de techniques limitées et changeantes que la présence d'un modèle de référence qui soit susceptible de représenter les délicats mécanismes qui régissent les communautés d'hommes et de machines, le patronat a cruellement besoin d'une nouvelle théorie générale de l'entreprise, au sein de laquelle la productivité ait toute sa place (1).

* Université de Paris XII.

(1) La matière de cet article est tirée de ma thèse, soutenue en 2006 à l'université de Franche-Comté, et publiée sous le titre : *Jean Fourastié, un expert en productivité. La modernisation de la France (années trente – années cinquante)*, Besançon, PUFC, 2008.

Quel est le rôle de Jean Fourastié dans l'élaboration d'une conception nouvelle de la productivité ? Quel est le rôle de l'administration de mission, mise en place en 1950 ? Comment la productivité s'impose-t-elle sur le « tableau de bord » des « hommes d'action » français au cours des années cinquante, incitant patrons et technocrates français à abandonner leur croyance en une dépression mondiale pour envisager de façon positive le futur de l'économie nationale et faire ainsi l'apprentissage de la croissance (2) ?

JEAN FOURASTIÉ ET LA PRODUCTIVITÉ

L'outillage mental de Jean Fourastié

Jean Fourastié naît en 1907 dans une famille croyante, aux racines paysannes, originaire de Douelle (dans le Quercy). Déçu par l'enseignement qu'il reçoit à l'Ecole centrale, il y est toutefois saisi par la valeur de la science et par l'efficacité de l'esprit scientifique expérimental comme instrument d'amélioration de la condition humaine (3). Guère tenté par une carrière d'ingénieur, il prépare, à l'Ecole libre des sciences politiques, un doctorat en droit avec une option économie, mais il ne s'intéresse à la science économique que dans la mesure où celle-ci décrit et explique la réalité de la condition humaine, notamment le phénomène de

dépopulation des campagnes (4). Après avoir décroché le concours de commissaire-contrôleur des compagnies d'assurances, il effectue au siège de diverses compagnies des vérifications financières et juridiques afin d'in-

struire les plaintes déposées par les assurés et d'étudier la situation financière des entreprises (5). Sa thèse sur le contrôle par l'Etat des sociétés d'assurances connaît un certain succès et lorsque la procédure des décrets-lois permet à Gabriel Chêneaux de Leyritz, directeur des assurances, de faire la réforme que Fourastié appelait de ses vœux en 1937, il est chargé des décrets d'application. Ce travail dans les assurances lui fait prendre conscience de l'existence d'un véritable fossé, entre la science économique et la réalité concrète (6). Fonctionnaire en vue dans sa spécialité en 1939, Fourastié renforce encore cette légitimité d'expert pendant la guerre (7) et, à la Libération, il est reconnu tant en matière d'as-

surance que de comptabilité, puisqu'il participe aux travaux du plan comptable et publie un « *Que sais-je ?* » sur le sujet.

Il connaît la consécration en 1945, avec la parution de *L'économie française dans le monde*, où il montre que la productivité, mesure du progrès technique, commande le pouvoir politique, le niveau de vie, la puissance mili-



© Ulf Andersen/GAMMA

« Jean Fourastié (1907-1990), économiste ». *Portrait en mars 1981.*

(2) FRIDENSON Patrick, *Who is Responsible for the French Economic Miracle*, in ADCOCK, CHESTER, WHITEMAN (dir.), *Revolution, society and the politics of memory*, Melbourne, Melbourne University Press, 1997, p. 309-313.

(3) SAEF PH 48 97/5, « Un itinéraire de continuité ». L'influence de l'aumônerie de l'Ecole centrale peut expliquer l'apparition, chez Fourastié, dès cette époque, de l'idée d'une alliance entre science et religion.

(4) FOURASTIE Jean, *Le progrès technique et l'activité économique*, *Revue Economique*, n° 1 janvier, 1966, p. 115-126.

(5) SAEF PH 181-94-1, Note sur la carrière de M. Fourastié.

(6) FOURASTIE Jean, *art. cit.*, 1966, p. 115-126.

(7) DARD Olivier, *Fourastié avant Fourastié : la construction d'une légitimité d'expert*, *French Politics Culture and Society*, vol. 22, n° 1, 2004, p. 1-22.

taire et la résolution de la question sociale. Des comptes rendus flatteurs attirent l'attention de Jean Monnet, qui lui demande de rejoindre son « club des optimistes ». Au Plan, Fourastié participe aux travaux de la sous-commission Productivité de la main-d'œuvre, avant de se rendre aux Etats-Unis. La constatation d'une disparité entre prix français et prix américains explique l'apparition d'un dernier thème important : sa double formation d'ingénieur et de comptable lui permet, en effet, de saisir l'importance des prix de revient (8). Parallèlement, il découvre Colin Clark dont il fait son miel, croyant y trouver la source de la théorie de la répartition de la population entre les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, ainsi qu'une doctrine du progrès technique dont plusieurs éléments (en particulier, la théorie des crises) se trouvent en accord avec ses idées et justifient ses mises en accusation de l'économie politique traditionnelle. Afin de vulgariser les mécanismes économiques dont la productivité constitue, selon lui, l'explication, et répandre un état d'esprit, un « style » productivité, Jean Fourastié met sa réputation d'expert au service de ses activités de vulgarisateur et d'enseignant.

Vulgarisation et enseignement

Au début des années cinquante, Jean Fourastié est l'auteur de plusieurs essais économiques « grand public » à succès comme le *Grand espoir du XX^e siècle*, *Machinisme et bien-être*, *Civilisation de 1960* ou encore un « *Que sais-je ?* » remarqué sur la productivité, publié en 1952. Ce « *Que sais-je ?* » résume, avec force, le discours économique de Fourastié, dans lequel la productivité est un concept transversal capable de rénover la science économique et un « fait de civilisation total » (9) portant en germe les bases d'une nouvelle « civilisation humaniste tertiaire ». Si la productivité est au cœur des pratiques des ingénieurs et des patrons dans la période de l'entre-deux-guerres (10), c'est grâce à André Vincent qu'au cours de la Seconde Guerre mondiale, elle fait l'objet d'un approfondissement théorique. Vincent démontre, en effet, comment la productivité peut mesurer le progrès technique tant à l'échelle d'une entreprise qu'à celle d'un pays, ce qui rend possible des comparaisons internationales. L'apport de Fourastié se situe à un autre niveau : il fait sortir la notion de productivité du cadre de l'usine, où l'enfermaient les organisateurs des années trente ; il y rattache étroitement

l'évolution des prix et du niveau de vie et il en fait un synonyme de croissance et de modernité. Il définit l'accroissement de la productivité comme le moyen de la modernisation de la France et du rattrapage de son retard, tandis que l'efficacité et la technique constituent les nouveaux critères décisifs d'une prise de décision rationnelle. Fourastié fait donc de la productivité une notion transversale, qui permet d'expliquer un grand nombre de problèmes. L'accueil que lui réserve la critique est, dans l'ensemble, favorable, exception faite du journal socialiste *Le Populaire*, plus réservé, et du silence assourdissant des représentants de l'économie politique traditionnelle. Au total, le tirage de ses livres s'élève à 112 000 exemplaires en mai 1951, dont 78 000 pour les seuls ouvrages sortis depuis *l'Economie française dans le monde*, paru en novembre 1945. Le phénomène est d'autant plus remarquable qu'il se concentre sur une période de seulement cinq ans : c'est dire l'ampleur du succès, dans le public, de Fourastié, dont les essais familiarisent les Français avec les mécanismes économiques dans lesquels la productivité est le moteur de la croissance. Parallèlement, sans compter sa participation aux pré-stages des missions de productivité (11), Jean Fourastié multiplie les conférences de vulgarisation, en France comme à l'étranger, devant des publics variés. Elles ont pour thème la productivité, le renouveau de la science économique et des sciences de l'homme. Il passe ainsi, progressivement, du statut d'expert-vulgarisateur à celui de « philosophe de la productivité » (12).

La productivité, enfin, est présente dans son activité d'enseignant, comme l'attestent ses cours du CNAM, de l'ENA ou de l'IEP et sa direction de recherches à l'Ecole pratique des hautes études. Leur rapprochement permet de mettre en évidence plusieurs caractéristiques. La première concerne l'aspect novateur, à contre-courant, de ses idées : ainsi, par exemple, il précise à l'IEP que son cours est un « cours de combat », qui comporte des idées paradoxales, prenant le contre-pied des théories admises (13). Ayant souffert du caractère « dogmatique et froid » de l'enseignement de l'Ecole centrale (14), il veut éveiller l'esprit critique de ses étudiants à propos de phénomènes négligés par la théorie économique traditionnelle (15). Les conceptions « révolutionnaires » et la méthode empirique de Fourastié constituent une autre caractéristique intéressante. Elles sont fondées sur l'étude du progrès technique, outil nouveau, « indispensable et facile à manier », au service de la science économique, lié d'une part à la

(8) FOURASTIE Jean, *Remarques sur l'introduction de la notion de progrès technique dans la science économique*, Economie appliquée, 1961, p. 173-188.

(9) CHATZIS Konstantinos et GUIGUENO Vincent, *Pensée technique et système d'organisation industrielle en France, de l'entre-deux-guerres aux années 70-80*, rapport ENPC, 1993, p. 35.

(10) MOUTET Aimée, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS, 1997.

(11) Aucun des 3 000 missionnaires de productivité ne part outre-Atlantique sans avoir écouté au moins un exposé de Jean Fourastié.

(12) MORESI Franc, *Fourastié, Filosofo de la productividad*. Tiempo nuevo, num. 33-36, 1953, Madrid.

(13) FOURASTIE Jean, *Le progrès technique et l'évolution économique*, Paris, Les Cours de droit, 1957.

(14) *Ibid.*, p. 19.

(15) *Ibid.*, p. 1.

« notion comptable de prix de revient » et, d'autre part, « à la notion humaine de productivité » : « C'est ensemble que ces trois notions doivent être introduites dans la science économique ; la productivité étant le prix de revient exprimé en heures de travail, est une mesure du progrès technique ». Reprenant le contenu de ses essais économiques, il montre que seul le progrès technique et sa mesure, la productivité, permettent de « vivifier de proche en proche » à peu près tous les chapitres de la science économique et de montrer leurs liens réciproques (16). Ainsi, Jean Fourastié exerce une influence forte sur un public d'étudiants appelés à devenir des dirigeants d'entreprises ou des hauts fonctionnaires. Il leur enseigne que la productivité, mesure du progrès technique, permet de transformer l'économie politique en une science utile au chef d'entreprise et à « l'homme d'action » (« Il ne s'agissait pas d'établir une définition qui aurait enchanté un théoricien de faculté, mais qui n'aurait pas servi au président de la compagnie Electromécanique ») (17). On rejoint là un thème cher à Fourastié, à savoir qu'une science qui n'est pas utile n'est pas réelle : en effet, l'objectif des sciences, qu'elles soient physiques, sociales ou économiques, est de mettre à la portée de « l'homme moyen » la connaissance de phénomènes considérés jusque-là comme inaccessibles. Ainsi, en dépit de résistances variées (18), il réussit à ancrer la foi dans les vertus de la connaissance économique dans un très large public, celui des cadres, principalement, ce qui le distingue d'un Jean Coutrot.

LES ACTIONS DU CENTRE FRANÇAIS DE PRODUCTIVITÉ

Si Fourastié incarne mieux que quiconque l'époque des pionniers de la productivité, il est loin d'être seul, puisque son action n'est pas dissociable de celle d'une nébuleuse modernisatrice ou, pour reprendre la formule du ministre MRP Robert Buron, du « bataillon sacré de la productivité ». Il s'agit d'une vingtaine d'hommes appartenant à la même génération, celle qui a vécu à la fois la dépression et la défaite, plus souvent ingénieurs que juristes, mais dont certains ont des formations atypiques, qui participent à toutes sortes de comités ou de commissions nés en marge de l'appareil traditionnel (le directeur des Programmes Pierre Grimanelli, le rapporteur de la commission productivité du CNPF Pierre Vallée, le diplomate Rostislaw Donn...). Cette administration « de mission », s'articule principalement autour d'un Comité national de la productivité et

(16) *Ibid.*, p. 168.

(17) *Ibid.*, p. 173.

(18) « La notion de productivité ne peut jouer le rôle de moteur économique. La création d'un état d'esprit productiviste ne provoque pas un progrès économique harmonieux », voir MAINGUY Yves et MOTHES Jacques, *Du caractère technique de la productivité*, Revue de statistique appliquée, n° 1, 1954, p. 83-88.

d'une Association française de la productivité (AFAP) chargée d'organiser des missions de productivité tripartites (patrons, cadres et ouvriers) aux États-Unis et de mener des actions de propagande.

Le temps de la propagande

L'AFAP assure d'abord un large retentissement aux missions de productivité, grâce à des conférences de presse (19) et à la publication des rapports des missionnaires par la Société auxiliaire de diffusion des éditions de productivité (SADEP). Si leur nombre augmente rapidement (de 1 en 1950, on passe à 16 en 1951 et à 26 en 1952) (20), ces rapports doivent être examinés avec circonspection, en raison de leur opacité technique, du statut indéterminé de leurs auteurs et des diverses possibilités de lecture. Instruments de propagande pour R. Kuisel (21), on peut toutefois considérer, avec V. Guigueno, que, « derrière le jargon technicien et les relents d'un discours officiel mal digéré », se cache une vision partagée, dans laquelle les critiques contre les manières françaises de penser l'organisation industrielle et la gestion des ateliers, avant-guerre, côtoient l'intérêt pour les nouvelles techniques de gestion industrielle, comme le contrôle statistique ou les diverses ruses managériales, sans oublier les renseignements macro-économiques sur les secteurs industriels dont les missionnaires sont issus (22). Ces rapports soulignent aussi la difficulté qu'il y a à établir un lien entre les indices de productivité américains élevés et ce que les missionnaires ont vu dans les ateliers d'outre-Atlantique : pour expliquer cette productivité « introuvable », les missionnaires utilisent la métaphore de la « fluidité », tant pour désigner les techniques de production de masse (vitesse, régularité et qualité de la production) que les rapports sociaux car, dûment chapitrés par les autorités de l'ECA, les missionnaires croient observer que les usines américaines ont dépassé les conflits nés de l'OST et qu'elles communient dans l'utopie d'un monde industriel sans tensions. L'impact des missions est donc difficile à cerner : au sens strict, les résultats varient en

(19) Utile à son origine (19 conférences de presse ont lieu en 1951, 14 en 1952), ce vecteur s'avère de moins en moins efficace, car, en dehors des précisions techniques intéressant seulement les milieux professionnels, les conférenciers se bornent, le plus souvent, à répéter ce qu'ont dit leurs prédécesseurs.

(20) Pour les mettre à la portée des militants syndicaux, des contremaîtres et des ouvriers, un résumé en est systématiquement fait sous forme de cahier. Chaque numéro de ces cahiers de la productivité est tiré à 20 000 exemplaires (à titre d'exemple, 24 cahiers sont publiés en 1952).

(21) KUISEL Richard, *L'American Way of Life et les missions de productivité* Vingtième siècle, n° 17, janvier-mars, 1988, p. 25 et 1996, *Le Miroir américain*, Paris, Lattès, 1996 (chap. IV « Les missionnaires du plan Marshall »).

(22) GUIGUENO Vincent, *Une note de bas de page dans l'histoire industrielle de la France : les récits des missions de productivité aux États-Unis au début du siècle*, MEFIM, 115, 2, 2003, p. 525-533 et GUIGUENO Vincent, *L'éclipse de l'atelier, Les missions françaises de productivité aux États-Unis pendant les années cinquante*, mémoire DEA, 1994, ENPC.

fonction des branches et de la diffusion des résultats par les organisations professionnelles (23). Au sens large, la productivité, définie en tant que mentalité, devient un slogan ambigu, synonyme de croissance.

L'AFAP crée ensuite une revue de propagande touchant « les personnes qui interviennent directement dans la productivité ». « Aliment adapté » au milieu des patrons, des ingénieurs, des technocrates et des permanents syndicaux (24), le premier numéro de *Productivité française* paraît en janvier 1952 : il s'agit d'une luxueuse revue mensuelle de 64 pages, comprenant, en sus de prises de position de parlementaires et de syndicats, le compte rendu technique détaillé des différentes expériences de productivité en cours (25). Son comité de rédaction est dirigé par un normalien agrégé d'italien, proche du ministre MRP R. Buron, le sulfureux Georges Pâques (1914-1993) (26). Le dépouillement des numéros de la revue parus entre les années 1952 et 1954 permet d'isoler plusieurs thèmes majeurs. Conformément au volontarisme affiché par les membres syndicaux du CNP (CNPF, CGT-FO, CFTC, CGC) dans le premier numéro, le premier thème est sans conteste celui d'une productivité « instrument de pacification des relations sociales ». L'étude de la revue montre également que, face à la CGT, qui combat l'impérialisme américain et le plan Marshall, les syndicats « libres » acceptent un relèvement de la productivité, à la condition que celui-ci entraîne rapidement un relèvement du niveau de vie. Un troisième thème concerne la diffusion de la notion de productivité elle-même : une enquête, publiée en septembre 1952 et réalisée auprès de 175 personnes résidant en majorité à Paris, montre que 65 % d'entre elles déclarent ne pas savoir de quoi il s'agit alors que 6 % se réfèrent à une notion vague de production industrielle obtenue avec l'appoint des machines, ou grâce à un plus grand effort des exécutants. Si *Productivité française* se hâte de préciser que le faible nombre de personnes interrogées ne permet pas d'attribuer une très

grande signification à ce résultat, il est manifeste que « Le grand espoir du XX^e siècle » n'est pas encore l'espoir du plus grand nombre des Français... De la majorité des réponses, se dégage, en effet, une impression d'indifférence ou de découragement, allant parfois jusqu'au nihilisme » (27). Les Français ne prennent donc que lentement conscience de l'importance de la notion de productivité, grâce à une propagande multiforme, valorisant missions de productivité et « programmes pilotes » (fonderie, chaussure, Centre intersyndical d'études et de recherches en productivité – CIERP), confirmant ainsi les craintes de Fourastié : « Les mentalités [sont] comme autant de puits dont on ne s'aperçoit pas qu'ils existent ». Toutefois, en 1953, la création d'un Commissariat chargé de gérer le Fonds national de la productivité renforce l'intérêt des patrons et des technocrates.

Le temps de l'action

En mai 1953, l'accord Buron-Labouisse prévoit que la France s'engagera à mettre en œuvre un programme d'accroissement de la productivité au moyen d'une subvention de 30 millions de dollars, dont 90 % de la contre-valeur (soit 9,4 milliards de francs) seront versés à un Fonds national de productivité et affectés à diverses subventions pour favoriser l'accroissement de la productivité (contre-valeur de 10 millions de dollars soit 3,5 milliards de francs). A cette subvention s'ajouterait la participation française à l'Agence européenne de productivité (28) (contre-valeur de 2,4 millions de dollars, soit 840 millions de francs) et, enfin, la dotation d'un Fonds de prêts de productivité (5,1 milliards de francs), dont la mission consisterait à octroyer des prêts aux entreprises privées (les sommes provenant des remboursements des prêts consentis ou des intérêts nets seraient reversées en vue d'autres prêts) (29). Un décret du 24 mai 1953 crée, à titre temporaire, un Commissariat général à la productivité, dirigé par Gabriel Ardan (1906-1977) (30), dont le profil n'est pas « celui de l'emploi », aux yeux de certains membres « historiques »

(23) KIPPING Matthias et TIRATSOO Nick (ed.) [2002], *Americanisation in 20th Century Europe : Business, Culture, Politics*, Lille, CRHENO, 2002 et BARJOT Dominique (ed.), *Catching up with America, Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, PUPS, 2002, p. 265-277, 278-285, 301-314, 359-384, 395-405, 405-413.

(24) AN 81 AJ 210, conseil d'administration de l'AFAP des 2 décembre 1950 et 16 janvier 1951.

(25) AN 81 AJ 210, conseil d'administration de l'AFAP du 4 mars 1952. Parallèlement, l'AFAP lance les *Cahiers de la productivité*, destinés aux milieux syndicaux ouvriers : des traductions d'articles techniques américains y côtoient les résumés des rapports de mission.

(26) Après son passage à *Productivité française*, il devient chargé de mission à l'OTAN, avant d'être arrêté en 1963 pour espionnage et condamné à la détention criminelle à perpétuité. En février 1968, de Gaulle réduit sa peine à 20 ans et il bénéficie du régime de la libération conditionnelle, en 1970. Si, dans *Comme un voleur*, il va jusqu'à faire une apologie de Staline, bien d'autres hypothèses restent envisageables. Voir BENFREDJ Charles, *L'affaire Pâques*, Paris, J. Picollec, 1993 ; PAQUES Georges, *Comme un voleur*, Paris, Julliard 1971 et VEYNE Paul, *Naïvetés et noblesse de la trahison*, L'Histoire, n° 81, septembre, 1985, p. 9-24.

(27) DAYRE Jean, *Ce que 175 Français et Françaises savent et pensent de la productivité*, Productivité française, septembre, 1952.

(28) BOEL Bent, *The European Productivity Agency*, Museum Tusulanum Press, Copenhagen, 2003.

(29) SAEF, B 1436, décret n° 53 67 du 30 juillet 1953.

(30) Diplômé de l'ELSP en 1925, licencié en droit, il rejoint l'Inspection des finances en 1929, tout en participant, jusqu'en 1938, à divers travaux de réforme administrative. Lieutenant de chasseurs en 1939-1940, il rejoint l'Afrique du Nord au début de l'année 1943, où il s'engage dans le sixième régiment de tirailleurs marocains. Chargé de mission (civile et militaire) en Corse, lors de la libération de l'île, il y procède à une expérience d'échange monétaire – la première du genre dans l'Europe libérée. Rappelé à Alger, il est ensuite délégué du GPRF [Gouvernement provisoire de la République française] pour l'administration financière des territoires libérés (juin 1944) et il participe aux négociations avec les Alliés et à la remise en état des administrations financières. Au lendemain de la guerre, il est l'âme du Secrétariat général du Comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics (septembre 1946-octobre 1953) et il expose ses méthodes de rationalisation des choix budgétaires dans plusieurs ouvrages. SAEF PH 181-94/7.



© Edouard Boubat/TOP-RAPHO

« Les syndicats 'libres' acceptent un relèvement de la productivité, à la condition que celui-ci entraîne rapidement un relèvement du niveau de vie ». *Le panier de la ménagère (1954)*.

du Bataillon sacré de la productivité (« Les dignitaires de l'Eglise ont leur utilité, mais il ne faut pas leur confier des postes qui exigent une mentalité de missionnaire ») (31). Afin de faire de la productivité « l'instrument d'une politique économique planifiée », le Commissariat absorbe la direction des programmes, entraînant le départ de P. Grimaneli pour la direction de la SEITA. A défaut d'occuper « un poste à sa taille » dans le gouvernement Mendès France chargé de nettoyer les « écuries d'Augias » (32), G. Ardant ambitionne d'être à la fois un « coordinateur et une conscience pour les indivi-

dus ou les organisations dont les progrès ne sont pas assez rapides ». Il espère pouvoir instiller, « dans toutes les opérations du ministère des Affaires économiques, un concept de productivité qui, jusque-là, était resté limité aux actions relativement mineures du Comité national de la productivité » (33). Ainsi, chargé de mener des études favorisant l'accroissement de la productivité dans le cadre du plein emploi, d'assurer la direction des programmes économiques et de veiller à ce

(31) AML, 19S93, chemise productivité, lettre manuscrite de Dayre à Buron, 26 juillet 1953.

(32) LACOUTURE Jean, *Pierre Mendès France*, Paris, Seuil, 1981, p. 389.

(33) NARA, RG 469, box 170, *Office memorandum from John W. Hoeveler (chief Technical Assistance Division) to Henry R. Labouisse on the discussions with G. Ardant*, 3 décembre 1953, p. 2.

que la distribution du crédit tienne compte des critères de productivité (critères à long terme, surtout), le Commissariat est doté d'un pouvoir de décision qui lui permet d'arbitrer les conflits possibles, le CNP étant rendu à sa vocation première d'organe consultatif.

Si Ardant se lance dans une vaste rationalisation des organismes chargés de l'accroissement de la productivité, il doit également gérer les demandes de crédits et de subventions. Les grandes lignes de la répartition des subventions sont fixées par l'accord du 28 mai 1953 : le crédit est soumis à une double limitation, de volume et de durée (il doit être utilisé en deux ans et demi, trois ans étant le strict maximum). Pour Ardant, « ces limitations [nous] imposent d'opérer une sélection très stricte des bénéficiaires et de favoriser en priorité les projets qui paraîtront les plus efficaces, à moindre frais et dans le laps de temps le plus réduit » (34). Si les subventions accordées par le Commissariat ne sont pas susceptibles de compenser des réductions budgétaires, elles n'ont pas non plus pour objet de soutenir « d'une manière permanente, une opération devant durer » (35). Outre le CREDOC [Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie], le Commissariat subventionne ainsi le CADIPPE [Comité d'action pour le développement de l'intérêt des personnes au progrès de leur entreprise]. Créé en janvier 1953 à l'initiative de chefs d'entreprises et de militants syndicalistes, ce comité est animé par des représentants du monde patronal et ouvrier. Le CADIPPE exerce une action de formation générale et professionnelle sur les problèmes de productivité : il vise non pas à perfectionner une technique particulière, mais à permettre une étude d'ensemble des problèmes de productivité, au cours de sessions de courte durée qui réunissent des chefs d'entreprises, des cadres et des salariés (36). Le CADIPPE entend la notion d'intéressement dans une acception très large (« Tout ce qui peut être entrepris pour que la participation du salarié à la vie de l'entreprise soit plus active et pour qu'il se sente solidaire de cette entreprise. La participation financière à l'amélioration des résultats ne constitue qu'un moyen secondaire, quoiqu'inévitable ») (37). Son objectif essentiel est de concourir, sur le plan des entreprises, des professions et sur le plan interprofessionnel, à créer les conditions techniques et psychologiques propres à susciter le développement de la productivité, par la mise en commun des expériences et en favorisant les études communes entre chefs d'entreprises, cadres et salariés.

(34) CAMT, 72AS 1500, Commissariat général à la productivité, *Note sur les principes et les modalités de l'octroi des subventions prélevées sur le Fonds national de la productivité*, 9 février 1954.

(35) *Ibid.*

(36) Au cours de sa première année d'existence, il organise sept sessions d'initiation dont cinq dans l'industrie, une dans le bâtiment et une dans le commerce.

(37) AN, 81 AJ 181, note du Commissariat à la productivité sur le CADIPPE, 7 avril 1954.

Parallèlement, une procédure est mise en place pour les prêts à la productivité : les opérations de prêts sont combinées avec d'autres opérations de crédit, par l'intermédiaire du Fonds de modernisation et d'équipement, ainsi que de la Commission des investissements (38). Les entreprises désireuses d'obtenir un prêt de productivité doivent établir un dossier devant comprendre, notamment, des renseignements généraux sur l'entreprise, une description du programme de productivité envisagé et un plan de financement détaillant les parts d'autofinancement et de crédits du banquier habituel (le prêt de productivité ne pouvant porter que sur le solde). Au total, entre avril 1954 et mars 1956, le Commissariat reçoit 593 demandes, pour un montant représentant plus de deux fois la dotation de son fonds de prêts. Sur ces 593 demandes, 515 sont examinées au premier stade de l'instruction par la commission compétente du Conseil de direction du Fonds de développement économique et social : 189 sont rejetées (parmi lesquelles, 61 sont toutefois orientées vers d'autres sources de crédit) et 16 ajournées. Sur les 310 demandes prises en considération, 188 sont examinées pour décision définitive et, après quelques refus (25), des ajournements (11) voire de rares abandons après décision définitive d'octroi (7), 148 prêts sont finalement accordés.

Conscient de la nécessité d'avoir une politique décentralisée, sans, pour autant implanter systématiquement dans tous les grands centres régionaux une organisation administrative uniforme, le CGP octroie également des subventions et il agit en tant que prestataire de services (envoi de documentation, d'appareils et de films, mise à disposition d'experts...) afin de contribuer à la réalisation d'actions concrètes, d'informer et de conseiller les patrons et d'élaborer des programmes d'ensemble qui soient adaptés aux problèmes régionaux. Au début de l'année 1954, deux centres régionaux de productivité fonctionnent à Marseille et Tunis. Le centre de Marseille est né dès 1953, sous les auspices de la Société pour la défense du commerce et de l'industrie. Il organise des conférences d'information, accueille les patrons ou les cadres dans le cadre de séminaires, avant de créer un groupe d'une dizaine d'entreprises pilotes où sont mises en œuvre diverses techniques d'amélioration de la productivité. A la suite de cet exemple, des centres ou des bureaux interprofessionnels de la productivité sont créés à Nancy, Strasbourg, Toulouse et Montpellier... Au total, ce ne sont pas moins de 24 centres régionaux qui seront ainsi créés.

Malgré le succès de ces diverses actions, dont l'opération de prêts, qui sensibilisent indéniablement les patrons français à ce discours nouveau sur la productivité et la croissance, le Commissariat disparaît en 1959, « ayant accompli l'essentiel de sa tâche » (39). Loin de passer inaperçue, la participation de G. Ardant, aux côtés de P. Mendès France, à la manifestation de l'été

(38) CAMT, 72 AS 1500, lettre de R. Lartisien à P. Francin, 11 février 1954.

1958 « pour la défense de la République » a scellé son sort. En février 1959, il est remplacé par un simple service de productivité au sein du Commissariat général du Plan. Cette disparition n'entraîne toutefois pas celle des centres professionnels, ni des centres régionaux. Pour poursuivre l'œuvre entreprise et coordonner les actions en matière de productivité, un service allégé de productivité est créé, au sein du Commissariat général du Plan. Sous la tutelle de Pierre Massé, ce service, dirigé par Francis Raison, s'intéresse alors beaucoup à l'étude des problèmes de formation aux fonctions d'encadrement, de gestion et d'organisation, mettant sur pieds une Commission, où l'on retrouve Pierre Tabatoni, et dont les propositions débouchent sur la création de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) (40). Avec la suppression du Commissariat à la productivité et sa transformation en un service du Commissariat général du Plan, la question de la productivité perd toute autonomie : elle n'est plus désormais un objectif en elle-même, mais elle devient un paramètre, parmi d'autres, de l'action gouvernementale.

LA PRODUCTIVITÉ, À LA BASE D'UN NOUVEAU LANGAGE COMMUN PATRONAL

Cette action des pouvoirs publics n'a de sens que si elle trouve un écho du côté du patronat. Or, dans le monde de l'entreprise, les théories de Jean Fourastié sont relayées par le Centre de recherche des chefs d'entreprise (CRC), une association chargée, parmi d'autres organismes, d'élaborer un langage commun et de le diffuser dans le monde patronal. Ce langage commun repose, en grande partie, sur la notion de productivité.

La création du CRC

Le CRC a pour objectif de proposer des sessions d'études aux patrons souhaitant acquérir un enseignement pratique des techniques managériales et d'organiser des sessions de recherche doctrinales sur des problèmes économiques et sociaux. Créé sous le patronage du CNPE, il rassemble 21 membres fondateurs, au nombre desquels Georges Villiers et les personnalités les plus influentes du monde patronal de l'époque. Jacques Warnier, à l'origine du projet, en devient le premier

président. Issu d'une famille de lainiers catholiques de Reims, il devient gérant de la société Warnier, à 26 ans, à une époque où les contrecoups de la crise économique se font durement sentir. Conscient de son rôle de chrétien dans le monde et de son rôle de chef dans son milieu professionnel, il fonde, en 1931, la Société de Saint-Louis et l'Alliance corporative des industries textiles de Reims et de la région. Membre du Comité central de l'organisation professionnelle (CCOP) en 1936, il contribue aussi à la création du Centre des jeunes patrons. Pendant la guerre, tout en restant fidèle à son idéal corporatiste, l'aspect modernisateur de Warnier l'emportera sur son aspect réactionnaire, puisqu'il contribuera à créer l'Office des comités sociaux. La formation des chefs d'entreprise devient pour lui une préoccupation centrale, à partir de 1950, tandis qu'il participe à la mission Productivité plein emploi organisée par la chambre de commerce de Paris. Alors qu'il avait une vision très négative de la civilisation américaine dans les années vingt, il est frappé par la richesse des ouvriers américains, qui possèdent téléviseur et automobile, et il est convaincu de la nécessité de faire évoluer les mentalités : « Nous pouvons très certainement, avec l'aide américaine et l'exemple américain, faire mieux, en France, que nous n'avons fait jusqu'à présent ». Pour cela, un nombre suffisant de chefs d'entreprise et de dirigeants ouvriers doivent comprendre ce qu'il y a à faire, et il faut que l'ensemble des Français comprennent, aussi, qu'une augmentation générale du niveau de vie ne dépend pas, ou tout du moins très peu, d'une répartition différente d'un gâteau dont la taille ne changerait pas, mais que le seul moyen d'y parvenir est d'augmenter la taille du gâteau (41). Les patrons français, qui ont un rôle à jouer dans l'augmentation de la productivité et le développement d'un nouvel état d'esprit, doivent donc être formés aux meilleures méthodes d'organisation et de relations humaines. Ainsi, le CRC sert de *think tank* pour contribuer à l'élaboration d'une nouvelle théorie générale de l'entreprise et, d'autre part, il dispense des formations tenant compte des dernières techniques managériales élaborées outre-Atlantique, afin de combler un *management gap* qui devient patent, à partir du début des années 1950 (42).

La section de Recherche doctrinale du CRC

(39) RAISON Francis [1995], *Les actions menées en faveur de l'amélioration de la productivité entre 1954 et 1966*.

(40) CHESSEL Marie-Emmanuelle et PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur*, Paris, Belin, 2001, p. 32. Les auteurs montrent bien comment la naissance de la FNEGE s'inscrit dans le débat sur le devenir des structures nées de la productivité et de la concurrence entre différents ministères, ainsi que sur les modes de modernisation de la société et de l'économie françaises.

(41) CAMT, 57AS4, note Contacts USA, p. 5.

(42) C'est surtout cet aspect du CRC qui a retenu l'attention des chercheurs, jusqu'à nos jours, voir CHESSEL Marie-Emmanuelle, PAVIS Fabienne, *op. cit.*, 2001, p. 39-44 et KIPPING Matthias et NIOCHE Jean-Pierre, *Politique de productivité et formations à la gestion en France (1945-1960) : un essai non transformé*, Entreprises et histoire, 14-15, juin, 1997, p. 76-77.

La section Recherches doctrinales du CRC est le laboratoire où s'élaborent et se formalisent les éléments d'une nouvelle culture patronale. Les sujets abordés sont éloquentes : « Le patron, philosophe en action ? », « La psychosociologie de l'entreprise », « Structure de l'homme et civilisations »..., « Les grands courants de pensée et l'évolution des idées par rapport aux grands problèmes qui se posent aux chefs d'entreprise » (43). Parmi les thèmes qui structurent le corps doctrinal du CRC, il y a surtout la nécessité de créer les conditions d'une expansion économique (44), sans laquelle on ne saurait satisfaire aux plus impérieux besoins français (amélioration du niveau de vie, alourdissement des charges sociales en raison de l'accroissement de la proportion d'improductifs, allongement de la scolarité et obligations de la métropole dans les pays de l'Union française) (45). Cette expansion économique est un phénomène complexe, qui implique la croissance, à des rythmes très inégaux, des différents secteurs de l'activité, la diminution de certains d'entre eux, voire parfois leur disparition. Elle s'analyse par la modification de la répartition géographique et professionnelle de la population, par des changements dans les éléments de la consommation de biens et de services et, corrélativement, de la production et des échanges extérieurs. Ainsi, les chefs d'entreprise reconnaissent qu'il ont beaucoup plus besoin qu'autrefois d'étudier les phénomènes liés à l'expansion économique, de les observer et de tenter de prévoir leur évolution, en raison du rythme atteint depuis quelques années par l'expansion économique, en France comme dans d'autres pays. L'analyse des divers aspects économiques et sociaux de l'expansion économique, dont les patrons français sont à la fois acteurs, bénéficiaires et victimes, comme la recherche prévisionnelle d'une hypothèse commune d'expansion supposent l'utilisation d'instruments d'observation à l'échelle nationale et l'utilisation d'un langage commun : « comme dans tous les domaines, il faut, pour travailler ensemble, que les techniciens parlent la même langue ». Le CRC considère que cette condition est loin d'être réalisée en France : « les médecins, bien qu'ils

aient la chance de parler la même langue, ne sont pas toujours d'accord sur le diagnostic et, moins encore, sur la thérapeutique. Que dire des apprentis praticiens de l'économie, qui emploient entre eux les mêmes mots dans des sens différents ! Malgré des progrès évidents, malentendus et dialogues de sourds restent fréquents, avec de fâcheuses conséquences, pour l'économie ou la stabilité monétaire » (46).

Pour Pierre Grimanelli, ancien directeur des programmes et secrétaire général du CNP, pivot de la section Recherches doctrinales du CRC jusqu'à sa mort, « la connaissance des lois économiques de base, de leur interdépendance est également aussi nécessaire aux responsables que la connaissance des lois de la mécanique à l'ingénieur » : ce n'est qu'en se soumettant à ces lois, et en les utilisant, que l'action peut devenir efficace. Dans ce contexte, la productivité est pour le CRC un des concepts de base du langage commun en cours d'élaboration, puisqu'il permet de lier entre eux différents phénomènes économiques, démographiques ou sociaux : « on peut affirmer, avec M. Fourastié, que les techniques de production et la productivité du travail sont le facteur prépondérant de l'élévation du pouvoir d'achat » (47). C'est toute la croissance française qui repose donc, fondamentalement, sur l'amélioration de la productivité et sur sa mesure : « les études les plus récentes ne concernent pas seulement les mesures traditionnelles (production par personne ou par heure de travail), elles s'efforcent d'abord de préciser ces mesures par branche d'activité, elles essaient aussi de les associer à la connaissance de la consommation, elles tâchent, enfin, de préciser leur rôle dans l'accroissement de la productivité, de l'investissement et d'autres facteurs, soit économiques, soit purement humains ».

Ainsi, la productivité s'impose progressivement comme l'indicateur d'une économie en expansion chez les technocrates et les patrons français, jusqu'à devenir le cœur de leurs conceptions économiques respectives. Jean Fourastié joue un rôle fondamental, dans ce processus, grâce à ses talents de vulgarisateur et d'enseignant. Par ailleurs, son action est relayée par une série d'institutions *ad hoc*, par le « bataillon sacré » et, enfin, par le CRC, qui élabore et diffuse un nouveau langage, qui accompagne la croissance économique des Trente Glorieuses.

(43) GARNIER Isabelle, *Jacques Warnier, patron chrétien ?*, maîtrise, Univ. Paris IV- Sorbonne, CARON François (dir.), 1994, p. 81.

(44) Présidé par Grimanelli, le groupe d'étude sur la question se compose notamment de P. Huvelin, R. Lartisien, E. Mayolle, G. Raclat ou Cl. Ventre...

(45) GRIMANELLI Pierre, *L'expansion économique, sa nécessité, ce qu'elle est et ce qu'elle implique*, Revue du CRC, 1956, p. 9-14.

(46) *Ibid.*

(47) HUVELIN Paul, *L'entreprise, facteur de transformation de la civilisation*, Revue du CRC, 1959, p. 29.