

La formation des chefs : des périodes qui font histoires

Par Jean-Marc Huguet

Dans le cadre de son séminaire annuel, consacré en 2003 au thème de “La formation des chefs”, le Géhfa (Groupe d’études - histoire de la formation des adultes), a retenu quatre jalons : l’École des cadres d’Uriage, le courant “Cégos”, celui des “Relations humaines”, et enfin le courant “gestionnaire”, symbolisé par la Fnege. Jean-Marc Huguet en propose ici la synthèse, et montre les étapes du passage, en un quart de siècle, de la notion de “chef” à celle de “manager”.

Uriage et la mystique du chef ; la Cégos et l’art de commander ; les relations humaines et le perfectionnement des cadres ; la Fnege et les nouveaux managers. Quatre séances du séminaire annuel du Géhfa¹ étaient consacrées en 2003 à un thème en apparence désuet : *La formation des chefs*.

Si le primat de la personnalité et le primat de l’apprentissage ont leurs vertus, il ne saurait pour les initiateurs de ces différents courants de pensée se suffire à eux-mêmes. Alliant savoir pratique et savoir théorique, chacun de ceux-ci, **inscrit dans l’histoire du monde du travail**, a produit un corpus de concepts à la recherche de nouvelles relations sociales au bénéfice d’une gestion rationalisée. Il est curieux de noter que ce fut au nom du “changement” que chacun des courants a pris son essor. Et ceci moins dans une continuité qui se serait enrichie du passé que dans un esprit de rupture.

L’archaïsme devient le terme le plus à la mode pour justifier la “modernité”. Une manière comme une autre de dire qu’il serait temps de tourner la page pour ouvrir un nouveau chapitre, sur le modèle de l’incertitude. Domaine dont

seuls quelques initiés posséderaient les clefs. Suivre ou ne pas suivre les guides “éclairés” relève sans surprise de l’idéologie. Or, si l’histoire de la formation des chefs, et par extension celle des adultes, reste sous-tendue par ces principes, ces méthodes et ces manières de faire, c’est bien d’idéologie qu’il s’agit.

L’École des cadres d’Uriage²

Rappelons-le : l’École des cadres d’Uriage était une institution officielle de l’État français sous Vichy, créée sous l’égide du secrétariat général de la Jeunesse par Pierre Dunoyer de Segonzac. L’objectif était de créer des **élites nouvelles** et de fournir un encadrement à la jeunesse au lendemain de l’armistice. Former des “chefs” était l’occasion de rechercher une pédagogie du chef, dans le sens le plus large, susceptible de s’appliquer à la formation de tous les cadres du pays. Uriage s’inscrivait dans l’esprit de la Révolution nationale. Les choix entre “jeunesse unique” et “jeunesse unifiée” alimentaient les débats. Le “nouveau chef” qu’il s’agissait de former était une personne entendue dans une communauté nationale. L’influence de la

philosophie d’Emmanuel Mounier était prépondérante. En choisissant comme enchaînement des séminaires, quatre expressions qui symbolisent cette histoire, nous n’avons pas envisagé à quelles exigences de sens nous allions nous soumettre. Bien qu’à ce jour, d’aucuns développent l’idée que la formation des chefs n’existe pas, l’histoire nous fait la démonstration d’une préoccupation récurrente contraire.

philosophie d’Emmanuel Mounier était prépondérante.

Aux stages d’entraînement physique, intellectuel et moral pour les futurs chefs de jeunesse qui constituaient l’activité initiale, l’École d’Uriage avait joint des sessions d’études pour les cadres. A Uriage, l’équipe de l’école avait formé une communauté aristocratique dont les membres unis dans une stricte discipline, par les liens de l’honneur, étaient incités à donner l’exemple d’un développement personnel complet et équilibré. Pour Uriage, le projet se voulait global, il devait participer à l’élan de la communauté nationale contenu dans la Révolution nationale. Il s’agissait, ni plus ni moins, de **“construire” un nouveau régime “hiérarchique et social”** avec des “nouveaux” hommes. L’éducation du

Jean-Marc Huguet, docteur en sciences de l’éducation, est membre fondateur du Géhfa (Groupe d’études - histoire de la formation des adultes). www.gehfa.com/

1 L’association “Groupe d’études - histoire de la formation des adultes” s’est donné pour buts de contribuer au recensement et à la mise en valeur des archives; de favoriser la réalisation et la diffusion de recherches sur l’histoire de la formation des adultes, et de contribuer à leur diffusion.

2 Bernard Comte, séminaire du Géhfa du 10 décembre 2002. *Une utopie combattante - L’École des cadres d’Uriage 1940-1942*. Bernard Comte. Éd. Fayard, 1991. *Une expérience de formation de chefs*. Gilles Ferry. Collection Esprit, 1945.

chef impliquait nécessairement une conception du chef, une conception de l'homme et une conception de la société. Pour les porteurs du projet, une conception démocratique ne pouvait que réduire le rôle du chef à celui d'exécutant "soumis aux volontés individuelles dans les décisions prises à la majorité".

Le corps devait servir l'intelligence et l'activité individuelle s'ordonner à des valeurs morales et sociales qui dépassent l'individu. "Le biologique est commandé par l'intellectuel qui est commandé lui-même par le spirituel".

La pédagogie du chef devait être une pédagogie de l'homme "total" qui relève d'une formation communautaire. Uriage voulait tenter la synthèse de la contrainte et de la liberté, de la pédagogie traditionnelle et de la pédagogie nouvelle. L'homme total était proposé comme modèle du chef qui devait en conséquence être éduqué sur trois plans : le corporel, l'intellectuel et le spirituel. Une synthèse qui se voulait être aussi celle de la formation personnelle et de la formation communautaire, de la formation psychologique et de la formation sociale. Il fallait que le chef soit une personnalité assez forte pour dominer le groupe et avoir un instinct communautaire où chacun puisse se sentir engagé par la parole de l'autre.

La formation des chefs est alors une activité humaine qui converge vers des fins morales et spirituelles. Le chef doit être à la tête d'un groupe social. Il est nécessaire qu'il en connaisse les comportements, les structures et les lois. Son sens social est à la base du sentiment de responsabilité qui commande toute l'éthique du chef.

Pour l'équipe d'Uriage, "l'École des cadres" devait être le lien où la solidarité de fait, qui lie les hommes les uns aux autres,

soit pour les meilleurs d'entre eux une parenté et une communion. Le chef doit faire partie d'une élite recrutée pour garantir la conscience sociale de la société.

C'est une sorte d'aristocratie du commandement que l'École des cadres voulait promouvoir et qui devait s'imposer dans tous les rouages de la société.

La Cégos et l'art de commander³

La Cégos (Commission générale d'organisation scientifique) a été fondée en 1926 sous l'égide du syndicat patronal : la CGPF (Confédération générale de la production française). Jean Milhaud était nommé secrétaire général. Il s'agissait de faire progresser des méthodes de gestion rationnelles dans les entreprises (lutte contre le culte du secret, lutte contre le cloisonnement des patrons, des chefs et des comptables, etc.).

En 1925, Jean Milhaud avait assisté Ernest Mercier - le Redressement français⁴ - à la conférence économique internationale de Genève. La question du "prix de revient" allait devenir un thème classique de la Cégos qui allait consacrer de nombreux séminaires et conférences à ce sujet. En 1937, le terme de "management" avait fait son apparition. Pendant la Seconde guerre mondiale, la Cégos gardait sa notoriété en tant qu'organisme d'aide inter-entreprises. Les sessions d'études et les cycles de perfectionnement se multipliaient. Celui des "techniques de direction du personnel" était très en vue. Dans le recrutement des entreprises, l'accent était mis sur les qualités morales et de caractère, sur la mentalité de l'individu, sur la personnalité faite d'une aptitude au commandement, sur la discipline et le sens social. La Cégos devenait un auxiliaire de l'État en tant que Service d'étude des méthodes d'entreprises.

Noël Pouderoux et Auguste Detœuf prenaient à la Cégos de plus en plus de pouvoir. Ils cherchaient à promouvoir la maîtrise dans les entreprises pour jouer un rôle tampon entre le monde ouvrier et le patronat. À la fin des années

quarante, la Cégos se voulait précurseur dans la formation des cadres et développait le TWI (*Training withing industry*) pour revaloriser la fonction de commandement. Elle faisait sienne la méthode, et affichait à cet égard des ambitions européennes. C'est dans cette période que se créait l'Institut français pour la formation pratique des cadres. Le TWI, qui était adapté en France pour le perfectionnement des cadres, relevait d'une trilogie : *l'art d'instruire ; l'art de commander et l'art d'améliorer les méthodes de travail*. Il existait différentes appellations du TWI : *la formation pratique des chefs ; l'entraînement au métier de chef ; l'entraînement pratique des cadres ; etc.*

L'importation d'abord des modèles américains et, d'une manière plus générale, des méthodes anglo-saxonnes, relevait d'une volonté de rendre les modes de gestion et de travail plus rationnels. Il ne s'agissait plus de faire appel aux savoirs de l'ingénieur, mais aux sciences humaines, à la psychologie et à la sociologie. Dans les années cinquante, l'Afap (Association française pour l'accroissement de la productivité) soutenait les organismes qui œuvraient dans ce sens. Il fallait célébrer la productivité à l'américaine et rompre avec la mystique du chef encensée sous Vichy. La dynamique des groupes, vue alors comme un lieu d'échanges par excellence, et par essence démocratique, s'imposait en opposition des autoritarismes. Le modèle américain (*Human relation*), mâtiné des évolutions des sciences humaines à la française, allait produire la psychosociologie.

■ ■ ■ ■ ■
3
Antoine Weexsteen (EHESS) a soutenu en 1999 la thèse : "Le conseil aux entreprises et à l'État français, le rôle de Jean Milhaud dans la Cégos et à l'itap."

4
Créé en décembre 1925 comme un mouvement "au dessus des partis", le Redressement français groupait principalement des industriels et des chefs d'entreprise.

qui se donnait comme tâche de “rendre plus souple” les rapports de commandement, et par extension de démocratiser les relations humaines dans les différents secteurs de la vie sociale. Les liens entre l’université et l’industrie étaient fortement encouragés. Le rapport entre la production et les sciences humaines s’installait comme paradigme d’avenir. La formation du chef évoluait vers un rôle de médiation d’écoute et d’aide à la décision - c’est du moins les idées qui se développaient dans une ère de reconstruction industrielle et dans un climat

social et politique particulièrement tendu. Les rapports à l’autorité et les enjeux de pouvoir devenaient des thèmes récurrents pour analyser la société globale et singulière.

La formation des chefs, qui devenait celle des cadres, connaissait un intérêt croissant. Elle était au cœur des stratégies de “gouvernance” des grandes entreprises. Si, pour certains, les sciences humaines présentaient un intérêt grandissant, pour d’autres, en revanche, ce n’était ni plus ni moins qu’une manœuvre manipulatrice au service du “grand capital”.

Les “Relations humaines” et le perfectionnement des cadres⁵

Le courant des “Relations humaines”, en France, se voulait être une réponse collaborative, par opposition à la technocratie, qui s’inscrivait dans une relation de consultation où il y avait des acteurs qui avaient des difficultés, des problèmes, pour lesquels une aide pouvait être apportée. Dans les années cinquante, les psychosociologues qui s’associaient dans différents organismes (Arip, Andsha, etc.), se reconnaissaient généralement dans cette définition. Les noms de Kurt Lewin, Wilfred Bion, Eric Trist, Jacob Moreno, Elliot Jaques, etc., étaient régulièrement associés au courant des “Relations humaines”. Bon nombre des psychosociologues étaient issus de la Cégos et avaient participé à des cycles organisés et à l’animation de dynamique de groupe.

Les entreprises qui avaient un projet social avancé s’intéressaient aux travaux des sciences humaines. C’était le cas de Guy Palmade, alors chef du Bureau de psychologie industrielle de la Cégos, qui avait été sollicité, pour partie de son temps, pour étudier les contributions que les sciences

de l’homme pouvaient apporter à Électricité et Gaz de France. Dans les années cinquante, **Guy Palmade** inaugurait des sessions de relations humaines réservées à des jeunes cadres. Ces séminaires allaient connaître un grand succès durant quarante ans. Les stages de relations humaines avaient comme principe de base : **l’examen des formes d’autorité** entre chefs et subordonnés dans une institution où s’exerçaient des rapports de pouvoir. Les séminaires en petits groupes étaient encouragés et l’analyse du vécu était révélatrice des relations de travail dans les organisations. Les méthodes d’entraînement au commandement du type TWI évoluaient et s’opposaient aux approches psychosociologiques. Outre la volonté du travail en petits groupes, l’interdisciplinarité et les méthodes actives étaient privilégiées. L’introduction de la psychanalyse pour comprendre les phénomènes de groupe était fondamentale. Le comportementalisme était entendu comme une tentative d’instrumentaliser les rapports humains. L’analyse avait une écoute clinique du social.

La Fnege et la formation des “nouveaux managers”⁶

Le courant dit “gestionnaire”, apparu dans les années soixante, voulait “moderniser” la gestion des entreprises d’une France en reconstruction, dans l’économie de production pour la faire évoluer vers une économie de l’expansion. Sous l’impulsion de Michel Debré, la **loi de 1966 sur la formation professionnelle** donnait naissance en 1968 à la Fondation nationale pour l’enseignement de la gestion des entreprises (Fnege).

“Développer la connaissance des méthodes d’administration et de gestion des entreprises et favoriser la formation des cadres occupant des emplois de responsabilité”, tel était l’article de la loi. Il s’agissait, à court et moyen terme, d’améliorer le perfectionnement des cadres et d’aider à l’évolution des comportements des gestionnaires en place. Passer de la productivité à la gestion des entreprises était l’enjeu pensé par les pouvoirs publics. Les formateurs effectuaient des séjours aux États-Unis et importaient la nouvelle “modernité américaine”.

La gestion dite moderne comportait différentes techniques et savoirs, où la finance dominait. Le renouveau de cet enseignement de gestion était symbolisé par la création d’une filière universitaire des sciences de la gestion et l’ouverture de **Paris-Dauphine**. La volonté des pouvoirs publics - dans le *credo* gaulliste de la puissance et l’indépendance françaises - de moderniser l’économie, partait du constat que de nombreux dirigeants et cadres d’entreprises étaient jugés en décalage avec des transformations



5

Jean Dubost, 1987,
*L’intervention
psychosociologique*, PUF.

6

*Le technocrate, le patron et
le professeur. Une histoire
de l’enseignement
supérieur de gestion.*
Marie-Emmanuelle Chessel,
Fabienne Pavis. Belin,
2001.

économiques. Le renouveau de l'enseignement des affaires se voulait être porteur d'un argument démocratique : l'accèsion à des postes de cadres et de dirigeants devait se faire **sur des compétences** et non sur l'héritage.

L'enseignement, la formation et le perfectionnement des cadres et futurs cadres allaient principalement s'élaborer sur les méthodes importées des États-Unis, notamment des études de cas étudiées en petits groupes. Il s'agissait d'insister sur la proximité avec les entreprises pour l'apprentissage par l'action des processus de décision.

Globalement, les enseignants et les formateurs se considéraient comme des agents de changement avec une visée adaptative du monde du travail vers une rationalisation de l'économie et de la gestion.

De la formation des chefs à la formation des managers

Les quatre séminaires proposés par le Géhfa ont manifestement souligné l'assise idéologique contenue dans les discours sur la formation et le perfectionnement des chefs. Il suffit d'observer les changements terminologiques pour saisir les glissements de sens. Passer en un quart de siècle de la notion de chef à celle de manager informe des **profondes transformations** que la société a subies.

La formation des uns aux autres, qui relève particulièrement de la formation des adultes, fait sens quant à son histoire. Il est à noter que les différents courants qui précédaient celui de la gestion procédaient d'une recherche d'évolution des comportements et des attitudes des individus en groupes. La

dimension relevait du psychosocial dans des champs et des sens voisins et antagonistes. Le courant "gestionnaire", quant à lui proche des ressources humaines, met à disposition un cadre d'actions, des méthodes et des outils. Le parti pris du changement s'opère par le changement des structures, des dispositifs de décisions et d'actions auxquels l'individu devrait adhérer.

Chaque période examinée confirme par son objet **un projet de société**. Il s'agissait : pour Uriage, de former des chefs dans l'esprit du "personnalisme communautaire", de l'homme total (physique, intellectuel, spirituel et moral), en vue de construire une nation nouvelle ; pour le courant "Cégos", de former à l'art du commandement l'encadrement intermédiaire et supérieur dans l'optique d'impulser une production

des entreprises plus rationnelle, pour servir l'économie nationale ; pour le courant des relations humaines, d'introduire les sciences de l'homme dans le perfectionnement des adultes avec l'espoir psychosociologique de rapports humains plus démocratiques ; et enfin, pour le courant gestionnaire, symbolisé par la Fnege, de moderniser la société par un encadrement rompu aux méthodes instrumentées de la gestion, où les maîtres-mots seraient la finance et les ressources humaines.

Moins visible que l'enchaînement des scansion⁷ générées par les lois et décrets, nous avons pour notre part la ferme conviction que ces différents mouvements ont joué un rôle en profondeur dans et sur la formation des adultes.

Jean-Marc Huguet



Le séminaire "Histoire des institutions pionnières de la formation des adultes" du Géhfa

La formation de formateurs, 1960-1975

Le 12 octobre 2004

Table ronde :

"La formation de formateurs : conflits de modèles et idéologies"

- **Bernard Masingue**, directeur-adjoint de la formation, groupe Vivendi environnement.
- **Bernadette Aumont**, psychosociologue, fondatrice du Cepreg (Centre de perfectionnement de responsables de groupes).
- **Michel Dumas**, directeur-adjoint de l'IUFM des Pays de la Loire.

Des courts modules intensifs à la formation alternée sur deux ou trois ans, tous les modèles de formation de formateurs ont été expérimentés, dans le fond et dans la forme, au cours des années 1960. Ces expérimentations diverses vont peu à peu se normaliser à partir du milieu des années 1970, ou se spécialiser en fonction de l'arrivée de nouveaux publics (jeunes et chômeurs). La troisième séance du séminaire "La formation de formateurs" reprendra les oppositions et les idéologies propres aux deux modèles explorés précédemment : professionnel et généraliste.

Le séminaire a lieu à l'Etsup, 75014 Paris, de 17h30 à 19h30. Accès libre.
infos@gehfa.com