

## **Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France**

*Régis Boulat<sup>1</sup>*

A partir des années cinquante, la France connaît un intense processus de modernisation et de rattrapage dans lequel le transfert des techniques de production et des méthodes de management américaines joue un rôle important. Le nom de Fourastié reste associé à ces « Trente glorieuses » qui font passer « et Douelle et la France de la pauvreté millénaire, de la vie végétative traditionnelle, aux niveaux de vie et aux genres de vie contemporains ». Au soir de sa vie, Fourastié se plaît pourtant à renvoyer l'image d'un homme assez seul dont le message n'aurait pas été reçu. Lors de la parution du livre de Richard Kuisel, *Le Capitalisme et l'Etat en France*, bien qu'en accord avec la place croissante de l'Etat en matière économique, il se montre critique vis-à-vis de l'esprit du récit, de l'atmosphère décrite car il considère que le plus grand mérite de la planification à la française réside moins dans « l'orchestration d'objets statistiques frontières » ou dans la définition des objectifs à atteindre que dans l'effort fait pour généraliser dans l'opinion un « état d'esprit productiviste » par l'intermédiaire d'un programme franco-américain d'accroissement de la productivité. Grâce à cette campagne multiforme, à la diffusion de ce langage commun, les managers, les cadres et les technocrates cherchent moins à protéger et à se partager un marché statique, constant et déterminé par une population dont le niveau n'évolue pas, qu'à lui assurer un cycle d'expansion soutenue. A écouter Monnet, Fourastié ou Buron, la productivité désormais assimilée à concept global d'entreprise, à une stratégie de développement économique et social plutôt qu'une simple rationalisation de la production, constituerait la base de la modernisation à la française.

Si on retrouve dans cette idée une part de la « geste » construite très tôt par les modernisateurs du Plan eux-mêmes, force est de constater qu'on assiste bien à partir de la fin des années quarante à un « apprentissage collectif de la croissance ». Or, à l'exception d'un

---

<sup>1</sup> Docteur en histoire, chargé de recherches à l'Université Paris 12 Val-de-Marne et chargé de cours à l'Université de Franche-Comté.

article de Terushi Hara reposant sur les souvenirs de Rostislaw Donn, ni le processus d'apparition de ce langage commun euphorisant, ni le rôle singulier de Fourastié n'avaient fait l'objet d'une recherche approfondie. Sans remettre nos pas dans ceux des autres, il nous a donc paru légitime de revisiter l'histoire de la modernisation et du Plan en essayant de lier trois problématiques.

## I. Problématiques

L'histoire économique et sociale se livre aujourd'hui « aux jeux d'échelle du macro et du micro », elle « réintroduit les acteurs et leurs représentations dans les structures » et « replace la société au carrefour des individus »<sup>2</sup>. Cette perspective a inspiré notre programme de recherche dont l'objectif était d'étudier non seulement l'action et les représentations de modernisateurs qui, à l'instar de Jean Fourastié, peuplent les commissions para-étatiques du Plan ou certaines directions ministérielles, mais aussi les conditions du dialogue réussi entre l'expert en productivité Jean Fourastié et la société française. Sans remettre nos pas dans ceux des autres, il nous paru légitime de revisiter l'histoire de la modernisation et du Plan en essayant de lier trois problématiques : la première concerne l'histoire à la fois conceptuelle et sociale de la notion de « productivité », la deuxième vise à étudier le parcours de J. Fourastié comme celui d'un représentant d'une culture d'expertise au service de l'intérêt public et enfin, la troisième a pour ambition d'essayer de dresser un portrait de groupe des modernisateurs qui réussissent à convaincre les Français de faire de la productivité une variable d'action sur leur propre société.

### A. Les conditions de la production sociale de « l'objet productivité »

Il s'agissait dans un premier temps d'étudier les conditions de la production sociale de « l'objet productivité »<sup>3</sup> et ses liens avec la problématique de la modernisation à moyen terme de l'économie et de la société française. Pour R. Kuisel la thèse du retard de la productivité française est une façon propre à l'après-guerre de reformuler une vieille question :

*« Pourquoi l'économie française était-elle en retard par rapport aux pratiques les plus efficaces définies en Amérique ? Dans les années vingt, le problème se matérialisait par un besoin d'adapter un programme de rationalisation ou de*

---

<sup>2</sup> FRIDENSON Patrick [2002], « Tendances actuelles des recherches en France sur l'histoire économique et sociale de la période contemporaine », *Historiens et géographes*, n°378, mai, p. 69-75.

<sup>3</sup> Cette approche problématique s'inspire des travaux de LATOUR Bruno et WOOLGAR Steve [1988], *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte, p. 20 (première publication en anglais en 1978).

*management scientifique. Mais dans les années cinquante, on le présente, après moult analyses comme un décalage de productivité »<sup>4</sup>.*

Il fallait d'abord voir comment les Français en sont arrivés à assimiler leur faible productivité aux retards (réels ou supposés) de leur économie : quels acteurs ont été à l'origine de cette prise de conscience ? Quelles étaient leurs motivations ? Pourquoi le monde de l'économie politique traditionnelle qui connaissait et enseignait cette notion de productivité était-il absent de cette « communauté des chercheurs », pour la plupart ingénieurs-économistes, qui ont érigé la productivité en « fait scientifique » ? Jean Fourastié a-t-il joué un rôle dans ce processus ?

Il fallait ensuite chercher à comprendre pourquoi et dans quelle mesure les élites françaises étaient réceptives à ce thème et comment elles se sont persuadées de la nécessité d'importer une modernisation basée sur un modèle étranger, celui des Etats-Unis. Si on considère, avec Théodore Zeldin, que la recherche de modèle étranger « en dit souvent plus sur le malaise d'un individu à vivre dans sa propre peau que sur ses goûts »<sup>5</sup>, ne s'agit-il pas d'examiner comment le « mythe américain » s'est développé en France à partir d'une prise de conscience et du diagnostic des lenteurs et des limites d'une société française traditionnelle et enfermée sur elle-même ? Quel rôle jouent la défaite de 1940 et la guerre dans ce processus ? Le ministère de la Production industrielle joue-t-il alors un rôle de couveuse ? Quel jugement est porté implicitement ou explicitement par les modernisateurs sur les organisations (CNOF, CEGOS...) qui, depuis l'entre-deux-guerres, s'occupent traditionnellement d'OST<sup>6</sup> ?

Si ces différentes étapes nous permettent d'assigner à la notion de productivité un « contenu », ce dernier devait être finalement confronté aux pratiques et aux discours des patrons, des ingénieurs ou des organisations qui ont adapté, depuis le « tournant taylorien de la société française »<sup>7</sup>, les méthodes américaines d'organisation scientifique du travail. A l'issue de cette confrontation, pouvait-on toujours considérer que la politique d'accroissement de la productivité n'était que le prolongement ou la reformulation d'une problématique héritée de l'entre-deux-guerres ? En se laissant convaincre que la productivité de leur économie est l'étalon de leur puissance, les élites françaises n'ont-elles pas incorporé cet héritage, au

---

<sup>4</sup> KUISEL Richard [1996], *op. cit.*, p. 128.

<sup>5</sup> ZELDIN Théodore [1986], « Pathologie de l'antiaméricanisme », in LACORNE Denis, RUPNICK Jacques, TOINET Marie-France (dir.), *op. cit.*, p. 51.

<sup>6</sup> MOUTET Aimée [1997], *Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Editions de l'EHESS.

<sup>7</sup> FRIDENSON Patrick, [1987], « Un tournant taylorien dans la société française 1904-1918 », *Annales ESC*, vol. 43, septembre-octobre, n°5, p. 1032.

contraire, dans un concept nouveau et différent car plus vaste, celui de croissance économique ?

## **B. Une histoire intellectuelle des idées de Jean Fourastié**

La frontière est floue entre biographie et histoire mais, après une longue période de disgrâce, l'individu est aujourd'hui de retour<sup>8</sup>. « Mode d'entrée par le singulier pour arriver à l'universalité », la biographie permet d'expliquer la rencontre d'un homme et d'un moment : de cette dialectique naissent des choix qui marquent un itinéraire. Jean-Claude Perrot<sup>9</sup> a déjà insisté sur la pertinence de la biographie pour l'étude des doctrines d'économie politique : son but n'est pas l'homme, le milieu et l'œuvre mais un ensemble illimité d'interactions entre ces niveaux ; de même, il immerge les individus dans leur communauté savante, qu'ils récusent en même temps qu'ils la sollicitent. Entre biographie modale et biographie intellectuelle, en quoi le parcours de Fourastié valait-il « le détour » ?

Le premier enjeu concernait la construction de sa notoriété d'expert et de ses usages, c'est-à-dire d'un « cycle de crédibilité »<sup>10</sup>. Il fallait d'abord analyser comment Fourastié s'est construit une légitimité d'expert dans les assurances et la comptabilité nationale avant de se pencher sur la question de la productivité. Pourquoi s'est-il intéressé à cette dernière ? Enrichit-il la notion de travaux scientifiques reconnus par ses pairs ? Pourquoi en fait-il, au final, « une mentalité », un slogan synonyme d'optimisme et de modernisation ? Si comme le montre Bruno Latour, la crédibilité scientifique se caractérise par un cycle de réinvestissements, il importait également de voir dans quelle mesure la productivité constituait une opportunité pour Fourastié. En effet, considérant l'expertise comme un état de transition, l'observation montre que si la position est stable, ceux qui l'occupent ne le sont pas. Fourastié cherchait-il, dans ces conditions, une position plus stable ? L'enseignement, qu'il considérait « comme la seule méthode propre à former une mentalité et une connaissance »<sup>11</sup>, était-il pour lui un débouché stable ?

---

<sup>8</sup> LEVI Giovanni [1989], « Les usages de la biographie », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol.44, n°6, p.1325-1336 ; DOSSE François [2005], *Le pari biographique : écrire une vie*, Paris, La Découverte.

<sup>9</sup> « L'histoire concrète de l'abstraction économique trouve profit à reconstituer des biographies intellectuelles. Ce détour descriptif, quant il est possible, identifie comment les questions se sont posées à un homme précisément situé. La démarche concerne toujours un parcours singulier, toujours exceptionnel à quelque titre ; elle ne possède donc aucune garantie d'exemplarité ; elle coupe seulement la route aux itinéraires gratuits. Son principal intérêt est ailleurs ; elle rend pertinente et vérifiables des formes d'interaction entre histoire individuelle, expériences collectives et programme de recherche », PERROT Jean-Claude[1992], *Une histoire intellectuelle de l'économie politique XVII-XVIII siècles*, Paris, EHESS, p. 56-60.

<sup>10</sup> LATOUR Bruno et WOOLGAR [1996], *op. cit.*, p. 205.

<sup>11</sup> Archives Privés Fourastié, note manuscrite figurant à la fin du carnet de rendez-vous de J. Fourastié pour l'année 1949.

Le deuxième enjeu concernait l'histoire des idées de Fourastié<sup>12</sup>. Même si J. Touchard et A. Dupront ont, dans les années soixante, affirmé avec force l'importance de l'histoire intellectuelle<sup>13</sup>, sa place dans le paysage historiographique française d'aujourd'hui n'est guère assurée<sup>14</sup>. Surtout, sa définition est loin d'être acquise car ce vocable recouvre bien des façons de penser ensemble la trajectoire d'une pensée singulière, le moment historique de son apparition, le contexte intellectuel de sa cristallisation, et les publics où elle s'est diffusée<sup>15</sup>. Il s'agissait donc de faire toute sa place à l'étude de la genèse des idées de Jean Fourastié sur la productivité et la croissance, mais de s'attacher également à l'étude de leur diffusion (supports et publics). Aussi, l'analyse s'est-elle située à quatre niveaux : le contexte, la pensée de Fourastié en elle-même (qu'est-ce qui la distingue de celle de Clark ?), ses vecteurs (à quel(s) public(s) s'adresse-t-il ? Ses succès auprès du grand public court-circuitent-ils les jugements de ses pairs ?<sup>16</sup>), et, enfin la réception, ce qui impliquait d'étudier les comptes rendus publiés sur ses ouvrages, l'impact de ses cours et, à plus long terme la postérité des théories de Fourastié. En 1984, dans sa note critique sur l'ouvrage de Kuisel, Jean Fourastié considèrait que, malgré les succès auprès de l'opinion, ses livres ont été ignorés par la science universitaire et l'enseignement : « la science économique est restée néo – ou pseudo – keynésienne, ignorant ces livres, cette expérience, cette méthode ». De plus, selon lui, l'influence des idées modernisatrice et productivistes sur les élites au pouvoir a été limitée dans le temps puisque si la politique économique des années 1945-1960 a été « assez correcte », essentiellement grâce à l'impulsion de J. Monnet, E. Hirsch et P. Massé, en revanche « tout s'est délabré et détruit ensuite » et si la « mentalité des classes dirigeantes a été brillamment innovatrice de 1945 à 1970-75, la mentalité d'aujourd'hui est bien différente ». Complexe du minoritaire ou du marginal ? A voir.

---

<sup>12</sup> En 1997 Rioux assignait quatre directions de recherche à l'histoire culturelle : l'histoire des politiques et des institutions culturelles ; l'histoire des médiations et des médiateurs culturels ; l'histoire des pratiques culturelles ; l'histoire des signes et des symboles voir RIOUX Jean-Pierre et SIRINELLI Jean-François (dir.) [1997], *Pour une histoire culturelle*, Paris, Seuil.

<sup>13</sup> DUPRONT Alphonse [1961], « Problèmes et méthodes d'une histoire de la psychologie collective », *Annales ESC*, p. 3-11 ; voir également l'ouvrage fondateur de TOUCHARD Jean [1962 et 1963], *Histoire des idées politiques*, t.1 et t.2., Paris, PUF.

<sup>14</sup> RIOUX Jean-Pierre, SIRINELLI Jean-François et ORY Pascal [2004], *L'histoire culturelle*, Paris, PUF. Si on suit Jean-Pierre Rioux, l'histoire des idées n'a pas sa place au sein de l'histoire contemporaine.

<sup>15</sup> DOSSE François [2003], « De l'histoire des idées à l'histoire intellectuelle », in LEYMARIE Michel et SIRINELLI Jean-François (dir.), *L'histoire des intellectuels aujourd'hui*, Paris, PUF, p.166.

<sup>16</sup> BOUDON Raymond [1981], « L'intellectuel et ses publics : les singularités françaises », in REYNAUD Jean-Daniel et GRAFMEYER Yves (dir.), *Français qui êtes-vous ?*, Paris, La Documentation française, p. 465-480.

### C. Le « bataillon sacré de la productivité »

Si l'histoire intellectuelle se base sur l'étude d'itinéraires, elle repose aussi sur l'observation de structures et de réseaux et la mise en évidence de « générations »<sup>17</sup>. Or, pour L. Boltanski, la diffusion des modèles américains n'aurait pu s'opérer avec la même force si les actions de l'*Economic Cooperation Administration* chargée d'administrer le Plan Marshall, n'avaient rencontré les intérêts d'une avant-garde réformiste démunie d'organisation formelle mais dont les membres étaient liés par un ensemble de relations personnelles, dans une structure en réseau qui prolonge, dans la paix et dans la logique des affinités électives, les réseaux armés de la Résistance<sup>18</sup>. Considérant les institutions chargées de gérer la politique d'accroissement de la productivité en France comme des « lieux » dont les membres étaient unis par un projet commun dépassant les intérêts particuliers et les divisions, il était alors possible de se livrer à une double analyse.

La première concernait l'organigramme « productivité ». Quelles institutions ont vu le jour? Au Plan, sont d'abord créés en 1946 un sous-comité productivité de la main-d'œuvre qui, dirigé par Fourastié et Noël Pouderoux (de la CEGOS) rédige la partie « productivité » du premier rapport de la commission de la main-d'œuvre et en 1948 un groupe de travail de la productivité, toujours dirigé par Fourastié, et dans lequel Monnet réunit des spécialistes de la question, marginalisant ainsi les acteurs traditionnels de la rationalisation de l'entre-deux-guerres. En 1949, le Plan et Fourastié gardent un rôle prépondérant dans le Comité provisoire de la productivité chargé d'organiser les missions de productivité aux Etats-Unis en liaison avec l'ECA. En 1950 sont mises en place, face aux impatiences américaines, l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP) et le Comité national de la productivité (CNP) : si la première s'occupe de l'aspect matériel et financier, le CNP doit définir la politique française en matière de productivité. Ces structures avaient-elles des liens entre-elles ? Leurs débats recoupaient-ils ceux des entreprises en matière de productivité ? Si Fourastié a un rôle prépondérant dans ces institutions jusqu'en 1950, qu'en est-il au sein de l'AFAP et du CNP ?

La deuxième concernait les hommes qui peuplaient ces institutions. Les témoignages recueillis soulignaient tous que le triomphe de la productivité dans le champ social français était dû, en grande partie, à l'action d'un petit « bataillon sacré de la productivité ». Cette formule de Robert Buron fait naturellement référence au Bataillon sacré thébain ( ἱερόσ

---

<sup>17</sup> SIRINELLI Jean-François [1986], « Le hasard ou la nécessité ? Une histoire en chantier : l'histoire des intellectuels », *Vingtième siècle Revue d'Histoire*, vol. 9, p. 97-108.

<sup>18</sup> BOLTANSKI Luc [1981], *art.cit.*, p.25.

λόχος / *hiéros lokhos*), corps d'élite de 300 combattants créé, selon Plutarque, par Gorgidas<sup>19</sup>. Si l'on entend bien la métaphore, on peut se demander si les membres du « bataillon sacré de la productivité » avaient pour mission de propager dans leurs milieux respectifs la préoccupation productiviste ? Cette question entraînait l'utilisation de deux méthodes. D'abord, la méthode prosopographique qui consiste à relever un maximum de caractéristiques individuelles des membres du « bataillon ». Que dire de leur formation (ingénieurs, juristes, économistes ...) ? De leur itinéraire pendant la guerre ? De leur parcours professionnel ? Comment ont-ils contribué à diffuser la notion de productivité ? Par les publications ? L'enseignement ? Leurs liens avec le monde syndical ? Ensuite, l'étude de réseau : quelles relations ces hommes avaient-ils entre-eux ? Le portrait de groupe permettait-il de mettre en évidence un phénomène de « génération intellectuelle »<sup>20</sup>, tout en étant attentif à la mise en garde de Raoul Girardet<sup>21</sup> ? Quelle était la place exacte de Fourastié dans ce réseau ? Était-il un personnage central ou au contraire un marginal ? Quels étaient les intermédiaires entre les différents pôles qui se dégagent ? Ces questions étant posées, il s'agit de voir quelles sources nous ont permis d'y répondre.

## II. Trois ensembles de sources

### A. Des sources anciennes revisitées ou approfondies

Le premier ensemble est constitué par des fonds archives déjà connus dont j'ai exploité des segments peu utilisés ou ignorés. Il s'agit des archives du Plan consultables au Centre historique des archives nationales qui contiennent les débats la commission de la main-d'œuvre du Premier Plan, divers documents de Jean Fourastié sur la productivité ou la main-d'œuvre, les comptes rendus des débats du groupe de travail de la productivité créé en 1948 par J. Monnet afin de préparer un programme d'action cohérent et le voyage en France de James Silberman en décembre 1948. Ce fonds contient également une partie des archives

---

<sup>19</sup> « Le bataillon sacré avait été, dit-on, créé par Gorgidas. Il l'avait composé de trois cents hommes d'élite dont la cité prenait en charge l'entraînement et l'entretien, et qui campaient dans la Cadmée : c'est pourquoi on l'appelait le bataillon de la cité », PLUTARQUE, *Vie de Pelopidas*, XVIII, I. Si ce dernier commence par répartir le Bataillon sacré tout au long de la ligne de bataille thébaine, utilisant ces soldats d'élite pour renforcer la résolution de la troupe, Pélopidas l'utilise ensuite comme une sorte de garde personnelle avant sa destruction lors de la bataille de Chéronée en 338 av. J.-C.

<sup>20</sup> Sur cette notion voir AZEMA Jean-Pierre [1989], « La clef générationnelle », *Vingtième Siècle Revue d'Histoire*, vol.22, avril-juin, p. 3-10 ; WINOCK Michel [1989], « Les générations intellectuelles », *Vingtième Siècle Revue d'Histoire*, vol.22, avril-juin, p. 17-38 ; WIEVIORKA Olivier [1989], « La génération de la résistance », *Vingtième Siècle Revue d'Histoire*, vol.22, avril-juin, p. 111-116.

<sup>21</sup> Ce dernier montre en 1983 que l'emploi trop large de la notion de génération est scientifiquement hasardeux, voir GIRARDET Raoul [1983], « Du concept de génération à la notion de contemporanéité », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, tome XXX, avril-juin, p. 257-270.

Fourastié qui concernent son activité au Plan et contiennent une riche correspondance jamais exploitée sur l'organisation des premières missions de productivité, ses relations avec l'ECA ou son activité d'enseignant et de conférencier. Afin de compléter ces archives françaises nous avons consulté les documents conservés à la Fondation Jean Monnet de Lausanne. Confronté à la nécessité d'inscrire nos recherches dans le cadre des relations franco-américaines, nous avons aussi travaillé dans les fonds du ministère des Affaires étrangères et dans les archives du Secrétariat général du Comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne. Parmi les fonds déjà bien connus, il faut aussi mentionner les archives du CNPF conservées au CAMT de Roubaix et surtout celles du Service Central d'Organisation et des Méthodes (SCOM) conservées au Service des archives économiques et financières de Savigny-le-Temple. Identifié par Antoine Weexsteen, ce fonds contient les archives du Commissariat général à la productivité entre 1945 et 1965.

## **B. Des sources nouvelles**

Le deuxième ensemble est constitué par des sources relativement nouvelles. Il s'agit d'abord des archives personnelles de J. Fourastié versées par sa fille Jacqueline en 1994 au service des archives économiques et financières de Savigny le Temple et dont Olivier Dard nous a signalé l'existence. Toujours au SAEF nous avons exploité également les archives d'André Vincent ou les papiers de la Direction des programmes. En complément, nous avons également travaillé aux archives municipales de Laval dans les papiers personnels de Robert Buron (1910-1973), spécialiste de l'organisation professionnelle, homme de médias, député M.R.P de la Mayenne (1945-1959), président du Comité national de la productivité et maire de Laval à partir de 1971. Au CAC de Fontainebleau, nous avons également exploré les archives de l'inspecteur principal du travail Jean Gouin qui, à partir de 1949, représente son ministère dans les organismes de productivité. Au CNAM, nous avons pu consulter les dossiers personnels de Jean Fourastié, de François Divisia et de Maxime Malinski, les archives des chaires d'assurances et d'économie et de statistique industrielle jusqu'en 1959 sans oublier les registres de cours. Le hasard nous a permis de consulter le dossier AFNOR contenant tous les comptes rendus du conseil d'administration de l'organisation dont Louis Ragey, directeur du CNAM, était membre. A ces archives françaises, nous ne pouvions pas ne pas ajouter les *Records of the U.S. Foreign Assistance Agencies* 1949-1961 déposés à la *National Archives Records Administration* de *College Park* (M.D.), dans la banlieue de Washington. Il s'agit des archives de l'*Economic Cooperation Administration* (ECA) chargée d'administrer le plan Marshall jusqu'en 1951, date à laquelle elle est remplacée par la *Mutual*



*Security Agency* (MSA). Certes, une partie de ce fonds très vaste a déjà été exploité par Jacqueline McGlade en ce qui concerne la mise en place du programme de productivité et les premières missions ou par G. Bossuat, toutefois, en raison du caractère volumineux de ce fonds, il nous a été facile de privilégier des cotes inutilisées jusque-là. Enfin, nous avons également consulté les archives du Bureau international du travail, conservées au siège de l'organisation à Genève. En effet, il nous est apparu indispensable de chercher à avoir un éclairage extérieur sur le programme français de productivité et de voir quels sont les débats à l'échelle internationale sur les problèmes de terminologie et de mesure.

### **C. Des entretiens**

Les contacts et le dialogue étant tout aussi nécessaires que le « goût de l'archive », nous avons eu recours à un troisième ensemble de sources. Il s'agit d'entretiens avec un certain nombre de personnalités ayant eu un lien direct avec la croisade pour l'accroissement de la productivité. Il s'agit d'abord de Jacqueline Fourastié dont le témoignage nous a permis de mieux cerner la personnalité et les habitudes de travail de son père. Elle n'a pas hésité à nous confier ses carnets de rendez-vous. Sur ses conseils, nous avons ensuite rencontré Rostislaw Donn, dont la modestie ne doit pas dissimuler le rôle central dans l'élaboration et le déroulement du programme de productivité. Son témoignage résumé dans une *Historique des missions de productivité* a constitué la base de notre travail et nos entretiens, d'une précision extrême, nous ont permis d'éclairer certains documents d'archives. M. Donn a bien voulu nous remettre les monographies industrielles qu'il possédait, des lettres manuscrites datant de la Deuxième Guerre mondiale, ainsi que divers documents imprimés de la fin des années trente dont l'annuaire des anciens élèves de l'Ecole supérieure d'organisation professionnelle (ESOP). Grâce à lui, nous avons enfin pu rencontrer d'autres acteurs de la période comme Pierre Vallée, rapporteur de la commission productivité du CNPF mais surtout James Silberman qui a bien voulu nous recevoir à Washington à plusieurs reprises et n'a pas hésité à nous confier des documents inédits.

Naturellement, un quatrième et dernier ensemble est constitué par des sources imprimés, ouvrages, et périodiques répertoriés dans la thèse.

### **III. Résultats**

A l'articulation des champs de l'économique et du politique, « entre le neuf et l'ancien, l'autochtone et l'étranger »<sup>22</sup>, l'étude de la productivité des années trente aux années

---

<sup>22</sup> FRIDENSON Patrick [2002], *art. cit.*, p. 72.

cinquante met en évidence un processus d'hybridation qui repose sur trois vecteurs : la notion de productivité elle-même, les travaux de Jean Fourastié et une politique de « modernisation sous influence ».

### **A. La productivité, nouvel étalon de la puissance française**

Si la productivité est au cœur des pratiques des ingénieurs et des patrons au cours de l'entre-deux-guerres, c'est grâce à André Vincent que, au cours de la Deuxième Guerre mondiale, elle fait l'objet des premières recherches théoriques depuis les travaux d'Aftalion au début du siècle. Vincent montre, en effet, comment la productivité mesure le progrès technique à l'échelle d'une entreprise comme d'un pays, ce qui autorise des comparaisons internationales. Il montre aussi que la productivité a des conséquences sociales et poursuit ses recherches jusque dans les années soixante<sup>23</sup>. Aussi, l'apport de Jean Fourastié ne concerne-t-il pas le fond de la définition de la productivité ; il ne concerne pas non plus les multiples définitions de la productivité vue sous différents angles qu'il en donne car A. Vincent l'a précédé dans cette voie. Son apport est pourtant bien réel. Il fait sortir la productivité de l'usine où l'enfermaient les organisateurs des années trente, pour en faire une notion qui concerne l'économie dans son ensemble, et y rattache étroitement l'évolution des prix et du niveau de vie : grâce à lui, la notion de productivité entre dans le langage courant, dans le vocabulaire politique et « quand le niveau ou la hausse des salaires sont en question, chacun se réfère désormais à la productivité du travail ou à la progression de la productivité »<sup>24</sup>. De plus, il définit l'accroissement de la productivité comme le moyen de la modernisation de la France et du rattrapage de son retard : l'efficience et la technique constituent les nouveaux critères décisifs d'une prise de décision rationnelle<sup>25</sup>. Par ailleurs, il envisage la productivité comme une notion transversale qui explique un grand nombre de problèmes qui, jusqu'alors, n'avaient pas été reliés entre eux, et y voit la clé de l'explication du développement de la société et de la civilisation. Ainsi, Jean Fourastié en a bien conscience, c'est une notion syncrétique :

*« La fortune du mot productivité vient de la conjonction de deux courants fondamentaux de pensées qu'il convient d'étudier si l'on veut éviter les confusions, les enfantillages et les erreurs. D'une part, la notion de productivité est issue de la réflexion et des recherches des ingénieurs ; d'autre part, elle est le fruit de la*

---

<sup>23</sup> VINCENT André [1965], « De la mesure de la productivité aux problèmes généraux de gestion économique », *Revue économique*, vol.16, n°6, p. 879-924.

<sup>24</sup> ARON Raymond [1961], « Les équivoques de la productivité », *Le Figaro*, 14 avril.

<sup>25</sup> RAMUNNI Girolamo [2003], *op. cit.*, p. 626.

*réflexion et des recherches des économistes et des sociologues. La rencontre de ces deux séries de travaux ne pouvait s'effectuer qu'en un carrefour de première grandeur ; la productivité est le Times Square ou mieux encore la place de la Concorde de l'immense dédale de rues et d'avenues constitué par les innombrables branches des sciences physiques et des sciences humaines »<sup>26</sup>.*

Au moyen de ce bricolage théorique, Fourastié prophétise l'avènement d'un nouveau stade de développement, une société humaniste tertiaire, dont la philosophie est comparable au transhumanisme de Jean Coutrot. Il faut souligner toutefois quelques différences importantes entre les deux hommes : prophète d'un transhumanisme mal défini, Coutrot ignore les réalités administratives et peine à mobiliser l'opinion, quand Fourastié, au contraire, sait s'insérer dans les structures du pouvoir et se donne clairement pour but d'intéresser les élites (ingénieurs, cadres) et l'opinion en diffusant un programme de modernisation centré sur l'accroissement de la productivité. On peut noter, au passage, que les ingénieurs réservent un bon accueil aux théories de Fourastié car ce dernier n'est pas polytechnicien, à la différence de Coutrot. Au final, Coutrot était peut-être « en avance » sur son temps, alors que Fourastié, au contraire, arrive au « bon moment » puisque, traumatisés par la défaite, les Français sont convaincus de la nécessité de moderniser leur économie par l'importation de nouvelles méthodes de travail et que, dans une France à la veille de profonds bouleversements, on constate un « gonflement de la demande » en matière de théories politiques et économiques<sup>27</sup>.

Reste à préciser ce qui distingue la productivité de Fourastié de celle des Américains. Sans conteste c'est l'élargissement progressif de la notion jusqu'à en faire la clé de l'explication du développement social. La distance entre la « vision pragmatique des administrateurs américains et l'édifice théorique sur lequel repose la politique française de productivité »<sup>28</sup> n'échappe pas aux contemporains puisque Wilton Dillon, professeur de sociologie à Colombia, précise :

*« Ce sont les Français qui ont transformé la définition statique de la productivité en un mouvement social comportant une nouvelle découverte de l'humanisme tout aussi bien que les dernières trouvailles en matière d'atelier ou*

---

<sup>26</sup> FOURASTIE Jean [1953], « L'effort pour l'accroissement de la productivité dans les pays d'Europe de l'Ouest », *Revue internationale du travail*, vol.LXVII, p. 363-379.

<sup>27</sup> BOUDON Raymond [1981], *art. cit.*, p. 476.

<sup>28</sup> GUIGUENO Vincent [1994], *op. cit.*, p 41-42.

*de manutention. Les Français ont ainsi donné aux Américains les moyens de mieux préciser les buts sociaux, tout comme le processus même de la productivité »<sup>29</sup>.*

De son côté, le BIT souligne que le concept américain, basé sur le rendement, a été combiné au concept européen de création d'un nouvel ordre social pour l'amélioration de la qualité de vie au moyen d'efforts tripartites, dans le cadre d'organismes nationaux de productivité<sup>30</sup>.

L'élaboration de la notion de productivité correspond donc à un phénomène de *cross-fertilization* qu'illustrent les missions de Fourastié aux Etats-Unis. Outre-Atlantique, il se familiarise avec les techniques statistiques du BLS et renforce sa conviction que la mesure de l'économie, grâce à des outils statistiques, permet de faire des prévisions à long terme, tant dans un cadre national qu'international, tout en servant à l'usage des entreprises. Gardons-nous toutefois d'en faire un « pro-américain béat » comme l'atteste la tonalité critique de sa correspondance avec les membres de la mission Mesure de la productivité en 1950 ou ses efforts pour imposer une terminologie « européenne » de la productivité à l'OECE ou au BIT, concurrente de celle élaborée par les Américains du BLS : il est hostile à une productivité en valeur et tient à montrer plus clairement quels sont les liens entre la productivité du travail, le mouvement général des prix, les taux de change et la répartition de la population active.

## **B. Jean Fourastié : expert, vulgarisateur et enseignant**

A l'origine d'une idée dont le succès repose avant tout sur la simplicité (« la productivité est un état d'esprit »), J. Fourastié est incontestablement une personnalité atypique. Déçu par Centrale et peu passionné par le monde de l'usine, il fait son droit et est tenté par l'administration avant de se tourner, finalement un peu par hasard, vers les assurances. C'est le début de sa carrière d'expert. Il s'intéresse à la technique assurantielle et à la comptabilité et c'est fort de ce bagage « pratique » qu'il prend ses distances avec l'économie politique traditionnelle à laquelle il reproche son abstraction, son ignorance des problèmes réels et son inutilité pratique<sup>31</sup>. Son intérêt pour la productivité s'explique, au milieu des années quarante, par toute une série de raisons qui sont profondément liées à son expérience personnelle. Petit-fils d'un paysan chassé de la terre, Fourastié cherche d'abord, à la fin des années trente, à expliquer la dépopulation des campagnes. Avec la Deuxième Guerre mondiale, il découvre les travaux d'A. Vincent et prend conscience de l'importance du

---

<sup>29</sup> SAEF 5A136, préface du tiré à part de l'édition anglaise du *Grand espoir* envoyé à Jean Fourastié.

<sup>30</sup> PROKOPENKO Joseph [1999], *op. cit.*, chap. 2.

<sup>31</sup> Ce débat reste visiblement d'actualité, voir DANIEL Jean-Marc [2005], « Le rôle social de l'économiste », *Sociétal*, n°50, p. 76-77.

progrès technique. Après la guerre, il découvre, pratiquement en même temps, les Etats-Unis qu'il admire et Colin Clark dont il fait son miel. Enfin, à partir de la fin des années quarante, sa définition de la productivité s'oppose à celles des ingénieurs-conseils et autres organisateurs qu'il rend, avec d'autres modernisateurs traumatisés comme lui par les événements de juin 1940, responsables de l'impréparation économique du pays à la guerre puis de la défaite.

La productivité lui permet d'asseoir sa légitimité car le « théoricien » est complété par un fertile publiciste qui sait montrer (et d'abord à Monnet) que son apport est indispensable : les économistes traditionnels qui ne s'intéressent pas aux problèmes pratiques n'ont aucune utilité pour les modernisateurs. Autrement dit, on a besoin de lui ! En effet, Fourastié offre une définition simple et transversale de la productivité, qui permet d'analyser la situation de l'économie française et de formuler des objectifs de transformation. Sa vision de l'avenir devient le ciment de la petite équipe qui entoure Monnet et, après le départ de celui-ci pour la Haute autorité du charbon et de l'acier, poursuit son œuvre. Si Fourastié est avant tout un formidable agitateur d'idées et un vulgarisateur de talent, ce n'est en revanche pas un gestionnaire : il refuse la présidence du CNP et ne s'intéresse guère aux problèmes d'administration. Au demeurant, sauf pour les projets qui lui tiennent à cœur, il n'assiste pas aux réunions, préférant se faire représenter.

L'itinéraire de Fourastié au cours des années cinquante est incompréhensible si on ne tient pas compte de l'aptitude dont il fait preuve à monnayer les différentes légitimités qu'il a acquises successivement, offrant ainsi l'exemple d'un « cycle de crédibilité »<sup>32</sup>. Il sait utiliser à la fois l'autorité qu'il a acquise comme expert en assurances, en comptabilité et en productivité et comme collaborateur de Jean Monnet, la réputation de franc-tireur que lui vaut l'hostilité qu'il professe pour l'économie politique classique et les ingénieurs-conseils, les relations qu'il a établies avec des chercheurs américains, la capacité qu'il a à explorer des domaines à la frontière de plusieurs disciplines et la proximité (au moins superficielle) qu'il entretient avec l'école des *Annales* (même intérêt pour la longue durée et la civilisation matérielle, même souci de l'interdisciplinarité, et même effort de quantification et de construction de séries de prix) pour faire créer, à son profit, une chaire où, pendant des années, il a pu mener en toute tranquillité ses recherches sur le mouvement des prix et l'influence de la productivité sur l'évolution de la civilisation. Jean Fourastié fait également

---

<sup>32</sup> LATOUR Bruno et WOOLGAR Steve [1996], *op. cit.*, p. 205.

figure de « chrétien dans la cité »<sup>33</sup> comme l'atteste sa participation aux travaux du Centre catholique des intellectuels français<sup>34</sup>. En effet, le souci de prendre part à la reconstruction de la société conduit les animateurs du Centre à étudier les enjeux économiques du moment (situation des salariés, rôle et place des syndicats, nouvelles conditions de travail, systèmes de développement économique) et à constituer un comité de travail composé du père Bigo directeur de la revue jésuite *L'action populaire* et spécialiste du marxisme, de Jacques Dumontier ou d'Etienne Hirsch. Dans le numéro de *Recherches et débats* d'octobre 1953 consacré à la situation de l'économie française, le père Leuret, fondateur d'*Economie et humanisme* rappelle les devoirs des chrétiens au sein de la société et défend une approche diversifiée du développement économique alors que Fourastié aborde plus particulièrement le développement du secteur tertiaire.

Il connaît la consécration en 1959 lorsqu'il succède à François Divisia à la chaire prestigieuse d'économie et statistique industrielle du CNAM, naguère occupée par Say et Blanqui<sup>35</sup>. Pour certains membres du Conseil de perfectionnement du CNAM, dont François Divisia lui-même, la candidature de Fourastié pose problème : s'il considère que les trois candidats à sa succession ont des rapports avec la pratique, il juge cependant que « Fourastié semble en avoir eu surtout dans le domaine des commissions et des comités », quand les deux autres ont de vrais contacts avec le monde de l'industrie. Ainsi, non seulement Divisia ne se laisse pas impressionner par la légitimité d'homme d'action du Plan que revendique Fourastié, mais il critique ses travaux.

Si Fourastié incarne mieux que quiconque cet épisode de la bataille pour l'accroissement de la productivité, grâce à sa capacité à formuler quelques idées simples, qui deviennent le cœur de l'action des modernisateurs, et à inscrire l'action de ces derniers dans une « philosophie » qui lui donne son sens, ce n'est pas un homme seul. Au contraire, son action n'est pas dissociable de celle de la nébuleuse modernisatrice ou, pour reprendre la formule de Robert Buron, du « Bataillon Sacré de la productivité ». Il s'agit de quelques dizaines d'hommes appartenant à la même génération, celle qui a vécu à la fois la dépression

---

<sup>33</sup> Comme le fait remarquer Jean-Louis Harouel, il faut toutefois attendre le début des années soixante pour que les problèmes de prix et de productivité cèdent progressivement la place aux questions philosophiques et éthiques dans l'œuvre de Fourastié. Voir HAROUEL Jean-Louis [2005], *op. cit.*, p. 52-60.

<sup>34</sup> Voir TOUPIN GUYOT Claire [2002], *Les intellectuels catholiques dans la société française, le Centre catholique des intellectuels français*, Rennes, PUR, p. 126-131.

<sup>35</sup> Archives CNAM, chaire économie et statistique industrielles, lettre de Fourastié à Ragey, 28 janvier 1959. Les autres candidats sont R. Remery et Verhulst. Allais pense un temps se porter candidat avant de renoncer. Ragey fait courir le bruit qu'il s'efface devant Fourastié mais Allais rectifie : il s'agit d'une chaire à occupation principale et il sera aux Etats-Unis lors des auditions du conseil de perfectionnement. Archives CNAM, économie et statistique industrielles, lettre d' Allais à Ragey, 24 avril 1959.

et la défaite, plus souvent ingénieurs que juristes, qui participent à toute sorte de comités ou de commissions nés en marge de l'appareil traditionnel de l'Etat. Ces « pionniers » de la productivité ont pour objectif de faire prendre conscience aux décideurs politiques, aux patrons et à l'opinion publique de l'importance de la question pour la modernisation du pays. Les différentes institutions qui se mettent en place dans l'ombre de Monnet ont essentiellement deux objectifs : la recherche sur l'état de l'économie française et son retard par rapport aux Etats-Unis, la productivité servant d'instrument de mesure et la propagande auprès des élites et de l'opinion sur la notion de la productivité. En revanche, jusqu'à la création du Commissariat à la productivité en 1953, les réformes concrètes sont secondaires et elles ont surtout une visée de propagande. C'est dans cette perspective que doivent s'analyser les missions : elles ont pour but de faire découvrir le modèle américain et de provoquer une prise de conscience en diffusant le message productiviste dans toute la population. C'est avec la création du Commissariat et, paradoxalement, plus encore avec sa suppression en 1958, quand la productivité est définitivement subordonnée au Plan, que l'on passe de l'administration de mission à l'administration « normale » et que la productivité rentre, pour de bon, dans l'âge des réalisations pratiques : désormais, la propagande ne suffit plus et on vise avant tout l'efficacité. Reconnue comme l'une des « sources premières » de la croissance et de la progression du niveau de vie dont les relations avec l'emploi sont cruciales<sup>36</sup>, la productivité cesse alors d'être un objectif en soi pour devenir un paramètre, parmi d'autres, de l'action économique des pouvoirs publics.

Toutefois, reprenant les mots de Raymond Aron, on peut se demander si le *Grand espoir* « a jamais été partagé par les masses »<sup>37</sup>. De l'aveu même d'Aron et de Fourastié, « leur » « grand espoir » désignait « la transformation de la psychologie nationale grâce à la modernisation de l'économie » : « nous gardions le souvenir des années trente, des erreurs commises, du déclin tragique de notre économie, nous mettions notre confiance dans ce qu'on appelle expansion ou croissance »... Cette question de l'influence du *Grand Espoir* dissimule, en fait, un autre problème plus vaste : qu'ont réellement retenu l'opinion publique et les intellectuels des essais économiques et des théories que Fourastié lance à la fin des années quarante ? Visiblement, comme pour Keynes, seulement quelques idées simples et incomplètes. Cette « vulgate » s'articule autour des idées de la division tripartite des activités,

---

<sup>36</sup> « Editorial », *Bulletin de la Banque de France*, janvier 2004, numéro spécial « Productivité, analyses et comparaisons internationales » et BOISSIEU Christian de [2004], « Introduction », *Productivité et croissance*, rapport du Conseil d'Analyse Economique, p. 7.

<sup>37</sup> ARON Raymond, ARMAND Louis, BAUMGARTNER Wilfried et FOURASTIE Jean [1969], *La France dans la compétition économique : quatre débats à l'Académie des sciences morales et politiques*, Paris, PUF, p. 106-109.

de la productivité et des prix réels, mais elle fait l'impasse sur la civilisation tertiaire et son « homme nouveau », sur les réserves formulées par Fourastié, dès le milieu des années cinquante, sur le développement inquiétant d'une « civilisation de consommation ».

### C. Une modernisation sous influence ?

La modernisation n'est pas séparable, on le sait depuis longtemps, des aides américaines qui l'ont financée et des missions de productivité qui ont fait découvrir le « modèle américain ». Peut-on parler pour autant de modernisation sous influence américaine ? Ce n'est pas si simple car le « tableau noir de la dépendance française doit être fortement nuancé »<sup>38</sup>. Certes, les Américains manifestent des exigences croissantes tout au long de la période. Dès 1948, alors que James Silberman réalise une étude approfondie de l'industrie française, l'ECA souhaite que la demande officielle d'aide s'accompagne d'un programme précis de relèvement de la productivité. En 1949, les exigences américaines concernent principalement l'organisation des missions (choix des missionnaires, des itinéraires et des questions abordées). A partir du printemps 1950, les Américains se font de plus en plus pressants : face au spectre communiste, ils exigent un partage des fruits de la productivité plus favorable aux ouvriers et souhaitent, plutôt que de financer des actions de sensibilisation de l'opinion, pouvoir agir au cœur des usines, quitte à traiter directement avec les patrons en court-circuitant les technocrates français. Les prêts à la productivité qui font de cette dernière un élément discriminant dans l'attribution de crédits sont l'occasion d'exprimer de nouvelles exigences : les Américains suggèrent aux Français la structure administrative la plus adéquate (un commissariat à la productivité), précisent quels secteurs doivent être favorisés (les industries de consommation) et surveillent de près l'ensemble des programmes grâce à des entretiens mensuels avec G. Ardant. Au total, de 1948 à 1954, il semble bien qu'on assiste à un durcissement des exigences américaines qui sont de plus en plus contraignantes mais procèdent de considérations de politique intérieure, puisque l'administration américaine doit rendre des comptes au Congrès et au contribuable américain – lesquels n'ont pas une haute opinion des capacités de gestion française – « de l'utilisation de six à sept milliards de dollars sous forme de dons ou de prêts, sans compter les livraisons d'armement »<sup>39</sup>. Cependant, en raison du contexte politique français (essentiellement le poids de la CGT et du PCF), les demandes américaines ne sont pas comparables au « quasi chantage » exercé sur les Britanniques en 1948. Du côté français, la résistance s'organise en effet autour de plusieurs

---

<sup>38</sup> FRANK Robert [1988], *op. cit.*, p. 139.

<sup>39</sup> SAEF B 33 701, allocution de l'ambassadeur des Etats-Unis en France, Douglas Dillon, devant le Bond Club de New York, le 15 janvier 1955.



points sensibles : Monnet souhaite inclure des membres de la CGT dans les équipes de missionnaires, Grimanelli ne veut pas que l'ECA traite directement avec les industriels français, les questions syndicales sont minorées alors que celle des « ententes » fait sortir systématiquement le patronat de ses gonds... Ces points de friction et la façon dont ils sont surmontés soulignent le rôle d'intermédiaire de certaines personnalités comme Jean Fourastié, Rostislaw Donn ou James Silberman. Ils montrent aussi que les Français tiennent à garder leur autonomie de décision, quitte à amender ou infléchir les programmes définis par les Américains : en effet, ils ont conscience d'avoir un corps de doctrine et de méthode original. Ainsi, les oppositions du CNPF et des syndicats de salariés, comme les difficultés budgétaires font obstacle à l'application mécanique des directives américaines et la propagande a longtemps été préférée aux actions concrètes ... Certes, la pression américaine ne se relâche jamais mais les Français font preuve d'autonomie dans la réflexion et l'application. Si bien qu'on n'a pas affaire à un simple processus d'imitation du modèle américain mais bien davantage à une hybridation qui donne naissance à un modèle original de croissance et de modernisation.

Ainsi Jean Fourastié, rend la productivité « sympathique » en faisant table rase du passé puisque, jusqu'alors, la notion était assimilée au rendement du facteur travail et donc discréditée. Au cœur d'un « Bataillon sacré de la productivité », Il est donc à l'origine d'un discours euphorisant qui accompagne la modernisation de la France, discours qui se répand au cours des années cinquante et, au final, devient une force.