

# L'école d'apprentissage Peugeot (1930-1970) : une formation d'excellence

Par Nicolas Hatzfeld

L'École d'apprentissage Peugeot (EAP) appartient à un passé relativement proche dans l'histoire des écoles d'entreprise. Elle a ouvert ses portes en 1930, longtemps après les pionnières, et a disparu en 1970 alors que d'autres écoles d'entreprise continuent leur activité, souvent après des mutations. Ses quarante années d'existence se déroulent dans une période marquée par le décalage de deux évolutions : d'une part, celle de l'entreprise Peugeot dont le développement est tel au cours de cette période qu'elle devient hégémonique dans la région et se trouve dans l'obligation, comme d'autres firmes de l'automobile et, dans une certaine mesure, la métallurgie (cf. l'article de G. Bruy dans ce numéro), d'avoir une attitude particulièrement dynamique et exigeante envers la formation du personnel ouvrier qualifié ; ces exigences correspondent aux transformations des méthodes industrielles (mise en place du taylorisme), dont les premières limites commenceront à se manifester, sur le plan technique comme sur le plan social, dans les années 60.

D'autre part, l'évolution du rôle de l'État dans la formation ouvrière. En 1919, année où le groupe Peugeot élabore son projet de création d'écoles d'apprentissage et le réalise partiellement, le Parlement vote la loi Astier, qui correspond à un progrès considérable dans la définition légale des principaux fondements de l'apprentissage. Cependant, malgré l'existence de filières professionnelles dans des classes de primaire supérieur, la prise en main réelle par l'État de la formation des ouvriers est encore très limitée. Avec l'édification des centres d'apprentissage, après 1945 pour l'essentiel, l'État s'impose au cours des années 50

comme l'acteur principal dans ce domaine. Née principalement du décalage entre l'apparition des besoins des usines Peugeot et la mise en place de ce dispositif étatique, l'école d'apprentissage Peugeot se trouve, dans cette deuxième partie de son existence, confrontée à cette réalité nouvelle et de plus en plus présente. L'école Peugeot, soumise à ces deux facteurs majeurs que sont l'entreprise-mère et l'État, réagit selon un mouvement qui lui est particulier. Ainsi l'histoire de l'école Peugeot apparaît surtout comme la combinaison de ces différents mouvements.

Au sortir de la Grande Guerre, la Société des automobiles et cycles Peugeot s'engage dans le développement des productions automobiles et la mise en œuvre des principes de l'organisation scientifique du travail. Ces deux facteurs conduisent l'entreprise à créer l'école d'apprentissage et à prendre en main la formation ouvrière, comme le montre la première partie.

La seconde partie de cette étude porte sur la réussite concrète du projet. D'emblée, en effet, le niveau de formation apparaît placé à un degré d'exigence passablement élevé, si l'on s'en tient au moyen d'évaluation le plus immédiat que constituent les résultats aux épreuves de CAP ; dans l'ensemble, ce haut niveau de résultats scolaires se maintient tout au long de l'histoire de l'école. De ce point de vue, l'œuvre de Peugeot en matière de formation s'affirme comme une réussite, au point que, comme d'autres écoles professionnelles, l'EAP est tentée d'élever ses objectifs de formation.

Pourtant, les contenus, et plus encore les méthodes suivies par l'école d'apprentissage ne sont pas stables. Ils connaissent, et ce sera l'objet de la troisième partie, des évolutions importantes, parti-

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

culièrement au sortir de la Seconde Guerre mondiale ; ainsi, certaines se trouvent assez étroitement liées au développement, par l'État, de la formation professionnelle des jeunes au cours de la même période, et notamment à la diffusion de méthodes d'apprentissage jugées plus propices à un enseignement de masse et rapide, caractéristiques dont l'école Peugeot continue de se démarquer.

De fait, l'identité de l'EAP est elle-même en évolution. Si, elle se trouve sous l'autorité de l'entreprise automobile, elle subit néanmoins, entraînée par la logique de formation des jeunes, des orientations qui l'écartent de l'usine-mère ; de son côté, cette dernière voit changer ses propres besoins en personnel qualifié ; dans le même temps, l'effort important de l'État se traduit, localement aussi, par la création de centres d'apprentissage. Autant de facteurs qui élargissent la remise en cause à l'existence même de l'école d'apprentissage.

Avant d'entrer dans le détail, nous ferons une remarque sur les sources utilisées. Fermée à une époque où l'entreprise n'avait pas autant qu'aujourd'hui le souci de garder trace de son passé, l'EAP a laissé des archives variées mais très souvent discontinues, voire parcellaires sur certains types de documents, et plus limitées sur la période d'avant 1945. Ce qui explique le caractère souvent ponctuel des références utilisées.

### **L'ÉCOLE : UNE RÉPONSE À LA MUTATION DE L'ENTREPRISE**

En 1930, l'entreprise Peugeot n'en est pas à ses débuts. Les premiers pas de la famille dans la métallurgie remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle ; après maints développements, elle s'est lancée dans la construction automobile parmi les premiers, dès 1888. Le travail mécanique jouissait déjà dans les usines Peugeot d'une solide tradition. La guerre y a apporté des changements importants. Au cours des années de conflit, l'effort de production a été consacré principalement à des fabrications militaires massives avec des personnels inexpérimentés et en grande partie féminins. Cet effort a été l'occasion d'un élargissement des perspectives et d'un renouvellement des méthodes de production (Cohen, 1981).

La paix met à l'ordre du jour, pour les usines, la production automobile en série organisée de façon rationnelle, le développement de la divi-

sion du travail, le renouvellement des outillages et des procédés de fabrication.

L'entreprise projette pour les années à venir un important développement, comme en témoigne le nouveau site industriel de Sochaux : après avoir été une petite usine de construction de camions, celui-ci s'est vu adjoindre en 1917 de nouveaux terrains sur lesquels sont installées une forge et une fonderie, en attendant l'usine de carrosserie mise en place en 1926 ; mais toutes ces implantations sont conçues et réalisées de façon à permettre de grandes extensions dans l'avenir (Cohen, 1983). Peugeot a donc, à cette époque, un besoin croissant d'ouvriers qualifiés, dont les fonctions se déplacent de la production directe vers les tâches en amont et en aval : réalisation des prototypes, mise au point et entretien de l'outillage, développement de l'appareil de production, contrôle. Ces fonctions requièrent, sans doute plus qu'avant, un personnel apte à répondre aux normes de précision, de qualité, de sûreté qu'impliquent les nouvelles méthodes. Par ailleurs, l'entreprise a besoin d'un encadrement d'atelier qui puisse maintenir la cohésion des manœuvres spécialisés sur lesquels repose désormais l'essentiel de la production, et dont l'effectif devrait croître rapidement.

Or, précisément, le développement de l'organisation scientifique du travail bouscule l'ancien système de formation de l'élite ouvrière : tout d'abord, il réduit la relative autonomie de l'ouvrier qualifié que requérait l'ancien système d'apprentissage proprement dit, c'est-à-dire

l'insertion longue et progressive du jeune ouvrier dans le domaine de travail de son aîné, sa lente formation par observation, obéissance, mimétisme à l'égard de celui dont la qualité de maître-ouvrier était pour lui pleine de ses multiples sens. De plus, la formation sur le tas est considérée comme obsolète, contraire aux principes tayloriens de la dissociation et du contrôle direct et le plus étroit possible par la direction de l'entreprise de l'ensemble de ses activités.

Les usines Peugeot ont donc besoin, pour remplacer les procédures traditionnelles de l'apprentissage, d'une nouvelle structure de formation. Deux circonstances amènent l'entreprise à mettre en place elle-même l'école d'apprentissage.

Tout d'abord, l'absence d'un tel établissement sur le plan local. A cette époque, seule existe l'école pratique de Montbéliard (dont le statut est vraisemblablement assimilable à celui des EPCI) à laquelle Peugeot encourage vivement son personnel d'envoyer ses enfants, et d'où sont sortis, selon le journal d'entreprise, nombre d'ingénieurs, chefs d'atelier ... chefs d'équipe et dessinateurs, pouvant prétendre à de hautes situations pourvu qu'ils continuent à travailler. La Société soutient l'effort d'une partie de ses salariés en embauchant leurs enfants pendant les mois d'été, et en finançant l'octroi de trente bourses par la direction de cette école. Mais celle-ci ne suffit pas : nombre de familles ouvrières ne peuvent y envoyer leurs enfants ; d'autre part, il est probable, selon les indications mentionnées plus haut, que cette école pratique dispense une formation technique de base, et non pas les savoirs pratiques proprement dits, nécessaires à l'assimilation des métiers qualifiés du milieu ouvrier. Quant à l'État, il n'a pas encore entrepris de se charger lui-même de l'apprentissage des jeunes ouvriers.

Par contre, à l'instar de nombreuses entreprises d'importance à cette époque, Peugeot a une tradition d'action sociale déjà ancienne qui se matérialise, notamment, par l'effort en matière de logement ouvrier ainsi que par un certain nombre d'éléments de protection. Ce rôle social s'impose d'autant plus à l'entreprise au cours de l'entre-deux-guerres qu'elle s'affirme comme le groupe industriel dominant sur le plan régional. En effet, en symétrique de l'essor des usines Peugeot fondé principalement sur la production automobile, cette période connaît le déclin puis l'émiettement du groupe, jusque-là équivalent, constitué par l'autre grande famille

locale, le groupe Japy. Désormais, et de plus en plus au cours de la période dont il est question ici, le groupe Peugeot — et en son sein la Société des automobiles Peugeot — polarise l'activité industrielle et économique de la région. Ses obligations sociales s'en trouvent renforcées.

*« La division du travail, le perfectionnement de l'outillage, l'adoption de nouveaux procédés de fabrication ont modifié profondément les conditions du travail dans les usines. La disparition de l'apprentissage en est la résultante. Nombre de jeunes ouvriers grandissent à l'atelier sans apprendre de métier, et deviennent ce qu'on appelle des "manœuvres spécialisés" incapables de travailler en dehors de leur spécialité.*

*Le manœuvre spécialisé ne peut rendre aucun service dans les périodes de transformation et de changement de fabrication ; aussi acquiert-il peu à peu le sentiment de son infériorité : il sait que l'avenir ne peut lui réserver ce qu'il accorde souvent aux ouvriers plus compétents que lui.*

*L'ouvrier ne doit pas rester toujours le front courbé sur l'établi, il faut lui donner les moyens de se faire un idéal meilleur et dévoiler à ses yeux des horizons plus vastes ; il faut le faire participer d'une façon intelligente au fonctionnement de l'organisme si utile dont il est une des cellules les plus actives (...).*

*Pour les années de lutte économique qui s'ouvrent devant nous, nos enfants sont-ils suffisamment armés ? Doivent-ils rester eux-aussi des "manœuvres spécialisés" sans avenir ? Non. Il faut leur réserver toutes les possibilités de bien-être matériel et moral auquel tout travailleur a le droit de prétendre.*

*La parfaite connaissance de leur métier et de leur entourage leur permettra d'atteindre par la suite les emplois de maîtrise qui rendront leur labeur plus intéressant, et leur vie plus confortable et heureuse (...).*

*Bulletin des usines Peugeot, 1919.*

Ainsi se rejoignent sur ce projet d'école d'apprentissage les nouveaux besoins de Peugeot en ouvriers qualifiés et la responsabilité sociale dont l'entreprise se considère, ou se trouve chargée à l'égard de son personnel et, plus largement, du Pays de Montbéliard. L'argumentaire développé dans l'éditorial du Bulletin des usines Peugeot, loin d'être une vague considé-

ration sur les bienfaits de la connaissance, vise, précisément et concrètement, à annoncer l'ouverture des écoles et, en se plaçant du point de vue ouvrier, à argumenter pour susciter les candidatures.

Cette ouverture s'effectue en deux temps. En février 1919, dans la suite de l'article qui paraît dans le Bulletin des usines, la Société annonce le projet de trois écoles d'apprentissage, devant ouvrir dès la rentrée dans ses trois plus grandes usines du Pays de Montbéliard. Cependant, une seule ouvre à la date prévue, dans l'usine de Beaulieu, la plus ancienne et la plus complète du groupe. L'usine de Sochaux, en 1919, est toute récente et encore en gestation ; elle n'accueillera son école d'apprentissage — celle dont il est question ici — qu'en 1930, en même temps que l'usine d'Audincourt. Il n'y aura pas de rivalité entre ces trois écoles, dont deux fermeront après la Libération. La longévité particulière de l'école de Sochaux est sans doute liée à la puissance et à la force d'attraction de l'usine automobile. Ce seront d'ailleurs les mêmes personnalités de la direction qui animeront les fêtes annuelles, entretenant ainsi la grande communauté que constituent les « Peugeot » dans le Pays de Montbéliard.

## L'EXCELLENCE OUVRIÈRE

L'école d'apprentissage Peugeot entreprend la formation d'une partie des ouvriers professionnels dont a besoin l'usine. La première caractéristique de son œuvre effective est le haut niveau des résultats auquel, d'emblée, l'EAP parvient, et auquel elle restera tout au long de son existence. Cette excellence se mesure, comme pour d'autres écoles d'apprentissage au niveau particulièrement élevé (Conan, Goursat, 1981), au caractère fortement sélectif du recrutement, à la présence d'une logique de compétition au long de la scolarité ainsi qu'aux résultats brillants obtenus aux épreuves de CAP. Cela conduit la direction de l'école à envisager, dès la fin des années 40, de rechercher des objectifs plus ambitieux pour ses élèves.

## UN RECRUTEMENT SÉLECTIF

Le recrutement semble connaître deux périodes, marquées par des principes distincts, avant et après la Libération.

Pour l'ouverture de l'école de Sochaux, en 1930, le journal d'entreprise annonce, en même temps que les objectifs et les modalités de la

formation, les conditions générales du recrutement : « *En principe, les candidats doivent faire partie d'une famille dont un ou plusieurs membres (le père ou la mère, un frère ou une sœur, l'intéressé lui-même) compteront depuis trois mois au moins à l'effectif de la Société au jour de la signature du contrat d'apprentissage. Mais nous ne refuserons jamais d'examiner avec bienveillance toute autre candidature* »<sup>1</sup>.

S'il n'y a pas exclusivité du recrutement parmi les enfants du personnel, leur priorité est néanmoins clairement affichée, confirmant l'orientation donnée au projet de 1919. Mais l'appartenance à une famille du personnel n'est pas le seul critère ; le niveau scolaire est aussi pris en compte : « *Les candidats sont tenus d'être en possession du certificat d'études primaires ou, à défaut, d'une instruction équivalente. Dans ce dernier cas, ils devront subir un petit examen devant les professeurs de l'école* », est-il écrit dans le même article du Bulletin des usines Peugeot.

Après la guerre, les modalités de recrutement changent : un concours d'entrée est mis en place, auquel sont admises, selon les termes du directeur de l'école, « *les candidatures sérieuses parmi celles reçues par l'EAP* » (Perron, 1960), ce qui implique un premier tri. L'appartenance à une famille de salariés de chez Peugeot disparaît en tant que critère affiché de sélection, bien que la mention continue souvent d'apparaître sur les listes de candidats. Cette modification n'est pas sans importance : l'école cesse de se référer à une fonction interne, si l'on peut dire, à l'ensemble Peugeot ; la dimension sociale, visant la promotion du personnel, s'efface au profit d'une recherche de qualité exclusive.

Dans les faits, cependant, il semble bien que le changement de principe n'a guère de consistance. Au cours de la première décennie, les enfants de salariés Peugeot passent de la moitié aux trois quarts des effectifs : dès le début donc, l'exigence de niveau a probablement joué un rôle important dans le choix des apprentis. Après-guerre, la proportion redescend aux environs de la moitié des effectifs. Est-ce l'effet de l'ouverture des effectifs ? Ce n'est sans doute pas si simple : la proportion tend à nouveau à remonter aux trois quarts de chaque promotion. Cette nouvelle augmentation peut découler de la croissance du poids de l'usine de Sochaux, en chiffres absolus (elle passe de

<sup>1</sup> *Le Trait d'Union Peugeot*, journal des établissements Peugeot dans le département du Doubs, juillet 1930.

14 000 salariés à 24 000 entre 1951 et 1965), mais aussi de son émergence comme cœur de l'industrie et de l'économie régionales sur lesquelles elle étend son rayonnement. Il reste, sur ce thème, un élément singulier : la proportion des enfants du personnel est plus forte chez les admis que parmi les candidats, et l'écart a tendance à croître ; est-ce l'effet d'un retour non déclaré à une priorité pour les enfants du personnel, ou d'une forme d'imprégnation socioprofessionnelle par la famille favorisant ces candidats ? La question reste en l'état.

L'importance de la sélection est probablement un élément caractéristique de l'école Peugeot. Le principe de sélection n'a par lui-même aucun caractère exceptionnel, y compris dans les établissements publics et à des niveaux ouvriers. Ainsi, pour l'année 1955, et sur le plan national, une étude de F. Meylan (1983) établit que seuls 65 % des candidats sont admis dans les centres d'apprentissage. Or, à la même époque, la sélection effectuée à l'EAP lors de l'examen d'entrée, c'est-à-dire après un premier écrémage des demandes, est d'environ 40 % d'admis, taux encore plus sévère que celui pratiqué, en moyenne toujours, à l'entrée des collèges techniques. Sans être unique, comme le montre la comparaison avec les écoles de la RATP et de la SNCF (Conan, Goursat, 1981), une telle proportion de candidats admis est marquante pour une école ouvrière et révélatrice de l'attraction effectuée par l'école d'apprentissage. L'aire de recrutement est d'ailleurs, à l'image de l'usine de Sochaux, particulièrement vaste, jusqu'à s'étendre, après-guerre, sur un rayon de cinquante à soixante-dix kilomètres en direction des Vosges, du Doubs et de la Haute-Saône. Attraction et sélection ont d'ailleurs tendance à s'accroître au fil des années jusqu'à donner moins d'un admis pour trois candidats dans les années 60 ; en même temps que signe de l'efficacité de la formation dispensée à l'école, elles en constituent un facteur primordial.

## LA COMPÉTITION

Une fois admis, les élèves n'en ont pas fini avec la compétition qui joue, au cours de la formation, sous l'effet de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, dotés du statut d'apprentis, les jeunes de l'école bénéficient d'une rémunération bien que l'aspect directement productif de leur travail soit très réduit, rémunération hiérarchisée dès le début. En 1930, la direction annonce qu'à une partie fixe s'ajouteront des primes en

fin d'année pour les apprentis les mieux classés. Puis, l'année suivante, outre ces primes hiérarchisées, c'est la rémunération elle-même qui se trouve modulée en fonction de l'ancienneté et de la moyenne des notes. Mais dans cette différenciation entre apprentis, l'année de formation a encore un rôle principal et le classement un rôle secondaire.

Par contre, les barèmes de rémunération de 1960 semblent privilégier les écarts de moyenne trimestrielle sur l'ancienneté. Les élèves ayant obtenu une moyenne inférieure à dix reçoivent, quelle que soit leur année, le même minimum de cinq centimes par heure, alors que les barèmes maxima varient entre vingt centimes pour la première année et quarante pour la troisième. Il semble donc qu'au fil du temps, la direction de Peugeot s'est orientée vers une hiérarchisation des rémunérations valorisant de plus en plus les résultats attestés d'abord par le classement puis par la moyenne de notes. Ce type de hiérarchisation n'est d'ailleurs pas unique et se retrouve dans les écoles de la RATP et de la SNCF.

Les modalités d'élaboration de ces moyennes ne sont pas sans intérêt : elles sont la combinaison des résultats d'un examen trimestriel et de la moyenne des notes obtenues au cours de la période. Cet ensemble, qui comprend également des notes de conduite et de mérite, est transmis aux parents, accompagné d'appréciations des professeurs. Les élèves sont donc en permanence sous la pression des résultats. Point d'orgue de l'ensemble, en fin d'année, la distribution des prix associée, avec un cérémonial particulièrement soigné, l'esprit de corps et

l'esprit de compétition : ainsi, parmi les chants et entre les allocutions des directeurs de l'école et de l'usine — le futur employeur —, le discours du major de la promotion, le terme même de major étant particulièrement significatif de la référence élitiste.

A cette logique de sanctions positives des résultats s'ajoute un autre volet, négatif celui-là : l'écrémage des élèves les moins bons. Les témoignages d'anciens élèves le mentionnent en termes impressionnants, parlant de couperet éliminant, à la fin de chaque trimestre, les queues de peloton. Une procédure voisine, quoique moins redoutable, est décrite par le directeur de l'école en 1960, concernant les élèves dont la moyenne est insuffisante (Perron, 1960) : au-dessous de dix de moyenne, l'apprenti peut être soit renvoyé, soit mis en sursis avec obligation de se rattraper par un « examen trimestriel de rachat ». Là encore, le dispositif et la terminologie ne manquent pas de rigueur. Les faits amènent à nuancer ces présentations : ainsi, au cours des dix premières années, le quart des apprentis environ ne terminent pas la formation dans l'école à la suite de démissions, renvois, mutations parfois dans les ateliers. Or, loin d'être échelonnés, ces départs se concentrent au début des études, au cours du premier trimestre pour les deux tiers. Il en est de même pour les décennies suivantes. Autre indication dans ce sens, bien qu'indépendante du niveau des élèves : une note émanant du directeur du personnel de l'usine, en 1950, fixe pour la rentrée suivante les effectifs de la promotion à 80 élèves, qui devront être ramenés à 60 au premier janvier 1951<sup>2</sup>. C'est donc durant les premiers mois que s'effectue l'essentiel des départs ; l'exclusion agit ensuite, surtout comme menace.

Ainsi, s'appuyant sur un recrutement sélectif, l'école d'apprentissage Peugeot tient constamment ses élèves sous pression par une sollicitation des résultats combinant émulation et menace ; cette pression s'exerce d'autant plus efficacement que la démarche s'accompagne d'une forte prise en charge comme on le verra plus loin.

<sup>2</sup> Note du directeur de la main-d'œuvre à Peugeot-Sochaux, M. Richoux, à M. Perron, directeur de la formation, 29 juin 1950.

## DES RÉSULTATS BRILLANTS AUX CAP

Sur l'ensemble de la période, la réussite est de 92 % au CAP. Seul accident, nettement délimité, les années 1940-1945, où les résultats chutent à 69 % du fait de la guerre, de l'occupation et du bombardement de l'usine. Hormis cette période, les taux de réussite oscillent entre 93 et 97 %, ce qui constitue un résultat spectaculaire, comparable à ceux des écoles de la RATP et de la SNCF, et nettement supérieur aux moyennes nationales. Ils justifient cette déclaration d'un inspecteur principal de l'enseignement technique : « Je serais fier si cette école était gérée

Sans pouvoir établir de parallèle absolu entre les chiffres nationaux et ceux de l'EAP, certaines comparaisons semblent pouvoir être établies. Ainsi, celles qui portent sur la période 1953-1970, au cours de laquelle on peut estimer que les institutions de l'Éducation nationale — centres d'apprentissage surtout — sont édifiées, ainsi que sur les spécialités qui englobent l'essentiel des effectifs de l'école Peugeot, à savoir ajustage, tournage, fraisage et, à partir de 1962, mécanique générale (options usinage et entretien-réparation). Une seconde série de comparaisons, centrées sur les années 1962-1966, qui fournit des résultats très voisins, permet d'examiner en plus les résultats spécifiques des écoles d'entreprise, que les statistiques du ministère de l'Éducation nationale isolent de l'ensemble des centres privés au cours de cette période. Dans tous ces cas de figure, les chiffres font apparaître la supériorité de l'EAP.

Taux de réussite des candidats aux CAP  
selon leur origine scolaire

(en %)

		Total France	Centres d'appr. puis CET	Écoles d'entreprise
Ajusteur	1953-1970	62	65	80
	1962-1966	61	64	
Tourneur	1953-1970	65	75	84
	1962-1966	65	80	
Fraiseur	1953-1970	72	76	82
	1962-1966	72	79	
Mécanique générale	1962-1966	71	72	87
EAP	1953-1970	96		
	1962-1966	96		

Source : Statistiques de l'enseignement technique, CERDET.

par l'enseignement technique, car c'est le type même d'établissement que nous voudrions créer ». <sup>3</sup> Autre témoignage de cette réussite, en forme d'explication, celui d'un ancien représentant ouvrier, membre des jurys de CAP de mécanique : « Quand on recevait les pièces des candidats, là, sur la table, rien qu'à les voir, sans connaître les numéros, on pouvait reconnaître celles qui avaient été faites par des élèves de l'école d'apprentissage ». <sup>4</sup>

Moins spectaculaire, la comparaison du nombre d'admis au CAP avec les effectifs entrés à l'EAP est tout aussi intéressante : 72 %. Là aussi, les années d'occupation marquent une chute spécifique, jusqu'à une moyenne de 47 %. Mais, indépendamment de cette période d'exception, la réussite progresse au cours de la vie de l'école : en moyenne, autour de 65 % avant la guerre, 75 % dans les années d'après-guerre et finalement 84 % dans les années 60. Cette évolution montre que l'école Peugeot progresse dans sa capacité à garder et à conduire au CAP une proportion de plus en plus forte des jeunes qu'elle a accueillis ; dans les derniers temps, une fois les effectifs stabilisés au cours des premiers mois, la quasi-totalité des élèves est conduite au diplôme.

Rapidement donc, le CAP cesse d'être un véritable enjeu pour ressembler à une simple formalité : l'importance des succès met en lumière le décalage entre le niveau de la formation et sa sanction, nettement insuffisante. Deux réponses seront apportées à cette inadéquation par les responsables de l'école.

### L'EXPÉRIENCE DU CAP EN DEUX ANS

De 1948 à 1951, l'EAP tente de présenter non seulement les élèves en fin de formation, mais aussi une sélection (un tiers environ) de ceux qui sont en seconde année, afin de pouvoir consacrer la troisième année à un perfectionnement orienté surtout vers l'acquisition de la rapidité et l'adaptation au travail d'atelier, ce qui reste à un niveau ouvrier. Les résultats sont frappants : 92 % de ces jeunes sont reçus.

<sup>3</sup> M. Malterre, IPET, lors d'une cérémonie de remise de médailles du ministère de l'Éducation nationale à plusieurs responsables et professeurs de l'EAP ainsi qu'au directeur de la main-d'œuvre de Peugeot-Sochaux.

<sup>4</sup> Oreste Pintucci, ancien élève de l'EAP, également ancien secrétaire du syndicat CGT des usines Peugeot de Sochaux ; il n'est d'ailleurs pas sans intérêt de constater que nombre de responsables syndicaux des décennies d'après-guerre sont aussi d'anciens élèves de l'EAP.

Compte tenu du caractère sélectif de l'échantillonnage, il semble hasardeux de tirer d'une telle réussite des conclusions généralisables à l'ensemble des élèves. Elle autorisait cependant les responsables de l'EAP à modifier leurs objectifs de formation.

Mais l'expérience ne peut être systématisée : l'Éducation nationale, qui a permis et encouragé une telle entorse à la règle des trois ans d'apprentissage fixée par la loi Astier, la fait cesser de peur d'ouvrir une brèche dans le statut de l'apprenti garanti par cette loi.

### L'EXAMEN DE FIN DE SCOLARITÉ

Ce diplôme, interne à l'entreprise, est conçu en même temps que la préparation du CAP en deux ans, comme objectif de la troisième année, mieux adapté que le CAP au niveau des apprentis de l'école ; il est maintenu après la suppression de l'expérience des deux ans. Sa fonction est certes symbolique mais aussi pratique : il permet de situer les apprentis entre eux d'une part, et vis-à-vis du personnel qualifié de l'usine d'autre part pour lequel existe, après le CAP, un dispositif d'essais professionnels permettant d'accéder aux catégories P1, P2, P3 et enfin ouvrier commissionné, catégorie d'élite spécifique à Peugeot dans la filière ouvrière dont le niveau est situé entre P3 et chef d'équipe. Ces deux objectifs d'évaluation expliquent l'ambiguïté de l'épreuve, à la fois examen et concours ; en outre, sa durée est inhabituelle (dix jours) ainsi que la mobilisation, pour la correction des épreuves, de directeurs des différentes usines du centre de production de Sochaux.

De la note obtenue dépendent donc l'attribution du diplôme de meilleur apprenti et, parmi les lauréats, le classement dans la grille professionnelle de l'entreprise : soit l'obtention immédiate du P1 avec droit de postuler au P2 pour les meilleurs, soit l'admission au grade de P1 à 18 ans. Derniers résultats, essentiels : du classement au concours dépend l'ordre de priorité pour l'affectation dans les différents secteurs au sortir de l'école ; de plus, durant les dernières années, le diplôme dispense du "stage en production" instauré pour tous les anciens élèves entrant dans l'usine. Par ces différents moyens, les meilleurs de chaque promotion connaissent un démarrage de carrière particulièrement rapide qui leur permet d'espérer une promotion importante.

Les résultats à l'examen de fin de scolarité ou au CAP illustrent nettement la qualité de la formation dispensée par l'école d'apprentissage, qui peut, à juste titre, se targuer de former une élite ouvrière. L'EAP doit même endiguer certains travers "aristocratiques" que l'élitisme entraîne dans l'attitude de ses élèves. Ainsi, devant leur désaffection des postes dans les ateliers de production au profit des secteurs "nobles", selon le terme du directeur de l'école (Perron, 1960), de l'outillage et de l'entretien — nobles et abrités des tensions de la production —, la direction, après avoir lancé des appels au volontariat en faisant miroiter une promotion plus rapide, doit, dans les années 60, instaurer un passage imposé en production de série au sortir de l'école, sauf, on l'a vu, pour les titulaires du diplôme de meilleur apprenti. Ce stage en production apparaît comme une sorte de purgatoire dont les intéressés ne sortent qu'en fonction des disponibilités des secteurs et de leur propre comportement.

## UNE FORMATION EN ÉVOLUTION

Si la qualité des résultats est une constante de l'histoire de l'école Peugeot, la formation elle-même connaît d'importants changements.

### LES MÉTIERS

Les métiers enseignés, tout d'abord : pendant les dix premières années, il s'agit de formations mécaniques — ajusteurs, fraiseurs et tourneurs uniquement. Sans doute peut-on voir là la destination des jeunes apprentis, futurs outilleurs et spécialistes des équipes d'entretien, hypothèse renforcée par la prépondérance des ajusteurs. Puis apparaissent progressivement d'autres spécialités : tôliers-formeurs, modeleurs sur bois, forgerons, selliers-garnisseurs, électriciens, chaudronniers, dont une partie constituera l'encadrement ouvrier des secteurs de production. La gamme des filières n'est pas immuable : certaines s'effacent alors que d'autres apparaissent.

Deux changements dans cet éventail de filières méritent qu'on s'y arrête. En 1963, à la suite d'une orientation de l'Éducation nationale (Fourcade et de Ricaud, 1969), est créée la formation de mécanique générale, conçue comme une synthèse des trois spécialités de mécanique pouvant servir de base à un second niveau de formation. Mais cette filière apparaît

rapidement aux responsables de l'école, comme à la majorité du patronat, d'un niveau insuffisant sur chacune des spécialités car trop superficielle : l'intégration ultérieure de ces jeunes mécaniciens dans l'entreprise s'avère plus difficile que pour l'ensemble des anciens élèves. A l'opposé, la filière électricité se présente comme une excellente filière : au début, il s'agit d'une quatrième année de perfectionnement, ouverte aux meilleurs ; par la suite, la sélection de la section d'électriciens s'opère dès la fin de la première année.

Dans l'ensemble cependant, les spécialités professionnelles ne semblent pas particulièrement hiérarchisées, les orientations suivent surtout les choix des élèves et les avis des moniteurs.

### EMPLOI DU TEMPS ET CALENDRIER

L'emploi du temps évolue au cours de l'histoire de l'EAP. Lors de l'ouverture de la première école, il comporte un horaire de quarante-huit heures, dont trente et une heures et demi en atelier, six consacrées aux exercices physiques dirigés, comme il se doit à l'époque, par un lieutenant, six heures de dessin dans lesquelles est incluse l'arithmétique, deux heures de technologie, et enfin deux heures et demi pour le français, l'hygiène et l'instruction civique ; prédominance écrasante de la formation manuelle et technique, l'enseignement général validé par le certificat d'études étant jugé à peu près suffisant pour les futurs professionnels.

En 1946, le changement est important, « *les quarante heures du travail hebdomadaire étant partagées en vingt heures de travaux pratiques à l'atelier et vingt heures de cours théoriques de français, mathématiques, dessin, technologie, etc.* » (*Courrier des usines*, juillet 1946), à quoi s'ajoutent des enseignements facultatifs le jeudi après-midi : un "enseignement heureusement équilibré", selon des critères nouveaux, dans lequel les matières générales et théoriques ont pris beaucoup plus d'importance. D'un enseignement essentiellement pratique, étayé par de la technologie appliquée et un complément moral, la formation évolue vers un développement du français et des mathématiques qui deviennent des disciplines autonomes ; dans le même temps, l'apprentissage manuel à l'atelier est réduit à la moitié du temps scolaire. En 1960, la même répartition est indiquée.

L'enseignement technique est l'objet d'une grande attention : l'école fait élaborer ses propres manuels par certains de ses professeurs

pour le dessin et la technologie afin de développer les compétences spécifiques aux fabrications de l'automobile, et de maintenir le niveau de ces enseignements (parfois confiés à des ingénieurs), permettant à certains des meilleurs élèves de préparer le CAP de dessinateur.

Le calendrier évolue également. En 1920, l'école Peugeot de Beaulieu — notre seul repère sur le sujet — accordait quatre jours de vacances au nouvel an, huit à Pâques et quinze en été. En 1960, par contre, l'école de Sochaux ferme huit jours de Noël au nouvel an, huit jours à Pâques et sept semaines du 13 juillet au 1<sup>er</sup> septembre ; ce qui est plus que les trois semaines dont disposent les salariés de l'usine, mais encore nettement moins que le calendrier scolaire. Sur ce plan comme en matière d'emploi du temps, un glissement apparaît, nettement marqué à la Libération, écartant l'EAP de l'usine pour la rapprocher des normes en vigueur dans les centres d'apprentissage de l'Éducation nationale.

## MÉTHODES DE FORMATION

C'est sans doute dans ce domaine qu'apparaît la plus forte évolution de l'histoire de l'école Peugeot, le changement marquant se situant également à la Libération.

Au cours de la première période, l'orientation des élèves vers leur spécialité définitive s'effectue au terme de la première année, après avoir fait l'expérience de chaque branche. Alors que la première année se déroule dans les locaux spécifiques de l'école (dans les anciens bureaux de direction au centre de l'usine), les apprentis acquièrent leur métier, sous la conduite de moniteurs choisis parmi les meilleurs professionnels de l'usine, dans des ateliers intégrés à ceux où se pratiquent effectivement ces spécialités, ateliers d'où sortent souvent ces moniteurs. Cette organisation diffère profondément du type de relation qui caractérisait l'ancien apprentissage. Mais il subsiste une forte immersion dans le milieu même où s'exerce le métier qu'apprennent les jeunes : immersion technique, car il est extrêmement facile de faire percevoir une exigence, un tour de main, une contrainte spécifique au métier ; immersion sociale également.

A partir de 1945 est introduite une nouvelle méthode pédagogique, la méthode Carrard, qui porte le nom de son inventeur, professeur au Polytechnicum de Zurich, et qui modifie la structuration de l'enseignement professionnel. La période de sélection est transformée et passe

d'un an à quinze semaines, tout est réglé à Noël au lieu de juin, grâce à deux stages successifs : un premier de soixante-douze à quatre-vingts heures, au cours duquel tous les élèves sont soumis à des exercices préliminaires, formation gestuelle élémentaire ; un second de onze semaines, dit polyvalent, pendant lequel, par petits groupes, ils effectuent des travaux se rapportant aux différents métiers. Ils sont alors soigneusement observés : démarche, attitude, résultats sont pris en compte pour définir les aptitudes de chacun et donc le ou les métiers qui leur conviennent le mieux.

La méthode Carrard influe également sur la progression ultérieure, notamment par l'échelonnement dans le temps des degrés de difficulté ainsi que des exigences : précision d'abord, puis présentation et enfin, au cours de la troisième année, rapidité d'exécution. A l'opposé de la tradition de l'apprentissage, fondée sur une lente acclimatation, cette démarche privilégie l'analyse rapide des capacités à partir d'un ensemble de séquences élémentaires conçues comme autant de tests psychotechniques.

Cette méthode n'est pas exceptionnelle en France à cette époque, bien au contraire, et son histoire est même très utile à la compréhension de l'enseignement professionnel dans notre pays (Troger, 1983). En 1939 sont créés les centres de formation professionnelle (CFP) pour répondre à l'augmentation des besoins de main-d'œuvre qualifiée en temps de guerre. Mais, avec le gouvernement de Vichy, ces centres se trouvent rapidement en charge d'une partie de la jeunesse, dans des conditions d'urgence que montre V. Troger dans son article p. 147. Du fait que la majorité de ces jeunes sont en situation très fragile, souvent marquée par l'échec scolaire, les CFP ne peuvent employer les méthodes traditionnelles des écoles d'apprentissage sous peine de les décourager rapidement ; celles-ci supposent acquis un solide niveau de base ainsi qu'une certaine dose de confiance et de volonté. La méthode Carrard, avec ses stages courts et sans grande difficulté d'approche, permet une rapide orientation après un départ stimulant.

Partie de l'école des cadres techniques de la rue Dareau, fondée en 1940, cette méthode fut sans doute un des éléments qui permirent aux CFP de sortir de leur ambiguïté initiale (chantier de jeunesse, embrigadement pétainiste, formation professionnelle) et de devenir des centres d'apprentissage. Sans doute est-ce après la guerre, avec l'arrivée de nouveaux responsables à l'EAP (le directeur, et un chef de travaux

venu de l'enseignement public) que la méthode Carrard fut introduite à Sochaux.

A travers les différents aspects évoqués, on peut tenter d'esquisser une évolution de la formation dans l'école d'apprentissage Peugeot, dont les changements essentiels se situent dans la période charnière de la Libération. A ses débuts, malgré la profonde rupture avec l'ancien apprentissage, l'école est encore fortement imprégnée de la vie d'usine : éparpillés dans différents ateliers, les jeunes apprennent leur futur métier là où ils ont de grandes chances de l'exercer plus tard, sous la direction de moniteurs dont la plupart sont issus de ces mêmes ateliers, donc proches de ceux qui pratiquent. D'où de nombreuses interférences entre l'apprentissage et l'exercice effectif du métier, d'autant plus que le temps d'atelier est important et la pédagogie plus globale. Après la guerre, le tableau est différent : l'enseignement général et théorique occupe à peu près autant de temps que la formation pratique ; surtout, cette dernière est appréhendée de façon analytique et parcellaire, les gestes élémentaires se combinant progressivement en un savoir-faire global. La structuration de la formation ressemble beaucoup à celle des nouveaux établissements publics d'apprentissage. L'évolution est encore accentuée lorsqu'en 1952 intervient le déménagement de l'école hors des murs de l'usine, ce qui rompt le contact direct et achève de séparer la formation et la production.

### **USINE ET ÉCOLE : UNE ENTREPRISE, DEUX LOGIQUES ?**

L'examen des thèmes précédents a fait apparaître sur plusieurs points (critères de sélection des apprentis, organisation du temps, méthodes de formation) un décalage entre la logique de l'école d'apprentissage et l'usine, ce qui amène à se poser plus directement la question des rapports entre les deux.

### **L'AUTORITÉ INDISPUTABLE DE L'ENTREPRISE**

Sur l'essentiel de ces relations, guère de doute : en permanence, c'est l'entreprise, et plus précisément la direction de l'usine de Sochaux, qui gouverne l'école. Avant et pendant la guerre, c'est le directeur du personnel de l'usine qui se charge de l'EAP. De lui dépendent les affectations des moniteurs, des cadres techniques ainsi

que les embauches de professeurs extérieurs ; c'est lui qui établit la liste des candidats admis. Après 1945, avec le début d'une nouvelle phase de croissance pour l'usine, est créé le poste de directeur de la formation, qui est chargé de l'école d'apprentissage, toujours sous la tutelle du directeur du personnel. D'autre part, l'instauration du concours d'entrée change les modalités d'admission. Mais l'usine continue de déterminer les effectifs à recruter chaque année (et même parfois ceux qu'il conviendra de garder après écrémage, comme on l'a vu dans la seconde partie), après avoir établi un état prévisionnel des besoins en personnel qualifié à partir de la consultation des différents secteurs. Encadrement, effectifs, mais aussi moyens matériels sont déterminés par le responsable de l'usine qui, en contrepartie, prend en charge à part entière l'école d'apprentissage dans la collectivité de l'entreprise, matériellement et symboliquement.

Dès la première rentrée et durant toute la vie de l'école, Peugeot fournit à ses apprentis l'outillage, les fournitures scolaires et les effets de travail ; ils bénéficient des services de transport du personnel ; le chauffe-plats des premières années est remplacé par un service de cantine ; la rémunération, déjà examinée plus haut, est calculée, selon le mot d'un directeur du personnel, de façon à permettre à un bon élève de s'acheter une moto à la sortie de l'école. D'autres caractéristiques du statut du personnel sont étendues aux élèves : la protection sociale et mutuelle d'entreprise ; les années passées dans l'école comptent pour le calcul de l'ancienneté et la retraite.

Outre le matériel, le symbolique : sport et musique constituent des loisirs particulièrement valo-

risés. Grâce aux soins soutenus de la direction de l'entreprise, les jeunes apprennent à défendre les couleurs bleu et or, sous les maillots sportifs ou l'uniforme de l'harmonie Peugeot, dans des compétitions de niveau national.

Ainsi, sur tous les registres, de la compétence professionnelle au prestige et à la solidarité d'entreprise, la direction de Peugeot veille et réussit à faire de l'école d'apprentissage un pilier du complexe social que constitue le centre de production de Sochaux. Cependant l'EAP, en suivant sa logique propre de formation, tend à se distinguer, sinon à s'autonomiser par rapport à l'usine.

### L'ÉCOLE SORT DE L'USINE ET MARQUE SA SPÉCIFICITÉ

Avec la localisation de la formation, on touche un point beaucoup moins secondaire qu'il n'y paraît en matière d'identité. A sa création, l'école d'apprentissage se tient dans l'enceinte de l'usine : son centre est, comme on l'a vu précédemment, installé dans les anciens bureaux de la direction, et les années de spécialisation s'effectuent, pour l'enseignement pratique, dans les ateliers même de l'usine, ce qui permet l'immédiateté du contact avec le métier. Mais cela comporte des inconvénients : les ateliers des sections d'apprentissage hébergés sont déplacés au gré des besoins et des réorganisations de leurs "hôtes", et vivent dans un provisoire permanent. Par ailleurs, l'organisation quotidienne s'en trouve compliquée : en fonction des emplois du temps, les apprentis sont conduits des salles de classe à leur atelier, à travers une partie de l'usine, ce qui occasionne pertes de temps, désordres relatifs et difficultés du contrôle et de l'autorité.

En 1952, c'est le grand déménagement : l'école d'apprentissage quitte l'usine pour s'installer à Montbéliard, à deux kilomètres, dans de vastes bâtiments rachetés par Peugeot à une ancienne fabrique. Elle gagne ainsi de la place : 5 000 mètres carrés de constructions dans un vaste espace progressivement aménagé ; les installations sont modernisées, les machines, libérées des courroies et poulies aériennes, sont dotées de moteurs électriques individuels. Mais l'école gagne aussi en indépendance vis-à-vis des multiples contraintes de l'usine et peut s'organiser selon sa propre cohérence interne. Dans le quotidien, la différence est très sensible et explique la véritable mobilisation des enseignants à réaliser, seuls, pendant les vacances, ce déménagement. Sur le plan symbolique, elle

se marque également : l'école se dote d'un titre, le Centre du Canal, affirme ainsi son identité spécifique et formalise la faculté qu'elle a désormais de suivre sa propre démarche de formation, autonome et homogène.

La dissociation de l'EAP et de l'usine dont elle est issue, rapproche en fait de plus en plus l'EAP, de par ses principes et ses règles concrètes de formation, de l'autre pôle d'apprentissage que sont les centres d'apprentissage, en plein essor à cette période. La spécificité de l'école Peugeot tend alors à se concentrer dans la qualité de son niveau de formation.

### L'USINE DES ANNÉES 60 : DE NOUVEAUX BESOINS

Comme l'ensemble de l'industrie automobile, et même à un rythme plus rapide que la moyenne française, Peugeot connaît, après la période de reconstruction (soit à partir de 1948), une phase d'essor sans précédent due à la diffusion de l'automobile comme bien massivement accessible. L'usine de Sochaux, alors seul centre de production de la firme, passe, entre 1948 et 1965, de 30 000 à 291 000 véhicules par an et de 11 500 à 23 500 salariés (Dezert 1969, p. 121). A titre de comparaison, l'année 1938, particulièrement faste dans la période de l'entre-deux-guerres, représentait 50 000 voitures et 13 000 salariés. Ces chiffres marquent assez nettement la mesure de l'expansion et traduisent de très importants progrès de productivité acquis par des changements de méthodes de fabrication et d'équipement : développement de l'automatisation, mise en place de processus de fabrication plus complexes avec les machines-transferts notamment. Ces nouveaux procédés entraînent au cours de cette période d'importants changements dans les besoins en personnel : dans les années 50, une embauche massive de personnels non qualifiés, et la baisse relative de professionnels au métier strictement manuel, dont le coup de main est souvent remplacé par les nouvelles machines. Ensuite, la recherche de nouvelles aptitudes chez le personnel qualifié, notamment dans le petit encadrement, mais aussi dans les services d'études, de méthodes, d'entretien et d'outillage : il faut, pour maîtriser l'évolution, élever son niveau technique ainsi que ses bases mathématiques, alors que ses aptitudes manuelles, concrètes, sont par contre d'une nécessité moins impérieuse. De tels personnels, techniciens ou ouvriers aux aptitudes techniques développées tels que les électriciens, sont parti-

culièrement recherchés dans la région et par Peugeot en particulier. Ainsi tend à se dissocier l'ensemble des professionnels qui fait la cohérence du système de formation que constitue l'école d'apprentissage.

*« Sans doute, nombreux sont encore les autodidactes fournis par la promotion du travail. Le groupe Peugeot, par exemple, choisissait et sélectionnait ces autodidactes dans les ateliers, jusque vers 1955-1960, pour en faire des contre-maîtres, puis des chefs d'atelier et même des ingénieurs d'usine, cadres dévoués et de valeur ; mais leur formation mathématique et technique de base ne leur permet plus, sans recyclage important, de suivre l'évolution des techniques. Au surplus, l'autodidacte, gloire de l'industrie régionale, comptant souvent parmi les meilleurs ouvriers de France, se fait rare, en raison même des origines rurales de la majorité des OS (...).*

*Autrefois, avant la Seconde Guerre mondiale et jusque vers 1955, l'ouvrier bien noté par ses chefs avait l'espoir et l'ambition de devenir professionnel très qualifié P 3. Il avait parfois, comme le disait Napoléon, un bâton de maréchal dans sa giberne. Encore actuellement, sur cinq cents ingénieurs et cadres (524 en 1965 - 516 en 1966) à la SA Peugeot, plus de la moitié sont "sortis du rang", après être entrés à l'usine avec un simple CAP d'ajusteur ou de tourneur !*

*Aujourd'hui, la situation est bien différente. Le monolithisme industriel a entraîné le gonflement considérable des postes d'OS (S1 et S2). L'examen d'accession à la catégorie d'OP est devenu plus exigeant. Pour un OS, il y a peu de promotions possibles, à moins d'un travail acharné de préparation d'un examen technique ».*

*(Bernard Dézert, Croissance industrielle et urbaine de la Porte d'Alsace, 1969, p. 281)*

## LA FERMETURE DE L'ÉCOLE PEUGEOT

Pour faire face aux besoins de nouvelles qualifications, l'entreprise cherche de nouvelles réponses.

Dans un premier temps, un peu comme à la RATP et à la SNCF à cette époque, la direction de Peugeot envisage, outre le maintien de filières de CAP correspondant à des spécialités particulières à l'entreprise, de créer un second niveau de formation partant d'un CAP, par exemple le nouveau CAP de mécanique géné-

rale, qui semble plus ouvert, pour mener à des spécialisations ou à un niveau supérieur du type du diplôme de meilleur apprenti, selon des durées de formation variant de six à dix-huit mois, formations ouvertes aux jeunes jusqu'à vingt-cinq ans.

Ce projet, formulé en 1960, représente une importante mutation de la démarche : une telle formation, qui vise toujours la formation d'ouvriers d'élite, intermédiaires entre titulaires de CAP et techniciens, est vue comme le prolongement d'une formation professionnelle de base qui ne serait pas forcément acquise à l'EAP ; elle accepte enfin une grande diversité dans les âges des élèves et la durée des formations. En fait, il semble que les responsables de l'entreprise intègrent dans leur recherche la réalité nouvelle que constitue le développement de l'enseignement professionnel par l'État, qui se traduit localement par la création de deux collèges d'enseignement technique (CET), à Audincourt et Sochaux, versés dans les spécialités de la métallurgie. Cette évolution correspond à celle du patronat en général, à l'exception des artisans et des petites entreprises (Fourcade et de Ricaud, 1979) (Tanguy, Poloni et Agulhon, 1987). L'EAP, seule des écoles Peugeot à poursuivre son existence, ne présente en 1960 qu'un quart des candidats locaux aux CAP de ces professions<sup>5</sup> ; d'autre part, du fait de la forte croissance de l'usine, elle ne fournit à celle-ci qu'une partie des effectifs nécessaires en personnel qualifié. Si le niveau des diplômés de ces collèges est nettement inférieur à ceux de l'EAP, ces CET n'en contribuent pas moins à marquer le marché de l'emploi et le personnel de l'entreprise. Enfin, le nouveau lycée technique de Montbéliard offre, outre des filières de préparation au CAP, des formations d'un niveau supérieur, techniciens notamment, qui attirent sur le plan local nombre de jeunes bons élèves, en concurrence avec l'école Peugeot.

Dans les faits cependant la mutation ne se produit pas ; l'école réalise quelques cycles de formation ou de recyclage, pour des étrangers ou des ouvriers de l'usine dont la spécialité est touchée par la modernisation, mais l'évolution s'arrête là. L'EAP est concurrencée par un autre projet de Peugeot-Sochaux : la création, en 1962, du Centre interentreprises de promotion économique et sociale (CIPES), lié au CUCES de Nancy. Répondant à la nouvelle définition des besoins, le CIPES développe principalement

<sup>5</sup> A la session de 1964, 112 jeunes étaient présentés par l'EAP parmi les 423 candidats, pour les spécialités correspondantes, dans les centres d'examen de Montbéliard, Sochaux et Audincourt.

des formations de perfectionnement destinées aux cadres et ingénieurs et, plus encore — c'est la catégorie la plus représentée — aux chefs d'équipe et assimilés, souvent sortis du rang, qui veulent acquérir les connaissances scientifiques et techniques indispensables à leur promotion (Dezert, 1969, pp. 281-286). Centré donc sur des niveaux supérieurs et adoptant une démarche de formation continue favorisée par la loi de juillet 1959 sur la promotion sociale, cet organisme apparaît comme un complément à l'école d'apprentissage. Mais le poids de ces deux postes de dépense semble déterminer la direction de Peugeot à un choix. L'entreprise décide de laisser désormais à l'Éducation nationale le soin de donner à la totalité de ses ouvriers qualifiés leur formation de base, et de fermer l'EAP. L'apprentissage ne disparaît pas totalement de l'entreprise, le CIPES animant une section d'apprentissage dans l'usine de Sochaux.

\*  
\*\*

Les objectifs de départ de l'EAP répondaient à deux contraintes : la nécessité de renoncer aux pratiques traditionnelles de l'apprentissage, bannies par les principes de l'organisation scientifique du travail, pour former les ouvriers qualifiés dont l'entreprise avait besoin ; ensuite, l'absence d'une institution scolaire permettant la formation de ces ouvriers. L'entreprise se chargeait donc de constituer, elle-même, cette filière de formation apte à répondre précisément à ses besoins sans entraver les nouveaux processus de production.

Pour les intéressés, les résultats sont particulièrement brillants. En ce qui concerne les diplômes, la formation mise en place connaît une réussite exceptionnelle. De plus, les jeunes issus de l'EAP arrivent dans la vie professionnelle à un niveau moyen nettement plus élevé que les autres jeunes ouvriers, y compris les titulaires d'un CAP. Leurs carrières ultérieures sont moins connues ; seuls quelques éléments tirés d'un recensement effectué dans l'entreprise en 1960 (en pleine période d'activité de l'école) indiquent qu'à cette date un quart des anciens élèves ont quitté le statut ouvrier, alors que les plus âgés n'ont pas encore 45 ans ; un autre quart a dépassé le statut de P 1. La moitié de l'ensemble a donc connu une promotion importante ayant en partie entraîné un changement de statut social. Un quart des anciens élèves ont le niveau P 1, alors que le dernier quart, constitué sans doute des promotions les plus récentes, sont encore OS 2 (niveau de départ

pour les titulaires de CAP). Ces quelques indications sont limitées et ne permettent guère de comparaison mais elles montrent cependant la réalité des perspectives de promotion promises aux familles, que confirme le texte cité p. 126 (Dézert, 1969).

Du point de vue de l'histoire de l'entreprise, l'EAP apparaît tout d'abord comme une transition. Elle se situe entre l'ère de l'apprentissage à base corporatiste entré en crise à la fin du siècle précédent et celle de la prise en charge par l'État de l'enseignement professionnel de base, intégré dans l'ensemble du système éducatif et accepté comme tel par l'entreprise.

Cet aspect transitoire se retrouve dans la formation elle-même. Dès le début, l'école s'affirme en tant que telle. Cependant, jusqu'à la fin de la Seconde Guerre, l'apprentissage du métier est très imprégné par la vie d'atelier et l'insertion dans l'usine. Après 1945, par contre, lorsque s'édifie le système public d'enseignement professionnel, l'école Peugeot connaît des mutations qui entraînent sa dissociation de l'usine et la rapprochent considérablement des centres d'apprentissage, dans ses structures, sa pédagogie, sa localisation. Sa principale spécificité réside alors dans son haut niveau de qualité, dont la nécessité s'atténue avec le développement des matériels de fabrication, de méthodes et de qualifications plus complexes ; avec, peut-être aussi, l'expansion de l'entreprise qui, au cours des années 60, installe à Mulhouse un second centre de production, puis noue des contacts avec d'autres constructeurs afin de développer des formules de fabrication en association, relativisant ainsi le rôle du centre de Sochaux. D'où l'apparition au cours des années 60, malgré l'excellence continue des résultats, de réflexions sur l'orientation à donner au Centre du Canal et, en fin de compte, la décision de porter l'effort principal de formation sur les niveaux plus élevés.

Cependant, pour l'entreprise, les apports de l'école d'apprentissage ne doivent pas être sous-estimés. Sur le plan technique bien sûr, les anciens de l'EAP constituent un corps d'ouvriers aux compétences particulièrement solides. De plus, issus de la même filière, ils parlent le même langage, disposent des mêmes références. Cela est d'autant plus important qu'ils se situent dans les zones centrales de l'usine, à la jonction des fonctions de décision et des fonctions de production proprement dites. D'autre part, par leur homogénéité plus que par leur nombre (un cinquième des ouvriers professionnels en 1960), ils pèsent fortement dans les

secteurs de mise au point des normes de production, de contrôle, de préparation et d'entretien de l'outillage.

Ce poids technique se double d'un poids social non négligeable. La formation reçue dépasse amplement le strict domaine technique et contribue, par la convergence des différentes activités collectives et de représentation ainsi que par un élitisme marqué, à la formation d'un esprit de corps. Une concrétisation se trouve naturellement dans l'association des anciens élèves de l'EAP, qui reprend une tradition établie chez Peugeot, d'amicales spécifiques à base professionnelle<sup>6</sup>. Cette association des anciens de l'école organise chaque année, comme d'autres, un voyage et une fête et entretient une caisse de solidarité. Aucune trace de pratique de groupe de pression dans ses activités. Au rôle unificateur s'ajoute un rôle de modèle pour l'ensemble du personnel ouvrier : outre la référence technique qu'ils représentent, les anciens de l'école d'apprentissage concrétisent aux yeux de tous le lien de la promotion ouvrière avec l'essor de l'entreprise, et cela avec d'autant plus de force qu'ils sont particulièrement ancrés dans les milieux ouvriers de la région.

Examiné sous ces divers aspects, l'apport de l'école Peugeot à l'entreprise-mère est loin d'être négligeable, d'autant moins si l'on tient compte de la durée exceptionnelle de l'amortissement en formation : les derniers élèves de l'EAP n'auront pas quarante ans en 1990.

Nicolas Hatzfeld

<sup>6</sup> Ainsi, par exemple, le *Trait d'Union Peugeot* de juillet 1930 fait état des sorties de l'Amicale des chefs de service et contremaîtres et de l'Amicale des chefs d'équipe et maîtres-ouvriers de carrosserie.

#### Bibliographie

Cohen Y., *Ernest Mattern, les automobiles Peugeot et le Pays de Montbéliard industriel avant et pendant la guerre de 1914-1918*, thèse de troisième cycle, Université de Besançon, 1981.

Cohen Y., « L'espace de l'organisateur : Ernest Mattern 1906-1939 », in *Le mouvement social* n° 25, octobre-décembre 1983.

Conan M., Goursat A., *L'école de la RATP et le CFA de la SNCF*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Paris 1, 1981.

Dézert B., *Croissance industrielle et urbaine de la Porte d'Alsace*, Paris, SEDES, 1969.

Fourcade B., de Ricaud Y., « Les stratégies patronales face à l'évolution récente de l'enseignement technique », in *Sociologie du Travail* n° 3, 1979.

Léon A., *Histoire de l'éducation technique*, Paris, PUF (Que Sais-je ?), 1968.

Meylan F., « De l'école nationale professionnelle au baccalauréat de technicien ou l'évolution d'une filière de l'enseignement technique », *Formation Emploi* n° 4, octobre-décembre 1983.

Perron M., *Le Centre du Canal, école d'apprentissage de la société des Automobiles Peugeot, 1930-1960*, édité à l'occasion du trentenaire de l'école, Centre de documentation historique, Musée Peugeot, Sochaux. Dans le même centre, la presse de l'entreprise : *Le bulletin des usines Peugeot*, *Le trait d'union Peugeot*, puis *Le courrier des usines Peugeot*.

Prost A., *Histoire de l'enseignement en France 1800-1967*, Paris, Armand Colin (collection U), 1968.

Tanguy L., Poloni A., Agulhon C., « Les institutions d'enseignement court en France : genèse et évolution », in *Revue Française de Pédagogie* n° 78, janvier-mars 1987.

Troger V., *Naissance et développement des centres de formation professionnelle, 1940-1944*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Paris 4, 1983.