

«LE BAISER DU PRINCE». TRANSFERT TECHNIQUE ET SAVOIRS DORMANTS EN MILIEU D'ENTREPRISE (ÉTATS-UNIS / ITALIE, ANNÉES 1950-1960)

Ferruccio Ricciardi
ferruccio.ricciardi@cnam.fr

L'activité de l'expert en conseil d'entreprise s'apparente souvent à celle du démiurge, voire du chaman, qui dispense un savoir profane dont les capacités à résoudre les problèmes apparaissent «magiques». L'expert joue, dans ce sens, le rôle du héros des contes d'antan, dans la mesure où il est sollicité pour «sauver» telle ou telle entreprise en difficulté grâce à ses compétences et son savoir-faire¹. En suivant le linguiste structuraliste Vladimir Propp, l'on pourrait avancer que dans le récit qui est propre au monde des affaires, l'expert-consultant est appelé à faire basculer l'histoire du bon côté et ainsi rétablir l'équilibre et la performance brisée.

Si le phénomène du conseil aux entreprises a connu plusieurs vagues d'engouement tout au long du XX^e siècle, la période de l'après Seconde Guerre mondiale se caractérise par son accélération sous l'égide de l'hégémonie des États-Unis². Nombre de consultants et experts américains débarquent en Europe ou entrent en contact avec les Européens à travers les missions de productivité financées par les aides du plan Marshall, dans la perspective d'améliorer la productivité et les niveaux de vies des pays du vieux continent³. Ces experts incarnent un paradigme sociotechnique dominant destiné à montrer la voie du progrès technique et du développement économique

1 MCKENNA, Christopher D. (2006) *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge, Cambridge University Press.

2 KIPPING, Matthias (2001) «Travolte dall'onda: L'evoluzione delle società di consulenza aziendale nel novecento», *Annali di storia dell'impresa*, n° 12, 429-430.

3 BARJOT, Dominique (ed.) (2002) *Catching up with America: Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne.

à leurs interlocuteurs, l'action de ces derniers s'inscrivant, bon gré mal gré, dans une logique d'imitation, voire de rattrapage.

Les études sur cet épisode majeur de transfert technologique insistent sur le degré d'américanisation qui le caractérise: l'on parle ainsi d'américanisation réussie, inachevée, à moitié...⁴. Dans cette perspective, le mot «américanisation» lui-même devient un enjeu pour les historiens: il relève, en effet, d'un projet de domination politique et intellectuelle, qui se traduit par l'idée du XX^e siècle comme étant le «siècle américain»⁵. Plus généralement, dans la littérature sur le transfert, qu'il soit technique ou culturel, il est souvent question de traiter les échanges de manière asymétrique, au risque de mesurer les différences et les homologies à partir des critères spécifiques d'un des pôles impliqués dans l'échange, à savoir le pôle le plus puissant⁶.

En refusant toute approche diffusionniste qui ramène la question du transfert à un simple problème d'émission, d'importation et d'assimilation, je privilégie ici une vision qui met sur un plan d'égalité l'agent exportateur et l'agent receveur, notamment lorsque les communautés d'accueil possèdent une certaine maturité technique et une tradition intellectuelle affirmée. A partir d'une analyse des échanges de techniques managériales entre les États-Unis et l'Italie durant les années 1950-1960, je vais essayer d'éclairer un aspect peu considéré du processus de transfert: celui-ci peut fonctionner en tant que catalyseur de savoirs «autochtones» relégués dans des zones d'ombre, oubliés ou sous-utilisés, en réactivant de la sorte un mécanisme de circulation qui, à bien des égards, n'est jamais unidirectionnel. Trois cas de figures emblématiques m'aideront à développer ce propos⁷.

4 Une présentation critique de ces travaux est dans ZEITLIN, Jonathan; HERRIGEL, Gary (ed.) (2000) *Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press.

5 ZUNZ, Olivier (1990) *Why the American Century?*, Chicago, The University of Chicago Press.

6 WERNER Michael; ZIMMERMANN Bénédicte (2003) «Penser l'histoire croisée: entre empirie et réflexivité», *Annales: Histoire et sciences sociales*, vol. 58, n° 1, 7-36.

7 Cet article prend appui sur les recherches menées dans le cadre d'une thèse en histoire soutenue à l'EHESS en 2007 sous la direction d'André Grelon, dont je suis redevable, entre autres choses (l'amitié d'abord!), de nombreux conseils et enseignements portant sur l'histoire de la formation des ingénieurs, des circulations techniques et du rôle social des experts. Voir, par exemple, GRELON, André; KARVAR, Anousheh; GOUZÉVITCH, Irina (éd.) (2004) *La formation des ingénieurs en perspective: Modèles de référence et réseaux de médiation: XVIII^e-XX^e siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

1.- Premier cas de figure: la «redécouverte» du budget.

Parmi les missions de productivité italiennes envoyées aux États-Unis au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, j'analyse ici celle effectuée en 1954 par les cadres de la société sidérurgique FINSIDER. L'un des objectifs de la mission est d'aller étudier les techniques budgétaires (les systèmes de prévision des dépenses) couramment utilisées par les entreprises américaines. Je m'intéresse plus particulièrement à la préparation de la mission plutôt qu'à son déroulement ou à l'impact qu'elle a pu avoir, car elle révèle les présupposés intellectuels et idéologiques qui président à l'échange. La méthode du budget, en effet, est bien connue par les industriels italiens de l'époque, même si son application fait largement défaut⁸. C'est l'expérience des usines FIAT, considérées à l'avant-garde en matière de savoir comptable, qui constitue le miroir le plus apte à la confrontation avec ce qui se fait aux États-Unis. Ainsi, les membres de l'équipe de FINSIDER destinés à partir en mission se rendent avant tout en visite aux établissements de l'usine turinoise, en février 1953, car le contrôle budgétaire y existe depuis 1928 (notamment dans la section sidérurgique de l'usine), grâce à la volonté du directeur général de l'époque, Vittorio Valletta.

De cette visite chez FIAT, l'on dispose d'un rapport rédigé par Gaetano Cortesi, jeune cadre destiné à une brillante carrière à la tête des entreprises nationalisées. Ce rapport se caractérise par des propos enthousiastes à l'égard de l'adoption des techniques de contrôle et de prévision. Celles-ci auraient en effet permis à FIAT de décentraliser les responsabilités, de faire que les cadres dirigeants ne s'occupent que des «exceptions», d'obtenir des résultats «surprenants» en termes de maîtrise des coûts de production, notamment dans l'évaluation des investissements consacrés à de nouvelles installations⁹. Nul doute que les méthodes comptables adoptées chez FIAT depuis l'entre-deux-guerres sont efficaces. Il faut néanmoins ajouter une remarque sur la composition sociologique de la mission qui se prépare à ce moment-là. A l'instar de Cortesi, la mission est composée de jeunes cadres administratifs (l'âge moyen est environ quarante ans), dont la plupart sont diplômés à l'école de commerce Bocconi de Milan et ont eu une expérience professionnelle dans une

8 Sur la diffusion des techniques budgétaires en Europe, voir BERLAND, Nicolas (2002) *Le contrôle budgétaire*, Paris, La Découverte.

9 FA (Fondazione Ansaldo, Gênes), AILVA (Archivio Ilva), Fondo Redaelli, Visite, b.1 (ex. 4080), «Fiat: L'applicazione del controllo bugetario», 16 février 1953.

grande entreprise (parfois même à l'étranger), notamment dans les domaines de la comptabilité et de l'administration¹⁰. Le prototype du *general manager* à l'américaine, c'est-à-dire le cadre «bon à tout faire» qui puise ses compétences dans les nouvelles sciences de l'organisation, est bel et bien esquissé dans ses traits essentiels avant même que le voyage aux États-Unis ait démarré.

Cet épisode invite donc à reconsidérer l'effet d'importation caractérisant tout phénomène de transfert: l'expérience pionnière de FIAT en matière budgétaire contribue, à elle seule, à étoffer l'image d'efficacité des pratiques gestionnaires américaines faisant partie du paquet d'outils susceptibles d'améliorer la performance des firmes européennes. L'importation de ces techniques relève des représentations de l'américanisme qui sont alors disponibles et qui passent par une élaboration locale, circonscrite et, bien sûr, arbitraire de celui-ci.

2.- Deuxième cas de figure: des relations plus humaines pour pacifier l'entreprise.

Les techniques des «relations humaines» expérimentées par Elton Mayo et ses disciples à Chicago, dans les années 1920-1930, font l'objet d'un véritable engouement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Elles sont au cœur des prescriptions fournies par les experts américains, qu'il s'agisse des fonctionnaires opérant dans les agences chargées de gérer les financements du plan Marshall ou des consultants des grands cabinets de conseil. Elles plaident l'affirmation d'une théorie universelle de l'organisation d'entreprise susceptible de dépasser les aspects «technicistes» de son fonctionnement au profit d'une revalorisation des aspects sociaux et psychologiques (c'est ladite «logique des sentiments»)¹¹. Dans la stratégie de stabilisation socio-politique poursuivie par l'administration américaine, la diffusion des «relations humaines» est un moyen pour désamorcer le conflit social et établir des relations sociales consensuelles au sein des usines.

Ces techniques attirent l'attention de certains milieux industriels, notamment d'inspiration chrétienne, car elles offrent la possibilité d'apaiser les

10 ACS (Archivio centrale dello stato, Rome), IRI, AU, Serie Ispettorato, b. SD/13, «Programma viaggio dirigenti amministrativi negli Stati Uniti», 3 novembre 1952.

11 LECUYER, Bernard-Pierre (1988) «Rationalité et idéologie dans les sciences de l'homme: Le cas des expériences Hawthorne (1924-1933)», *Revue de synthèse*, juillet-décembre, 401-427.

relations sociales et de faire jouer la collaboration interprofessionnelle sans passer par les méthodes un peu brutales du taylorisme. Par exemple, l'Union chrétienne des patrons et dirigeants d'entreprise (UCID) organise des conférences de formation centrées sur les «relations humaines» qui s'adressent aussi bien aux cadres qu'aux ouvriers¹². Ces techniques sont présentées comme un moyen pour «restaurer» la personnalité des travailleurs «dévies» d'un point de vue psychique et moral, et l'inscrire dans le cadre pacifié de la communauté d'entreprise, celle-ci étant organisée autour de figures-repère comme le chef d'atelier, l'assistante sociale ou bien l'aumônier¹³. Se retrouvent ici les échos d'une vision néo-corporative des relations sociales, héritage de la tradition locale de psychologie sociale qui avait développé une approche très conservatrice à la question du contrôle ouvrier.

C'est notamment le père Agostino Gemelli, président de l'Université catholique de Milan, qui s'intéresse au «facteur humain» dès les années 1940. En polémique avec le courant positiviste de la psychotechnique italienne, qui insiste sur l'optimisation de l'emploi des aptitudes des travailleurs, il élabore un plan de contrôle social de la main-d'œuvre à l'échelle nationale, dans lequel le psychologue doit examiner la condition sociale du travailleur, sa situation familiale et ses modes de vie afin de pouvoir juger sa personnalité et sa subjectivité. Il prône ainsi l'idée de «l'entreprise participante», une organisation sociale fondée sur «l'intérêt solidaire» des ouvriers et des patrons; son projet vise, au final, à relier le monde de l'usine aux trois grands systèmes auxquels les ouvriers appartiennent (la famille, l'État et l'Église)¹⁴.

En s'inscrivant dans ce paradigme social, les «relations humaines» importées du monde américain des affaires apparaissent comme une alternative pacifiante et résolutive à toute tension sociale, en ajoutant à cela une charge idéologique sur fond d'affrontement politique que le climat empoisonné de la «guerre froide» semble favoriser. Les «relations humaines» sont également perçues, pour utiliser les paroles du cardinal Giuseppe Siri, à la tête de la

12 AUCID (Archivio dell'Unione cristiana imprenditori e dirigenti, Milan), cart. 67, f. 14; VIGORELLI, Remo (1952) *La riforma dell'impresa nell'insegnamento pontificio*, Milan, Ucid-Gruppo Lombardo.

13 C'est ce qui ressort des contributions d'experts et intellectuels catholiques publiées dans la revue *Produttività*; voir à ce propos FRANCO, Daniele (2009) *Dalla Francia all'Italia: impegno politico, inchiesta e transfers culturali alle origini della sociologia del lavoro in Italia*, Thèse de doctorat en histoire, Université de Bologne, 44-50.

14 GEMELLI, Agostino; BOTTAZZI, Filippo (ed.) (1940) *Il fattore umano del lavoro*, Milan, Vallardi; GEMELLI, Agostino (1950) «I problemi del lavoro», *Produttività*, vol. 1, 61-64.

Conférence épiscopale italienne et très engagé dans la réflexion sur la réforme de l'entreprise, comme un moyen pour «éradiquer le marxisme», combattre «l'inflation des rouges» et par là contribuer à la construction d'une «base électorale bien-pensante»¹⁵.

Force est de constater que, face à cette dérive potentielle, c'est aux médiateurs américains (hommes d'affaires et consultants) de faire preuve du pragmatisme en contribuant à désidéologiser les techniques importées des États-Unis. Si, par exemple, les principes des «relations humaines» sont au cœur des réorganisations de la fonction du personnel menées par les cabinets américains dans des nombreuses entreprises italiennes, des mesures plus traditionnelles y sont également envisagées (développer les services sociaux et les activités hors travail, impulser les pratiques de négociation syndicale, augmenter les salaires, garantir la sécurité dans les lieux de travail...) ¹⁶. Les «relations humaines» s'apparentent ainsi aux autres fonctions du personnel et perdent progressivement de leur poids idéologique.

3.- Troisième cas de figure: sur les pas d'Henri Fayol en passant par l'Amérique.

Les rapports d'études rédigés par les consultants américains débarqués en Italie au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, notamment ceux de la société Booz Allen & Hamilton, spécialisée dans le domaine de la stratégie et de l'organisation, représentent une source précieuse pour comprendre les mécanismes qui président au transfert technologique. Certaines prescriptions contenues dans ces études au sujet de l'organisation d'entreprise renvoient aux principes forgés par Henri Fayol au début du siècle: suppléance et délégation des tâches, gouvernement à distance, flux d'informations, importance du lien hiérarchique, rôle accru de la direction générale, mais aussi formalisation des fonctions de l'entreprise selon la fameuse formule PO3C (prévoir,

15 Voir la correspondance entre l'archevêque Siri et le président du groupe industriel IRI, Isidoro Bonini, conservée dans ACS, IRI, AU, Affari Generali, Miscellanea anni 1950-1970, b. 531, f. 1, février 1954.

16 Voir le cas de la société sidérurgique Cornigliano de Gênes: BOOZ ALLEN & HAMILTON (1959) *Organization Study and Installation: Personnel Department and Public Relations Department: Cornigliano S.p.a.*, Genoa, January.

organiser, commander, coordonner et contrôler)¹⁷. Rien d'étonnant: Fayol jouit d'un succès remarquable aux États-Unis après la traduction, en 1929, de son *Administration industrielle et générale*¹⁸. Par ailleurs, ces principes se retrouvent aussi dans les initiatives européennes de renouvellement de la formation managériale qui naissent dans les années 1950 grâce aux financements américains, notamment par le biais de la Fondation Ford¹⁹. C'est le cas de l'IPSOA, première école italienne de gestion qui, sur l'exemple des écoles d'affaires américaines comme Harvard business school, mise sur le développement des connaissances transversales susceptibles d'alimenter la réflexion stratégique et de dépasser l'optique de la spécialisation fonctionnelle²⁰.

Or, en Italie les idées de Fayol commencent à circuler dès les années 1930. Leur réception se fait en termes d'un corporatisme d'atelier qui valorise le rôle fédérateur du chef dans le cadre d'une société régulée par le haut et autoritaire. La nouvelle science de l'organisation, selon cette vision, n'est rien d'autre qu'un instrument au service de la régulation à la fois de l'entreprise et d'une société caractérisées par la collaboration interclasse. La figure d'Ugo Gobbato, directeur des usines FIAT qui prône l'inscription de l'activité de gestion dans un plan régulateur de l'économie nationale, en est un exemple²¹. Le lien entre ces deux «moments» est à rechercher dans l'œuvre de médiation de Francesco Mauro, ingénieur rationalisateur et figure éminente du milieu des sciences managériales alors naissantes (il préside le Comité international de l'organisation scientifique de Genève). En théorisant une science de la gestion à la portée de tout dirigeant d'entreprise, il offre une interprétation éclectique des idées fayoliennes, à mi-chemin entre une vision traditionnelle de l'autorité du chef et une vision plus attentive à la dimension relationnelle de son activité, et donc plus en phase avec les prérogatives du manager non

17 Voir, par exemple, BOOZ ALLEN & HAMILTON (1959) *Studio del personale: Bisogni di formazione dei quadri nelle aziende del Gruppo IRI*, giugno, vol. 1. Nombre de ces rapports sont conservés dans FLE (Fondazione Luigi Einaudi, Turin), AOSTI (Archivio Gian Lupo Osti), Sez. III, Pietro Gennaro & Associati, Milano [Rapports divers, 1959-1964].

18 WREN, Daniel (2003) «The Influence of Henri Fayol on management theory and education in North-America», *Entreprises et histoire*, n° 34, 98-107

19 GEMELLI, Giuliana (ed.) (1998) *The Ford Foundation and Europe: 1950's-1970's: Cross-Fertilization of Learning in Social Sciences and Management*, Bruxelles, European Interuniversity Press.

20 GEMELLI, Giuliana (1997) «Un esperimento in vitro: l'Ipsosa di Torino (1952-1965)». In: GEMELLI, G. (ed.) *Scuole di management: origini e primi sviluppi*, Bologne, il Mulino, 55-106.

21 BIGAZZI, Duccio (1978) «Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-43», *Studi storici*, n° 2, 367-396.

propriétaire qui s'impose après la Seconde Guerre mondiale²². Ainsi, lorsque les échos des principes de l'administration générale reviennent en force grâce aux initiatives impulsées par les Américains, le terrain pour les accueillir est bel et bien défriché.

Au final, les idées fayoliennes sur l'administration des entreprises sont réinjectées dans les milieux industriels italiens par les «passeurs» américains durant les années 1950. Elles vont se greffer sur une communauté locale qui les avait déjà reçues et «digérées» d'une manière sans doute hétérodoxe.

4.- Conclusions.

L'étude du phénomène du transfert technique (en l'occurrence de techniques managériales) montre que celui-ci est soumis à une «contrainte de singularité» dans la mesure où il est indissociable des cadres locaux de validation, qu'ils soient intellectuels, politiques ou bien sociaux.

Ainsi, le transfert fonctionne souvent sur le mode d'une anticipation, dans le sens où il relève des visions localement disponibles de l'«objet» importé. Celles-ci sont d'abord projetées sur le référentiel «étranger», qui est ensuite reçu et décliné à l'aune des enjeux locaux. C'est le cas, on l'a vu, des techniques budgétaires, dont l'image d'efficacité et de légitimité est étoffée par l'engagement pionnier dans ce domaine de la part des usines FIAT. C'est aussi le cas de la notion de *general management*, dont l'importation en Italie profite d'une assimilation précoce des théories d'Henri Fayol durant l'entre-deux-guerres sous une forme originelle de corporatisme d'atelier, et qui passe par la médiation d'un ingénieur savant comme Francesco Mauro. Ou, encore, des techniques de «relations humaines» dont la réception, notamment dans les milieux d'inspiration chrétienne, renvoie à l'inflexion corporatiste que la version locale de la psychologie du travail avait prise durant les années 1940.

Bref, le transfert n'est presque jamais unidirectionnel et relève de la circulation entre le local et le global. Cette circulation est d'autant plus accentuée lorsqu'on a affaire à des milieux d'accueil qui affichent une tradition technique et intellectuelle affirmées²³. J'utilise à ce propos la notion de «commu-

22 MAURO, Francesco (1941) *Il capo nell'azienda industriale*, Milan, Hoepli.

23 PEREZ, Liliane; VERNA, Catherine (2009) «La circulation des savoirs techniques du Moyen Âge à l'époque moderne: Nouvelles approches et enjeux méthodologiques», *Tracés*, vol. 16, n° 1, 25-61.

nauté de pratiques» qui désigne la fabrication d'un savoir partagé *via* un processus d'apprentissage collectif au sein d'une communauté soudée par des «affinités électives»²⁴. Dans le cas ici pris en compte, il s'agit d'une communauté à la fois virtuelle et transnationale, tissée au fil des échanges et des rencontres de part et d'autre de l'Atlantique, avant et après la Seconde Guerre mondiale: c'est une sorte de méta-communauté.

Le transfert technique, et avec lui l'expert venu de l'extérieur (le «prince»), a dans ce sens la fonction de réveiller des savoirs déjà présents sur place, endormis, cachés ou bien oubliés. Il réactive un processus de circulation dans lequel l'histoire, c'est-à-dire l'expérience du passé et la façon dont il est vécu, devient pour les acteurs locaux une ressource cognitive susceptible de contribuer à la construction d'un cadre spécifique d'appréhension du monde.

24 LAVE, Jean; WENGER, Etienne (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.