

**SÉMINAIRE SUR LE LIVRE DE FERRUCCIO RICCIARDI -
LA FRACTURE GESTIONNAIRE : SAVOIRS TECHNIQUES D'ORGANISATION
EN ITALIE (1948-1960)**

Synthèse réalisée par Olivier Cléach

INTRODUCTION PAR SALVATORE MAUGERI¹

Nous sommes très heureux d'accueillir aujourd'hui Ferruccio RICCIARDI² pour son livre qui s'intitule *La fracture gestionnaire : savoirs et techniques d'organisation en Italie (1948 - 1960)*. C'est un ouvrage publié en 2016 chez Garnier. Ferruccio est historien de formation. Sa thèse, soutenue en 2007 à l'EHESS, s'intitule *L'importation du "modèle américain" en Italie et son aménagement : politique économique, cadres dirigeants et gestion d'entreprise à l'époque du long plan Marshall (1948-1960)*, sous la direction d'André GRELON³. Ferruccio est chargé de recherche au CNRS et membre du Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE) au CNAM.

Pour parler de cet ouvrage, nous avons deux intervenants à nos côtés. Tout d'abord, Régis BOULAT⁴, qui est également historien. Sa thèse, soutenue en 2006, s'intitule *Jean FOURASTIÉ, la productivité et la modernisation de la France (1930 - 1950)* et a été dirigée par Jean-Claude DAUMAS⁵. Il en a extrait *Jean FOURASTIÉ, un expert en productivité : la modernisation de la France (1930 - 1950)*, publié aux Presses Universitaires de Franche-Comté (2008). Régis est maître de conférences en histoire contemporaine à l'université de Haute-Alsace et membre du CRESAT (Centre de Recherche sur les Économies, les Sociétés, les Arts et les Techniques). Il s'intéresse aux élites économiques, à la productivité, aux théories et pratiques managériales en France et aux États-Unis, au XX^e siècle. Régis nous donnera sa lecture et ses questionnements à l'issue de sa lecture du livre de Ferruccio.

1 Maître de conférences, chercheur au laboratoire Valorem (Université d'Orléans), membre du bureau du RT 30.

² <http://lise-cnrs.cnam.fr/le-laboratoire/les-membres-du-lise/ferruccio-ricciardi-701634.kjsp> | <http://www.storialavoro.it/chi-siamo/soci/ferruccio-ricciardi/>

³ <https://www.ehess.fr/fr/personne/andr%C3%A9-grelon>

⁴ <http://fonderie-infocom.net/cresat/membres/membres-titulaires/regis-boulat/>

⁵ <http://lsh.univ-fcomte.fr/pages/fr/menu2363/membres-du-centre-lucien-febvre/daumas-jean-claude-19826-13588.html>

Après cela, nous aurons une discussion de l'ouvrage par notre collègue du RT30, Olivier CLÉACH⁶. Olivier est l'un des membres historiques du RT30. Il est sociologue des univers organisés, spécialisé en éthique organisationnelle. Il a accepté de se livrer à cet exercice pas toujours simple de lire un ouvrage d'une autre discipline (histoire), de le comprendre, d'en dégager les axes centraux et de poser quelques questions à l'auteur. Après cela, Ferruccio répondra aux remarques, questions et interrogations éventuelles qui lui auront été adressées. Les collègues ne lui ayant pas indiqué leurs questions au préalable, Ferruccio va les découvrir en même temps que nous. L'exercice est donc spontané et naturel, ce qui est une bonne chose pour la dynamique des débats.

Si personne n'a de question ou de remarque préalable, nous allons commencer. Je cède donc la parole à Régis BOULAT.

INTERVENTION DE RÉGIS BOULAT

Je voudrais tout d'abord vous remercier de cette invitation à participer à ce séminaire qui me touche très sincèrement pour la raison suivante : Ferruccio et moi avons travaillé à peu au même moment, c'est-à-dire au début des années 2000, sur une thématique qui, à l'époque, dans le milieu de l'histoire économique en France, en Italie et en Europe, était de première importance et qui était celle de l'américanisation. Nous voulions apporter notre contribution à ce chantier, tout en essayant de renouveler légèrement les approches. Au début des années 2000, il y avait un immense intérêt pour cette question de l'américanisation, parce que nous étions dans un contexte de post chute du mur de Berlin. Nos collègues essayaient d'expliquer et de caractériser cette américanisation, qui n'est pas seulement culturelle, et qui touche particulièrement les entreprises et les pratiques. Nous avons donc assisté à de nombreux colloques sur les missions de productivité, l'américanisation des entreprises, etc.

En ce qui me concerne, quand il s'est agi de travailler sur cette période de l'après-Deuxième Guerre mondiale, en essayant d'apporter une contribution un peu novatrice, j'ai trouvé l'angle d'attaque suivant, d'autant plus intéressant que les archives étaient disponibles : travailler sur *la notion de productivité*, pour voir comment elle a émergé progressivement du cadre étroit de l'usine dans lequel les organisateurs-conseils des années 1930 l'avaient un peu enfermée, comprendre comment elle était devenue, après la Deuxième Guerre mondiale, une sorte de *slogan mobilisateur* synonyme de croissance, une espèce de variable d'ajustement économique acceptée en tant que telle par les élites. Pour mieux comprendre la productivité, j'ai travaillé sur Jean FOURASTIÉ⁷ qui, dans les années 1950, est le personnage incontournable de cette thématique.

Jean FOURASTIÉ est un ingénieur centralien, plutôt spécialisé dans le secteur des assurances. Il est commissaire contrôleur des assurances. En 1943, il est simultanément appelé par Jean MONNET⁸ au plan. Il était auparavant devenu enseignant au CNAM et c'est lui qui va populariser cette notion de productivité dans des essais grands publics que vous connaissez tous tels que : *Le grand espoir du XX^{ème} siècle*, en 1949, *Machinisme et bien-être*, en 1951, *Que sais-je ?* sur la productivité, en 1952 et *Les trente glorieuses*, en 1979. À chaque fois, pour faire de la productivité un synonyme de la modernisation, il

⁶ <http://ocleach.free.fr>

⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean_Fourasti%C3%A9 | <https://www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2006-3-page-111.htm>

⁸ http://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Jean_Monnet/133717

nous montre que seule la productivité permet une hausse des niveaux de vie, donc une modification des modes de vie, ce qui permet accessoirement de pacifier la relation sociale, d'entrer dans une société moderne, etc. Il est très lu et vend plus d'un million de ses essais économiques grand public jusqu'aux années 1990.

Mais, non content d'être un vulgarisateur, Jean FOURASTIÉ va très tôt, dès 1945-1946, être, du point de vue français et européen, au cœur de l'organisation de cette grande croisade pour l'accroissement de la productivité, financée pour partie avec les aides américaines à la France (aides Marshall⁹ et Programme d'aide technique). C'est là où l'on rentre dans le cœur du sujet : c'est donc à partir de 1946-1947 qu'une croisade va se mettre en place en Europe, dédiée à l'accroissement de la productivité qui, du point de vue américain, a plusieurs aspects. Il s'agit tout d'abord d'encourager la création d'un marché vaste, libre et, à terme, non concurrentiel en Europe. Il s'agit ensuite de reconstruire, tout en les modernisant, les économies européennes. Puis il s'agit aussi, parce qu'il y a un versant social, d'essayer de pacifier les relations sociales. Tout cela se met donc en place en France dès 1946. Les premières missions partent dès 1947-1948 et la France est un peu précurseur en ce sens, parce que les missions italiennes arrivent en 1948-1949. Les Français avaient envisagé d'envoyer des gestionnaires de productivité avant que l'aide Marshall ne soit disponible, mais ce n'était pas possible pour des raisons financières. Il a donc fallu que la manne américaine arrive pour qu'on le fasse. C'est l'une des premières différences entre nos deux travaux. Du côté de l'Italie, il ne m'a pas semblé trouver la même demande impatiente pour organiser ces missions dès l'après-Seconde Guerre mondiale, alors que c'était le cas du côté français. Cette croisade pour la productivité va se dérouler jusqu'à la fin des années 1950 et Ferruccio en parlera plus tard concernant l'aspect italien.

J'aimerais lister 6 différences :

La première concerne les réseaux. Dans le cas français, on voit très clairement Jean FOURASTIÉ au cœur de cette nébuleuse mobilisatrice ou de ce que Robert BURON¹⁰ appelait « *le bataillon sacré de la productivité* ». En Italie, on retrouve évidemment une nébuleuse modernisatrice comprenant certains des dirigeants de l'IRI¹¹, un certain nombre de hauts fonctionnaires italiens ou américains et des hommes politiques italiens. Mais qu'en est-il du monde de l'économie politique et des économistes italiens qui ne semblent pas s'intéresser à la question de la productivité ou de la modernisation économique et sociale ? Peut-être que cela permet d'autant plus à Jean FOURASTIÉ de rayonner au niveau européen sur ces questions. Voilà pour le premier aspect.

Le deuxième aspect concerne le poids de l'influence américaine sur la modernisation. Il me semble que Ferruccio montre très bien que, d'un côté, les regards se tournent vers les États-Unis puisqu'on y cherche à la fois des aspects techniques et qu'on essaie également de percer les secrets du management moderne. Il y a donc une attente à ce niveau-là. De l'autre côté, il y a les Américains, que ce soit l'*Economic cooperation*

⁹ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/plan-marshall/> ;

<https://books.openedition.org/igpde/2037?lang=fr> | <https://www.marshallfoundation.org>

¹⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_Buron

¹¹ Istituto per la ricostruzione industriale – Institut pour la reconstruction industrielle (IRI). Grand conglomérat industriel et de services italien créé en 1933 (Institut de droit public contrôlant des sociétés de droit privé et des banques de dépôt).

Administration (ECA)¹² ou la MSA¹³, qui multiplient les exigences en ce qui concerne l'organisation des missions, surtout après la guerre de Corée¹⁴. Cela devient d'autant plus urgent pour eux que cet aspect social prévaut sur les autres. Du coup, la question est de savoir si l'on n'assisterait pas à une modernisation sous influence. À cette question-là, Ferruccio apporte une réponse tout en nuances, parce qu'il me semble qu'il montre très bien que nous n'avons pas affaire à un processus d'adoption servile, mais à un processus d'adaptation. C'est la thématique de l'hybridation qui revient fréquemment dans le livre. C'est donc un processus d'adaptation qui tient compte de la situation nationale de l'Italie : celle-ci hérite de l'organisation corporative de l'économie qui se voulait à la fois une alternative économique, sociale et morale au capitalisme et peut-être que Ferruccio n'a pas assez insisté sur ce point. Il y a donc le contexte italien. Ensuite, il y a le poids considérable du Parti communiste et de la CGT. C'est d'ailleurs pour cela que les États-Unis rangent la France et l'Italie dans la même case. On a affaire à deux pays très importants pour l'échiquier européen, parce que ce sont deux pays où le parti communiste et la CGT sont les premières centrales syndicales nationales. La modernisation par hybridation de modèles est donc un processus d'adaptation sélective, dans lequel les Italiens se créent finalement des espaces de liberté. C'est un peu une boîte à outils dans laquelle ils vont puiser ce dont ils ont besoin de manière très pragmatique.

La troisième question, qui est d'ailleurs en lien avec la première sur la nébuleuse managériale, est celle du corporatisme. La plupart des modernisateurs étaient tous liés, de près ou de loin, aux réseaux corporatistes des années 1930 et de la guerre. Quand on y réfléchit bien, c'est logique, parce qu'ils trouvent finalement dans la productivité quelque chose qu'ils cherchaient dans le corporatisme. C'est-à-dire qu'il y a, d'un côté, un aspect économique, car on rationalise les branches et les entreprises. C'est plus moderne et mieux équipé. D'un autre côté, il y a un aspect social, parce qu'on pacifie les relations sociales, ce qui est important dans le corporatisme mais aussi avec la productivité. Enfin, il y a un aspect moral, parce que « *la productivité est un état d'esprit* ». Cette formule est de Jean FOURASTIÉ, mais on la retrouve également chez Ferruccio. La productivité est assez rapidement synonyme d'une espèce d'éthique de l'action industrielle et économique, donc, à mes yeux, d'une certaine morale. Je me posais donc la question suivante : dans quelle mesure les hommes qu'on voit apparaître dans l'histoire de Ferruccio sont-ils liés ou pas avec les réseaux corporatistes de l'Italie fasciste des années 1930 et du début des années 1940 ?

L'aspect suivant concerne Henri FAYOL¹⁵. Je me rappelle très bien le jour de la soutenance de thèse de Ferruccio, je crois que c'était François VATIN¹⁶, qui a dit : « *Je ne crois pas au retour des idées fayoliennes dans les valises des missions de productivité dans les années 1950.* » Ferruccio y consacre un chapitre. J'avoue ma perplexité, car je ne sais toujours pas ce qu'il en est vraiment de cette histoire de retour du fayolisme dans les

¹² <https://www.marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/history-marshall-plan/economic-cooperation-authority/>

¹³ Mutual security agency (MSA).

¹⁴ 1950-1953.

¹⁵ <http://www.annales.org/archives/x/fayol.html>

¹⁶ François Vatin est professeur de sociologie à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et chercheur au laboratoire IDHES, <https://idhes.parisnanterre.fr/presentation/axe-1/francois-vatin--80854.kjsp?RH=1449656843680&RF=1429711876647>.

soutes des missions de productivité dans les années 1950. Dans le cas français, il me semble qu'on n'a pas attendu les missions de productivité pour faire du fayolisme et qu'on mettait FAYOL en pratique dans les années 1930 et même pendant la Seconde Guerre mondiale. Maintenant, cela me semble moins vrai dans le cas italien, parce qu'il y a quand même une coupure plus importante à partir des années 1930 des milieux économiques italiens par rapport à la circulation d'un certain nombre d'idées, de modes managériaux ou de pratiques. De fait, le pays est beaucoup plus fermé pour les raisons que l'on sait. J'aimerais donc bien que Ferruccio m'éclaire un peu sur ce point.

Enfin, j'ai une dernière question concernant les petites entreprises, parce que, finalement, Ferruccio a travaillé sur l'IRI, qui est un monstre avec 80 % des chantiers navals et 28 % de la sidérurgie. Cela représente environ 500 000 ouvriers au milieu des années 1950 par le jeu des participations et des contrôles. Nous sommes à l'interface des entreprises privées et de l'État, parce que c'est le bras armé de l'État pour la reconstruction et la modernisation italienne. L'IRI, qui a été créé dans les années 1930 par le fascisme, a sauvé un certain nombre de banques commerciales en injectant des capitaux et cet institut est devenu le bras armé de l'État pour sa politique industrielle. Nous sommes donc à un niveau qui est celui de la très grande entreprise. Je me posais la question de l'entreprise de taille moyenne, voire des pratiques des petites entreprises. Dans le cas français, ma connaissance n'embrasse pas tous les secteurs, mais les travaux que des collègues ont faits sur un certain nombre de secteurs tels que le textile ou la laine, montrent bien que, en fait, une diffusion des grandes entreprises vers les petites se fait : d'une part, par de nouvelles pratiques managériales durant les années 1950 ; et d'autre part, par le biais des petites écoles de formation du patronat qui ont un rôle réel. Je me demandais donc ce qu'il en était du côté italien pour le niveau d'analyse de la petite et de la moyenne entreprise.

Cela fait donc beaucoup de questions, peut-être trop d'ailleurs ? J'avais envie de les poser à Ferruccio depuis longtemps. Je crois que cet ouvrage est très important, parce qu'après Aimée MOUTET¹⁷ qui a travaillé sur la rationalisation française depuis le tournant taylorien de la société jusqu'à la veille de la Seconde Guerre mondiale, après d'autres travaux comme ceux d'Alain CAILLÉ ou d'Odile HENRY¹⁸, on a quelque chose de vraiment très solide. C'est un très bel ouvrage qui fait date pour éclairer, du côté italien, cette période importante de la reconstruction et de la modernisation après la Seconde Guerre mondiale.

Voilà les questions que je voulais poser.

Salvatore MAUGERI

C'est parfait. Je pense que Ferruccio a de quoi réfléchir et que cette lecture est tout à fait pertinente. Elle rentre dans un certain nombre de considérations qui méritent effectivement un éclairage. Voyons à présent ce qu'Olivier a fait de la lecture de ce même ouvrage.

¹⁷ Moutet A., *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1997

¹⁸ Henry O., *Les guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS Éditions, 2012.

INTERVENTION D'OLIVIER CLÉACH

J'ai lu l'ouvrage de Ferruccio avec un double regard : le lecteur amateur a eu plaisir à découvrir l'Italie, un pays que je connaissais très peu, et à découvrir une période, l'après-Seconde Guerre mondiale, que je connaissais assez mal également. En tant que sociologue de la gestion, je me suis attaché à identifier des éléments qui apportent une contribution à notre propre réflexion. Au demeurant, prendre la casquette du sociologue est aussi un moyen pour moi de dissimuler mes lacunes en histoire.

Plusieurs remarques et quelques questions, sachant qu'il est toujours difficile de rendre compte à l'oral de la qualité d'un ouvrage. Vous ne serez bien sûr pas obligé de répondre à toutes mes questions.

Tout d'abord, il me semble que, en s'intéressant à la société italienne de l'après-seconde guerre mondiale, Ferruccio rejoint l'une des problématiques de notre réseau, qui est d'essayer de comprendre comment se construisent des processus sociaux de grande ampleur, tels que la gestionnarisation de la société. Il s'agit aussi d'essayer de comprendre la diffusion et l'essaimage d'une idéologie ou d'une rhétorique managériale, ainsi que la manière dont sont conçus et introduits les dispositifs de gestion qui les sous-tendent. Comme il le montre dans son ouvrage, ces processus sont en partie le produit d'une acculturation que certains nomment « *américanisation* » et que Ferruccio définit d'ailleurs d'une façon assez large dans son ouvrage¹⁹. Cela touche aussi bien les méthodes de production que la consommation, les modes de vie, etc.

J'ai interprété ce phénomène en termes d'imposition relative d'un cadre de référence culturelle, de traits culturels, particulièrement dans l'entreprise, et d'une culture managériale que l'on voit déjà poindre à cette époque. Dans les années 1970 et 1980, on appellera cette culture imposée, fabriquée de l'extérieur, « *la culture d'entreprise* ». Une intention proche (instrumentaliser à des fins productives les dimensions culturelles) est déjà présente, dans les années 1930, chez HAWTHORNE, quand les chercheurs du courant des relations humaines font leurs enquêtes, notamment sur le *counseling*²⁰. Dans le vocabulaire du RT30, la culture d'entreprise constitue un dispositif de gestion, c'est-à-dire une forme d'instrumentalisation des dimensions culturelles à des fins productivistes ou gestionnaires. Elle ne doit donc pas être confondue avec ce que Michel LIU appelle des « *micros cultures* »²¹. L'un des intérêts de l'ouvrage de Ferruccio est de montrer qu'une telle « acculturation organisée » nécessite un certain nombre d'ingrédients pour s'accomplir : il faut, non seulement, changer les idées, les mentalités et les pratiques, mais il faut également promouvoir de nouveaux modèles et de nouvelles techniques. Au final, ce processus d'assimilation est donc rarement réalisé dans son intégralité, même si certaines parties intéressées s'évertuent à le faire croire.

À y regarder de plus près, au-delà de quelques comportements d'acceptation passive, l'américanisation de la société italienne se caractérise plus par l'emprunt de certains traits, dictés par une logique professionnelle, que dans l'assimilation présidée par une

¹⁹ « *L'américanisation consiste en l'avènement, dans d'autres pays, des méthodes de production, des modèles de consommation, des modes de vie, des pratiques socioculturelles ou des cadres de pensée nés aux États-Unis* » p. 21.

²⁰ Cf. par exemple Dickson W. J., Roethlisberger F. J., *Counseling in an organization*, Boston, Harvard University, 1966.

²¹ http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1981_num_22_2_3410

logique gestionnaire. C'est ce que j'appelle une « *légitimité empirique* ». Par exemple, Ferruccio montre bien, en prenant le cas du développement d'une science de gestion en Italie, qu'on ne bouscule pas des habitudes, des routines, des croyances ou des manières de faire aussi facilement que cela. On voit bien la force de la variable « *culture nationale* », comme Philippe D'IRIBARNE²² la définit, et que le processus d'apprentissage culturel n'est jamais linéaire. D'ailleurs, l'ambiguïté est aussi perceptible dans les missions de productivité. On a du mal à savoir si elles ont été davantage perçues comme des opportunités, ou comme des moments d'acculturation, même si on sait bien que ces missions visaient quand même cet objectif-là²³. Ce que Ferruccio montre bien, c'est que les Italiens ont un esprit critique qui n'est pas toujours facile à abolir.

Nous avons donc une problématique commune autour de ces questions, mais qui s'inscrit dans des temporalités différentes : Ferruccio a travaillé sur l'Italie d'après-guerre, nous, nous commençons plutôt à réfléchir à partir des années 1990 sur les dispositifs qui apparaissent après les années 1980. Du coup, en lisant l'ouvrage de Ferruccio, cela a renforcé au fur et à mesure l'une de mes convictions sur l'idée qu'on ne peut pas comprendre certains processus actuels sans se retourner vers le passé et sans rechercher la genèse des dispositifs qui, pour beaucoup d'entre eux, renvoie à des périodes bien antérieures, jusqu'à nous ramener, pour certains dispositifs, à l'époque des Sumériens²⁴ ! L'approche longitudinale permet en effet de démystifier les processus de naturalisation. Souvent, d'un dispositif à l'autre, la forme change, mais le fond, les principes ou la philosophie demeurent. Dans ce sens, l'ouvrage de Ferruccio participe à cet effort de démystification de la rationalité économique, en rendant visibles les aspects contingents et atemporels des pratiques gestionnaires et managériales.

Deuxième remarque : que ce soit dans l'Italie d'après-guerre ou à d'autres époques ou dans d'autres pays, qu'ils soient développés ou non, on retrouve des éléments comparables qui sont à l'origine de processus de normalisation, de l'apparition de courants *mainstream* et de systèmes de domination à vocation hégémonique au sens de James SCOTT²⁵.

Je vais lister un certain nombre de ces éléments comparables.

Il y a d'abord la présence d'influenceurs qui agissent ou non en réseau, qui sont porteurs d'idées, d'idéologies et d'intérêts particuliers. On voit plusieurs figures dans l'ouvrage. Il y a des cabinets-conseils, dont un cabinet-conseil italien (mais celui que l'on voit le plus est le cabinet-conseil américain), divers experts ou technocrates, quelques professeurs, des organisations syndicales, de nombreuses institutions, etc. Ferruccio montre bien l'influence des consultants américains : l'ingénieur en organisation Richard MILLER, le cabinet Booz, ALLEN et HAMILTON, mais aussi quelques influenceurs italiens tels que Francesco MAURO, l'un des pionniers du management en Italie. Sont aussi cités le philosophe Felice BALBO et l'Institut national italien pour l'OST (ENIOS). À ce propos, une question se fait jour : un peu comme Régis BOULAT qui parlait de « *réseaux* », à la lecture de son ouvrage, je me demandais si Ferruccio avait des éléments qui laisseraient apparaître que la Société du Mont-Pèlerin, qui a été créée à peu près à la même période

²² D'Iribarne Ph., *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

²³ Cf. par exemple le récit qu'en fait Michel Crozier (*Ma belle époque*, Paris Fayard 2002).

²⁴ Soit il y a plus de 4000 ans.

²⁵ *La Domination et les arts de la résistance. Fragments d'un discours subalterne*, Paris, éd. Amsterdam, (1990) 2009.

(1947)²⁶, a joué un rôle d'influenceur sachant qu'un certain nombre d'Italiens en étaient soit membres, soit sympathisants. Par exemple, le philosophe Carlo ANTONI ou l'économiste Costantino BRESCIANI-TURRONI, ou bien encore le président italien, entre 1948 et 1955, Luigi EINAUDI²⁷... On sait que ce laboratoire d'idées a exercé de nombreuses influences : il a influencé la philosophie du Plan Marshall ; l'un de ses membres, Milton FRIEDMAN²⁸, a été chargé par l'administration du Plan Marshall en France, d'examiner le plan MONNET-SCHUMANN en 1950, plan qui donnera naissance à la CECA – Communauté européenne du charbon et de l'acier – en 1951 ; on lui doit surtout les principales idées sur lesquelles les politiques néolibérales des années 80 sont fondées, et, notamment, le principe central du nouveau management public, selon lequel un service public doit être géré comme une entreprise privée... C'est d'ailleurs assez ironique, parce qu'on sait que c'est l'État, comme le montre très bien Ferruccio à travers l'IRI, qui est finalement une sorte d'entreprise d'État, via différentes agences affiliées au plan Marshall, qui a laissé le loup « management » entrer dans la bergerie.

Si je continue la liste des éléments communs, on voit aussi la fabrication et la diffusion des dispositifs de gestion. Dans la deuxième partie de son livre, Ferruccio aborde un certain nombre de ces dispositifs. Il parle des outils de planification, du coût standard et de divers indicateurs de gestion, mais aussi beaucoup de la *job evaluation*²⁹. Quelle que soit leur forme et l'époque à laquelle on les observe, ces dispositifs ne sont que des moyens au service des différentes facettes de la rationalité gestionnaire : rationaliser, prévoir, contrôler, forcer l'adhésion, etc.

On pourrait aussi citer l'instrumentalisation des sciences sociales à des fins gestionnaires ou productivistes. On pourrait également s'intéresser, et c'est ce que Ferruccio fait dans son ouvrage, à tout ce qui relève de la circulation des savoirs et des savoir-faire à travers les *écrits*, qu'il s'agisse d'articles ou d'ouvrages. Le cas de FAYOL est d'ailleurs intéressant : c'est un français dont les travaux ont été récupérés par les Américains, avant de revenir en France ou en Italie. C'est un peu moins développé, mais Ferruccio insiste aussi beaucoup sur la question des *formations*, qu'elles prennent aussi bien la forme de visites à travers les missions de productivité, que de conférences, de séminaires ou de cours. Il montre bien que ces formations sont souvent, à cette époque, à destination de l'encadrement qui est chargé de mettre en application ces nouveaux dispositifs et de les mettre en œuvre selon une sorte de notice d'emploi, un usage prédéfini. Ce que Ferruccio montre, c'est justement que le fait que ce soit prévu à l'avance va entrer en contradiction avec la culture et à la mentalité italiennes. Plus précisément, ce sont des formations qui ne proposent pas de volets critiques sur les aspects techniques ou gestionnaires enseignés, sur les dispositifs, sur les pratiques abordés... favorisant ainsi la reproduction de logiques absurdes ou dysfonctionnelles comme Olivier Guillaume l'a démontré à propos des démarches qualités³⁰. Je souligne d'ailleurs que l'un des objectifs de cette fameuse société du Mont Pèlerin a consisté à

²⁶ Hartwell R. M., *A history of the Mont Pelerin Society*, Indianapolis, Liberty Fund Inc, 1995 ; Audier S., *Néo-libéralisme(s)*, Paris, Grasset, 2012.

²⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Luigi_Einaudi

²⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman

²⁹ Cf. par exemple, Armstrong M., Baron A., *The job evaluation handbook*, London, Institute of personnel and development, 1995.

³⁰ Guillaume O., *Le sens organisationnel*, Paris, L'Harmattan, 2008.

former les dirigeants à « bien penser », c'est-à-dire à penser comme des libéraux, plus que comme des keynésiens. Je m'arrête là pour la liste.

On voit bien que, grâce au recul historique comme celui permis par les travaux de Ferruccio, il devient possible de décrypter les processus par lesquels, une fois les dispositifs installés - et indépendamment de la performance qu'ils sont censés permettre -, des systèmes de justification et de légitimation présentent les dispositifs de gestion comme des éléments inéluctables et incontournables, aussi nécessaires que les lois de la physique. Du coup, sans ce recul historique sur ces éléments, on perd un certain nombre de traces comme tout le travail de fabrication qui a amené à la naturalisation et à l'institutionnalisation de tel ou tel dispositif, de tel argumentaire ou de tel principe managérial, ce que Ferruccio montre très bien dans l'ouvrage. On perd aussi la trace des intentions qui ont présidé à la construction de tel ou tel dispositif, parce que tout le travail de leur concepteur et de leur promoteur consiste à nous les faire oublier, à les rendre neutres et à passer sous silence ou à marginaliser toutes les voix dissonantes, les résistances, les concurrences d'idéologie (en l'espèce, l'idéologie managériale américaine et le catholicisme social), les échecs, les manipulations, les régulations autonomes (pratiques autochtones), qui ont été nécessaires pour les adapter à un milieu ou à un pays donnés, etc., bref tout le parcours chaotique suivi avant d'être installés durablement. Ferruccio montre très bien la concurrence entre l'idéologie managériale américaine et le catholicisme social italien. On passe aussi sous silence tous les échecs, les manipulations...

La prégnance du taylorisme est une bonne illustration de ces propos. En effet, rares sont les commentateurs qui rappellent les influences américaines dont a bénéficié Taylor dans le processus d'élaboration de sa doctrine (Daniel Mc Callum, Henry Metcalfe, Henry Towne...)³¹. Il n'est guère fréquent, non plus, d'entendre mentionner que, bien avant Taylor, des penseurs français et anglais avaient déjà réfléchi à des questionnements similaires autour des formes de rémunération, de la formation des personnels, de l'organisation et de la division du travail, etc., et proposé des solutions (je pense à Gérard-Joseph Christian, à Claude Bergery, à Charles Dupin, à Charles Babbage...)³². Sur les seuls aspects organisationnels de la doctrine de Taylor, en reprenant la distinction de Norbert Alter³³, au mieux on peut le considérer comme un innovateur et non comme un inventeur, et encore ce sont d'autres qui se sont attachés après sa mort à diffuser sa doctrine. Ferruccio le montre très bien dans son ouvrage, les systèmes tayloriens et fordien ne sont pas passés comme une lettre à la poste, notamment en Italie, pays à qui l'on doit la comptabilité en partie double avec Pacioli et qui revendique, avec la France, l'étymologie du mot « management » quand même !

Encore quelques remarques. Tout d'abord, quand je lisais l'ouvrage de Ferruccio, j'avais à l'esprit une autre époque, celle de la fin des années 1970 et le début des années 1980. Quand il parlait d'Italie, je voyais aussi parfois apparaître le Japon. Quand il parlait de l'IRI, je voyais apparaître TOYOTA. Je ne sais pas dans quelle mesure le rapprochement est pertinent. Parce qu'il y a un certain nombre de phénomènes et de processus qu'il

³¹ Cf. par exemple, Wren D., *The evolution of management thought*, John Wiley & Sons Inc., 1987. ou encore Georg C. S., *The history of management thought*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1972.

³² Pillon T., Vatin F., *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, 2003.

³³ Par exemple, in *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

décrit qui rappellent le « management participatif³⁴ », héritier en grande partie de l'école des relations humaines, qui va déferler en Europe à partir des années 1980. Ferruccio parle de comités italiens salariés qui rappellent les cercles de qualité³⁵.

Par rapport à la thématique du séminaire, qui est de réfléchir sur des modèles de gestion alternatifs, je tire une remarque des travaux de Ferruccio : j'ai l'impression qu'il faut faire la part des choses entre les niveaux macro et micro. À un moment donné, il peut exister des modèles dominants à un niveau macro. On pourrait parler du taylorisme, du fordisme et du toyotisme, c'est-à-dire tous ces modèles qui renvoient à une logique du *command and control*. Mais, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas, à un niveau plus micro, des poches de résistance ou d'invention. De ce fait, est-ce que Ferruccio pourrait nous préciser quelques éléments sur le district industriel³⁶ ? Il en parle peu dans son ouvrage, parce que cela sort de la période qu'il s'est fixée, du terrain et des sources documentaires qu'il mobilise, mais est-ce que ces districts-là, qui ont fait la Troisième Italie, n'existaient pas avant qu'ils soient conceptualisés ? Est-ce qu'ils ne jouaient pas un rôle complémentaire aux grandes industries avant les années 1970, un peu comme les sous-traitants chez TOYOTA ? Cela reprend un peu la question sur les petites entreprises que proposait Régis BOULAT.

Autre élément que j'ai trouvé intéressant dans l'ouvrage de Ferruccio, c'est que, à l'aune des connaissances que nous avons maintenant des politiques managériales des années 1980, on voit bien que les meilleures intentions du monde qui visaient à réduire les inégalités, à faire participer plus de personnes et à mettre en avant le facteur humain, les relations sociales, etc. ces intentions qu'avaient les Italiens lors des négociations avec les Américains peuvent être perverties, devenir évanescentes ou édulcorées, lorsqu'elles sont passées au tamis d'un certain nombre de dispositifs de gestion censés faciliter leur mise en œuvre et qui, au final, ont permis de les couler dans un moule idéologique au service d'une sorte de dynamique de rationalisation.

Pour finir, une remarque qui va un peu résonner avec les propos de Danièle LINHART³⁷ lorsque Ferruccio aborde de manière un peu furtive l'individualisation de la gestion. Danièle LINHART considère que la généralisation des politiques gestionnaires d'individualisation, d'atomisation ou de contournement des collectifs par le management, provient d'une réaction des milieux patronaux échaudés par les grèves de 1968. Danièle LINHART nous dit que c'est à partir de là qu'ont été mises en œuvre les politiques d'individualisation, les rémunérations, les mobilités, etc., présentées comme une réponse aux aspirations des salariés souhaitant être plus reconnus comme des individus singuliers. Quand on lit Ferruccio, on a l'impression que la genèse est bien antérieure en Italie. On sait aussi que TAYLOR avait mis en place des principes d'individualisation des salaires et qu'on traitait déjà les gens de manière singulière et individuelle dans les sociétés disciplinaires que FOUCAULT³⁸ décrit. Il serait donc

³⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_participatif

³⁵ https://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/99/49/62/PDF/1989_EHEC_0006.pdf

³⁶ Daumas J.-C., « Districts industriels : du concept à l'histoire », Revue économique n°1, vol. 58, 2007, p. 131-152.

³⁷ Linhart D., *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès, 2015

³⁸ Foucault M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

intéressant de voir si ces politiques ont commencé à se développer en Italie avant les années dont Ferruccio parle, ou un peu plus tard.

En tout cas, j'ai lu l'ouvrage de Ferruccio avec un grand intérêt !

Salvatore MAUGERI

Une question a été posée à plusieurs reprises : est-ce que les Italiens sont ingérables ?

Olivier CLÉACH

Les Italiens des années 1950-1960.

Salvatore MAUGERI

Merci de ces deux lectures. De nombreuses questions et remarques ont été posées à Ferruccio qui a bien du pain sur la planche pour nous répondre.

INTERVENTION DE FERRUCCIO RICCIARDI

Je remercie le RT30 de son invitation qui me donne la possibilité et le plaisir de réfléchir sur mes travaux de thèse qui datent de quelques années, sur cet ouvrage issu de ma thèse. Je vais essayer de répondre aux questions qui ont été posées par mes collègues que je remercie. Mais d'abord, pour ceux qui n'ont pas lu le livre, je vais tenter de restituer la genèse et les intentions que j'avais lorsque j'ai écrit cet ouvrage qui est issu de ma thèse et qui est une évolution de cette dernière. Je reviens donc sur certains éléments.

Comme le disait Régis BOULAT, c'est un ouvrage qui s'inscrit dans le questionnement historiographique développé dans les années 2000 autour de l'américanisme dans la société industrielle. C'est donc une enquête historique qui se fonde sur des archives. Elle est à cheval entre l'histoire des entreprises, l'histoire du travail et l'histoire des techniques. Cet ouvrage est donc sorti dans une collection d'histoire des techniques. J'ai mis l'accent sur la genèse et la compréhension des outils de gestion et de savoirs techniques. Le point d'entrée est l'étude d'un terrain spécifique. En effet, je me suis penché sur l'histoire de l'IRI (Istituto per la ricostruzione industriale). L'IRI était un énorme conglomérat industriel et de services, créé à la suite de la crise des années 1930. Il fallait sauver les principales banques commerciales qui possédaient de nombreuses industries, notamment dans le secteur de la mécanique, des chantiers et de la sidérurgie. C'était donc un secteur clef. L'État italien fasciste est intervenu dans la foulée et il s'agit en quelque sorte d'une nationalisation forcée. L'État se retrouve donc avec la main sur une partie importante de l'industrie italienne. Au début, c'était une opération provisoire, mais, finalement, cela n'a pas été le cas, parce que l'IRI est devenu un instrument de la politique industrielle italienne pendant et après le fascisme. Cette institution a été dissoute au début des années 2000.

Salvatore MAUGERI

Vous avez cité quelques grandes entreprises qui en faisaient partie, notamment dans le secteur des hydrocarbures.

Ferruccio RICCIARDI

Non, c'est autre chose. L'entreprise mécanique ANSALDO à Gênes, ALFA ROMÉO qui faisait à l'époque partie du conglomérat, l'industrie navale FINCANTIERI qui existe toujours, FINMECCANICA qui a une forte participation dans l'industrie militaire et aéronautique et, par ailleurs, il y avait d'autres participations dans le réseau téléphonique, dans l'industrie de services (autoroutes), dans les transports aériens avec

ALITALIA et dans l'électricité (production et mise à disposition de l'électricité). C'était un véritable conglomérat. L'IRI représentait une formule tout à fait particulière, parce qu'il s'agissait finalement d'un organisme public contrôlé par le Trésor, donc par le gouvernement, et qui, à son tour, contrôlait toute une série d'entreprises de droit privé qui pouvaient émettre des actions et des obligations, mais qui n'étaient pas cotées en bourse. C'est donc une formule assez particulière. Voilà le périmètre de l'enquête.

Je me suis aussi intéressé à la trajectoire d'une entreprise spécifique au sein de ce conglomérat, l'entreprise sidérurgique CORNIGLIANO à Gênes, qui est créée de toutes pièces au début des années 1950 grâce au financement du plan Marshall et de l'État italien. Elle est un peu le fer de lance de la modernisation industrielle dans l'industrie sidérurgique, mais elle est aussi un vecteur social du point de vue de l'application de nouveaux dispositifs de gestion, que ce soit des dispositifs de gestion du personnel, de planning, du système d'analyse des coûts, etc. C'était un peu un laboratoire pour la mise en place des bonnes pratiques gestionnaires, grâce à l'influence américaine, à la venue des consultants et aux échanges très étroits avec les experts américains. Voici pour le périmètre qui a été aussi reconstitué par des archives diverses du groupe IRI. On peut ainsi réfléchir à la capacité industrielle, à la gestion du personnel, aux questions de formation du personnel ou managériales. Il y a d'abord des archives d'entreprise. J'utilise aussi des archives syndicales, notamment la CGIL (Confédération générale italienne du travail) implanté à Gênes et qui est l'équivalent de la CGT, mais aussi des archives de managers qui ont laissé des traces, car des comptes-rendus, des notes et des rapports ont été conservés à Gênes ou à Turin.

Nous avons évoqué l'américanisation, on parle souvent du XX^e siècle en tant que siècle américain, c'est-à-dire un siècle qui est marqué par les projets hégémoniques des États-Unis, notamment dans l'Europe occidentale à partir du plan Marshall et, par la suite, de la guerre froide jusqu'à tout récemment lorsque le nouvel isolationnisme américain a coupé les ponts d'une politique étrangère qui misait sur l'influence et sur la collaboration avec les pays occidentaux. Qu'est-ce que c'est que ce « *siècle américain* » ? C'est l'idée d'exporter la démocratie libérale, bien sûr, mais aussi le capitalisme managérial et la consommation de masse. Ainsi, si on caricature un peu, c'est un nouveau contrat social qui s'installe et qui comprend trois piliers : les grandes entreprises, les cadres dirigeants (donc les nouvelles couches de professionnels de la gestion) et les grandes organisations syndicales. Ce contrat social, qui se met en place et que certains économistes appellent « *corporate capitalism* », est fondé : d'une part, sur la reconnaissance du travailleur, que ce soit les ouvriers, par le biais des organisations syndicales et de la négociation collective, ou les cadres ; et, d'autre part, sur le bien-être du consommateur. C'est un peu le cadre dans lequel s'inscrivent mon ouvrage et ma réflexion sur ces années.

Ici³⁹, je m'inspire d'une affiche tirée d'un magazine *Marie-Claire* des années 1960. C'est une femme entourée par des éléments de cuisine et d'électroménager. En suivant l'historienne américaine Victoria DE GRAZIA⁴⁰, le modèle américain de productions de objets de consommation de masse en Europe a été imposé à travers la diffusion du principe des 3 S (Standardisation, Simplification et Spécialisation). La machine à laver,

³⁹ L'auteur se réfère ici à une des diapositives du PowerPoint utilisé pour illustrer son propos lors du séminaire.

⁴⁰ De Grazia V., *Irresistible Empire*, Cambridge, The Harvard University Press, 2005.

par exemple, incarnent parfaitement ce principe : ce produit phare représente les produits d'inspiration fordienne qui démocratisent l'accès à la consommation, libèrent du temps pour les femmes et permettent une vision du travail plus rationnelle. Pourquoi cette aspiration m'intéresse-t-elle ? Parce qu'on voit bien que la puissance américaine s'est déployée non seulement grâce à l'action militaire ou diplomatique, mais également par le biais de la dissémination, puis de l'assimilation des techniques susceptibles d'assurer la mobilisation et l'implication active des petites mains du capitalisme. Parmi ces petites mains, il y avait bien sûr les salariés, les consommateurs, mais aussi les cadres, cette nouvelle couche sociale. Les techniques de statistique, le marketing, la politique de gestion des ressources humaines participent à la construction de ce que l'on pourrait appeler le « *soft power* » qui remplace la force de la coercition par l'attraction. C'était l'un des éléments qui m'intéressaient lorsque je me suis approché de l'étude de l'américanisme et son influence en Europe et en Italie dans les années 1950.

Dans un essai pionnier, l'historien Charles MAIER⁴¹ avait mentionné, dès 1978, les politiques de productivité impulsées par le plan Marshall, c'est-à-dire toutes ces initiatives d'acculturation technique financées par les aides américaines et représentées par les échanges avec les experts, les missions de productivité, l'envoi d'experts en Italie et en France ou l'échange et la circulation des manuels, des idées ou des techniques. Déjà en 1978, MAIER indiquait dans ces politiques de productivité une source susceptible de générer des principes autonomes de régulation politique. En ce sens, je reprends les propos de Régis BOULAT sur la notion de productivité qui est centrale pour comprendre ces années-là, c'est-à-dire l'amélioration de la productivité comme outil pour gouverner les consensus. Ce n'est pas seulement un instrument pour représenter et mesurer la performance économique, mais aussi pour gouverner les consensus à partir de la mobilisation de la main d'œuvre. Le focus porte sur l'idée d'intéresser les salariés à la productivité, pas seulement à travers les méthodes d'évaluation individuelle ou d'inspiration taylorienne, mais aussi à travers l'implication des salariés dans les collectifs de travail et encore par l'emploi de techniques individuelles de mobilisation.

Ce sont en quelque sorte des principes de régulation qui opèrent sans avoir recours à la médiation politique et qui contribuent ici à mettre sous tension l'idée de gestion politique du développement économique. C'est une idée qui était très chère aux réformistes, notamment d'inspiration sociale-démocrate. C'est cela le choc représenté par les missions de productivité et, de manière plus large, l'importation des techniques managériales américaines, que ce soit en Italie ou en Europe. C'est l'idée de *pouvoir réguler et de gouverner le développement économique sans passer par la médiation politique*, d'où mon intérêt à l'égard des techniques et des outils de gestion, en tant que *dispositifs politiques* au sens large du terme. C'est cela l'enjeu du « *managerial gap* » ou fracture gestionnaire, parce que, dans le projet hégémonique états-unien, ces techniques sont censées servir le projet de *pax americana*. Ce sont les notions de collectif de travail, le rôle joué par l'expertise sur place, l'importation des nouveaux outils de gestion, les systèmes de budget, le planning, les méthodes de relations humaines pour gérer le personnel, les coûts standards, la *job evaluation*, toute une série d'artéfacts qui, par ailleurs, sont conçus pour être mis en œuvre par les cadres. Ce sont des cadres qui sont

⁴¹ Maier C., « *The Politics of Productivity* », in Katzenstein P. (s/d), *Between Power and Plenty*, Madison, University of Wisconsin Press, 1978, p. 23-49.

censés mettre en œuvre ces techniques et qui s'approprient ces techniques, car derrière il y a des enjeux organisationnels ou professionnels, mais aussi politiques.

Voilà aussi pour répondre à la perspective sociologique dans laquelle je pense que cet ouvrage pourrait bien s'inscrire, même s'il s'agit d'un ouvrage qui regarde le passé. Il y a bien sûr des spécificités qui sont liées à la société italienne de l'époque, mais ce n'est pas un ouvrage d'anthropologie culturelle. Ce que je voulais faire, c'était répondre à des questions plus larges à partir d'un terrain spécifique et qui reste un terrain avec un périmètre bien délimité, parce que je m'intéresse aux entreprises nationalisées et à certains réseaux professionnels et parce que j'ai misé sur des études de cas concernant des entreprises qui ont des spécificités technologiques. Nous y reviendrons éventuellement.

Je reviens à la question de base de Régis BOULAT sur l'américanisation. J'ai mis ici une affiche qui n'a rien à voir, mais elle évoque pour les Français le choc de l'influence américaine comme modèle d'organisation dans plusieurs domaines, pas seulement dans le domaine économique, mais je sais que cela parle beaucoup aux amis français⁴². La question de savoir s'il y a une américanisation renvoie plutôt aux études sur l'histoire des techniques. J'ai essayé de décentrer le regard et je suis d'accord avec Régis BOULAT sur ce point. En effet, lorsque nous avons mené nos enquêtes respectives, il y avait tout un débat dont je n'étais pas très satisfait, un débat d'ailleurs très riche, qui tendait à imposer la question de savoir si la société et l'industrie, que ce soit en Italie ou en France, ont été américanisées ou non. Jusqu'à quel moment et avec quel degré d'organisation la société et les entreprises se sont américanisées, adoptant le savoir et les valeurs du modèle américain ? Je ne trouvais pas toutes les réponses dans cette façon de conduire les travaux sur les questions industrielles.

J'ai donc essayé de me pencher sur les dynamiques de transfert technique, mais j'ai aussi essayé de voir - et ce sont les archives qui me l'ont suggéré - le transfert technique comme catalyseur des pratiques et des traditions autochtones. En ce sens, on pourrait parler de dynamique particulière. Le choc des savoirs et des techniques provenant des États-Unis sert à réveiller des savoirs dormants, c'est-à-dire un savoir qui était déjà présent sur place, endormi, oublié ou décliné d'une manière particulière. C'est toute la question du dialogue entre le local et le global que j'ai essayé de développer dans l'ouvrage. Dans ce sens, plutôt que de parler d'américanisation, je préfère parler de circulation entre le local et le transnational et d'une circulation au sein même des espaces locaux. C'est aussi cela que j'ai tenté de montrer avec des études un peu plus pointues qui vont en profondeur jusqu'à l'entreprise et jusqu'aux pratiques d'atelier pour démontrer comment tous les outils de gestion sont appliqués et mis en place, mais, finalement, ils sont transformés à travers les usages. L'importance à donner aux usages ou aux médiateurs est une leçon qui vient de l'histoire technique, c'est donc l'idée de considérer, de manière critique, tout processus de transfert, car il ne s'agit pas d'un transfert linéaire. Dans ce cas-là, on peut parler d'hybridation, parce que, dans ce processus de circulation transnationale et locale, les objets importés perdent de leur identité et peuvent se transformer et, dans ce sens, j'inverse la question : est-ce que, finalement, l'américanisme n'a-t-il pas été « italianisé » ou « européenisé » ? Voilà

⁴² La diapositive ici évoquée montre la couverture du fameux ouvrage de Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Paris, Versilio, 1967.

quelques exemples très concrets de cette hybridation technico-culturelle qui a lieu lorsqu'il y a des communautés professionnelles et techniques qui ont une certaine histoire et qui peuvent entrer en contact avec un dialogue fécond. Je prends quelques exemples : le budget, les relations humaines utilisées pour pacifier l'entreprise et les techniques s'inspirant de FAYOL.

Premier exemple : une lettre adressée par un manager américain de la ARMO Steel Corporation, entreprise sidérurgique, qui répond à un collègue italien à propos des techniques budgétaires. Il décrit comment, dans les années 1950 aux États-Unis, le budget est quelque chose de très courant et de très utilisé, non seulement dans toute entreprise, mais dans chaque famille. Il y a la connaissance du budget dans chaque foyer et pas seulement dans chaque entreprise.

Je prends l'exemple d'une mission de productivité, car, là aussi, il y en a plusieurs centaines et il s'agissait de faire le tri et de faire un travail plutôt qualitatif. Je prends le cas d'une mission de productivité italienne envoyée aux États-Unis en 1954 par la société sidérurgique FINSIDER qui fait partie de l'IRI. L'un des objectifs de la mission est d'aller étudier les techniques budgétaires, c'est-à-dire les systèmes de prévision des dépenses. Je me suis intéressé plus particulièrement à la phase de préparation de la mission, parce qu'on s'aperçoit que la méthode du budget est bien connue par les industriels italiens, même si son application fait largement défaut. C'est notamment l'expérience des usines automobiles FIAT qui constituent le miroir de cette confrontation avec les Américains, parce que les membres de l'équipe envoyés en mission aux États-Unis, avant de s'y rendre, iront rendre visite aux établissements de l'usine turinoise en 1953, car les contrôles budgétaires y existent depuis 1928. Les agents FIAT ont déjà fait des missions sans avoir l'impulsion des Américains. Ils sont allés aux États-Unis avant la construction de l'usine LINGOTTO, qui est la grande usine fordienne mise en place au début des années 1930, donc pendant le fascisme. On dispose de rapports rédigés par l'un des membres de la mission qui ira aussi aux États-Unis, Gaetano CORTESI. C'est un jeune cadre qui sera destiné à une brillante carrière au sein de l'IRI. C'est un cadre administratif qui est issu de la prestigieuse école de commerce BOCCONI de Milan. La mission aux États-Unis à laquelle il participe est composée de cadres administratifs dont l'âge moyen est de 40 ans, dont la plupart sont diplômés de l'école de commerce BOCCONI et ont eu une expérience professionnelle dans une grande entreprise, notamment dans le domaine de la comptabilité. Cette équipe est très enthousiaste vis-à-vis des techniques budgétaires. En parallèle, une deuxième équipe va s'intéresser aux techniques budgétaires dans les entreprises américaines. Elle est composée d'ingénieurs de la production ayant fait leurs preuves dans les années 1930. Ils sont à la fois plus âgés et beaucoup plus sceptiques. Ils mettent en avant les différences de taille et les problématiques liées au marché sidérurgique italien et à la gestion du personnel. Ils disent finalement que les contrôles budgétaires sont positifs, mais que ces techniques sont difficiles à mettre en place dans le contexte italien. Il y a donc là aussi un effet générationnel et une différence sociologique intéressante qui peut nous éclairer sur l'issue de ces missions de productivité. La chose intéressante, c'est que, finalement, on voit bien comment, avant que la mission commence, le prototype du *General management* à l'Américaine, c'est-à-dire du cadre qui puise ses compétences dans les nouvelles sciences d'organisation, est bel et bien esquissé dans ses traits essentiels et la visite rendue au préalable aux usines FIAT contribue en quelque sorte à étoffer l'image d'efficacité des pratiques gestionnaires américaines. Cela pour dire que

l'importation de ces techniques relève des représentations de l'américanisme qui sont alors disponibles et qui passent par une élaboration locale *stricto sensu* et qui est bien sûr arbitraire. *Le rapport avec l'américanisme, et c'est un peu un paradoxe, s'est construit bien avant d'aller aux États-Unis.* Il y a donc des interventions qui jouent dans la façon de recevoir et mettre en place les techniques industrielles importées.

Deuxième exemple : là, nous sommes dans le domaine de la gestion du personnel. Ce sont les techniques des relations humaines qui s'inspirent des enquêtes menées pendant les années 1920 par les équipes d'Elton MAYO aux États-Unis⁴³. Il y a un intérêt accru de la part de certains milieux patronaux, notamment de tradition chrétienne, pour les techniques de l'École des relations humaines, parce que c'est une façon de pacifier les relations sociales en jouant sur ce qu'on appelle à l'époque la « *logique des sentiments* », avec l'idée que la productivité et la performance des ouvriers relèvent davantage des aspects psychosociaux plutôt que des aspects liés à la stimulation salariale, la législation du travail, etc. L'idée est donc de s'appuyer sur la logique des sentiments pour construire une véritable communauté d'entreprise, voire une véritable famille. Ils voient l'entreprise comme une communauté. Ce qui est intéressant, c'est que parmi les passeurs de ces techniques de relations humaines, il y a le courant de la psychologie sociale italienne représentée par le Père franciscain Agostino GEMELLI⁴⁴. Il est le fondateur de l'université catholique de Milan et il est parmi les auteurs les plus importants de la psychologie appliquée au travail. Dès les années 1940, GEMELLI élabore un plan de contrôle social de la main d'œuvre dans lequel les psychologues devaient examiner la condition sociale du travailleur, sa situation familiale et son mode de vie, afin de pouvoir juger sa personnalité et sa subjectivité. Il prône aussi l'idée de ce qu'il appelle l'« *entreprise participante* », c'est-à-dire une organisation sociale fondée sur l'intérêt solidaire des ouvriers et des patrons. Son projet vise à rallier les membres de l'usine aux trois grands systèmes auxquels les ouvriers appartiennent : c'est-à-dire la famille, l'État et l'Église. Or il y a une dette évidente vis-à-vis du corporatisme chrétien qui s'exprime d'ailleurs dans le climat intellectuel et politique propre au corporatisme fasciste et, en s'inscrivant dans ce socle intellectuel, les techniques de l'École des relations humaines importées des États-Unis apparaissent comme une alternative pacificatrice pour résoudre toute tension sociale. À cela, il faut ajouter les tensions liées au climat de la guerre froide dans les années 1950. Mon interprétation, c'est qu'il y a un filtre dans la réception de ces techniques de gestion du personnel qui passent par une lecture militante et politique des relations humaines, prônées par la tradition locale de la psychologie sociale, qui était très conservatrice et qui visait à contrôler les ouvriers notamment en situation de tensions politiques locales très fortes. Donc, l'entreprise est considérée comme une communauté. On a là aussi affaire à une sorte d'hybridation.

Troisième exemple : le paradigme du *General management*. On voit dans certains documents véhiculés par les experts américains, notamment des cabinets de consultants dont j'ai pu consulter certains documents, que les principes de FAYOL⁴⁵ sont véhiculés et réinjectés par ces passeurs et ces consultants. Ce sont des principes de délégation des tâches, de gouvernement à distance, et portent sur le flux d'information, l'importance du lien hiérarchique, le rôle de la direction générale et du chef... Là aussi, on a affaire à

⁴³ https://fr.wikipedia.org/wiki/École_des_relations_humaines

⁴⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Agostino_Gemelli

⁴⁵ Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, (1916) 1999.

quelque chose d'un peu plus compliqué par rapport à un simple exemple d'assimilation, parce que FAYOL est connu en Italie depuis les années 1930, même si son ouvrage a été traduit dans les années 1960, de façon très tardive. Normalement, les élites italiennes lisent le français et l'allemand dans les années 1930. On voit donc déjà de nombreux articles de FAYOL traduits par les disciples de TAYLOR, ou par les rationalisateurs – ingénieurs de production et théoricien du management -, qui tendent à mettre l'accent sur le rôle hiérarchique et sur l'autorité du chef. Là aussi, une lecture particulière a été faite. Cela crée un terrain favorable à l'affirmation du paradigme du *General management* qui est par la suite réinjecté par les penseurs américains dans les années 1950.

Là, c'est un brouillon d'organigramme, qui est un peu le fétiche de la pensée fayolienne. Ce brouillon a été réalisé par un manager italien dans les années 1950, pendant un cours suivi à New York, aux États-Unis. Il a un peu de mal à se retrouver et à faire le lien entre les différentes fonctions. Je rentre un peu plus dans le détail de l'analyse de ce document dans l'ouvrage.

Enfin, qu'est-ce que j'entends par « *fracture gestionnaire* » ? C'est cela la question. J'essaie en quelque sorte de monter en généralité et de sortir du cadre spécifique italien. La fracture gestionnaire désigne l'écart qui sépare l'Europe des États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, en termes de connaissances et d'interprétation de ce que doit être l'organisation de l'entreprise. Cet écart rend également compte de la discordance qui demeure dans la signification de ces dispositifs de savoirs entre des interlocuteurs aux traditions intellectuelles et technico-professionnelles différentes. Dans ce sens, il me semble que le cas italien montre bien la façon dont les référentiels américains agissent sur la codification d'un savoir, le management, en quête d'une stabilisation.

Qu'est-ce que j'entends par « *stabilisation* » ? Je renvoie aux travaux d'un économiste, Timothy MITCHELL⁴⁶, qui a beaucoup travaillé sur le savoir économique et comment ce dernier est conçu et mis en œuvre. Par « *stabilisation* », j'entends l'ensemble des pratiques, des discours, des expérimentations, donc un ensemble de dispositifs qui permettent à un savoir d'être connu et légitimé. À l'instar de l'économie, le management a besoin d'un environnement sociotechnique adapté pour produire ses connaissances et mettre à l'épreuve ses conditions. Autrement dit, il doit fabriquer son propre monde. Dans ce sens, il n'y a pas de rupture dramatique lorsqu'on importe des techniques nouvelles, notamment dans ces cas spécifiques, mais plutôt un processus d'*aggiornamento*, c'est-à-dire de mise à jour et d'adaptation aux nouvelles circonstances. J'utilise le mot « *aggiornamento* » en italien, parce que l'expression est souvent attribuée au pape Jean XXIII qui l'a prononcée aux débuts des années 1960 lors du concile Vatican II⁴⁷ qui avait la tâche de mettre à jour (« *aggiornare* » en italien) la discipline ecclésiastique suivant les missions de son temps et sans forcément rompre avec la tradition. Il ne pouvait donc évidemment pas utiliser le mot « *réforme* ». Le mot « *aggiornamento* » semble bien s'adapter pour connoter les dynamiques sociales que j'ai essayé d'étudier dans cet ouvrage. Ce sont des dynamiques dans lesquelles il y a une *tension permanente entre des logiques d'acteurs et des logiques institutionnelles*.

⁴⁶ Mitchell T., « *The work of economics : how a discipline makes its world* », European Journal of Sociology n°2, vol. 46, 2005, p. 297-320.

⁴⁷ <http://www.eglise.catholique.fr/glossaire/vatican-ii/>

On voit bien que de nombreux intermédiaires jouent un rôle important en tant que passeurs. Ce sont des cabinets de conseil, des experts, des professeurs universitaires, des hommes d'affaires, parfois aussi des hommes politiques des deux côtés de l'Atlantique. Et puis, il y a des logiques institutionnelles qui sont menées par des entreprises, des cabinets, des fondations, des écoles de gestion et qui oscillent entre tradition et innovation. Ainsi, dans ce sens, il n'y a pas de traceur directionnel, mais il y a ce que j'appelle une « *circulation* » entre le local et le global. Dans ce sens, la construction du savoir managérial est une co-construction. On pourrait donc parler d'une fabrication du management. Je pense que c'est quelque chose qui vous parle au sein du réseau RT 30 parce que, finalement, les processus de codification et de légitimation du savoir managérial résultent moins d'une évolution progressive vers plus d'efficacité ou de rationalité que d'une série d'ajustements conjoncturels et localisés. Ce que j'ai démontré à partir de ce travail d'enquête, c'est toute une série de mises à jour qui est localement constituée. Dans cette perspective, la référence américaine devient une méta-référence, qui, au miroir de l'expérience locale et de l'expérience italienne en particulier, représente un moment exemplaire de la phase de recomposition culturelle des savoirs et des pratiques de gestion en Europe après la Seconde Guerre mondiale. Ce n'est pas seulement l'organisation à l'américaine que j'ai étudiée ici, mais j'ai essayé de renverser la perspective et d'étudier la façon dont un savoir s'est constitué, comment il est accrédité, légitimé et codifié et comment le référentiel américain a été un outil pour braquer les projecteurs sur ces processus. Il est vrai que nous avons affaire à des organisations sous influence, bien sûr, mais j'étais moins intéressé par les processus de modernisation que par les processus de construction d'un savoir pour l'action comme le management, dans lequel se trouvent bien sûr des espaces de liberté et dans lesquels on voit bien qu'il y a des résistances et des réseaux qui se mettent en place face à une emprise politique, économique et morale, parce que l'emprise américaine et le modèle américain sont aussi porteurs de ce que l'on pourrait appeler l'« *esprit du capitalisme* » de l'époque.

Au fil de ma thèse, j'ai essayé de faire des allers-retours avec le passé parce que, bien sûr, lorsqu'on part de l'après-guerre, on ne peut pas faire de coupure nette avec le passé, il y a des éléments de continuité avec le fordisme ou avec le fascisme.

Au niveau des réseaux dont Régis BOULAT parlait, je précise que j'ai étudié un cas précis : un conglomérat industriel qui appartient à l'État, qui dépend de l'État du point de vue politique, qui a eu une certaine autonomie depuis sa naissance et dont l'élite dirigeante n'a pas été véritablement affectée par le fascisme et l'issue du fascisme. C'est dû à une continuité des dirigeants avant et après la Seconde Guerre mondiale. Y a-t-il des liens étroits avec le système corporatiste ? Oui et non ! Cette question historiographique n'a pas été vraiment tranchée parce que, souvent, le corporatisme a été étudié du point de vue de l'histoire culturelle, c'est donc l'histoire des idées qui prime, alors que la mise en œuvre pratique des modes de gestion corporatistes a été peu étudiée. Cela commence. Plutôt que des réseaux corporatistes, je parlerai d'un « *réseau de rationalisateurs* » qui se met en place durant les années 1920-1930, pendant l'entre-deux-guerres. Il s'inspire des nouvelles sciences du travail comme la science de l'organisation, la psychologie sociale, etc., et son but est de rationaliser, donc d'améliorer la performance des entreprises, de contrôler les personnels, notamment les ouvriers et, éventuellement, de se rallier à une perspective plus large sur les conditions économiques de planification à l'échelle nationale, ce qui n'arrive pas vraiment. Donc je

parlerai plutôt d'un « réseau de rationalisateurs » composé d'ingénieurs, de cadres, d'experts, de scientifiques dont GEMELLI fait partie, tout comme Francesco MAURO que vous avez cité et qui est ingénieur et manager et qui a beaucoup réfléchi sur la théorie de la direction s'inspirant directement de FAYOL. Il a écrit plusieurs ouvrages sur le rôle et les tâches du chef et il essaie de prescrire et de systématiser une théorie de la direction à l'italienne. Il est le premier à mettre en place une école de formation managériale pour les ingénieurs durant les années 1930. Il était bien inséré dans les réseaux internationaux des rationalisateurs. Il fait en effet partie de l'institut managérial de Genève et de la Taylor society⁴⁸. Je parlerai donc plutôt d'un réseau de rationalisateurs dont l'inspiration conservatrice, voire réactionnaire, est évidente.

J'enchaîne pour tenter de répondre à toute vos questions.

Salvatore MAUGERI

Quel est le rôle des économistes ?

Ferruccio RICCIARDI

Dans les années 1950, le courant libéral domine et le courant keynésien se développe en marge du monde académique, notamment dans certains cercles proches du catholicisme social. On les retrouve dans la Démocratie chrétienne et une partie de ces experts sont chrétiens. On les retrouve au Ministère du Travail, dans les entreprises nationalisées, dans l'IRI. Je ne l'ai pas dit, mais c'est un élément important : au sein de ce conglomérat d'État, la technocratie qui s'inspire du catholicisme social est dominante. De ce fait, il y a un dialogue avec les syndicats et les cercles de réformateurs sociaux d'inspiration chrétienne qui essaient d'intervenir pour faire avancer les relations sociales au sein des entreprises.

Je n'ai donc pas trouvé de débat parmi les économistes sur la productivité. C'est quelque chose d'un peu hétérodoxe et marginal vis-à-vis des propositions de l'économie classique. Ceci dit, il y aussi une spécificité qui est propre au cas italien : une partie des économistes d'entreprise mènent un combat scientifique et académique au sein du monde intellectuel italien pour créer une nouvelle discipline appelée « *economia aziendale*⁴⁹ ». C'est quelque chose que l'on pourrait rapprocher de la science de gestion. C'est une chose un peu différente, mais qui relie en même temps la comptabilité, la finance et la gestion des entreprises. C'est une discipline unique qui existe encore aujourd'hui et qui se détache à la fois de l'économie et des techniques comptables et qui crée son propre espace au sein de l'université italienne. Il faut donc aussi probablement tenir compte de ces recoupements particuliers parmi les économistes de l'entreprise.

Autre élément : une question revient sur les petites entreprises. Bien sûr, je ne me suis pas intéressé aux petites entreprises, mais aux grandes entreprises qui comptent 3 000-4 000 salariés ou plus dans les industries lourdes telles que la sidérurgie ou la mécanique, ainsi qu'aux grands projets de mobilisation industrielle dans lesquelles les petites entreprises n'entrent pas. Cela dit, il y des débats historiographiques très riches sur ce sujet, ainsi que des hypothèses qui tendent à faire le lien entre la diffusion de certaines techniques managériales financées directement par les aides du plan Marshall et le sort des petites et moyennes entreprises, notamment dans la zone du Nord-Est, près de Venise. C'est une question qui se pose, parce qu'on ne peut pas parler du même

⁴⁸ <http://samnational.org/wp-content/uploads/2016/01/SAMHistory1912-1987b.pdf>

⁴⁹ Économie des entreprises.

niveau de formation des cadres ou des mêmes problèmes au niveau de la gestion du personnel et des ressources. Elles existent bien avant la Seconde Guerre mondiale et aussi après. L'essor de la petite entreprise dans le cadre du système industriel date des années 1970, mais, lorsque l'on parle de district industriel, il ne faut pas oublier que c'est une notion inventée ou réinventée par certains sociologues et économistes italiens qui, par la suite, ont fait fortune académique sur cette notion pour décrire un processus social et économique qui datait de bien avant. Qu'est-ce que c'est, le district industriel ? C'est une forme de production spécialisée localement et dans laquelle il n'y a pas de grandes usines ou de grandes entreprises, mais une sorte de déstructuration des tâches de production et de distribution. C'est donc le territoire qui contribue à l'organisation de l'activité productive et non l'inverse. C'est une question que je ne connais pas en profondeur et que je n'ai pas vraiment abordée dans mon livre, mais il y a sans doute des liens entre la grande et la petite entreprise et il y a des influences, des formes de circulation, des techniques et des savoirs, notamment du point de vue de la comptabilité et de la gestion des stocks. Il doit donc y avoir des formes de circulation entre la petite et la grande entreprise, notamment lorsque les deux entités se côtoient.

Régis BOULAT

Dans le cadre de sous-traitances, par exemple ?

Ferruccio RICCIARDI

Oui. C'est une réponse qui n'est pas satisfaisante, mais je renvoie à d'autres travaux qui ont davantage étudié cet aspect-là.

Concernant votre question sur la société immobilière, j'avoue ne pas avoir d'information. Je n'ai donc pas de réponse.

Régis BOULAT

Quand vous parlez de Luigi EINAUDI, le Président de la République italienne, je ne savais pas qu'il était membre de la société du Mont Pèlerin.

Olivier CLÉACH

C'était même l'un des chefs de file. C'est ce que dit notamment Serge AUDIER⁵⁰.

Ferruccio RICCIARDI

J'avoue mon ignorance sur ce sujet.

Olivier CLÉACH

Il y avait peut-être des influences, car il était à la tête de l'État.

Ferruccio RICCIARDI

Je ne sais pas vraiment. Il faut dire que, dans les années 1950-1960, il y a un représentant des libéraux à la tête de l'État. Il y a une influence dans la mise en place des politiques économiques, notamment au début des années 1950, jusqu'au tournant keynésien qui est impulsé notamment par la Démocratie chrétienne et la gauche socialiste qui essaient de pousser l'État italien à investir davantage et mettre en place les grandes infrastructures industrielles et de services, notamment grâce aux entreprises d'État utilisées pour la mobilisation de l'économie italienne avec l'idée du multiplicateur keynésien, c'est-à-dire produire plus et stimuler la consommation, ce qui permettra d'élever le niveau de vie et le PIB. Il y a donc une influence des cercles libéraux,

⁵⁰ Audier, 2012, op. cit.

notamment au sein du patronat et d'une partie du gouvernement, mais c'est une influence, qu'à mon avis, il faut nuancer par rapport au grand poids de la Démocratie chrétienne d'un côté et du Parti socialiste et du Parti communiste de l'autre. Le dialogue s'est fait parmi ces grands partis de masse. Cela dit, il y a probablement des études sur les influences de ces *think tanks* au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que je ne connais pas

Salvatore MAUGERI

Oui, mais, à la limite, on pourrait peut-être même dire que c'est l'IRI qui servait de *think tank*.

Ferruccio RICCIARDI

Oui. C'est une question que j'ai abordée dans ma thèse, mais que je n'ai pas reprise dans le cadre de l'ouvrage. L'IRI est en quelque sorte un bureau d'étude qui se met au service des différents gouvernements et qui conçoit les politiques industrielles dans les années 1950 -1960. Il y a même une osmose entre certains économistes comme Pasquale SARACENO⁵¹ qui était un économiste d'inspiration chrétienne. SARACENO a aussi un poids politique important. On voit bien dans les ministères de l'époque qu'il y a des hommes clefs qui s'inspirent de ce tournant keynésien, tournant qui passe notamment par l'action de l'IRI et de l'entreprise nationalisée. L'IRI est donc quelque chose de particulier. C'est une entreprise au service de l'État qui maintient son autonomie en quelque sorte et qui essaie de développer une stratégie industrielle qui lui est propre et, en même temps, c'est un bureau d'étude au service du gouvernement, notamment après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'aux années 1950, pour développer par exemple les premiers plans de redressement économique.

Sur le rapprochement entre Italie et Japon : il y a une tradition importante des conglomérats industriels au Japon et des politiques industrielles menées par l'État. Des travaux essaient de comparer les deux cas, même s'il est difficile de trouver des points de comparaison.

Pour ce qui est du management participatif et de ces tentatives d'impliquer davantage les salariés et les organisations syndicales : l'inspiration vient des États-Unis. Les syndicats chrétiens jouent un rôle de partenaire dans le cadre d'une dynamique syndicale où les tensions étaient très fortes, notamment entre la centrale communiste et socialiste et le gouvernement. Le nouveau syndicat chrétien qui se met en place dans les années 1950, en compétition avec les socialistes et communistes, s'inspire de la tradition des relations industrielles menées aux États-Unis. L'idée est donc de privilégier la négociation collective, notamment au niveau de l'entreprise, pour trouver et mettre en place des compromis, articuler les niveaux de négociation et responsabiliser davantage les syndicats et leurs représentants au niveau territorial et au niveau de l'entreprise. Cet intérêt vis-à-vis des outils et des politiques du personnel montré par les managers de l'IRI et, de façon plus large, par les managers des entreprises d'État, est partagé par une partie des syndicalistes d'inspiration chrétienne libérale. Il y a donc un dialogue, même s'il est parfois biaisé par les dynamiques de la guerre froide, comme j'ai essayé de le montrer avec l'exemple de l'usine sidérurgique que j'ai étudiée dans les années 1950. L'idée est qu'il est bien de mettre en place un système de participation des syndicats et

⁵¹ <http://boowiki.info/art/les-economistes-italiens/pasquale-saraceno.html>

des salariés à l'organisation productive, mais, finalement, ce dialogue est un peu difficile, parce qu'il y a des formes de discrimination politique très nette.

On privilégie l'encadrement de salariés par des centrales syndicales d'inspiration chrétienne qui ne sont pas communistes. Par le jeu des luttes internes et de la négociation à une échelle plus locale, on voit bien que les syndicats antagonistes rentrent dans la négociation et parviennent finalement à signer une sorte de compromis qui est l'un des premiers exemples d'institutionnalisation des relations industrielles dans l'Italie de l'époque. Ce sont les syndicats et le patronat qui signent un accord sur la gestion du personnel fondé notamment sur ces nouvelles techniques de *job evaluation* qui étaient censées objectiver les qualifications professionnelles à partir de l'analyse du poste. Il fallait analyser le poste d'un point de vue scientifique et selon un certain nombre de critères psychosociaux. L'analyse des postes ouvriers est partagée par les syndicats et les managers, tout comme le manuel qui sert de base pour la mise de la place de cette forme d'évaluation a été corédigé par les deux parties. C'est donc une première forme de collaboration. En contrepartie, il y a, par exemple, une clause de trêve syndicale, c'est-à-dire que le syndicat va éviter de mener des actions de protestation et de lutte jusqu'au règlement du conflit.

Il y a donc une première forme d'institutionnalisation des relations sociales au sein des entreprises d'État qui, dans ce cas-là, sert de laboratoire social dans une société marquée par des tensions et des oppositions très fortes. À l'époque, il y avait des formes de discrimination politiques nettes. On licenciait des syndicalistes chez FIAT par dizaines. Là aussi, l'emprise du modèle syndical américain est bien sûr évoquée à maintes reprises. Des juristes du travail interviennent et ils ont lu, commenté et traduit des auteurs comme Selig PERLMAN⁵². C'est un historien et l'un des premiers théoriciens des *industrial relations* aux États-Unis et qui prône un peu cette idée de relations sociales comme relations équitables entre des entités qui se légitiment de façon mutuelle, alors que ce n'était pas la perspective du rapport de force normalement expérimenté à l'époque en Italie. On voit donc bien comment une entreprise d'État s'inspire du modèle américain tout en réinterprétant certaines de ses dimensions en fonction de la culture locale (dans ce cas-là, c'est la culture d'inspiration chrétienne).

Salvatore MAUGERI

Il ne nous reste plus qu'une heure, nous pourrions céder la parole à la salle pour quelques remarques et questions qu'auront inspirées les interventions de nos collègues et celles de Ferruccio. Pour ma part, je suis un peu dubitatif quand j'entends Ferruccio parler de la construction de ce *soft-power* à propos des 30 glorieuses, quand je l'entends dire que l'on a remplacé le modèle de coercition par celui de la séduction et de l'attractivité. Je me demande s'il n'y a pas un effet de loupe ou un biais méthodologique qui est dû à une enquête dans les archives, parce que, à écouter Ferruccio, il n'y aurait pas pu y avoir Mai 1968 et toutes ses revendications en faveur de l'amélioration des conditions de travail, de l'autonomie dans le travail, de la désaliénation, de la déparcellisation des tâches, etc. J'ai le sentiment que, soit les textes sont en avance sur l'histoire et les faits et ce que Ferruccio collecte à travers des archives l'a induit en erreur, parce qu'elles grossissent des intentions et attirent notre regard sur des intentions qui ne se sont pas encore traduites dans les faits, soit, au contraire, les études

⁵² Perlman S., *A Theory of the Labor Movement*, New York, MacMillan, 1928.

sur le travail en usine n'étaient pas complètes et n'ont pas suffisamment insisté, pour cette période, sur les séductions exercées par le modèle taylorien-fordien.

Dans le même ordre d'idée, Ferruccio dit que le savoir managérial est une co-construction. Soit, mais, entre qui et qui ? Cette co-construction n'implique en tous les cas d'aucune manière les salariés eux-mêmes.

Voilà le genre de remarques qui me sont venues à l'esprit en écoutant Ferruccio. Si d'autres que moi souhaitent intervenir, n'hésitez pas.

Isabelle CHAMBOST

J'ai une question de comparaison entre la France et l'Italie. En France, notamment après 1945, il y a eu une volonté de l'État de piloter l'évolution de l'économie, à travers la comptabilité nationale : il s'agissait de tisser des liens entre la comptabilité nationale et la comptabilité des entreprises. L'idée était d'arriver, au travers d'une certaine formalisation de la comptabilité des entreprises, à créer un niveau méso - et non un nouveau réseau - qui permettrait d'expliquer des évolutions qu'on remarquait au niveau de la comptabilité nationale, par exemple l'augmentation du volume des investissements. On aurait ainsi pu dire pourquoi les investissements se concentraient dans telle région ou dans tel secteur. Cette perspective se retrouve aussi au travers des comptes de structure quand le CERC (Centre d'étude des revenus et des coûts) a été créé en 1966, avec l'idée que l'on allait mesurer les gains de productivité et, surtout, qu'on allait être en mesure de voir comment se redistribuaient ces gains de productivité créés. On espérait ainsi pouvoir identifier ces gains de productivité produits par certains secteurs étaient captés par d'autres. Cela a donné lieu à des outils qui ont été expérimentés au niveau national et qui ont permis ensuite l'étude des revenus de redistribution au niveau macro, puis la définition d'outils pour les entreprises. Je me demandais s'il y avait eu des orientations semblables en Italie, c'est-à-dire si l'État avait réussi, après la Seconde Guerre mondiale, à avoir autant la main mise qu'il a pu l'avoir dans le cas français.

Ferruccio RICCIARDI

Je pense que le seul moyen pour essayer de formater le milieu économique, c'est la fiscalité. Elle a longtemps été utilisée en Italie comme outil de politique industrielle, c'est-à-dire avec des charges moins importantes vis-à-vis des petites et moyennes entreprises, des formes de défiscalisation et des niches fiscales. Au niveau des outils, je ne sais pas, parce que, par exemple, il n'y a pas de plan comptable.

Salvatore MAUGERI

Il n'y a toujours pas de plan comptable ?

Ferruccio RICCIARDI

Je ne crois pas. Il n'y a pas de commission qui se réunisse et il n'y a pas eu de commission au plan. Il y a eu de nombreuses tentatives dans les années 1960 pour mettre en place un programme de planification économique, mais cela n'a pas marché.

Salvatore MAUGERI

J'avais tendance à faire le parallèle entre le plan français et la volonté de l'IRI.

Ferruccio RICCIARDI

C'est autre chose. Des plans sectoriels remontent aux années 1930 et ils sont réactualisés pendant les années 1950. L'IRI est une sorte de grand ministère de

l'Industrie et il y aura par la suite un ministère des entreprises publiques contrôlées par l'État. Je ne vois donc pas de superstructure comme celle que vous évoquez.

Régis BOULAT

Dans le cas italien, on a du mal à voir où sont passés les gains de productivité, en tous cas, pas dans la poche des ouvriers. Dans le cas français non plus, d'ailleurs, puisque sur 5 % de gains de productivité, environ 1,4 % portaient en gains de salaire net ouvrier.

Ferruccio RICCIARDI

Si l'on regarde la courbe des salaires et des gains de productivité dans les années 1950 – 1960, on voit bien qui a profité des gains de productivité : ce ne sont pas les salariés, mais les entreprises.

Sur le savoir managérial : c'est une co-construction qui est faite à partir des acteurs qui sont davantage impliqués. Ce sont ces nébuleuses d'experts qui participent au formatage et à la codification de ce savoir. Bien sûr, ce ne sont ni les salariés, ni les ouvriers qui y participent, parce qu'il y a une expropriation, depuis TAYLOR, du savoir d'atelier et du savoir gestionnaire élaboré et forgé au sein des ateliers.

Ce qui m'amène à répondre à votre première question sur la force de séduction et d'attraction des techniques de savoir managérial. C'est un *soft-power* dont profitent les cadres, cette nouvelle couche qui s'approprie les outils et des techniques de gestion, comme formes d'accréditation, comme forme pour asseoir une professionnalisation. La généralisation des outils de gestion permet à cette couche sociale de compenser l'absence des formes classiques du professionnalisme, que ce soit des associations, des diplômes communs connus, notamment après la Seconde Guerre mondiale. Dans ce sens, je trouve que les dispositifs de gestion servent l'essor de la couche des cadres. Cela dit, puisqu'il y a cette attraction, il y a une sorte de *soft-power* qu'on ne voit pas et qui remplace la médiation politique. C'est pour cela que certains observateurs, notamment de la gauche syndicaliste, craignaient la diffusion du modèle américain et c'est une question qui revient dans les débats publics et savants.

Salvatore MAUGERI

Ils avaient peur que cela amoindrisse le conflit de classes ?

Ferruccio RICCIARDI

Oui. Le problème c'est que, normalement, ceux qui mènent le conflit de classes ne s'intéressent pas à la gestion du travail ou aux questions techniques d'organisation du travail. Il y a là un biais qui a été pointé par certains observateurs sur le fait que la gauche politique et syndicale ne s'est jamais vraiment intéressée aux techniques gestionnaires et tayloriennes. C'était quelque chose d'acquis et qu'ils n'ont pas jugé utile de remettre en cause. C'est un reproche qu'on peut faire⁵³.

⁵³ On pourra se reporter, sur ce point, aux travaux d'André Gorz, qui a défendu, depuis les années 1960, la nécessité, pour le mouvement ouvrier, de s'impliquer dans le contrôle de la gestion des firmes, non pas, bien sûr, dans l'intérêt des détenteurs du capital, mais des travailleurs. Voir, par exemple, Jean-Luc Metzger, « André Gorz, penseur de l'Émancipation - Première partie - De la critique du travail à la société autoorganisée », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°17, p. 13-41 ; et Jean-Luc Metzger, « André Gorz, penseur de l'Émancipation - Deuxième partie - Discussions et précisions », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°18, p 11-30.

Bruno TRENTIN a longtemps été à la tête de la fédération métallurgique, puis de la CGIL, la grande centrale syndicale d'inspiration socialiste communiste. C'était une figure tout à fait particulière, parce que c'était un chercheur qui était le fils d'un antifasciste, député libéral, qui avait fui le fascisme pendant les années 1920 et s'était réfugié à Toulouse en France. Tout jeune, il avait pu participer au mouvement de la Résistance à la fois française et italienne. Il a vécu en France jusqu'à 17 ans et c'est pour cela qu'il parlait très bien français. Après des études à Harvard, il est entré à la CGIL parce que, pour beaucoup d'intellectuels, c'était une façon de se rapprocher de l'action et de faire de la recherche au service de l'action politique, plutôt que rentrer dans l'université et dans monde académique qui était plus stérile et moins intéressant. Il a fait tout le début de sa carrière dans la centrale syndicale CGIL au sein de son bureau d'études. Il existe un ouvrage qui a été traduit en français, *La cité du travail*⁵⁴, avec une préface d'Alain SUPIOT, dans lequel il dresse un portrait saisissant du rapport de la gauche syndicale vis-à-vis du problème de la technique. Il dit que l'un des gros défauts de la gauche syndicaliste était de ne pas s'occuper des questions techniques, de la question du travail et surtout de ne pas qualifier le contenu du travail.

Qu'est-ce que le travail ? Les salariés ont-ils le droit de nommer, qualifier et donner forme au contenu du travail ? C'est une question politique fondamentale, parce que définir ce qu'est le travail revient à définir comment et quand travailler, que produire et dans quelles conditions. C'est pour cela que certains intellectuels et militants de gauche, comme TRENTIN, voyaient d'un œil un peu malveillant la diffusion de ces nouvelles techniques de gestion qui étaient bien sûr séduisantes vis-à-vis d'une certaine partie du milieu d'affaires, du patronat et, surtout, des cadres, mais sur lesquels les salariés n'avaient pas prise. Elles contribuaient à détourner le moment de la médiation politique, parce que l'organisation du travail et la définition du contenu du travail n'étaient pas discutées et ne faisaient pas partie du débat politique. C'est une question qui demeure actuelle. En effet, vis-à-vis des formes de gestionnarisation ou de managérialisation, on est souvent concentré sur les formes techniques d'opérationnalisation et on oublie la question du contenu du travail.

Salvatore MAUGERI

C'est l'emploi, le salaire.

Ferruccio RICCIARDI

Il y a peut-être un passage après Mai 1968, dans les années 1970, durant lequel les courants de la gauche autonomiste et le mouvement féministe remettent en cause la constitution du travail et remettent donc en cause les formes d'organisation du travail. Ce qui débouche aussi sur des innovations sociales importantes, notamment en Italie. On arrive, par exemple, à une grille professionnelle unique qui ne faisait pas de différence entre employés et ouvriers. C'est-à-dire qu'on pouvait commencer comme ouvrier et finir sa carrière en tant qu'employé. Cette grille professionnelle est issue des luttes des années 1970 et elle est fondée sur l'idée qu'il n'y a pas de différence ou de cloisonnement entre travail manuel et travail intellectuel. Du point de vue de l'analyse du poste de travail, c'était révolutionnaire. C'est ce qu'on appelle l'« *encadrement professionnel unique* » pour tous les travailleurs au sein d'une même usine. On arrive à

⁵⁴ Trentin B., *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, Paris, Fayard, (1997) 2012. <https://nrt.revues.org/700>

d'autres innovations sociales comme les 150 heures, c'est-à-dire le droit que chaque salarié avait d'utiliser 150 heures par an pour se former et donc faire évoluer sa carrière. Ce sont des innovations issues des années 1970 que nous avons oubliées. C'est peut-être le moment historique en Italie et ailleurs durant lequel les débats sur la conceptualisation du travail sont les plus riches.

Salvatore MAUGERI

D'autres remarques ?

Jérôme Cihuelo

Je me suis dit que ce *soft-power* était plus à l'adresse de l'encadrement que des ouvriers ou même des contremaîtres, parce que Ferruccio disait que cela avait un temps d'avance. J'ai tout de suite fait le lien avec ce que l'on retrouve sur des modes de travail dits « innovants », où on joue beaucoup de la séduction pour produire du consentement et pour faire accepter de la part des cadres de nouvelles formes d'intensification du travail. On les met dans des programmes d'accélération, on les expose à des incertitudes qui sont quand même assez récurrentes dans le travail et on voit bien là aussi que l'on joue de ces techniques de séduction et le modèle qui sut à fait appel à l'univers de la start-up. On voit donc bien qu'on joue une sorte de fascination de la petite structure vis-à-vis de grosses bureaucraties professionnelles qui font l'incapacité de pouvoir changer leur organisation. Je me suis dit que c'est effectivement plus à l'adresse de ces personnels-là.

Salvatore MAUGERI

Ce que je n'avais pas tout à fait compris. C'est se constituer un bataillon de futurs innovateurs.

Jérôme Cihuelo

J'ai eu la même réaction.

Ferruccio RICCIARDI

Ceci dit, avec les techniques s'inspirant de l'école des relations humaines, il y a des tentatives pour davantage impliquer les salariés dans ce dispositif managérial, donc les séduire à travers des gains qui ne sont pas salariaux ou liés à la définition du travail, mais pour satisfaire à travers de meilleures conditions de travail, grâce à l'idée de participer à une communauté d'entreprise. Il y a donc beaucoup de séminaires et de tentatives d'enrôler les salariés grâce à l'intervention de certains syndicats.

Salvatore MAUGERI

Est-ce que cela marchait ?

Ferruccio RICCIARDI

Non, cela ne marchait pas vraiment. Il y a des résistances et des débrayages, mais le projet est là.

Jérôme Cihuelo

On pourrait se demander si le cas italien a un temps d'avance par rapport à ce qui s'est passé dans les années 1970, suite à la crise sociale du taylorisme et l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail des groupes semi-autonomes qu'on a essayé de développer et qui partaient de la frange patronale la plus progressiste en France. Est-ce qu'il y avait effectivement ce temps d'avance de l'Italie ?

Ferruccio RICCIARDI

Je ne sais pas si on peut parler d'un temps d'avance. C'est un peu la spécificité de ces réseaux de cadres et de technocrates qui s'inspirent du catholicisme social et qui voient dans la boîte à outils importée des États-Unis, un moyen pour mettre en place un projet de pacification des relations sociales et de stabilisation des sociétés, ce qui va avec le projet hégémonique état-unisien. Le but est de stabiliser la société à travers l'expansion économique et l'accès à la consommation et l'amélioration de la productivité. L'idée phare des États-Unis est de stabiliser de l'Europe.

Salvatore MAUGERI

Oui, et le faire à partir de postulats qui étaient discutables, mais qui, en réalité, n'ont pas été discutés, c'est-à-dire l'accès à la consommation de masse. En somme, c'est comme cela que s'achète la paix sociale.

Ferruccio RICCIARDI

Ah non !

Un intervenant

Oui et non, parce que ce qui est étonnant et cela rejoint ce que vous disiez tout à l'heure : l'arrivée de la productivité est associée au marketing. C'est très étonnant. Si la productivité a une vocation autre que la stabilisation, il n'y aurait pas besoin d'introduire les mêmes méthodes en marketing. C'est-à-dire que l'on conçoit la productivité alliée au marketing, c'est-à-dire à la nécessité d'écluser des surplus de productivité, au-delà des volumes, de la satisfaction de biens primaires dans l'échelle de MASLOW. On voit bien que, à un moment donné, en Mai 1968, que c'est une société tout entière qui se demande s'il faut produire et produire pour quoi ? On va faire des gains de productivité de plus en plus réduits pour améliorer et on amène donc des techniques de productivité qui vont leurrer certaines classes sociales qui sont dans l'attente et une classe moyenne qu'on voit apparaître comme aujourd'hui comme étant la quintessence du développement économique. C'est-à-dire que dans les pays émergents, on classifie..., certaines classifications par le fait de voir émerger une classe moyenne, or qu'est-ce qu'une classe moyenne ? C'est une classe qui consomme, qui sort d'une certaine forme de pauvreté vue de l'œil occidental pour arriver à une forme de consommation apaisante pendant un certain temps. C'est-à-dire que les gens vont consommer plutôt que de se battre ou de réfléchir politiquement. Cela pose la question à l'origine de cette intentionnalité venue des États-Unis qui imprègne toute la société européenne dont les modèles de consommation et de management n'étaient pas du tout ceux-là. L'absence de la guerre aurait certainement conduit à autre chose qu'au consumérisme et à des méthodes de management intensives comme nous les avons aujourd'hui et dont on voit qu'elles causent de véritables problèmes. Aujourd'hui, c'est dans le partage des richesses, la destination de l'entreprise comme lieu de conflit et de productivité qu'on voit bien que, quelque part, l'externalisation de la production résout certains problèmes socioéconomiques. On ne va plus s'amuser à obtenir des gains de productivité dont on ne voit pas la nécessité et on va confier cela à des pays émergents à qui on va laisser le soin de créer des classes moyennes et transférer le problème. Je pense que le livre de Ferruccio montre en comparaison avec la France, par exemple, et comme vous le disiez, cette espèce de volonté de stabiliser au moment de la rupture et ce qu'on a très souvent entendu chez les prospectivistes américains, c'est qu'il faut pacifier l'Europe par la consommation plutôt que de voir arriver des modèles politiques qu'on ne connaissait

pas, tels que le communisme. On revient sur ce que vous souligniez plus tôt sur la réflexion que certains syndicalistes peuvent avoir sur le partage des richesses qui, aujourd'hui, est à mon avis réglé puisqu'il n'y a plus de travail. On supprime l'enjeu du travail, on supprime le conflit social. On le sous-traite à l'extérieur.

Salvatore MAUGERI

En l'espèce, nous risquons d'avoir de gros problèmes.

Ferruccio RICCIARDI

Finalement, cela a fonctionné sur le long terme après la Seconde Guerre mondiale.

Salvatore MAUGERI

Oui, nous avons eu 30 ans de stabilité.

Ferruccio RICCIARDI

Nous [en Italie] sommes différents. Il y a une recrudescence dans les années 1970, mais, finalement, elle a été remise en cause depuis.

Salvatore MAUGERI

Tout à fait. Nous avons beaucoup sollicité nos intervenants, je propose que nous arrêtons-là, sauf s'il y avait d'autres questions ou remarques ? Je vous remercie de cet exercice qui n'est jamais facile.