

## Les colporteurs du management. Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953

Yves Nicolas

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Nicolas Yves. Les colporteurs du management. Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953. In: Le Monde alpin et rhodanien. Revue régionale d'ethnologie, n°2-4/1996. Mémoires d'industries. pp. 273-288;

doi : <https://doi.org/10.3406/mar.1996.1613>

[https://www.persee.fr/doc/mar\\_0758-4431\\_1996\\_num\\_24\\_2\\_1613](https://www.persee.fr/doc/mar_0758-4431_1996_num_24_2_1613)

---

Fichier pdf généré le 04/04/2018

## Résumé

Est-ce un hasard ? C'est de l'université de Harvard, La Mecque du management pour beaucoup d'Européens, qu'en 1947 un plan de soutien fut annoncé qui devait aider l'Europe à se relever. D'importants moyens matériels furent engagés bien sûr dans ce plan Marshall, mais les Américains prodiguèrent aussi des conseils, et notamment sur les moyens de moderniser les entreprises. C'est ainsi qu'à partir de 1949, plusieurs milliers de missionnaires français furent envoyés «en stage» aux Etats-Unis, pour découvrir in situ les causes de la prospérité américaine. Et la plupart découvrit effectivement des techniques de gestion des entreprises qui avaient peu cours de ce côté-ci de l'Atlantique : les études de marché, la rationalisation du travail, la gestion des ressources humaines, etc. Souvenirs de voyage au pays du management.

## Abstract

Nicolas (Yves). — Missionaries in management. Productivity improvements in America between 1949 and 1953

In 1947, a scheme was set up which was designed to support postwar reconstruction in Europe. As an unlikely coincidence, the announcement of the scheme took place in Harvard University, seen in Europe as the Mecca in business Management. As part of the so-called «Marshall plan», major financial and material means were of course involved. However, the US would also provide generous advice, particularly in the field of organization and management of the european firms. As a result, starting 1949, thousands of french «pilgrims» were sent as «trainees» to the United States. They would discover there the very ways and means of american welfare and prosperity. Indeed, most of them did discover management techniques that were little in use at home : market studies, work process rationalization, human resources management... Back in France, they would turn into missionaries of what their eyes had seen : «Souvenirs de voyage» in the country of Management.

# Les colporteurs du management

## Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953

Yves Nicolas

*« Le plan Marshall a fourni les capitaux pour relancer l'économie, mais il a surtout contribué à multiplier les leçons de choses au travers des missions de productivité et de formation des managers. »*  
Michel Drancourt, *Mémoires de l'entreprise*, Paris, Laffont, 1993, p. 321.

ENTRE 1949 et 1953, près de trois mille Français partirent aux États-Unis pour étudier les causes de la prospérité américaine. Penchés au hublot de leur Constellation, quarante-deux Isérois étaient de l'aventure. Que découvrirent-ils au cours de ces six semaines de mission, quels souvenirs conservent-ils aujourd'hui de cette expédition ? Nous avons posé la question à certains d'entre eux<sup>(1)</sup>. En surim-



La mission de productivité au départ d'Orly. *Cahiers de l'industrie lainière II*, juin 1952, p. 4.

(1) Je remercie en particulier Messieurs Balterra, Bouchayer, Escarfail, Guinchard, Merle, Moiroud, B. et R. Patulle et Trémouilhac pour leurs récits de mission ; mes remercie-

pression de leur récit, on apercevra les contours de ce qu'on appelle depuis le « management ». L'influence américaine est à ce chapitre indéniable. Est-ce à dire pour autant que les Français ignoraient tout de cette « science » ? Evidemment non. De Fayol à Coutrot, il existait en France une solide tradition en matière d'organisation et de gouvernement des entreprises. Et pourtant c'est au cours de leurs visites dans les plus prestigieuses écoles américaines que la plupart des industriels entendirent parler de Henri Fayol pour la première fois. Bien plus, de la bouche même des professeurs de Harvard : le père du management était français !

C'est dire avec quelle prudence nous évoquerons les négociations et les transactions qui eurent lieu dans les années 50 sur ce marché très sensible des idées. Un patrimoine bien difficile à classer.

#### « A LA RECHERCHE DES TEMPS PERDUS »

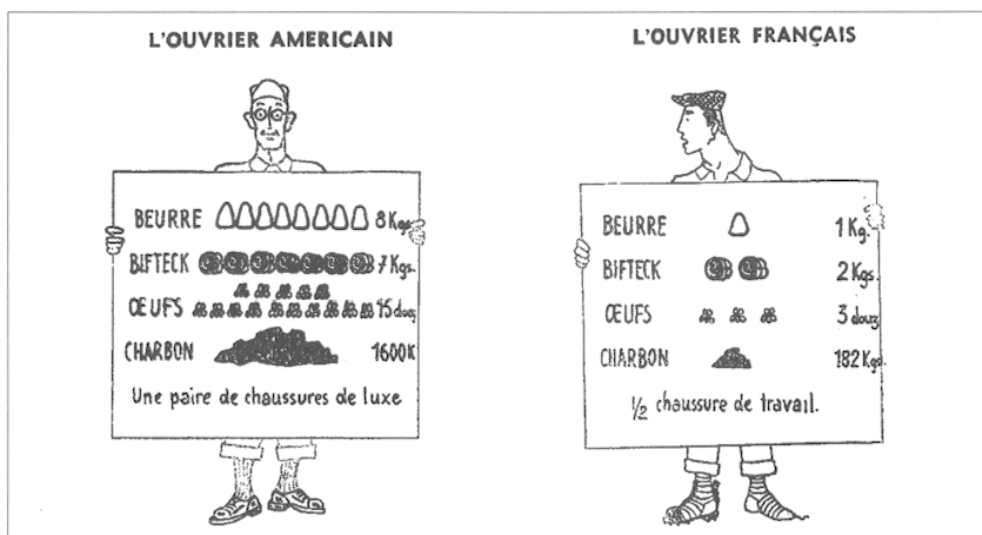
(titre d'une émission radiophonique consacrée à la productivité)

*« Il est logique et dans son intérêt bien compris que, pour combattre la faim, la pauvreté, le désespoir et le chaos en Europe, les États-Unis donnent toute l'assistance possible en vue du retour à la santé économique du monde, sans laquelle il ne peut y avoir de stabilité politique ni de paix assurée. »* C'est en ces termes que, le 5 juin 1947, le général Georges Marshall, Secrétaire d'État américain, annonça son plan de sauvetage pour l'Europe. Principal bénéficiaire après l'Angleterre de la manne américaine, la France reçut ainsi en quatre ans l'équivalent de quelque 15 milliards de dollars.

A Paris, l'administration Marshall était représentée par l'E.C.A. (Economic Cooperation Administration) et travaillait avec un Comité de la Productivité. Les missions de productivité, qui nous intéressent ici, débutèrent deux ans après le discours de Marshall, en 1949, dans le cadre d'un programme complémentaire dit d'Assistance Technique. A cette date en effet, et sous la pression du contribuable américain, l'E.C.A. décida de lancer une enquête sur l'utilisation qui était faite en Europe des fonds qu'elle lui versait. *« Il se fit jour, écrivait Jean Fourastié, un des membres éminents du "staff" de Jean Monnet, un thème de réflexion qui était à peu près le suivant : "Est-ce que les gens utilisent au mieux l'aide en dollars que nous leur donnons et qu'est-ce qu'il en restera ? Est-ce que ce sont simplement des choses qu'ils vont consommer tout de suite, et une fois qu'il les auront consommées, ils seront plus pauvres qu'avant ; la seule différence est qu'ils se seront habitués à vivre un peu mieux et, quand l'aide cessera, non seulement*

ments vont également à Messieurs Bize, Deiber, Donn, Dransart, Fombonne et Gouin pour les précisions complémentaires qu'ils m'ont fournies. Cette étude s'est déroulée au sein d'une association grenobloise, CRHISMASS, Centre de Recherches sur l'Histoire du Management et des Sciences Sociales. Cette association nouvellement créée est habilitée par ses statuts à recevoir tout document (ouvrages, archives, films et photographies) à fin d'études et de préservation. 3, place des Tilleuls, 38000 Grenoble, Tél. 76 51 01 96.

ils ne vivront pas mieux qu'auparavant, mais plus mal parce qu'ils se seront habitués à consommer des choses sans les produire ; ou, au contraire, cette aide est-elle effectivement de nature à relever le niveau de la production européenne ?" » (2). Un expert américain, James Silbermann, chef du service Technologies et Productivité au *Bureau of Labors Statistics* du ministère du Travail, fut alors dépêché dans les différents pays bénéficiaires du Plan Marshall pour déterminer les chances réelles d'un redressement économique et conclut que la faiblesse de l'économie européenne ne résultait pas de causes « naturelles », telles que le manque de matières premières ou l'étroitesse des marchés nationaux, mais d'une mauvaise organisation du travail et d'une faible productivité. Il préconisa par conséquent de poursuivre le programme d'assistance, mais en invitant les Européens à visiter les usines américaines pour découvrir *in situ* les facteurs d'une productivité jugée alors trois ou quatre fois supérieure à la productivité française (3).



« Voici ce que peuvent s'acheter avec le produit de 8 heures de travail un ouvrier américain et un français. »

Tous les dessins illustrant cet article sont tirés de rapports de missions.

La productivité apparut bien alors comme la clé du déclin ou de la prospérité des nations et, tandis que Silbermann l'observait en creux dans les usines françaises, Rotislaw Donn, chef du service d'analyse industrielle à l'ambassade de France à Washington, la repérait en positif dans les usines américaines et en communiquait les caractéristiques détaillées au Commissariat au Plan : « Alors je me mets à faire des monographies. A ce moment-là, on tombe inévitablement sur la notion de productivité. Schématiquement, on s'aperçoit que les Américains produisent trois fois plus en une heure et ils payent trois fois plus leurs ouvriers et chacun peut acheter trois fois plus. Alors donc, je dis à Monnet (qui s'interrogeait sur les causes de la prospérité américaine) : c'est la productivité. » C'est pourquoi, dès 1947,

(2) L'effort français en vue de l'accroissement de la productivité. Cours à l'ENA, 1951, p. 30.

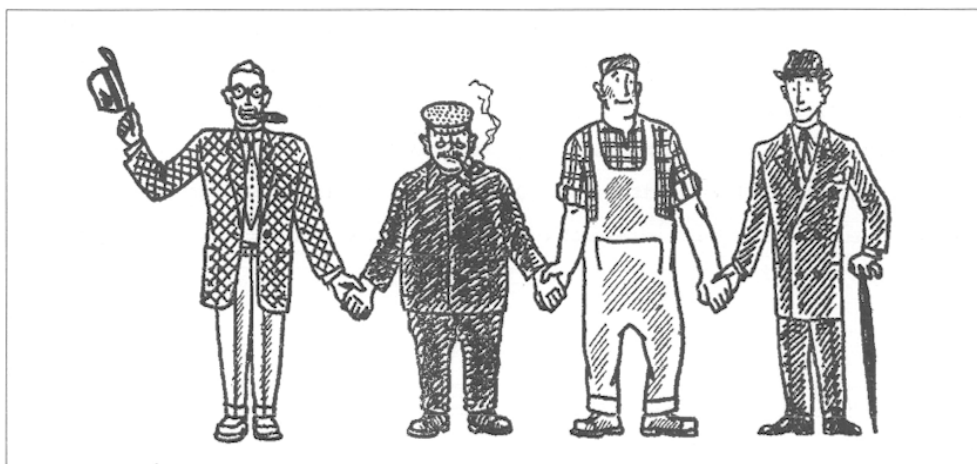
(3) Malgré son caractère confidentiel, le rapport qu'il remet sur la situation française est partiellement reproduit, avec autorisation de l'auteur, par le Syndicat Général des Fondateurs de France.

dans un mémoire intitulé « *Comment tirer parti de l'expérience américaine ?* » Rotislaw Donn suggérait l'envoi de Français en mission aux États-Unis de façon à créer un « choc psychologique ». Les propositions quasi-simultanées et concordantes transmises par Silbermann à l'E.C.A. permirent de lancer le programme et, entre 1949 et 1953, ce furent 274 missions françaises (compte non tenu des missions européennes organisées par l'O.E.C.E.) qui partirent aux États-Unis.

## DES VOYAGES TRÈS ORGANISÉS

Pour envoyer des missionnaires aux États-Unis, la voie administrative était la suivante : d'abord le Comité national de la Productivité, via les ministères, informait les organismes syndicaux et professionnels des possibilités de mission proposées par l'E.C.A. Ces organismes soumettaient alors leur projet aux dits ministères qui les transmettaient au Comité national afin que soit établi le programme général annuel. Lorsque chaque ministère avait instruit dans le détail les projets qui relevaient de sa compétence, le Comité n'avait plus qu'à les transmettre aux autorités américaines de Paris pour accord et au service d'analyse industrielle de Washington pour préparation du circuit des visites. Quand une mission était acceptée par l'E.C.A., l'A.F.A.P., qui était l'organe exécutif du Comité, réglait les détails du voyage et convoquait les missionnaires à Paris pour un pré-stage de quelques jours. « *Ils nous ont surtout appris comment il fallait traiter les Américains et éviter de les froisser... la façon de les rencontrer, de ne pas faire de gaffes. On a été abreuvé de tas de petits fascicules sur la façon de vivre des Américains* ». « *On est resté trois jours, je crois. Et puis on a visité des usines dans le Nord, à Lille, à Roubaix, et dans le Midi, à Mazamet. C'était pour s'entraîner. Pour ça, on était préparé.* »

La composition d'une mission n'était bien sûr pas laissée au hasard et l'administration américaine imposait même très fermement aux Français un peu interloqués la règle des trois tiers : 1/3 de patrons, 1/3 de cadres et 1/3 d'ouvriers. Peut témoigner de la sévérité des contrôles, cet extrait d'une lettre adressée à un industriel grenoblois par le Secrétaire Général de son syndicat professionnel : « *A l'examen de la liste des candidats que nous avons proposés pour participer à la mission de productivité, le C.N.P.F. semble voir le camouflage d'un ingénieur, M. X., sous la dénomination ouvrier. Une telle substitution ne peut être admise, car la mission doit comprendre des ouvriers qui travaillent sur le tas et qui, à leur retour, sont susceptibles de faire part à leurs collègues des impressions qu'ils auront apportées d'Amérique. Les ouvriers doivent être affiliés obligatoirement à l'un des syndicats F.O. ou C.F.T.C.* » Bien entendu, en instaurant cette règle de mixité, les Américains pensaient pouvoir démontrer aux missionnaires que des patrons et des ouvriers, même français, étaient capables de vivre



ensemble. Car l'absence de lutte des classes dans l'entreprise, voilà quelle était la grande leçon de l'Amérique ! et voilà où se nichait la forte productivité. Alors, qu'une équipe de Français, mise en contact par la grâce de ce commun pèlerinage, le découvrit ensemble, et que de retour en France chacun prêcha en converti, telle était bien la première vertu de ces voyages d'études. « Une fréquentation de tous les instants, les sentiments d'amitié qui lient si facilement vingt hommes destinés à passer sept semaines ensemble, à 6 000 kilomètres de leurs familles, tout cela fait davantage pour le succès d'une équipe que toutes les théories sociales du monde », lit-on dans un rapport de la Mission Industrie lainière. Mais pour instruire ces néophytes, il fallait accorder le plus grand soin à l'organisation du parcours et veiller à ce que chaque usine visitée illustrât bien cette coopération. Le jour de son arrivée, un missionnaire notait sur son carnet : « Aucune visite ne peut avoir lieu dans une usine où se trouve un syndicat d'une catégorie proscrite (appartenance communiste) et les usines où il n'y a pas de syndicat du tout. »

Faut-il en effet rappeler dans quel contexte politique se déroula le Plan Marshall et à quel point il fut conçu comme une arme idéologique largement destinée à contrer l'influence communiste en Europe. Non sans humour, Irwing Wall écrit à ce propos : « Pour le département d'État, l'attrait et les chances de succès du communisme dans un pays donné étaient étroitement liés au degré de pauvreté de ce pays. Corrélation simpliste, souvent réaffirmée par la suite, qui montre qu'à leur manière, les responsables américains avaient assimilé au moins quelques notions, rudimentaires, du marxisme... »<sup>(4)</sup>. En France, la CGT avait officiellement refusé de participer aux missions et l'administration Marshall était particulièrement attentive à détecter toute infiltration communiste dans les rangs des participants. « Ah oui, à l'époque, je me rappelle. Attention hein ? ils faisaient des recherches, ils avaient la trouille, hein ! Il y a eu Mac Carthy ! ». « Au début on a poireauté presque 4 heures à l'aéroport parce qu'ils avaient

(4) Irwing M. WALL, *L'influence américaine sur la politique française 1945-1954*, Paris, Baland, 1989, p. 88.

*trouvé qu'un des ouvriers de Saint-Gobain avait fait partie des FFI pendant la guerre. FFI égale communiste, et hop ! »* Enquêtes discrètes, obligation pour les missionnaires de jurer solennellement n'avoir jamais appartenu à un mouvement révolutionnaire, les Américains se prémunissaient alors contre les différents risques de contagion européenne : *« En arrivant, l'avion a atterri à New-York. Ils ont fermé les portes, ils ont fait péter une bombe désinfectante. »*

### A LA DÉCOUVERTE DE L'AMERICAN WAY OF LIFE

Pour un missionnaire français, l'Amérique des années 50, c'était d'abord un niveau de vie très nettement supérieur à celui de son pays. L'étonnement commençait dès la descente d'avion, lorsque son *project manager* le conduisait à l'hôtel. *« Dans la chambre d'hôtel, ben on avait la télévision ! Alors qu'ici, personne n'avait la télévision en 51. Monsieur Charles, un de mes patrons, l'a eue un des premiers en... 52... 53. Ils avaient la télévision dans la chambre d'hôtel ! Ça faisait rêver à l'époque, hein ? »* Même impression de luxe lorsque le missionnaire était invité au domicile d'une famille américaine : *« La cuisine est toujours parfaitement aménagée et du type de celles qu'on peut voir aux Arts Ménagers. Dans toutes les maisons on trouve : TSE, télévision, frigidaire (parfois deux), en général tout le confort considéré comme essentiel aux U.S.A. »*





En ville, il découvrait les drugstores, les self-services, les fontaines d'eau glacée dans les motels... Mais le plus beau symbole de l'Amérique (et le meilleur indicateur de sa réussite économique à en croire le nombre d'illustrations que contiennent les rapports de mission) restait à coup sûr la voiture. « *Ben moi, se rappelle un directeur d'usine, je n'avais pas de voiture à l'époque et j'avais quand même quatre filles ! Eh bien, je n'avais pas de voiture !* »

Un accompagnateur français témoigne effectivement par cette anecdote de la réelle surprise qu'éprouvaient certains missionnaires lorsqu'ils découvraient les parkings d'usine : « *Ça se passait à Milwaukee. En arrivant dans une usine, nos missionnaires voient plein de voitures : "Qu'est-ce que c'est toutes ces voitures ? – Ben les ouvriers arrivent en voiture !" Le lendemain, une autre visite d'usine était prévue au programme ; comme par hasard tous les syndicalistes de la mission déclarent qu'ils sont malades, qu'ils ont mangé quelque chose qui n'a pas passé... Étonnant ! Le soir, on les retrouve complètement guéris et, à ce moment-là, ils ont avoué : le fait que chaque ouvrier venait en voiture leur paraissait incroyable. Ça se passait en 49, n'est-ce pas ? Alors ils étaient retournés à l'entreprise de la veille et ils ont vu qu'il y avait exactement le même nombre de voitures. Ils ont bien été obligés de constater que c'était bien les voitures des ouvriers et non pas une mise en scène quelconque.* »

Situation contrastée certainement pour cet agent de maîtrise français qui raconte, lui, en souriant : « *Quand on allait visiter une usine, ben on était invité à manger. Alors on disait tiens, on a presque mis 2 \$ de côté.* »

Mais si les Français soulignaient unanimement le bien-être matériel de la civilisation américaine, certains étaient plus réservés sur la qualité de vie qu'elle procurait : « *Nous avons été frappés par le manque de joie extérieure, lit-on dans un compte-rendu, dans la rue les hommes paraissent soucieux, les femmes sont distantes ; le dimanche les automobiles tournent en rond dans l'ennui.* » Un missionnaire de longue durée<sup>(5)</sup> confirme cette difficulté à bien vivre au-delà des jugements émis par ses compatriotes qui, pour la plupart, dit-il, « *étaient partis en mission pour admirer* ». « *Moi, précise-t-il, au lieu de voir l'Amérique géographiquement, je l'ai vue par strates. Et j'ai vu les strates du bas.* » Alors bien sûr, les ouvriers américains possédaient fréquemment une voiture, mais ils n'avaient généralement pas fini de la payer, et « *pas celle-là, celle d'avant !* » Bien sûr la logeuse n'hésitait pas à acheter une nouvelle robe pour se rendre à une soirée, mais « *elle finissait la semaine en mangeant deux hamburgers par jour, un à midi, un le soir* ». Et bien sûr, certains s'en sortaient mieux, mais « *les vieux émigrés, parce qu'ils avaient encore l'esprit économe de raccommo-*

(5) La plupart des missions duraient 5 à 7 semaines, mais l'A.F.A.P. organisait également des séjours de plus longue durée (6 mois à un an), tels que les stages en usine (*Work Study Training Program*) permettant à de jeunes ouvriers ou techniciens de se familiariser avec les conditions de vie de leurs homologues américains.

*der les chaussettes* ». Frénésie de consommation et course aux heures supplémentaires dans les usines, voilà ce qu'avait surtout vu ce missionnaire. Et la jolie villa blanche avec pelouse ? Elle existait bien sûr, confirme-t-il, « *mais ce n'était pas la majeure partie* ». « *Vous savez, il y a la Cinquième Avenue et puis il y le Bronx. Comme partout. Pas mieux là-bas, on peut dire.* »

Enfin, au chapitre de la vie quotidienne, le missionnaire relevait parfois dans son carnet de voyage les traits les plus significatifs du tempérament américain. C'était alors pour l'ambassadeur européen qu'il était l'occasion de rassurer ses compatriotes en réaffirmant la supériorité culturelle du vieux continent sur la civilisation américaine. L'Américain est certes « accueillant » quoiqu'un peu « superficiel », « généreux », « confiant », « discipliné », « épris de liberté »... mais, « *étant malheureusement primaire et très spécialisé, il manque de nuances, connaît assez mal le caractère européen, ne saisit absolument pas l'abstrait. C'est encore dans l'ensemble un primitif.* » Quant à la femme américaine, excessivement émancipée et dotée d'un « *esprit plus vif que l'homme* », elle aime néanmoins l'alcool au point qu'il « *semble impossible à sa volonté de limiter la dose* ». Ces observations n'ont pas été reprises dans le rapport officiel.

Mais à la même date, notre « ethnologue » aurait pu lire cet avertissement : « *Stendhal faisait exprimer à la duchesse San Severina son désir d'envoyer Mosca aux États-Unis où "le dollar est roi". Il l'est encore ; mais aujourd'hui, Stendhal y trouverait aussi la plus authentique inquiétude intellectuelle. Le destin a voulu que la jeune Amérique montre maintenant le chemin à la Vieille Europe, tant sur le terrain économique que sur le terrain social. Il n'est pas certain que demeure encore longtemps invaincue la supériorité intellectuelle dont se réclament nos penseurs* »<sup>(6)</sup>.

## L'AMÉRIQUE DE TAYLOR ET DE MAYO

En six semaines de présence sur le sol américain, les missionnaires visitaient approximativement 25 usines et une douzaine d'administrations (chambres de commerce, universités, organisations patronales et syndicales). L'accueil y était toujours remarquablement organisé et, à la surprise des Français, les portes y étaient grandes ouvertes. « *Dans ma propre entreprise, il y avait des tas de choses que je ne pouvais pas voir, raconte cet ancien ingénieur de Neyrpic, eh bien là, chez le concurrent américain, on me montrait tout. Ça m'a soufflé !* »

Que découvrirent alors les visiteurs ? En général, ils découvrirent... qu'ils s'étaient trompés sur ce qu'ils allaient découvrir. Les membres d'une mission étant en effet presque toujours issus du secteur « produc-

(6) Jean-Michel de LATTRE, *L'entreprise dans l'économie moderne américaine. Les raisons de son succès*, Paris, Sadep, 1953, p. 55.



tion » de leur usine – ce qui est significatif de la priorité qu’on accorda pendant longtemps en France à ce secteur, au détriment d’autres fonctions, notamment commerciale et de gestion – venaient évidemment découvrir de nouvelles machines et de nouveaux procédés industriels dont le degré de perfectionnement eût permis d’expliquer la supériorité de la productivité américaine. Ils découvrirent certes de ces machines, mais plus encore des méthodes de travail capables d’en optimiser le rendement. « *Avoir le matériel ne suffit pas, souligne un chef de mission, il faut le faire rendre.* » Aménagement des ateliers, préparation du travail, formation des opérateurs, techniques de manutention... ces activités étaient pratiquement érigés ici en disciplines scientifiques quand elles étaient en France négligées, voire inexistantes. Mais la découverte majeure – nous l’avons signalée plus haut – fut certainement l’absence apparente de lutte des classes, l’esprit coopératif de l’ouvrier américain, la qualité du climat social dans l’entreprise. Les Américains appelaient ça *Human Relations* ou encore *Human Engineering* ; les Français ignoraient tout de leur existence. Pierre Bize, un responsable du Comité de Productivité, se souvient : « *Quand ils sont rentrés, on leur a dit : “Qu’est-ce que vous avez vu ?” ; “Ah, nous ont-ils dit, on vous ramène des trucs importants sur le plan technique, mais alors ce qu’on a vu, et ça c’est vraiment fondamental, c’est les relations humaines dans l’entreprise”. Alors là ! Ça les avait stupéfaits, tous autant qu’ils étaient, aussi bien les patrons que les syndicalistes. C’était vraiment une révolution considérable.* »

Pour le dire en une phrase, les Français venaient de découvrir à la fois Frédéric Taylor, l’inventeur de l’Organisation Scientifique du Travail et Elton Mayo, l’inventeur des Relations Humaines.

Disons quelques mots de machines avant d’évoquer plus en détail cette double révélation.

Plus récentes, imposantes et rapides si on les compare à l'état du parc français, les machines ne surprisent cependant pas les missionnaires et il est bien rare qu'un rapport de mission fasse mention d'un procédé de fabrication révolutionnaire. Les Français étaient d'ailleurs tellement convaincus de la supériorité technologique des Américains qu'ils découvrirent avec stupéfaction certaines machines qu'en France on aurait mises au rebut depuis longtemps. Les membres de la Mission Moteurs et Turbines découvrirent ainsi en arrivant dans la cour d'une très grande entreprise « une machine qui avait au moins 100 ou 150 ans ! » : « on aurait dit un truc à la Charlot, vous savez, comme on en voit dans les Temps Modernes : d'énormes roues, d'énormes engrenages pour arriver à une petite cisaille qui coupait des fers ! On avait tous rigolé ! Ça avait été un fou rire général parce qu'on venait justement pour la productivité... Ça faisait un effet invraisemblable ! Il y avait des machines modernes qui travaillent cent fois plus vite avec cent fois moins d'énergie ! Mais, ajoutait immédiatement le narrateur, ils avaient un sens pratique tout à fait remarquable. » Le sens pratique, c'est la profusion du petit outillage à main, pneumatique ou électrique, ce sont aussi des trouvailles, des astuces, comme ce couteau monté en bague aperçu au doigt d'un manœuvre qui ouvrait à longueur de journée les sacs d'engrais qui défilaient devant lui. La surprise des missionnaires n'allait pas à l'outil ingénieux – la France ne manquait pas d'ouvriers inventifs –, elle allait à l'extrême attention que semblaient lui porter les directions d'usines et aux moyens qu'elles consacraient à l'examen systématique de tous les procédés qui permettaient d'épargner des gestes, du temps, de la fatigue ou des accidents. Saisissant sur la table une

« Depuis le développement d'un matériel spécialisé à grand rendement... »



agrafeuse qu'il avait rapportée des États-Unis, il y a quarante ans, cet ancien ingénieur des GadZarts nous montra un jour avec quelle simplicité on réapprovisionnait cet appareil, tandis qu'il fallait s'escrimer à la même époque pour exécuter cette opération sur une agrafeuse de fabrication française. Analyser, simplifier, organiser, et sans autre mystique que celle de l'objet bien conçu... il n'est pas impossible qu'en France cette raison pratique ait été quelque peu négligée, tantôt par excès d'intellectualisme, tantôt par déficit de réflexion.

## NOUS PARAISSENT AVOIR OUBLIÉ DESCARTES !

« *En ce qui concerne le travail proprement dit, il n'existe généralement ni conception, ni préparation, ni distribution organisées. Sans méthode, la préparation reste ignorée et les programmes, le planning, les méthodes rationnelles de classement et de contrôle interviennent peu ou pas du tout. Nous paraissions avoir oublié Descartes !* » Cet aveu est tiré d'une demande de départ en mission émanant du Syndicat national de la Chaudronnerie et de la Tôlerie et donne l'image d'une profession en partie au moins organisée sur un modèle pré-industriel. La France n'était certes pas totalement arriérée en matière d'étude et de planification rationnelle du travail : faut-il rappeler qu'à la veille de la Première Guerre mondiale, Henri Le Châtelier avait déjà importé et mis en application les méthodes de Taylor ? Quelques officines et associations d'ingénieurs en organisation s'activaient même beaucoup depuis les années 30 pour moderniser les entreprises et Coutrot parlait déjà de « *baigner ouvriers et patrons dans une psychose de productivité !* »<sup>(7)</sup> – mais reconnaissons-le : jusqu'en 1950, ces influences restèrent cantonnées aux industries de pointe et aux cercles d'initiés. C'est pourquoi à de quelques rares exceptions près, les industriels français avaient beaucoup à découvrir aux États-Unis. Il faut dire, presque à leur décharge, qu'en une dizaine d'années, pendant que la France stagnait puis s'embourbait dans la guerre, l'industrie américaine subissait de très profondes transformations. Alors, quand Fourastié expliquait à ses futurs énarques qu'il suffisait de mettre des missionnaires dans un avion et de les éloigner de 6 000 kilomètres pour qu'ils s'étonnent de tout, y compris de ce qui existait déjà dans leur pays et qu'ils n'avaient jamais remarqué, il n'avait qu'en partie raison. En partie seulement, car il oubliait de dire dans sa demi-boutade que les missionnaires découvrirent aux États-Unis des méthodes de travail et des doctrines industrielles qui n'existaient absolument pas en France. Ce fut le cas par exemple des sciences de gestion, qu'on enseignait dans la mythique *Business School* de Harvard, et qui n'eut aucun équivalent en France avant la création des

(7) Michel MARGAIRAZ, « Jean Coutrot 1936-1937 : l'État et l'organisation scientifique du travail », *Genèses* n° 4, mai 1991, p. 113.

I.A.E. (Institut d'Administration des Entreprises) en 1956. Ce fut le cas également des études de marché que Jean Stoetzel était sur le point d'introduire en France lorsque la guerre éclata. Et quand bien même les missionnaires redécouvrirent ce qui existait déjà à la porte de leur usine, ce fut peut-être moins la méthode elle-même qui les surprit que l'état d'esprit dans lequel elle était mise en œuvre. *« J'ai toujours été un peu surpris, explique ce missionnaire, de l'avance que les Américains avaient prise dans l'étude des gestes. Je suis retourné deux fois dans une usine pour bien contrôler ce que j'avais noté était bon. Je me disais "c'est pas possible qu'ils arrivent à cette cadence-là !" et j'avais l'impression que les types dormaient au soleil ». « Quand on invite un Américain à expliquer ce qu'est la productivité, lit-on dans un rapport, il répond qu'il est plus agréable d'être assis que debout et qu'il ne s'agit donc pas de travailler plus, mais au contraire de travailler moins en produisant davantage. »*

De la science, du bon sens, de la bonhomie *« un état d'esprit qui commence au balayeur et qui se termine chez le P.-D.G. »* ; la formule était déconcertante de simplicité.

*« Nous le savons mieux que les Américains, mais eux le font, et nous, nous ne le faisons pas »*, écrivait un représentant de la section grenobloise du C.J.P. (Centre des Jeunes Patrons) après avoir écouté l'exposé d'un certain Mitchell, Président de la *Barnes Textile Association* de Boston au cours d'une journée d'études sur la productivité (Lyon, octobre 1951). Alors pourquoi les Français ne le faisaient-ils pas ? Précisément parce que l'esprit de productivité n'allait pas du balayeur au P.-D.G. et que l'unité de vue qui semblait réalisée aux États-Unis était loin de l'être en France. Les ouvriers qui partirent en mission se souviennent encore des quolibets et coups d'épaupe qu'ils échangèrent parfois à la porte de l'usine avec des militants de la CGT ! Il restait donc aux missionnaires à apprendre à travailler ensemble. Pour faciliter un tel rapprochement, les Américains avaient mis au point depuis quelques années une méthode qu'étaient chargés d'appliquer les services du personnel ; elle s'appelait : les Relations Humaines.

## NOUS NE L'AVONS JAMAIS APPELÉ HENRI

Répetons-le : la grande révélation des missions de productivité, ce furent les Relations Humaines. Les industriels les avaient eux-mêmes découvertes quinze ans plus tôt dans des circonstances qu'il faut rappeler brièvement. Une équipe d'universitaires de Harvard, dirigée par le sociologue Elton Mayo fut appelée par une usine de matériel électrique, située dans les faubourgs de Chicago, l'usine d'Hawthorne, pour tenter d'expliquer la variation des rendements ouvriers. Au terme d'une longue série d'expérimentation – l'ensemble de l'opération dura 8 ans ! –, ils se rendi-

rent compte que les facteurs les plus déterminants n'étaient pas d'origine technique (éclairage, temps de repos, modes de rémunération), mais d'origine sociale : la productivité ouvrière dépendait surtout du « climat » de l'entreprise, de la qualité des relations avec la hiérarchie et avec les collègues, de ce que Mayo nomma une « logique des sentiments ». Cette découverte fut à l'origine d'une nouvelle technique de gestion du personnel qui intégrait désormais le facteur humain au titre de variable productive. Pour produire de façon optimale, l'homme, comme la machine, devait faire l'objet d'un « entretien » psychosociologique permanent. On peut le dire dans la langue des psychologues et évoquer la nécessité « *d'augmenter la satisfaction du travailleur dans un travail productif* »<sup>(8)</sup> ; on peut le dire aussi dans la langue plus « directe » de cet industriel américain (le propos avait dû choquer car il est repris dans plusieurs documents) : « *La sociologie a montré que les hommes semblent produire mieux quand ils sont heureux, et nous nous efforçons de les rendre heureux. Mais si l'expérience prouvait que les hommes produiraient mieux encore s'ils étaient furieux, nous nous arrangerions pour qu'ils le soient en permanence* »<sup>(9)</sup>. Manipulation, pas manipulation... La question est aujourd'hui encore posée à propos de certaines doctrines managériales dérivées de cette découverte. En 1950, les intellectuels français proches du Parti Communiste avaient bien évidemment tranché. Quant aux missionnaires, pour autant qu'on puisse le savoir, ils étaient davantage intéressés par le fonctionnement et l'efficacité de cette technique sociale que par sa signification politique.

Durant leur séjour, ils prirent contact avec les Relations Humaines de deux façons. D'une part, ils assistèrent à des exposés (d'universitaires, de syndicalistes, de fonctionnaires, etc.) ; d'autre part, ils les découvrirent au cours de visites d'usines.

La plus grande surprise qui les y attendit fut la décontraction qui régnait dans les rapports entre individus de rangs différents, décontraction symbolisée notamment par le tutoiement. C'est au point qu'il n'est pas un missionnaire qui ne raconte spontanément une anecdote sur ce sujet : ce cadre américain par exemple, qui discutait avec un visiteur français et ne pouvant le renseigner, interrompt son Vice-Président en lui lançant familièrement : « *Tu ne pourrais pas répondre à cette question là ?* » Cet autre exemple encore, que nous devons à Monsieur Donn : le constructeur automobile Ford n'accepta jamais, paraît-il, que ses employés s'adressent à lui en l'appelant par son prénom. Ce refus choqua tellement aux États-Unis qu'il fit l'objet d'un livre intitulé *Nous ne l'avons jamais appelé Henri*. Se serrer les mains, se taper dans le dos, s'interpeller bruyamment, de telles familiarités étaient tout bonnement impensables en France. « *En France,*

(8) Propos du Dr Evans, responsable de l'*Employee Research Section* de la General Motors, cité par P. FRAISSE. Rapport de la Mission Psychotechnique, oct.-nov. 1952.

(9) Propos d'un vice-président d'une importante entreprise américaine, cité par Jean Michel de LATTRE, *op.cit.*, p. 31.



*on serait resté au garde-à-vous ! » ; « même avec le contremaître, il fallait te mettre presque à six pas, comme à l'armée ! » Les références à la discipline militaire sont loin d'être innocentes. L'entreprise française, après-guerre, ce n'est certes plus le bagne du XIX<sup>e</sup> siècle, mais c'est fréquemment encore la caserne, au point d'ailleurs que certains missionnaires jugent avec quelque mépris ces exhibitions de copinage. « Ici, on n'avait jamais tapé sur les fesses de Monsieur Jean pour lui dire bonjour ! »*

Une seconde surprise fut la boîte à idées, ou « système de suggestions ». Double surprise d'ailleurs : certains n'avaient jamais entendu parler du procédé ; d'autres au contraire étaient étonnés qu'il soit toujours en vigueur. « Toutes les usines ont remis en vigueur les boîtes à idées que nous avons connues en France il y a 25 ans et qui ont disparu depuis longtemps chez nous »<sup>(10)</sup>.

Signalons enfin (mais la liste n'est pas exhaustive) les moyens importants consacrés à l'information et à la communication, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'en direction de publics externes. Une mission d'étude « du fonctionnement de l'entreprise aux États-Unis » eut le loisir de recenser les techniques qu'utilisaient les entreprises américaines pour sensibiliser l'opinion publique et lui démontrer l'importance de leur rôle social : certaines payent leur personnel en billets de deux dollars (qui étaient d'un usage peu courant), « le flot de ces billets se répandant dans la

(10) Projet d'un rapport, Mission de l'Étirage et du Laminage à froid de l'acier, doc. ronéo., page 38.



ville, le lendemain de la paie, est destiné à montrer le rôle joué par l'entreprise dans la vie économique locale »<sup>(11)</sup> ; d'autres organisent de curieuses visites d'usine, comme la *General Electric Company* qui invita tous les coiffeurs de la ville de Schenectady : « On imagine sans peine quel pouvait être le principal sujet de conversation dans les jours qui suivirent ! »<sup>(12)</sup>.

Ne multiplions pas les exemples de tels procédés, parfois à la limite de la farce, mais n'en sous-estimons pas non plus la portée. Les Relations Humaines reposaient moins sur une doctrine très sophistiquée que sur la conviction que le « matériel humain », « la plus précieuse de toutes les machines », nécessite une attention et un entretien permanents. La morale en est rappelée par la propre épouse du Général Marshall ! : « Le Général Marshall utilisait (durant la guerre) tous les moyens possibles pour conserver aux hommes un bon moral et remporter la victoire. On pourrait se demander : "qu'est-ce que les dîners de Noël à la dinde, les cigarettes, les bonbons, la crème glacée expédiée par la poste jusqu'aux lignes avancées, ont à voir avec la mort et les combats ?". Il suffit de répondre simplement : "Voyez le résultat !" »<sup>(13)</sup>.

## RETOUR... SUR INVESTISSEMENT ?

L'objectif des voyages d'études consistait bien sûr à « rééduquer » suffisamment les missionnaires pour qu'ils deviennent à leur tour les ardents propagandistes du management américain et aident à la conversion de leurs milieux professionnels respectifs. Au moment de leur sélection, ces derniers s'étaient d'ailleurs engagés à assurer la publicité de leur expérience de retour en France. Outre l'exercice obligé du rapport de mission, chaque missionnaire était tenu d'apporter son témoignage à l'occasion de débats ou de comptes rendus dans la presse professionnelle. Cet objectif de conversion fut-il atteint ? Il est difficile de répondre avec certitude. Comme nous l'avons indiqué en introduction, l'entreprise française était loin de constituer alors une *tabula rasa*. C'est pourquoi, si l'on excepte le domaine strictement technique (où la transmission de l'héritage fut parfois directe), les leçons de l'Amérique ne purent s'acclimater qu'en subissant des métissages. « Les missionnaires ont rapporté l'art d'instruire, l'art d'améliorer les relations humaines, l'art de résoudre les problèmes, enfin un arsenal de choses qui ont été plus ou moins francisées, parce qu'il y a quand même dans la démarche américaine des choses qui ne correspondent pas à la mentalité française. »

Ne prenons qu'un exemple. Dans le domaine de la formation, qu'évoque un ancien chef du personnel, l'Amérique servit à coup sûr d'accélérateur, notamment en lançant sur le marché des programmes tels

(11) *Aspects de l'entreprise américaine, seconde mission d'étude du fonctionnement de l'entreprise aux États-Unis (octobre 1950-juillet 1951)*, Paris, Sadepe, p. 233.

(12) *Aspects de l'entreprise américaine...*, op.cit., p. 233.

(13) K.T. MARSHALL, *Mon mari, le Général Marshall*, Paris, Amiot Dumont, 1948, p. 261.



que le T.W.I. <sup>(14)</sup>, ou plus sophistiqués, la dynamique de groupe et le jeu de rôle. Mais à Grenoble, par exemple, l'entreprise Merlin-Gerin avait déjà recours à la méthode de formation des chefs du Suisse Carrard, lequel Carrard inspira le Français Robert Lefèvre, fondateur en 1953 du C.E.F.S.E., principal centre de formation patronale de la région. Ce Centre d'Études et de Formation du Sud-Est, débuta ses stages à l'hôtel Belvédère de Saint-Martin-d'Uriage, à quelques encablures d'une célèbre École des Cadres, dont on oublie un peu vite qu'elle forma durant la guerre plus de 300 membres de l'industrie locale et accueillit aussi bien des proches de Jean Monnet comme Nora, Delouvrier ou Bloch-Lainé que des organisateurs-conseils comme Planus ou que des formateurs comme... Carrard ! Bref, les occasions de contact – fusion ou friction – furent nombreuses entre des traditions aussi différentes dans ce domaine que pragmatisme et humanisme, technologies d'apprentissage et cause-ries philosophiques.

Mais au fait, pour qui l'origine incertaine et hybride du management français fait-elle problème ? Fort peu pour les spécialistes du management qui n'ont généralement aucun goût, ni aucun intérêt peut-être à interroger la genèse de leur discipline. N'y aurait-il pas lieu pourtant d'envoyer sur cette terre-là quelques missions ?

Yves NICOLAS

*Centre de Recherches sur l'Histoire du Management et des Sciences Sociales  
GRESEC Université Grenoble III*

(14) Le *Training Within Industry* regroupait un ensemble de petites sessions mises au point par les Américains pendant la guerre pour former très rapidement le personnel d'encadrement.