

PRODUCTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET PAIX SOCIALE
AU SEIN DU PLAN MARSHALL
Les limites de l'influence américaine auprès des industriels
et syndicats belges, 1948-1960

KENNETH BERTRAMS *

SOUS L'IMPULSION DES RESPONSABLES AMÉRICAINS, UNE VASTE CAMPAGNE POUR L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ SE MIT EN PLACE AU LENDEMAIN DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE EN BELGIQUE, COMME DANS TOUS LES PAYS BÉNÉFICIAIRES DU PLAN MARSHALL. L'ENJEU ÉTAIT COMPLEXE : IL IMPORTAIT NON SEULEMENT D'OBTENIR DES NIVEAUX DE PRODUCTION INDUSTRIELLE COMPARABLES À CEUX DES ÉTATS-UNIS, MAIS IL FALLAIT SURTOUT QUE CES OBJECTIFS SE RÉALISENT À TRAVERS UNE SÉRIE DE MUTATIONS D'ORDRE TECHNOLOGIQUE ET SOCIAL TENDANT À 'MODERNISER' LE PAYSAGE DE LA CULTURE INDUSTRIELLE BELGE. EN CONFORMITÉ AVEC LES RÉQUISITS AMÉRICAINS, UN CERCLE RESTREINT DE PATRONS ET D'INTERMÉDIAIRES ALLAIENT S'ATTELER, DE CONCERT (HOULEUX) AVEC DES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX, À EXÉCUTER LA PROGRAMMATIQUE DE LA PRODUCTIVITÉ. CELLE-CI NE TARDERAIT PAS À SE HEURTER AUX SPÉCIFICITÉS LOCALES QU'ELLE ENTENDAIT BOULEVERSER ¹.

Jusqu'à une date relativement récente, la problématique de l'assistance technique américaine et la question de l'accroissement de la productivité au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, envisagée comme terme de ralliement ou d'opposition dans les milieux économiques et politiques européens, n'avait pas encore suscité une abondante littérature historiographique. L'épisode était soit confiné à des allusions anecdotiques, reléguées le plus souvent aux notes de bas de page, soit purement et simplement éludé. Si l'on écarte l'article pionnier de Charles Maier sur le sujet ainsi que l'apport de quelques autres dans son sillage ², il est revenu à une nouvelle génération de chercheurs de redéfinir les contours de l'aide américaine à l'Europe, en prenant comme point de départ l'importation des sciences de la gestion (*management*), leur 'traduction'

1 Cet article est un extrait remanié d'un mémoire de licence en histoire inédit dirigé par Ginette Kurgan-van Hentenrijk et intitulé *Echanges culturels, campagne de productivité et importation des sciences de la gestion. Quelques aspects des relations belgo-américaines d'après-guerre (1945-1960)*, Bruxelles, ULB, 1999.

2 L'article de CHARLES S. MAIER en question est "The politics of productivity : foundations of American international economic policy after World War II", in *International Organization*, 1977 (XXXI) n° 4, p. 607-633. Il importe de mentionner aussi les travaux du sociologue LUC BOLTANSKI, "America, America,... Le plan Marshall et l'importation du 'management'", in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, V.1981, p. 19-41; et ID., *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, 1972 (particulièrement p. 155-236), et ceux de l'historien américain RICHARD F. KUISEL, "L'American Way of Life' et les missions de productivité", in *Vingtème Siècle*, n° 17, I-III.1988, p. 21-38; ID., "The Marshall Plan in Action : Politics, Labor, Industry and the Program of Technical Assistance", in MAURICE LEVY-LEBOYER & RENÉ GIRAULT (dir.), *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe*, Paris, 1993; et ID., *Seducing the French. The Dilemma of Americanization*, Berkeley, 1993. Voir par ailleurs ANTHONY F. CAREW, *Labour under the Marshall Plan. The Politics of Productivity and the Marketing of Management Science*, Manchester, 1987; et ROBERT R. LOCKE, *Management and Higher Education since 1940 : the Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge, 1989.

et diffusion dans les entités nationales de l'Occident européen, pour aboutir à une réévaluation critique du processus d'américanisation à l'épreuve des résistances locales³.

En Belgique, si les circonstances générales de l'élaboration du plan Marshall, de même que les relations complexes qu'entretenaient les administrations belge et américaine à cet égard, ont été désormais largement analysées⁴, le déploiement de la "campagne de productivité" et sa réception au sein des délégations patronales et syndicales n'ont pas encore fait l'objet d'une attention soutenue⁵. La présente contribution vise à dégager la stratégie de la politique étrangère américaine faisant de l'accroissement de la productivité une réponse à la fois économique, sociale et politique aux enjeux qui se posaient en Belgique dans la période d'après-guerre. En arrière-fond, il s'agira de circonscrire l'étendue effective de l'introduction et de la diffusion des principes véhiculés par ce canal.

Après avoir cerné la problématique soulevée par la notion même de productivité, il conviendra dans un premier temps d'isoler la situation telle qu'elle se présentait dans le contexte national et de déterminer les liens opérés entre responsables belges et américains au sujet de l'assistance technique à un niveau encore officiel. Corrélativement, celle-ci va drainer la coopération active d'un groupe particulier issu du patronat. Son rôle et son soutien ambivalent aux représentants de la Mission en poste à Bruxelles de l'*European Cooperation Administration (ECA)*, chargés de la gestion du plan Marshall, constituent la deuxième partie de cet article. Ces contacts aboutiront à la création d'un centre national de productivité, tel qu'il en existait dans de nombreux pays bénéficiant de l'assistance américaine. Les programmes de l'Office belge pour l'Accroissement de la Productivité (OBAP) destinés à stimuler le rendement industriel, notamment à travers l'envoi de missions de productivité et les 'découvertes' qu'elles ont entraînées, sont évoqués dans un point particulier. De même que, ensuite, le cadre de l'OBAP comme centre de concertation sociale, reflétant plus globalement l'enchevêtrement des modèles américains

3 On retrouvera ces contributions dans trois ouvrages collectifs : MATTHIAS KIPPING & OVE BJARNAR (dir.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, 1998; TERRY R. GOURVISH & NICK TIRATSOO (dir.), *Missionaries and managers : American influence on European management education, 1945-60*, Manchester, 1998; et LARS ENGWALL & VERA ZAMAGNI (dir.), *Management education in historical perspective*, Manchester, 1998. Une perspective proche de ce courant historiographique est adoptée par MARIE-LAURE DJELIC, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation in European Business*, Oxford, 1998.

4 GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, "La Belgique et le plan Marshall ou les paradoxes des relations belgo-américaines", in *Revue belge de Philologie et d'Histoire (RBPH)*, 1993 (LXXI) n° 2, p. 290-353; ID., "Le plan Marshall et le développement économique de la Belgique", in *Liber Amicorum Herman Van der Wee*, Louvain, 1993, t. 1, p. 157-172; et ID., "La Belgique et le plan Marshall : les négociations belgo-américaines, juin 1947-juillet 1948", in MAURICE LEVY-LEBOYER & RENÉ GIRAULT (dir.), *op.cit.*, p. 69-86.

5 Hormis un récent article prenant notamment pour angle d'approche l'identité européenne face aux Etats-Unis : CÉCILE HUBERT, "La campagne de productivité en Belgique : modernisation autour du modèle américain (1948-1958)", in ERIC BUSSIÈRE & MICHEL DUMOULIN (dir.), *Milieux économiques et intégration européenne en Europe occidentale au XX^e siècle*, Arras/Louvain-la-Neuve, 1998, p. 197-213.



• L'industrie chimique fut introduite en Belgique dès les années 30, comme ici dans le bassin de Charleroi.
(Photo CEGES)

de partenariat dans la politique sociale belge. En dernière instance, il sera procédé à l'évaluation partielle de la campagne de productivité américaine – ou plutôt de son appropriation par les composantes tant patronales que syndicales.

I. Autour de la productivité

Premières initiatives

Le sens contemporain de la productivité est particulièrement récent. Si le mot se retrouvait déjà dans les textes d'auteurs de l'Antiquité romaine, la notion ne s'est précisée qu'à la fin du XIXe siècle – Littré lui donne la définition de "faculté de produire" (1883) – et surtout au début du XXe siècle pour des aspects tant économiques que sociaux ⁶. La

⁶ Le sens de la productivité en tant que rapport (mesurable) entre produit et facteurs se retrouve dans l'article d'ALBERT AFTALION, "Les trois notions de la productivité et les revenus", in *Revue d'Economie Politique*, 1911 (XXV), p. 145-184 et 345-369. Quant à sa perspective sociologique, il suffit de se référer à la doctrine du "productivisme" promue par Ernest Solvay pour se convaincre de la vitalité de la notion. Voir sur ce point JEAN-FRANÇOIS CROMBOIS, "La pensée morale, sociale et politique d'Ernest Solvay", in ANDRÉE DESPY-MEYER & DIDIER DEVRIESE (dir.), *Ernest Solvay et son temps*, Bruxelles, 1997, p. 209-221.

notion plus globale de productivité résulterait de la rencontre de l'ingénieur, de l'économiste et du sociologue; elle allait s'actualiser notamment par une réorganisation des méthodes de travail, que ce soit au niveau de l'atelier (Taylor) ou de l'administration (Fayol) des industries, mais toujours sous la bannière de la science et de la scientificité. Dans ce cadre pluriel, c'est d'abord l'enjeu économique de la productivité, une fois délestée des connotations que lui attribuait l'organisation scientifique du travail, qui a suscité les premières interrogations des Européens. Les analyses de productivité comparée de l'économiste László Rostas ont lieu durant la Seconde Guerre mondiale⁷. A ce titre, Rostas fait figure de précurseur en la matière, dans la mesure où il met le doigt sur une question qui allait être inlassablement rebattue : la découverte d'écart des taux de productivité, de l'ordre du simple au triple, entre les industries américaine et européenne. L'économiste participera ainsi à la mission britannique, axée sur l'industrie du textile, qui sillonnera les usines de cotonnerie américaines dès les mois de mars et avril 1944. Celle-ci peut être considérée comme la première d'une longue série de "missions de productivité".

En Belgique, les premiers signes de préoccupation du retard européen en matière de productivité émanent dans l'immédiat après-guerre d'organisations patronales sectorielles telles que Fabrimétal. A vrai dire, dès la période d'occupation, le Groupe d'Etudes sociales, composé notamment de Léon Bekaert, Georges Velter et Paul Goldschmidt, et dû à l'initiative d'Alexandre Galopin, avait fait de l'accroissement de la productivité du travail et de la modernisation des méthodes de production des éléments-clefs destinés à compenser la hausse des salaires des travailleurs jugée également nécessaire après la guerre⁸. Par l'entremise de son président Bekaert et de son directeur-général Velter, Fabrimétal réitérait cette recommandation en la justifiant par la hausse des facteurs de production, travail en tête⁹. Sur un autre plan, la Conférence nationale du Travail de 1947 a également mis en avant les avantages d'une productivité accrue pour l'élévation du niveau de vie des travailleurs¹⁰.

A ce moment, l'industrie belge, contrairement à celle des autres pays européens, n'est pas minée par les nombreuses destructions dues à la guerre. Elle retrouve rapidement une croissance rapide, stimulée par l'exportation vers les pays voisins destinée à leur fournir les biens nécessaires à leur rééquipement industriel et à leur consommation.

7 LÁSZLÓ ROSTAS, "Industrial Production, Productivity and Distribution in Britain, Germany and the United States, 1935-1937", in *The Economic Journal*, 1943 (LIII), p. 39-54. Son ouvrage, devenu un classique, paraîtra cinq ans plus tard : *Comparative Productivity in Britain and American Industry*, Cambridge, 1948.

8 DIRK LUYTEN, "De dialectiek van het overleg. Collectieve arbeidsverhoudingen tussen 1940 en 1952", in DIRK LUYTEN & GUY VANTHEMSCHE (dir.), *Het Sociaal Pact van 1944. Oorsprong, betekenis en gevolgen*, Bruxelles, 1995, p. 62.

9 GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, "Le patronat et la mise en œuvre du pacte social (1945-1954)", in *Idem*, p. 221, 225-226 (n. 55).

10 CÉCILE HUBERT, *art.cit.*, p. 203.

Aussi, a-t-on souvent évoqué le “miracle économique” de la Belgique en référence à sa situation au sortir de la guerre. Or, malgré des statistiques industrielles lacunaires et très peu fiables pour la période considérée, le diagnostic semble plus complexe. La croissance de la productivité du travail dans la seconde moitié des années 1940 s’est observée en Belgique dans les secteurs les plus traditionnels au détriment des activités nouvelles qui demandaient des investissements élevés ¹¹.

Les secteurs lourds de l’industrie belge profitèrent pleinement de la situation alarmante des pays environnants pour exporter les biens d’équipement qui leur étaient nécessaires. Cependant, en contribuant à la modernisation des usines étrangères, les secteurs piliers compromettaient également leurs propres bases de compétitivité s’ils n’engageaient en contrepartie, à court terme, une politique de renouvellement de leur appareil industriel. On sait que ce ne fut globalement pas le cas : les secteurs traditionnels dominés par les holdings ont été réticents à l’idée de procéder à un investissement massif au lendemain de la guerre. Ils le seront tout autant lorsqu’il s’agira de mettre en œuvre l’arsenal des mesures prévues par les Américains pour rehausser la productivité dans les entreprises qu’ils contrôlaient. C’était moins la productivité dans son sens technique que son volet social qui fera l’objet de critiques. A la Société générale de Belgique, le noyau directeur restait fidèle aux conceptions d’Alexandre Galopin selon lesquelles “il faut subordonner le progrès social à la restauration et la croissance de l’économie” ¹².

Plus généralement, le poids des holdings au sein du paysage industriel belge contrastait singulièrement avec la souplesse de la situation américaine à cet égard. Le vote du *Sherman Act* (1890), interdisant nommément la formation de trusts à visée monopolistique, avait conduit dans sa foulée les entreprises américaines à accentuer le système de participations croisées sur base d’actions (“*corporate capitalism*”), tout en les faisant évoluer vers des organisations de type décentralisé au sein de firmes de plus en plus larges. La photographie de la structure physique de l’industrie belge en 1947 démontrait encore clairement la prédominance des petites et moyennes entreprises : 75 % des établissements comptaient alors moins de 10 ouvriers ¹³. Ce décalage aura également des incidences au niveau de l’application technique de certains programmes d’accroissement de la productivité, dans la mesure où ils avaient été élaborés, le plus souvent empiriquement, dans des entreprises d’envergure.

11 ISABELLE CASSIERS & PETER SOLAR, “Wages and Productivity in Belgium, 1910-1960”, in *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1990 (LII) n° 4, p. 442. L’argument des “investissements défensifs” est déjà présent chez ALEXANDRE LAMFALUSSY, *Investment Growth in mature economics : the case of Belgium*, London, 1961.

12 GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, *Gouverner la Générale de Belgique. Essai de biographie collective*, Bruxelles, 1996, p. 199.

13 *Recensement général de la population, de l’industrie et du commerce au 31 décembre 1947*, t. 10, Bruxelles, 1953, p. 20.

C'est principalement à travers une initiative d'ordre privé que les industriels belges vont s'immiscer dans la problématique de la productivité. Gaston Deurinck n'a que 25 ans en 1947 lorsqu'il se voit recommander par René Boël, alors président des industries Solvay, d'effectuer un séjour outre-Atlantique pour se rendre compte des causes réelles de la santé économique américaine en matière de productivité, et de se familiariser avec cette notion¹⁴. Boël, qui à l'inverse de ses confrères avait engagé d'importants capitaux d'investissement à la Libération, se trouvait lui-même aux Etats-Unis durant la guerre. Il ne fait guère de doute que, lors de ses rencontres avec les industriels américains, il se rendit compte des différences entre les techniques de production et les méthodes de gestion utilisées dans les usines américaines et celles d'application en Europe. Deurinck se donnait pour mission de quantifier l'évolution de la productivité enregistrée aux Etats-Unis à travers les chiffres fournis par le *Bureau of Labor Statistics (BLS)*, organe dépendant du *Labor Department* fédéral.

Il n'est pas exagéré de dire qu'à son retour en 1948, Deurinck trouva un terrain en friche pour ce qui avait trait aux initiatives destinées à remédier aux écarts de productivité. Après avoir, en vain, plaidé sa cause auprès du gouvernement, par le truchement du baron J.-C. Snoy et d'Oppuers, secrétaire général du ministère des Affaires économiques, bastion du patronat traditionnel dans les années 1940, Deurinck se tourna vers les associations d'employeurs. Louis Cornil, alors premier administrateur délégué de la récente Fédération des Industries belges (FIB), prit l'initiative de l'engager au sein de l'organisation, entraînant la FIB à occuper le devant de la scène belge en matière de productivité. Le rôle de Deurinck consista alors à contacter les industries belges et à enquêter sur leur niveau de production en vue d'aboutir à des séries statistiques de productivité comparables, selon les méthodes du *BLS*. Il lui incombait à terme de vérifier, à la suite des estimations générales de Rostas, si les taux de productivité des usines américaines étaient bel et bien trois fois supérieurs à la moyenne belge.

L'assistance technique américaine

Sans revenir dans le détail sur les négociations belgo-américaines ayant abouti à l'accord bilatéral du 29 juillet 1948 définissant les modalités de l'aide Marshall en Belgique, il importe de rappeler que les Américains n'avaient pas fait de cette zone une priorité. Sur le plan politique, la démission des ministres communistes du gouvernement le 12 mars 1947 pour des motifs de politique intérieure avait tout lieu de satisfaire les responsables

14 G. Deurinck (1922-2000) décroche son diplôme d'ingénieur civil des constructions à l'Université de Louvain juste avant la guerre. Il s'engage alors dans la *Royal Navy*. En 1945, il parachève sa formation à Louvain où il obtient, deux ans plus tard, une licence en sciences économiques et un baccalauréat en philosophie thomiste. Il se rend alors à l'Université de Californie à Los Angeles (*UCLA*) avec l'aide partielle de la *Belgian American Education Foundation (BAEF)*, issue des reliquats des fonds de la *CRB*, et en revient promu du grade de *Master of Arts in Economics*. Voir sa notice biographique dans le *Belgian and American CRB Fellows, 1920-1950. Biographical Directory*, New York, 1950, p. 38; entrevue avec G. Deurinck, 3.III.1999.

américains. Le Département d'Etat n'avait par ailleurs jamais surestimé la force de déstabilisation du PCB sur la société belge; il se préoccupait à cet égard davantage de l'attitude de la branche léopoldiste de l'ancien Parti catholique et de sa propension à diffuser un message anti-américain ¹⁵.

Au niveau économique, les Américains, après une investigation sur le terrain, avaient été impressionnés par les efforts déployés pour recouvrer une position compétitive sur le marché. S'ils félicitaient les réalisations du gouvernement, ils n'en admettaient pas moins que, dans ces conditions, la Belgique avait "réduit son propre besoin pour une aide supplémentaire des Etats-Unis" ¹⁶. Or, pour des raisons de stratégie politique et d'intérêt économique, les Belges ne souhaitaient pas se voir dispenser des crédits américains ¹⁷. Ils ne voulaient pas moins perdre le bénéfice de l'assistance technique intégrée dans le plan Marshall, laquelle, de l'aveu même des Américains, avait été bien lente à se mettre en place. Ce retard était notamment dû aux divergences de points de vue des deux grands groupes industriels américains associés à l'ECA au sujet de l'ampleur à donner à l'assistance technique dans les divers pays européens ¹⁸. Or, financiers et industriels se partageaient les responsabilités locales de l'administration du plan côté américain. A Bruxelles, le premier "chief of Mission" de la délégation ECA, James G. Blaine, n'était autre que le président de la *Midland Trust Company* de New York, une banque d'affaires prestigieuse ¹⁹.

En septembre 1948, la mission ECA avait informé l'Administration belge de Coopération économique (ABCE), chargée de l'exécution du plan Marshall en Belgique, des modalités d'application de l'assistance technique américaine et des multiples formalités à remplir pour y souscrire. Cette assistance consistait essentiellement dans l'envoi d'experts américains dans un secteur industriel, agricole ou scientifique particulier ou, inversement, permettait l'organisation de visites d'étude aux Etats-Unis ²⁰. Le 10 novembre, l'ABCE faisait circuler auprès de différents ministères, dans la plupart des fédérations industrielles et agricoles ainsi que dans les universités une première "note

15 PIETER LAGROU, "Een oorlog achter de rug, een oorlog voor de boeg, 1944-1965", in MARK VAN DEN WIJNGAERT & LIEVE BEULLENS (dir.), *Oost West, West Best. België onder de Koude Oorlog (1947-1989)*, Antwerpen, p. 130-131.

16 EUROPEAN RECOVERY PROGRAM, *Belgium and Luxembourg Country Study*, Washington, ECA, 1949, p. 62.

17 Voir GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, "La Belgique et le plan Marshall ou les paradoxes...", p. 310-312.

18 JACQUELINE MC GLADE, "From Business Reform Programme to Production Drive. The Transformation of US Technical Assistance to Western Europe", in MATTHIAS KIPPING & OVE BJARNAR (dir.), *op.cit.*, p. 20; CHARLES S. MAIER, *art.cit.*, p. 614-615.

19 MICHAEL J. HOGAN, *The Marshall Plan, America, Britain and the Reconstruction of Western Europe, 1947-1952*, Cambridge, 1987, p. 138-139. Sur J.G. Blaine, voir aussi *Who was who in America*, 5e éd. : 1969-1973, Chicago, 1973, col. 64.

20 "Note pour le deuxième rapport trimestriel" de R. Ockrent, secrétaire général de l'ABCE, 2.III.1949 (MAE, dossier 5357).



- Un magasin de quartier dans la Rue du Rempart des Moines à Bruxelles, juin 1952. Sur la façade trône une réclame pour Coca-Cola, qui conquerra l'Europe après la Seconde Guerre mondiale. (Photo MUSÉE DE LA PHOTOGRAPHIE, Charleroi)

relative à l'assistance et aux informations d'ordre technique dont [la Belgique] pourrait profiter dans le cadre de l'ERP²¹.

Dans un premier temps, une indifférence marquée accueillit la proposition. Il est vrai que la procédure était pour le moins dissuasive. La législation de l'ECA prévoyait un versement en monnaie nationale de la part du bénéficiaire de l'assistance à titre de contrepartie (ou contre-valeur). La méthode de contrepartie, généralisée à l'ensemble du plan Marshall, était essentiellement stratégique puisqu'elle permettait aux Américains de décider, conjointement avec les bénéficiaires européens, de l'affectation d'une grande partie de leur monnaie nationale²². Mais le système enlevait tout son intérêt au développement général de l'assistance technique en Belgique dans la mesure où il était bien plus facile pour les particuliers de se procurer des dollars à l'Institut de Change dans le cadre de missions privées, vu la situation du dollar dans l'Union économique belgo-luxembourgeoise (UEBL).

De plus, en décidant d'affecter aux laboratoires universitaires la majeure partie des fonds de contrepartie du premier don ERP, le gouvernement hypothéquait lui-même le développement d'un programme cohérent d'assistance technique²³. Du côté américain, la confusion était de mise. Après avoir encouragé les services belges à déposer de nombreux projets tout en leur refusant la dispense de versement de contrepartie²⁴, une décision du *National Advisory Council (NAC)* entérinait cette démarche, rendant caduque l'exécution des quelques dossiers (une cinquantaine) introduits entre-temps²⁵. Un véritable imbroglio diplomatique devait s'ensuivre, attisé par l'intervention de Paul van Zeeland, remplaçant de Spaak aux Affaires étrangères depuis juin 1949. Van Zeeland s'en prit vigoureusement à la décision "injuste" du NAC qui liait les services d'assistance technique à "la sévérité de la politique financière interne" de la Belgique²⁶.

21 M. Buyse, directeur de l'administration du ministère des Affaires économiques, à R. Ockrent, 28.I.1949 (MAE, dossier 5357).

22 GÉRARD BOSSUAT, *L'Europe occidentale à l'heure américaine. Le plan Marshall et l'unité européenne (1945-1952)*, Bruxelles, 1992, p. 119.

23 Cfr *Bulletin de la FIB*, 19.VII.1950, p. 1520.

24 "Memorandum on Technical Assistance" par William Moran (ECA/Belgique), 20.III.1950 (NATIONAL ARCHIVES RECORD ADMINISTRATION [NARA] Washington DC at College Park (MD), Record Group (RG) 469 (US Foreign Assistance Agencies, 1948-1961), ECA, *Productivity and Technical Assistance Division (PTAD)*, *Office of the Director (OD)*, Country Subject Files, 1949-1952 (CSF), box 3).

25 "Technical Assistance Submission for Belgium and Luxembourg for FY 1949-1950 and 1950-1951", ECA Mission to Belgium and Luxembourg, s.d. (NARA, *Office of the Special Representative to Europe, 1949-1954 (OSR)*, *Office of the Deputy for Economic Affairs (ODEA)*, PTAD, Country Files, 1949-1954 (CF), box 3 : Belgium, 1949-1951).

26 MAE, dossier 5356 et P. van Zeeland à J. Nuveen, 14.I.1950 (NARA, RG 469, ECA, PTAD, OD, CSF, box 3).

L'amertume de van Zeeland envers les responsables américains n'allait pas être vaine. Ancien boursier de la *Belgian American Educational Foundation* (au même titre que Deurinck, près de vingt-cinq ans plus tard), van Zeeland savait mieux que quiconque (Spaak notamment) jusqu'où fixer les limites de l'audace diplomatique aux Etats-Unis²⁷. Alertés par une série de propos proches du chantage de la part du ministre, les Américains réagirent plus promptement que d'accoutumée : 100.000 dollars furent débloqués à titre de don (et donc sans versement de contrepartie) pour les projets d'assistance technique, bien que le secrétaire d'Etat, Dean Acheson, estimât qu'à l'avenir les considérations économiques devaient prévaloir sur les facteurs politiques dans ce genre de décisions²⁸. Aussi raisonnable qu'il parût, l'argument n'était en fait guère convaincant vu la nature précise des programmes d'assistance technique et de leur fondement politique. L'année suivante, Huntington Gilchrist, chef de la mission *ECA* en Belgique, confirmait, en langage diplomatique, l'utilisation de la section industrielle comme instrument de réalisation des objectifs globaux du plan Marshall : "*It has been the feeling of the Mission that Technical Assistance is a tool which should be used to promote the programs which the Mission has decided are desirable and not something to be developed as a good in itself*"²⁹.

Les matériaux idéologiques de la société civile américaine de l'entre-deux-guerres (ingénieurs, associations de consommateurs, théoriciens et praticiens du corporatisme industriel), à savoir l'interaction entre stabilité sociale, progrès technologique et croissance économique, étaient récupérés et propagés par la politique étrangère des Etats-Unis afin d'en faire des vecteurs essentiels au relèvement des nations de l'Europe de l'Ouest. Ces ingrédients étaient jugés universels pour dépasser les conflits nationaux et internationaux, juguler la violence endémique de l'immédiat après-guerre et assurer une prospérité permanente. Indéniablement, ce qu'on peut appeler la "politique de productivité" – et ses connotations multiples – reposait sur la réalité économique de la productivité et la nécessité pour les Européens de l'accroître³⁰.

II. La plate-forme de la productivité

Le Centre belge de Productivité

Les impasses de l'assistance technique eurent des répercussions directes sur la FIB comme sur de nombreux départements ministériels, laboratoires universitaires ou

27 Voir l'interprétation proposée par JONATHAN HELMREICH, *United States Relations with Belgium and the Congo, 1940-1960*, Newark-Londres, 1998, p. 131.

28 William Foster (O.S.R./Paris) à Nuveen, 13.II.1950 (NARA, RG 469, *ECA, PTAD, OD, CSE*, box 3) et Outgoing Telegram n° 331 par Dean Acheson, 10.III.1950 (NARA, RG 469, *ECA, PTAD, OD, CSE*, box 3).

29 Gilchrist à John Quinn (OSR/Paris), 14.II.1951 (NARA, RG 469, *OSR, ODEA, PTAD, CE*, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1949-1951).

30 CHARLES S. MAIER, *art.cit.*, p. 631.

associations professionnelles. La FIB fut pourtant une des premières organisations à répondre avec enthousiasme à la note relayée par l'ABCE, et à solliciter l'intervention des services techniques américains. Un de ses projets visait non seulement à approfondir les recherches en cours sur "les techniques statistiques de productivité comparée" par l'envoi d'un spécialiste aux Etats-Unis ou ailleurs en Europe, mais surtout à obtenir des fonds pour entamer "la constitution d'un organisme qui mettrait en pratique les enseignements acquis et qui généraliserait l'usage de la méthode en Belgique"³¹.

Finalement, Deurinck dut se tourner vers l'Organisation européenne de Coopération économique (OECE) où, sur l'initiative du groupe de travail des questions scientifiques et techniques, et grâce à l'impulsion de l'ECA qui voyait d'un bon œil tous les procédés nécessitant une coordination internationale et favorisant la cohésion européenne, un sous-comité de la productivité s'était créé³². Sa première tâche avait été d'arrêter une définition de la notion même de productivité. Le rapport qui s'en suivit stipulait notamment que "la productivité est le quotient d'une production par l'un des facteurs de production" et que "lorsqu'on parle de productivité sans autre qualification ou précision, c'est de la productivité du travail qu'il s'agit"³³. En y prenant part à titre de délégué belge, Deurinck faisait certes un pas en arrière vu son expérience par rapport à ses collègues européens; mais par ce biais, il ne s'assurait pas moins une possibilité unique de compléter ses connaissances aux Etats-Unis³⁴. L'occasion lui fut offerte dès le 15 mai 1950, date à laquelle la mission "Mesure de la productivité - BLS" fut organisée pour les représentants de langue française³⁵.

Dans l'intervalle, la FIB suivait attentivement l'évolution d'une initiative intéressante, celle de l'*Anglo-American Council on Productivity (AACP)*, première forme de partenariat transatlantique sur la question de la productivité³⁶. Celle-ci avait pour genèse à la fois la diffusion progressive des conclusions de Rostas, démontrant l'existence d'un "*productivity gap*" dans les usines anglaises, et la série de conversations privées qu'eurent Stafford Cripps, chancelier de l'Echiquier, et l'administrateur Hoffman. Au terme de ces discussions, il fut convenu de mettre en place une organisation bilatérale et paritaire d'une vingtaine de membres, 8 Américains et 12 Anglais,

31 FIB à ABCE [sans précision], 3.XII.1948 (MAE, dossier 5357).

32 JEAN FOURASTIE, "L'effort pour l'accroissement de la productivité dans les nations de l'Europe de l'Ouest", in *Revue internationale du Travail*, n° 67, I-VI.1953, p. 365.

33 GROUPE DE TRAVAIL PRODUCTIVITÉ OECE, "Terminologie de la productivité", Paris, 1950. Voir aussi GASTON DEURINCK, "Mesure de la productivité", in *Bulletin du Comité national belge de l'Organisation scientifique (CNBOS)*, t. 12, 1948, p. 359-364.

34 Ockrent à Cornil, 5.XII.1949 (MAE, dossier 5356).

35 Carboneille à S. Harris (ECA/Belgique), 15.II.1950 (MAE, dossier 5356).

36 *Bulletin de la FIB*, 21.IX.1949, p. 1979-1980.

rassemblant représentants d'associations patronales et délégués syndicaux, tandis que la participation financière américaine était évaluée à raison de deux tiers du budget total³⁷. Dès les premières réunions de l'*AACP* en octobre 1948, les participants s'engageaient notamment à effectuer un nombre important de "visites industrielles" aux Etats-Unis et à diffuser le plus largement possible leurs observations en publiant des rapports³⁸.

Parce qu'il combinait le souci des industriels européens de rétablir un niveau de productivité compétitif avec les Etats-Unis et la stratégie de la frange 'interventionniste' des hommes d'affaires de la CED intégrés dans l'administration du plan Marshall – au nombre desquels se trouvait Hoffman lui-même –, le modèle de l'*AACP* était destiné rapidement à faire tache d'huile. En premier lieu, il s'agissait pour l'*ECA* de récupérer l'initiative et d'élaborer à partir de celle-ci un projet plus systématique de transferts de méthodes et de techniques américaines au sein même du plan Marshall. Dans ce cadre, l'*AACP* allait faire figure à la fois de référence et de cobaye; il contribua dans les deux cas à redéfinir, à partir de 1949, l'orientation de l'*ERP* en matière de productivité vers une politique d'intervention affranchie de toute notion de "self-help"³⁹. Parallèlement, l'idée anglo-américaine suscitait la curiosité des autres pays de l'*OECE* à mesure que les questions relatives aux écarts de productivité sortaient du cénacle des spécialistes qui en avaient déterminé les contours et devenaient une affaire d'intérêt 'national'.

C'était le cas en Belgique où, pour la première fois de façon explicite, la FIB proposa, en décembre 1949, de créer une "association sans but lucratif qui aurait pour mission de promouvoir l'accroissement de la productivité par l'étude comparée des industries belges et étrangères". A cette fin, la FIB sollicitait le déblocage d'un million de francs en provenance des fonds de contrepartie du premier don *ERP*, qui avait été déjà massivement absorbé par les universités⁴⁰. Pour donner plus de consistance à ce projet, Deurinck souhaitait bénéficier des conseils de James Silberman, directeur à la *Productivity and Technological Development Branch* du *BLS*⁴¹, service dont l'ingénieur belge connaissait les rouages depuis son séjour aux Etats-Unis.

37 ANTHONY CAREW, "The Anglo-American Council on Productivity (1948-1952) : The Ideological Roots of the Postwar Debate on Productivity in Britain", in *Journal of Contemporary History*, I.1991 (XXVI) n° 1, p. 50-52; ID., *Labour under the Marshall Plan...*, p. 133-136.

38 ANGLO-AMERICAN COUNCIL ON PRODUCTIVITY, *Report of the first Session*, XI.1948, p. 3-5.

39 JACQUELINE MC GLADE, *art.cit.*, p. 26-27.

40 Ockrent à Duvieusart, ministre des Affaires Economiques, 13.XII.1949 (MAE, dossier 5356).

41 Ockrent à Nuveen, 15.XII.1949 (MAE, dossier 5356). Le séjour de Silberman en France un an plus tôt avait alors provoqué de vives réactions parmi les industriels français à qui il avait été reproché l'ignorance du "savoir-faire de la production de masse". Cf RICHARD F. KUISEL, "The Marshall Plan in Action...", p. 337.



• Voitures américaines au salon de l'auto de 1953. L'américanisation de la société dans les années cinquante était visible dans la rue, où les voitures américaines occupaient une place plus importante qu'aujourd'hui.
(Photo tirée de JOHAN STRUYE & KAREL VAN DEUREN, *De toffe jaren '50*, Anvers, Standaard Uitgeverij, 1988, p. 89)

La visite de Silberman survenait quelques jours à peine après la décision “injuste” du NAC. L'expert américain rencontra successivement, du 28 au 31 décembre 1949, G. Deurinck, H. Brasseur (président de la Fédération textile), L. Henry (président de l'Institut pour la Recherche scientifique dans l'Industrie et l'Agriculture - IRSIA), G. Velter, R. Ockrent, A. Wibail (attaché au ministère des Affaires économiques) et A. Dufrasne (directeur de l'INS). Silberman fut surpris par l'enthousiasme des industriels rencontrés pour mettre sur pied un centre de promotion de la productivité. Ceux-ci envisageaient favorablement la participation paritaire des syndicats mais craignaient simultanément l'ingérence des pouvoirs publics⁴².

42 “Memorandum on the productivity discussions in Brussels, Dec. 28th-31st, 1949” par Boris Shishkin (BLS), 6.I.1950 (NARA, RG 469, ECA, PTAD, OD, CSF, box 3). L'attitude mesurée du patronat de la FIB vis-à-vis d'une éventuelle collaboration de l'Etat était tout autant perceptible chez J.-C. Snoy, qui avait notamment “émis des réserves” quant à la création d'un centre national de productivité (Ockrent à Snoy, 7.IV.1950 [MAE, dossier 5356]).

Depuis le début du plan Marshall, l'intégration syndicale pour favoriser le développement d'une politique de concertation efficace en vue de permettre le redressement rapide de l'économie européenne et d'assurer la stabilité sociale, avait en effet été un des objectifs prioritaires des protagonistes de la CED, en accord avec les syndicats américains, eux-mêmes fortement implantés dans la structure de l'ECA⁴³. En concordance avec l'évolution de la stratégie d'intervention, les délégués syndicaux s'y voyaient assignés des responsabilités de plus en plus claires vis-à-vis de la productivité⁴⁴, ce qui ne laissait pas d'être paradoxal étant donné que cette forme de participation active et paritaire ne représentait pas, contrairement à ce qu'on pouvait penser en Europe, un lieu commun dans les usines américaines.

A la grande surprise de la Mission, le Centre belge de Productivité (CBP), qui venait d'être créé à l'issue d'une réunion d'industriels présidée par Cornil dans les locaux de la FIB le 18 janvier 1950, ne comprenait en son sein ni délégués syndicaux ni responsables gouvernementaux. Tant les représentants des holdings (Max Nokin pour la Société générale, Paul Philippart pour la Brufina) que Bekaert s'entendaient pour ne pas "laisser l'initiative" de la productivité aux instances gouvernementales. Quant aux syndicats, la porte leur restait close vu le "caractère nettement scientifique" des activités que comptait organiser l'ASBL⁴⁵. Son ambition était en effet de "promouvoir l'accroissement de la productivité, notamment en prenant toute mesure susceptible d'établir un contact plus étroit entre l'industrie nationale et l'industrie américaine, et tout spécialement par l'envoi de missions industrielles aux Etats-Unis"⁴⁶. Avec Cornil à sa présidence et Deurinck comme directeur, le CBP prenait les allures d'un centre de productivité rattaché à la FIB. S'il permettait à l'organisation patronale de consolider sa position sur le terrain des préoccupations économiques du moment, le nouveau centre ne remplissait manifestement pas les critères sur lesquels avait insisté Silberman pour qu'il puisse bénéficier de l'assistance financière américaine, à savoir la participation paritaire des syndicats.

Pour parer à cette éventualité, le CBP, auquel il avait été à nouveau refusé le déblocage de fonds de contrepartie⁴⁷, appela syndicats et membres du gouvernement à "donner

43 Au sujet de Clinton Golden, figure de proue du *Congress of Industrial Organisations (CIO)* et de son concept influent d'"*industrial democracy*", voir ANTHONY CAREW, *Labour and the Marshall Plan...*, p. 49-50.

44 En témoignent les six points du "*Labor Policy Program*" de l'ECA, élaborés en août 1949, qui avaient entre autres objectifs, celui "*to enlist organized labor's co-operation in each country in promoting industrial productivity leading to a greater standard of living in the participating countries*" (point C), cité dans WERNER LINK, "Building Coalitions : Non-governmental German-American Linkages", in CHARLES S. MAIER & GÜNTER BISCHOF (dir.), *The Marshall Plan and Germany. West German Development within the Framework of the European Recovery Program*, New York/Oxford, 1991, p. 286.

45 Création du Centre belge de Productivité, 19.I.1950 (ARCHIVES GÉNÉRALES DU ROYAUME (AGR), *Fonds Coppée*, dossier 2351).

46 *Bulletin de la FIB*, 1.II.1950, p. 281; *Idem*, 15.III.1950, p. 559; *Annexes au Moniteur belge*, 4.III.1950, p. 201.

47 Nuveen à Ockrent, 22.V.1950 (MAE, dossier 5356).

plus d'ampleur" à l'initiative en mettant sur pied une Commission nationale de la Productivité, dans le cadre du ministère des Affaires économiques, ce qui fut finalement décidé le 7 septembre 1950⁴⁸. Celle-ci, bien que paritaire, ne faisait pas l'affaire des Américains dans la mesure où, sans cesse différée, elle souffrait d'un manque total de coordination. Une équipe de consultants de l'OSR dépêchés de Paris en mai 1950 s'en rendit d'ailleurs compte lorsque, interrogeant les responsables de la CSC et la FGTB à ce propos, il leur fut répondu que ni les uns ni les autres n'avaient encore reçu aucune information concernant la future Commission ni sur le rôle qu'ils seraient amenés à y jouer⁴⁹. L'impulsion décisive ne vint ni de la Commission nationale ni du CBP dont les activités étaient gelées faute de financement⁵⁰. Les facteurs sont plutôt externes : le déclenchement de la guerre de Corée en juin 1950 allait provoquer un durcissement général de la politique étrangère américaine, ressentie également au niveau de la gestion de l'ERP et de la politique de productivité.

Sur le plan des tractations belgo-américaines, les Américains faisaient en effet tout pour accélérer la mise en place d'un centre en bonne et due forme, comme le recommandaient désormais les amendements respectifs des sénateurs Benton et Moody (juillet 1950), enjoignant la création dans les pays européens de centres nationaux de productivité promouvant la "libre entreprise" et invitant tous les syndicats "libres" à y prendre part⁵¹. A la suite de nombreuses réunions entre les membres de la mission ECA, de l'ABCE et du CBP, un avant-projet de "programme pour l'accroissement de la productivité par l'utilisation de l'assistance technique" voyait finalement le jour. Il permettait, après l'aval de la Commission nationale, le déblocage de cinq millions de francs issus des fonds de contrepartie du don de 1948 ainsi que d'un don extraordinaire au titre de l'assistance technique pour l'année 1950-51⁵². La conception selon laquelle l'assistance technique était une forme d'aide supplémentaire et devait, pour cette raison, être rattachée à la situation économique globale du pays ne prévalait mystérieusement plus. Institutionnalisée, la productivité devenait un formidable enjeu politique et idéologique.

L'Office belge pour l'Accroissement de la Productivité

Réuni successivement le 22 novembre 1950 et le 12 janvier 1951, le conseil d'administration du CBP se rangea finalement à l'avis des Américains de créer un organisme paritaire⁵³. Le 26 janvier 1951, une association de fait fut constituée, dont Deurinck devenait le secrétaire permanent. On décida de la nommer l'Office belge pour

48 On retrouve déjà cette revendication dans le *Bulletin de la FIB*, 15.III.1950, p. 553.

49 "Report of the non-technological productivity team to Belgium, May 15th-18th, 1950", 25.V.1950 (NARA, RG 469, ECA, PTAD, OD, CSF, box 3).

50 Ockrent à Nuveen, 6.VI.1950 (MAE, dossier 5356).

51 JACQUELINE MC GLADE, *art.cit.*, p. 27.

52 Ockrent à H. Fox (ECA/Belgique), 30.IX.1950 (MAE, dossier 5356).

53 *Bulletin de la FIB*, 24.I.1951, p. 149.

l'Accroissement de la Productivité (OBAP) pour éviter toute confusion avec le CBP. Celui-ci ne cessa pas pour autant directement d'exister⁵⁴. Il dut s'effacer devant la logique des événements, puisque ses prérogatives s'amenuisaient face aux compétences dévolues à l'Office, mais surtout suite au soutien total des Américains pour l'OBAP. Reste à voir dans quelle mesure cette transformation structurelle obtenue sous la pression de l'ECA n'était pas le signe d'une résignation de la part des industriels du CBP. Ceux-ci craignaient également que le gouvernement ne s'empare de ce qui demeurait leur initiative. Fiction ou réalité, on appréhendait qu'Ockrent, à la tête d'un "organisme appelé à disparaître", ne récupère les cendres de la Commission nationale et du CBP pour diriger un vaste programme "chargé de toutes les problèmes de la productivité en Belgique"⁵⁵.

La plupart des membres du CBP siégeaient cependant au conseil d'administration de l'Office. Aux côtés de Jean Lannoye, administrateur délégué des Papeteries de Genval choisi comme premier président de l'OBAP, on retrouvait Paul Philippart, directeur de la Brufina, ainsi que Jacques Henrard, directeur à la FIB. Albert Lannoye de l'Association belge de Tissage et René Goormaghtigh, directeur général de la Brugeoise, Nicaise & Delcuve, complétaient un tableau patronal à forte 'coloration' FIB. A l'inverse, on ne voyait trace de la Société générale ni du patronat flamand regroupé au sein du *Vlaams Economisch Verbond* (VEV). Les représentants syndicaux, autre contraste, étaient quant à eux des grandes pointures : André Renard, assisté de Marcel Lefèvre pour la FGTB, Gus Cool, assisté de Frans Verlinden pour la CSC, et Armand Colle pour la CGSLB. Le conseil était, en outre, composé de trois délégués des ministères des Affaires économiques, du Travail et de la Prévoyance sociale, dont le pouvoir était consultatif. A titre d'observateur, le professeur Paul Mahieu (UCL), qui avait présidé la Commission nationale, assistait également aux réunions⁵⁶.

A peine installé, l'OBAP fit l'objet d'une évaluation de la part de consultants américains dépêchés par l'ECA pour jauger l'état du programme de productivité en Belgique. Comme on pouvait s'y attendre, Deurinck, qui n'avait pas encore 30 ans, suscita un jugement unanimement favorable du fait, notamment, qu'il avait été à bonne école. Néanmoins, les experts américains, sans doute mus par le traditionnel réflexe du "self-help", contrebalançaient leur enthousiasme par la crainte que l'Office, naturellement enclin à coopérer activement avec les divisions de productivité de l'ECA, ne néglige les techniques qui lui permettent de stimuler directement la productivité sans aide extérieure⁵⁷. Ces techniques consistaient, entre autres, en une formation dans de

54 Carbonnelle à Moran, 27.I.1951 (MAE, dossier 5356); Procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du CBP du 3 octobre 1951 (6.XII.1951) (AGR, *Fonds Coppée*, dossier 2352).

55 Lettre d'information, 4.X.1951 (AGR, *Fonds Coppée*, dossier 2352).

56 OBAP, *Rapport d'activité 1952*, Bruxelles, 1953.

57 Frank Baird (consultant en productivité) à Gilchrist, 12.VI.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

meilleures méthodes de production, une réorientation des nouveaux travailleurs dans des secteurs spécialisés, une simplification du travail et surtout une redéfinition des relations humaines au sein de l'industrie.

Pour imprimer cette dynamique, les visites de consultants américains en productivité se succédèrent à un rythme effréné à Bruxelles, entre juin et août 1951. L'enjeu était de taille : la Mission devait établir, en concertation avec l'OBAP, un programme d'action à court et moyen terme pour accroître la productivité en Belgique. Pour l'occasion, les Américains mobilisèrent l'étendue de leur effectif. Outre les membres du personnel de l'ECA à Bruxelles, étaient conviés à y prendre part des responsables de l'OSR à Paris et de l'ECA à Washington, ainsi que les délégués du service d'information (USIS) attaché à l'ambassade des Etats-Unis. Ces rencontres débouchèrent sur un mémorandum qui, de la diffusion de brochures professionnelles et d'annonces radiophoniques à l'envoi de missions de productivité outre-Atlantique, reprenait tout l'éventail des méthodes de promotion de la productivité sur lesquelles allait s'appuyer l'OBAP dans les cinq ans à venir⁵⁸. Plus fondamentalement, il était également confirmé que l'ECA s'engageait à jouer la carte de la discrétion dans le développement du programme belge.

Cette remarque en forme d'amendement venait à point nommé pour atténuer les propos incendiaires de William Foster, successeur d'Hoffman à la tête de l'ECA depuis octobre 1950. Le nouvel administrateur avait stigmatisé l'attitude "cartelliste" des industriels européens, fustigeant particulièrement la "mentalité féodale" du patronat français et italien⁵⁹. Dans un éditorial particulièrement long, Cornil, tout en relativisant l'affaire, n'en déplorait pas moins que "l'interventionnisme que Foster préconise va bien au-delà de ce que les industriels américains accepteraient jamais chez eux"⁶⁰. Promu par la ligne 'agressive' du Congrès, Foster préfigurait le glissement vers la militarisation du programme de productivité de l'ECA, culminant avec le vote de la loi de Sécurité mutuelle le 10 octobre 1951, actant le remplacement prématuré de l'ECA par la *Mutual Security Agency (MSA)* au 1er janvier 1952. Cette situation n'allait toutefois pas bouleverser le développement de l'OBAP, qui avait mûri dans le cadre historique d'un interventionnisme américain, agissant de préférence dans les coulisses de la politique de productivité belge.

C'est selon cette tactique qu'avait été élaboré, en marge de la charte portant l'OBAP sur les fonts baptismaux en janvier 1951, un accord de principe entre les protagonistes

58 "Summary of discussions of the productivity assistance programs in Belgium, August 24th, 1951", 27.VIII.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

59 RICHARD F. KUISEL, "The Marshall Plan in Action...", p. 346. Le principe d'un "marché organisé" comme principale pierre d'achoppement entre Américains et Européens à un niveau macro-économique constitue la trame essentielle de MARIE-LAURE DJELIC, *op.cit.*

60 LOUIS CORNIL, "Que sommes-nous aux yeux des Américains ?", in *Bulletin de la FIB*, 5.IX.1951, p. 1756.

Het juiste antwoord op dorst!

DRINK
Coca-Cola

JULI							AUGUSTUS						
Z	M	D	W	D	V	Z	Z	M	D	W	D	V	Z
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30	31	29	30	31				

- Tourne-disque portatif et Coca-Cola, des produits 'branchés' dans la vie quotidienne des années 50, comme on peut le voir sur ce calendrier de 1954.
(Photo CEGES)

de l'Office et leurs collaborateurs américains et qui, contrairement au mémorandum de septembre, n'était pas destiné à circuler. Cet accord, dont le contenu incite à penser qu'il procédait de nombreuses "conversations privées" (le mot est de Cornil) entre patrons, délégués syndicaux et responsables de la Mission *ECA*, prévoyait notamment que : "1°) aucun travailleur ne perde son emploi ou ne soit dans l'obligation de travailler plus rapidement ou intensément; 2°) les bénéfices de la productivité reviennent aux travailleurs, aux employeurs et/ou aux consommateurs dans une répartition acceptable pour les syndicats et le patronat de l'usine où le programme est d'application; 3°) soient promues et développées jusqu'au bout les techniques d'assistance autonome pour relever la productivité avant d'avoir recours à l'aide extérieure"⁶¹.

Dans ces conditions, l'OBAP permettait que se délie la manne financière américaine; il l'avait fait au prix de garanties élevées, impliquant notamment l'enchevêtrement du financement américain dans la politique sociale belge. De son côté, le gouvernement décidait d'octroyer un subside supplémentaire de 22 millions à l'OBAP et approuvait finalement les termes du mémorandum OBAP-*ECA* de septembre. Il n'hésitait pas non plus à lui assigner de nouvelles compétences jusqu'à transformer l'Office en "une agence qui étudierait tous les aspects des questions de production et de productivité et ferait des recommandations aux ministères compétents dans les matières de taxation, de pratiques commerciales et de projets de loi restrictifs pour faciliter l'accroissement de la productivité"⁶².

Malgré ces prérogatives, la modification des statuts de l'OBAP se fit attendre. La constitution en une asbl n'eut lieu qu'en juin 1952 à la faveur d'une clarification des attributions de l'Office, particulièrement vis-à-vis de l'ABCE⁶³. Celle-ci n'en demeurait pas moins présente, par l'intermédiaire de Vlerick (en tant que délégué du ministère du Commerce extérieur), au conseil d'administration de l'OBAP. La révision des statuts de l'Office portait par ailleurs de 10 à 24 l'effectif du conseil d'administration. On y trouvait désormais un Bureau, paritaire, composé du président et de trois vice-présidents (la présidence se faisait selon un système de rotation annuel). Le conseil s'ouvrait

61 Baird à Gilchrist, 12.VI.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

62 Note d'Ockrent à Meurice, ministre du Commerce extérieur, 11.XII.1951 (MAE, dossier 5356).

63 André Vlerick, premier conseiller à l'ABCE et pionnier de l'importation des techniques de management américaines au cours des années 50 – il sera aussi ministre social-chrétien flamand dans les années 70 –, n'appréciait pas que l'OBAP s'adressât directement à la mission *MSA* pour organiser ses missions de productivité, le procédé étant "contraire aux principes de centralisation par le canal de l'ABCE" (Vlerick à Jacxsens, fonctionnaire au service de coopération économique belge à Washington, 30.VI.1952 [MAE, dossier 5356]). Dès le mois de novembre 1951, Carboneille préconisait pourtant "d'autoriser des contacts directs entre OBELPRO (*sic*) et l'*ECA* dans le but de régler le détail de chacun des projets" (Note de Carboneille à Ockrent, 8.XI.1951 [MAE, dossier 5356]).

également à deux universitaires, admis à titre scientifique : Pierre De Smet (UCL), sénateur et président de l'Institut belge de Normalisation, et Jacques Errera (ULB), conseiller à la délégation belge de l'ONU et responsable des questions scientifiques à l'OECE⁶⁴.

Après 18 mois de tractations bilatérales et internes, l'OBAP représentait enfin une plate-forme conforme au schéma américain d'un centre national de productivité. Cette situation était d'autant plus 'anachronique' qu'elle se produisait à un moment où la Belgique n'était pas reprise dans les pays bénéficiaires de l'aide économique de la MSA pour l'année 1951-1952, et que personnalités politiques et industrielles dressaient le bilan amer de l'aide Marshall⁶⁵. Mais du point de vue de l'apport financier pour accroître la productivité, le changement en amont de l'administration américaine était bénéfique. Vlerick synthétisait clairement la nouvelle donne : "D'une façon générale, la MSA désire favoriser, spécialement au cours du présent exercice [1952] et des deux qui vont suivre, tout projet tendant à augmenter la productivité tant dans l'industrie que dans l'agriculture et le secteur de la distribution. Il sera attaché plus d'importance que par le passé au critère 'défense' ainsi qu'à celui de la possibilité d'atteindre un résultat concret dans un délai assez court"⁶⁶.

III. Activités et démarches de l'OBAP

Une fois organisé en comités "verticaux" (sectoriels) et "horizontaux" (inter-sectoriels), l'OBAP disposait d'une charpente efficace pour examiner d'une part les possibilités d'accroissement dans chaque segment de l'industrie et, de l'autre, déterminer les opportunités éventuelles qu'offrait l'assistance technique pour les réaliser. Cette étape passait inéluctablement par un développement important de la propagande. Outre l'émission de brochures épisodiques destinées à un large public, l'OBAP publiait un *Bulletin mensuel d'Information* auquel succéda, en avril 1953, un *Courrier de Quinzaine* fort pratique. Mais les outils les plus décisifs demeuraient sans aucun doute les rapports des missions de productivité nationales et étrangères, de même que les enquêtes commandées par l'Office à des instituts de recherche universitaires.

Les missions de productivité

A côté de la centaine de missions organisées en 1950-1951 par l'Association française pour l'Accroissement de la Productivité, l'homologue française de l'OBAP, la Belgique

⁶⁴ *Annexes au Moniteur belge*, 21.VI.1952, p. 737; OBAP, *Rapport d'activité 1952*, Bruxelles, 1953.

⁶⁵ GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, "La Belgique et le plan Marshall ou les paradoxes...", p. 348-350.

⁶⁶ Vlerick à De Backer, inspecteur royal des colonies, 11.II.1952 (MAE, dossier 5357).

faisait pâle figure⁶⁷ et c'est à juste titre que la FIB déplorait le manque d'opportunités offertes aux industries belges pour participer à des missions d'assistance technique, hors du cadre de l'OECE⁶⁸. Ce n'est qu'à partir de 1951, parallèlement aux pourparlers relatifs à son établissement, que l'OBAP prépara la première série de missions dont l'exécution n'allait être effective qu'en 1952. Celles-ci seraient précédées d'un pré-stage d'une durée d'une semaine où seraient récapitulés les conditions et objectifs des séjours aux Etats-Unis. Depuis le célèbre discours du président Truman d'avril 1950, inaugurant la "*Campaign of Truth*"⁶⁹, le principe des échanges, culturels ou économiques, dénotait une entreprise manifeste de récupération politique dans un contexte de guerre froide. Les missions de productivité ne faisaient évidemment pas exception à ce canevas général.

Plusieurs missions avaient toutefois été préalablement organisées dans le cadre de l'assistance technique de l'ECA en Belgique, c'est-à-dire sans le couvert direct d'un centre de productivité. L'une d'entre elles avait fait grand bruit, dans la mesure où elle avait reçu pour objectif de "revoir" le rapport accablant sur la situation des charbonnages belges dressé par la firme d'ingénieurs-conseils américaine Robinson & Robinson. D'après l'enquête, les prix moyens du charbon belge pouvaient être réduits de 150 à 250 FB en réorganisant le secteur⁷⁰. Après avoir décidé de conserver à ce rapport un caractère strictement confidentiel, le gouvernement, en concertation avec l'ECA, décida d'envoyer en mission aux Etats-Unis, du 28 septembre au 8 novembre 1950, une équipe composée de 6 directeurs de mines, 6 techniciens, 6 délégués syndicaux repris parmi les ouvriers et 1 ingénieur des mines, mission où il serait essentiellement question de productivité⁷¹. La version officielle du rapport voudra que des conditions géologiques particulières aux Etats-Unis rendaient inapplicables les méthodes d'exploitation en Belgique. La mission était revenue "du nouveau monde avec bien peu de grandes idées nouvelles", fit remarquer ironiquement un conseiller à la Société générale de Belgique dont le scepticisme masquait mal le manque de lucidité flagrant⁷².

67 Pour un aspect comparatif, voir DOMINIQUE BARJOT, "Les missions de productivité et la diffusion de l'influence américaine au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (Compte rendu de la conférence de Caen, 18-20 septembre 1997)", in *Entreprises et histoire*, n° 19, 1998, p. 109-112.

68 *Bulletin de la FIB*, n° spécial, VI.1951 (VI), t. 2, p. 22.

69 "We must make ourselves known as we really are - not as Communist propaganda pictures us. We must pool our efforts with those of the other free people in a sustained, intensified program to promote ourselves the cause of freedom against the propaganda of slavery. We must make ourselves heard around the world in a great Campaign of truth", cité dans CHARLES A. THOMSON & WALTER H.C. LAVES, *Cultural Relations and U.S. Foreign Policy : a New Dimension in Foreign Relations : Education, Science, Art, Technical Skills*, Bloomington, 1963, p. 79.

70 ELISABETH DEVOS, *Le patronat belge face au plan Schuman (9 mai 1950-5 février 1952)*, Bruxelles, 1989, p. 78-79.

71 Ockrent à Duvieusart, ministre des Affaires économiques, 13.VII.1950 (MAE, dossier 5356); Note d'Ockrent à Meurice, 20.XI.1950 (MAE, dossier 5356); E. Curtin (*acting assistant administrator for operations*) à Neil Robinson, 11.X.1950 (NARA, RG 469, ECA, PTAD, OD, CSF, box 3).

72 EDOUARD LEBLANC, "La mission charbonnière belge de 1950 aux Etats-Unis", in *Bulletin de la Société royale belge des Ingénieurs et Industriels*, VIII.1951 n° 4, p. 167.

Tout aussi décevante fut la mission de syndicalistes belges envoyée outre-Atlantique pour y “étudier la coopération entre les industriels et les travailleurs, l’organisation des syndicats et l’influence de ceux-ci sur la productivité et le standing général de l’économie”⁷³. Programmée pour le 14 juin 1950, la mission devait durer six semaines. Elle se solda par un échec patent. En sus des inconvénients relevant de l’organisation et de l’itinéraire, des conditions structurelles étaient à nouveau invoquées : les délégués belges épingleaient le faible impact potentiel des relations industrielles américaines sur la situation européenne et, en particulier, belge⁷⁴. L’ECA permit aussi le financement de trois autres projets de nature industrielle. Il s’agissait de missions relatives aux forges et aux fonderies ainsi que de l’envoi de spécialistes américains dans l’organisation des entreprises de fabrications métalliques. Ajournées suite à des obstacles d’ordre administratif, les missions n’eurent lieu que dans le courant de l’année 1951⁷⁵. Ces projets avaient bien évidemment été inspirés, dans le giron de Fabrimétal, par Bekaert et Velter, promoteurs de la première heure de l’accroissement de la productivité, et qui allaient s’intéresser davantage aux activités de l’OBAP dès l’instant où Bekaert accéda à la présidence de la FIB en 1952.

A partir de cette date, l’Office allait systématiser son programme de missions de productivité avec la collaboration étroite de la MSA. La structure de la composition des échanges restait inchangée depuis son ‘clichage’ sur le modèle de l’AACP, à savoir une participation dosée de patrons, de représentants syndicaux et de techniciens⁷⁶. Jusqu’en 1955, l’OBAP se chargea d’organiser l’envoi de 21 missions aux Etats-Unis (voir tableau). Bien qu’il ne faille pas négliger l’intervention des Américains dans le choix des missions, l’intitulé même de chacun des projets révèle déjà beaucoup des préoccupations économiques des différents pans de l’industrie belge. Corrélativement à la structure de l’Office, on repère également une juste répartition entre thèmes spécifiquement sectoriels et ceux pouvant faire l’objet d’un intérêt plus général.

73 Note d’Ockrent à van Zeeland, 27.III.1950 (MAE, dossier 5356). Le projet avait été préparé de longue date en collaboration avec James Bryan, “*Labor Adviser*” de la mission ECA. Furent du voyage N. De Bock, L. De Langhe, C. Everling et H. Jansen (FGTB); L. Deweerdt, L.A. Fraeters, J. Keuleers et P. Van Wesmael (CSC); A. Colle (CGSLB).

74 T. Coleman (ECA/Belgique) à W. Hoff (ECA/Washington), 27.VII.1950 (NARA, RG 469, ECA, PTAD, OD, CSF, box 3).

75 *Fabrimétal. Bulletin hebdomadaire d’Information et de Liaison*, 8.I.1951, p. 5.

76 Ironie du sort, la répartition de l’AACP était fondamentalement déséquilibrée au profit des patrons qui arguaient, contre les syndicats, qu’ils devaient endosser l’intégralité du montant national de la mission. Mais l’image qui en résulta ne prit pas en compte le décalage induit par le modèle étalon. Cf ANTHONY CAREW, “The Anglo-American Council on Productivity...”, p. 56.



• Réception au Palais dans le cadre de l'OBAP. A l'avant-plan, Léon Bekaert en discussion avec Baudouin Ier. Entre eux, à l'arrière-plan, August Cool, s.d.
(Photo KADOC, Louvain)

Première vague des missions de productivité envoyées aux USA par l'OBAP (1952-1955) ⁷⁷

1. Vernis, peinture et encre d'imprimerie (1952)
2. Industrie du verre creux (1952)
3. Simplification du travail : facteurs de productivité I (1952)
4. Industrie de la chaussure (1952)
5. Simplification du travail : facteurs de productivité II (1952)
6. Distribution alimentaire (1952)
7. Agglomérés du ciment (1952)
8. Journalistes (1952)
9. Etude des techniques de recherches des marchés (1953)

⁷⁷ Compilation de OBAP, *Rapports d'activité 1952-1954*, Bruxelles, 1953-1955; GASTON DEURINCK, "Développement des recherches et des programmes de productivité", in *Bulletin d'Information et de Documentation de la Banque nationale de Belgique*, VII.1955 (XXX) t. 2 n° 1, p. 16. Des missions supplémentaires eurent lieu en 1958-1959 : "Formation dans l'entreprise : petites entreprises"; "Gestion commerciale"; "Ratios financiers"; "Recherche et développement des produits nouveaux"; "Localisation des entreprises". Cfr *Courrier de Quinzaine de l'OBAP*, n° 129, III.1958.

10. Organisation industrielle (1953)
11. Chômage technologique et intéressement des travailleurs à la productivité (1953)
12. Etude des techniques de vente et la formation du personnel de vente (1953)
13. Industrie du sucre (1953)
14. Industrie de la terre cuite : briques et tuiles (1953)
15. Distribution des produits textiles (1953)
16. Enseignement technique et formation professionnelle (1954)
17. Abattoirs, manutention et distribution de la viande (1954)
18. Vêtements et confection (1954)
19. Industrie du meuble et industries transformatrices du bois (1954)
20. Construction de bâtiments (1954)
21. Publicité et relations publiques (1955)

Selon les termes d'un contrat souscrit avec l'OBAP, les membres de chacune des missions s'engageaient à assurer un "follow-up" actif de leur séjour aux Etats-Unis. En plus des diverses conférences de presse, interviews et autres conférences effectuées à leur retour, ils devaient rédiger un rapport diffusé par les soins de l'OBAP. En les lisant, il ne faut dès lors pas perdre de vue le caractère de propagande assigné à ces rapports. L'accent y est invariablement mis sur les possibilités d'amélioration des différents facteurs de production de l'industrie belge au contact des expériences américaines. Inversement, on n'y trouvera pas l'apologie directe et sans nuance de l'*American Way of life*: les évaluations sont plutôt partagées. L'analyse la plus intéressante demeure celle du contraste, soit l'ensemble des retards et lacunes de l'industrie belge qui sous-tendent les arguments mis en avant dans ces rapports et en constituent l'horizon 'hors-champ'.

Sans broser un résumé synthétique des rapports de missions belges⁷⁸, on peut relever que les questions les plus fréquemment évoquées sont d'ordre structurel, technique (ou matériel) et social. A un premier niveau, les 'missionnaires' n'ont de cesse de pointer les divergences objectives qui séparent la Belgique des Etats-Unis. Ainsi aux USA et à l'inverse de chez nous, se juxtaposent un marché homogène énorme et une main-d'œuvre plus rare, ce qui a pour effet de stimuler les efforts d'organisation du travail tout en conscientisant chaque travailleur de l'importance de sa fonction économique. Au reste, les rapports n'entendent pas attribuer à ces prémisses structurelles une valeur primordiale; le contexte d'une économie belge forcément ouverte vers l'extérieur et l'arrivée prochaine d'un marché commun européen atténuent la portée de ce décalage.

78 Voir, en guise d'appoint, ARTHUR DOUCY (dir.), *Le facteur humain dans les entreprises américaines. Analyse des rapports établis par les missions envoyées aux Etats-Unis par les centres de productivité britannique, français, néerlandais et belge*, Bruxelles, Centre de Sociologie du travail de l'Institut de Sociologie Solvay (ULB)/OBAP, 1953, 100 p.; MICHEL WOITRIN (dir.), *Les facteurs économiques de la productivité. Synthèse des rapports de missions de productivité envoyées par divers pays européens aux Etats-Unis*, Bruxelles, Groupe de recherches productivité de l'Institut de Recherches économiques et sociales (UCL)/OBAP, 1956, 119 p.

Les rapporteurs relèvent, parmi les éléments techniques déficients en Belgique, un manque flagrant de coordination dans la plupart des secteurs industriels. La règle des trois "S" fait figure de lieu commun à cet égard : simplification, standardisation et spécialisation représentent la quintessence des procédés techniques pour accroître la productivité. En outre, il s'agit de l'adapter à tous les niveaux de l'usine, de l'atelier de production à l'administration. Le *planning* de production, le contrôle budgétaire, la politique de convergences des firmes en coûts *standard* et l'intégration de la comptabilité dans le processus de production incarnent cette règle et, à ce titre, sont souvent repris dans les rapports belges et étrangers⁷⁹. Par ailleurs, au vu des missions qui leur sont consacrées, la publicité et les autres procédés influant sur les ventes reçoivent une attention particulière en Belgique. Certains vont alors jusqu'à prétendre que la publicité représente "un des phénomènes les plus spectaculaires dans les affaires aux Etats-Unis" et que les dépenses qui lui sont allouées là-bas sont proportionnellement dix fois supérieures à celles effectuées ici⁸⁰. Un étonnement similaire est de mise en ce qui concerne l'impact des relations publiques dans les entreprises américaines. Le principe du "client-roi" édicte cet "esprit" dont une mission reconnaît également la présence à l'échelon du gouvernement américain (en témoigne son implication dans l'organisation des missions de productivité)⁸¹.

A côté de ces facteurs, la problématique de l'étude des conditions de vente constitue un autre thème de prédilection des rapports. Des techniques de "*market-search*" à l'assimilation du *marketing* en tant qu'outil autonome, les Belges découvrent littéralement les instruments de pénétration du marché⁸². Ceux-ci transparaissent principalement dans les missions relatives à la distribution. Le phénomène est particulièrement perceptible à travers l'engouement suscité par l'utilisation abondante de nouveaux concepts qui ne trouvaient pas encore leur équivalent dans les idiomes locaux : "*self-service*", "*supermarket*" ou "*merchandising*"⁸³. Notons aussi la fréquence des remarques relatives

79 *Idem*, p. 28-35, 75-102.

80 *Rapport de mission "Techniques de vente"*, Bruxelles, OBAP, 1955, p. 75.

81 *Rapport de mission "Distribution des produits textiles"*, Bruxelles, OBAP, 1956, p. 69-70.

82 Fin 1953, un consultant américain était d'avis que l'attitude belge avait favorablement évolué par rapport aux techniques américaines, excepté "*the hard core centering around marketing and merchandising*" (Cf. Mémoire pour J.A. Harlan (Directeur PTAD de la *Foreign Operations Administration (FOA)*/ Washington), 6.X.1953 [NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954]). Pour le cas français, voir RICHARD KUISEL, "L'American Way of Life...", p. 28.

83 On peut néanmoins relever des divergences quant au jugement de certains rapporteurs sur le degré d'implantation (et non sur l'implantation elle-même) de quelques techniques de distribution. Alors que la mission "Distribution alimentaire" s'enthousiasmait pour l'adoption du libre-service répandu chez les Américains, la mission "Techniques de vente" estimait quant à elle qu'il "faudra encore une certaine évolution avant que la ménagère ne s'habitue à se servir elle-même", même s'il fallait convenir que les techniques américaines constitueront "sans doute une revue de ce qui sera dans peu de temps chez nous" (*Rapport de mission "Techniques de vente"*, p. 29, 39).

à l'aménagement du territoire de l'usine : éclairage adapté, espace de travail élargi, disposition "intelligente" des différents départements,... Le niveau élevé des salaires des travailleurs, facteur biologique selon la mission "Agglomérés du ciment"⁸⁴, fait l'objet de commentaires positifs chez la plupart des observateurs, qui l'intègrent dans la politique économique globale des Etats-Unis et de sa "démocratie économique".

La découverte essentielle reste celle des facteurs humains et pourrait faire à ce titre l'objet d'une étude entière. Elle porte à sept le nombre de muses dans la mythologie américaine du travail dans l'entreprise; aux trois "S" des facteurs techniques viennent s'ajouter les quatre "F" des relations humaines : "fact" (objectivité), "fair" (loyauté), "friend" (humanisme), "firm" (fermeté). Et si quelques propos peu nuancés font des relations humaines la panacée en matière de théorie sociale⁸⁵, pas un rapport n'omet de mentionner la qualité et l'efficacité des relations industrielles aux Etats-Unis. Or ce n'est que dans les années 20, à la suite d'enquêtes de psychologie industrielle menées par le sociologue Elton Mayo au sein de la *Western Electric Company* que les théories de gestion de l'entreprise font l'objet d'un revirement marqué. Ses conclusions aboutissent à une reconsidération totale des méthodes de Taylor; à l'emprise du chronométrage, il préconise la substitution de relations harmonieuses entre l'équipe de direction et les travailleurs⁸⁶. La hiérarchie subsiste évidemment mais elle n'implique plus une vision militaire de l'organisation du travail dans l'usine. C'est cette évidente souplesse, où chacun retrouve son compte (la métaphore de la chaîne et des maillons est utilisée de manière récurrente), qui séduit les missions étrangères et les observateurs avertis.

Chaque poste est minutieusement épluché par les rapporteurs. Le contremaître est le pivot, le 'trait d'union' de cette métamorphose socio-industrielle, du fait de sa position intermédiaire. Il ne fait pas qu'exécuter des ordres venant d'en haut, il doit, tout à la fois, faire preuve de connaissances techniques et d'initiatives. Ces atouts lui permettront d'approcher l'appareil de direction car "le patronat se fonde sur cette intégration pour freiner la participation des contremaîtres à l'activité syndicale"⁸⁷. Le délégué syndical, justement, joue lui aussi un rôle actif dans la redéfinition de l'esprit d'entreprise, même si la tradition syndicale est moins ancrée outre-Atlantique. Grâce aux conventions collectives, essentiellement locales et temporaires, qui comblent à maints égards une

84 *Rapport de mission "Agglomérés du ciment"*, Bruxelles, OBAP, 1954, p. 38-39.

85 "Nous pensons que nous pourrions modifier l'état actuel de nos relations dans l'industrie en remplaçant la conception de la lutte des classes par des relations plus humaines et en tenant mieux compte de la mentalité et des intérêts des parties" (Cfr *Rapport de mission "Industrie du verre creux"*, Bruxelles, OBAP, 1953, p. 18, 59).

86 MARCEL BOLLE DE BAL, *Relations humaines et relations industrielles*, Bruxelles, Centre de sociologie du travail de l'Institut de Sociologie Solvay, 1958, p. 38-44. Voir aussi BERNARD-PIERRE LÉCUYER, "Rationalité et idéologie dans les sciences de l'homme. Le cas des expériences Hawthorne (1924-1933) et leur réexamen historique", in *Revue de Synthèse*, VII-XII.1988, p. 401-427.

87 MICHEL WOITRIN (dir.), *op.cit.*, p. 73.

législation sociale sommaire, les syndicats s'engagent envers les patrons à assurer la continuité de l'appareil industriel. Par ailleurs, des sanctions disciplinaires sont prévues contre tout membre qui viendrait de quelque façon briser la convention⁸⁸. Le corollaire de ce genre de pratiques est la reconnaissance du syndicat comme organe exclusif de négociation. En outre, l'absence manifeste de mobiles d'ordre doctrinal explique, toujours selon les rapports, l'adhésion en masse des syndicats aux méthodes d'accroissement de la productivité et contraste singulièrement avec ce qu'on peut observer en Belgique où les facteurs politiques interviennent irrémédiablement. Moins partisan et plus pragmatique, le délégué syndical américain collabore activement à l'élaboration d'un climat propice au développement de la productivité.

Autre découverte notable – promise à un long avenir –, la formation appropriée des cadres aux fonctions de direction. Selon les rapports, cet élément de taille influence profondément la nature des relations humaines dans la mesure où l'art de la gestion, le *management*, est enseigné dans les écoles supérieures américaines. Les questions relatives à l'instauration de rapports harmonieux dans l'entreprise, tant au sein de l'équipe de direction que vis-à-vis des travailleurs, font l'objet de leçons particulières. Les rapports de mission insistent à nouveau sur le décalage flagrant par rapport à la situation belge où les postes de direction demeurent le plus souvent "l'apanage de techniciens" qu'une "formation universitaire, surtout théorique (...), ne prépare guère" à l'administration des affaires⁸⁹. Au reste, la question de la formation touche aussi les délégués syndicaux. On ne se lasse pas de répéter qu'à la *Harvard Business School*, les grands responsables syndicaux suivent les mêmes cours que les chefs d'entreprise.

S'il convient de tempérer cette idée de découverte du "*management gap*" par les missions de productivité, il est par contre indéniable qu'en accélérant et élargissant la sensibilisation des milieux patronaux à la question du "perfectionnement" des cadres (par euphémisme, ce dernier terme sera progressivement préféré à celui de "formation" jugé peu opportun), celles-ci ont contribué à faire prendre conscience aux industriels européens de leur part de responsabilité dans les écarts de productivité. Cet éveil n'était pas le fruit du hasard. Selon l'historien Matthias Kipping, il avait procédé d'un changement de cap de la part des Américains eux-mêmes, intervenu après la rédaction d'un rapport interne incombant aux directions les échecs d'un relèvement progressif des niveaux de productivité⁹⁰. Outre la question relative à la validité d'une telle hypothèse, celle ayant trait à l'ensemble des observations effectuées sur le terrain par les 'missionnaires' mériterait d'être posée. Si l'on considère par ailleurs que non seule-

88 *Rapport de la mission anglaise "Grey Ironfounding"*, repris dans ARTHUR DOUCY (dir.), *op.cit.*, p. 68.

89 *Rapport de mission "Organisation industrielle"*, Bruxelles, OBAP, 1955, p. 80-81.

90 MATTHIAS KIPPING, "Operation Impact" : *Converting European Employees to the American Creed*, in MATTHIAS KIPPING & OVE BJARNAR (dir.), *op.cit.*, p. 57.



• Augustus Cool (sixième à partir de la gauche) lors de la Déclaration commune sur la productivité, mai 1954 .
(Photo KADOC, Louvain)

ment le choix d'organiser la mission, mais aussi son itinéraire faisaient l'objet d'un droit de regard, voire d'une sélection de la part des Américains, on peut raisonnablement se demander si les visites industrielles n'étaient pas purement et simplement orchestrées.

Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que les rapports belges valorisent, dans un éloge unanime, l'optimisme et le dynamisme du travailleur américain. Couplés à la prise de conscience de l'égalité des chances pour accéder à un haut niveau de vie, ces traits étaient caractéristiques de l'"esprit de productivité" qui régnait au Nouveau Monde et qu'il convenait d'insuffler à l'Europe. Prélude à l'avènement de la société de consommation, cet esprit procédait d'un cercle vertueux défini comme suit : "L'employeur a mieux compris que le travailleur était avant tout un consommateur; le travailleur, que l'entreprise ne pouvait subsister que si elle était économiquement et techniquement saine"⁹¹.

En dernière instance cependant, parce que les meilleures propagandes ne sont pas identifiées comme telles, le ton des rapporteurs se fait nuancé. Des propos circonstanciés

91 ARTHUR DOUCY (dir.), *op.cit.*, p. 13.

concluent la plupart des rapports de mission comme par crainte d'une application isomorphe. Ce contraste dans le ton général des rapports témoigne de l'enjeu qui est à l'œuvre et qui déborde le seul paramètre économique. Il a trait aux valeurs culturelles et au rapport d'identité de chacun des participants aux missions. Cela dit, les rapporteurs signalent, sans doute pour faire contrepoids à cette incisive critique et renouer avec les termes du contrat, comme dans le cas d'une mission "Distribution alimentaire" particulièrement pragmatique, que de toute façon "les conditions de marché suivent en Europe à quelque 25 ou 30 années de distance celles qui existent en Amérique"⁹².

Expérience-pilote et échanges d'ouvriers

Avec le passage au Congrès américain des amendements Benton-Moody et le remplacement de l'ECA par la MSA (janvier 1952), l'optique américaine consista à promouvoir plus directement encore l'"esprit de productivité" dans les usines européennes. Le Congrès prévoit pour ce faire un fonds de 100 millions de dollars à répartir entre les différents pays de l'OECE dans le cadre de l'assistance technique fournie à ces Etats. La part belge du gâteau était relativement modeste, puisqu'elle n'excédait pas le million de dollars. Le ministre du Commerce extérieur Meurice souhaitait affecter ce fonds à un secteur qui puisse "atteindre la frange la plus large possible de la population"⁹³. En attribuant la somme à un projet de démonstration-pilote dans l'industrie de la chaussure, on allait faire du cas belge une première, ambitieuse de surcroît. D'une importance économique secondaire, le secteur "cuir, chaussures et fourrures" fournissait cependant des signes de récession alarmants, notamment du point de vue de la productivité du travail⁹⁴.

Après avoir été approuvé par une équipe d'experts de la MSA dépêchés par l'administration centrale de Washington – intervenue spontanément, au grand dam de l'ABCE⁹⁵ –, le programme fut pris en charge par l'OBAP. Il consistait à informer les industries de la chaussure des techniques récentes à appliquer en matière d'accroissement de la productivité, c'est-à-dire l'optimisation des méthodes de production (mécanisation efficace, principes de comptabilité modernes,...), d'organisation (promotion des relations humaines) et de vente. Du montant du don devaient être déduits un pourcentage destiné à couvrir les frais généraux de la mission MSA ainsi qu'une participation à l'Agence européenne de la Productivité récemment créée par les Américains pour stimuler l'intégration européenne autour de la productivité⁹⁶. De la somme restante, 16 millions

⁹² Rapport de mission "Distribution alimentaire", Bruxelles, OBAP, 1953, p. 95.

⁹³ Communiqué de presse MSA n° 112, 17.VI.1952 (MAE, dossier 5357).

⁹⁴ JEAN DEFAY, "La productivité du travail de 1948 à 1958. Etude de l'effet des glissements intervenus dans la structure de l'emploi", in *Cahiers économiques de Bruxelles*, n° 9, I.1961, p. 108.

⁹⁵ Note de Vlerick à Ockrent, 31.XII.1952 (MAE, dossier 5356).

⁹⁶ Voir BENT BOEL, "The European Productivity Agency : a Faithful Prophet of the American Model ?", in MATTHIAS KIPPING & OVE BJARNAR (dir), *op.cit.*, p. 38-39.

de francs étaient réservés à la démonstration proprement dite tandis que 25 millions constituaient un fonds spécial de roulement permettant aux fabricants de chaussure participant à l'opération de faire des emprunts à court terme ⁹⁷.

Sans constituer un échec, l'expérience-pilote de l'OBAP n'allait pas fondamentalement changer le cours moribond de l'industrie de la chaussure. Le secteur continuerait à être en proie à des restructurations en série durant les années 50 : on assisterait alors à une diminution des entreprises de moins de 200 ouvriers et à une réduction de 25 % du personnel occupé dans l'ensemble du secteur entre 1950 et 1959 ⁹⁸. Le programme a cependant permis l'organisation de journées d'information auxquelles tous les fabricants étaient conviés. D'autres démonstrations furent menées dans le sillage de l'expérience-pilote, notamment celle relative à l'étude des relations humaines dans l'industrie du verre et de la construction, due à l'Institut de Sociologie Solvay ⁹⁹. Plus que des résultats, ces collaborations contribuèrent à engendrer une dynamique de recherches universitaires au sein des entreprises, avec le soutien de l'OBAP.

Le second projet était tout aussi ambitieux. L'idée du *Work-Study-Training Program* (WSTP) était d'envoyer des jeunes ouvriers poursuivre leur travail dans une usine américaine située non loin d'un établissement d'études supérieures où ils suivraient des cours du soir à raison de trois ou quatre jours par semaine. Le programme germa en août 1951 au moment de la valse des consultants américains à l'OBAP. L'idée était de fournir un complément original aux missions de productivité en atteignant directement les travailleurs. Pour que l'objectif d'immersion dans la vie américaine soit atteint, le projet ne pouvait se contenter d'une durée approximative de six semaines comme les missions. A l'instar des traditionnels échanges éducatifs, un séjour d'un an était prévu ¹⁰⁰.

Mis au courant des dispositions du programme, Ockrent répondit qu'il suscitait "beaucoup d'enthousiasme" au sein du gouvernement et qu'il s'engageait dans la foulée à régler les modalités financières d'usage et à rendre public le projet, qui serait abondamment relayé par les diverses publications de l'OBAP ¹⁰¹. Concrètement, sur près de

⁹⁷ *Courrier de Quinzaine de l'OBAP*, n° 7, 2.VII.1953. La livraison du 30 juillet 1953 de la même revue est entièrement consacrée au programme. Son but est de démentir les informations erronées répercutées dans la presse à ce sujet.

⁹⁸ *Dix ans d'industrie de la chaussure en Belgique. Etude statistique*, Bruxelles, Institut d'étude économique et sociale des classes moyennes, 1961, p. 14, 33.

⁹⁹ *Expériences de relations humaines dans deux entreprises de l'industrie du verre et de la construction électrique*, 2 vol., Bruxelles, Institut de Sociologie Solvay/OBAP, 1956.

¹⁰⁰ L. Beheteguy (OSR/Paris) à P. Landry (ECA/Belgique), 14.VIII.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

¹⁰¹ Ockrent à Gilchrist, 1.X.1951 (MAE, dossier 5357).

800 candidats, 140 furent sélectionnés. Un premier contingent se rendit aux Etats-Unis dès janvier 1952 et les vagues se succédèrent plus ou moins régulièrement jusqu'en 1955. Dès le départ cependant, l'ABCE accumula les plaintes de la part des stagiaires. Elles se concentraient principalement autour de l'organisation du programme (emplois indéterminés dans l'usine américaine, paiement anticipatif des loyers, système de taxation défavorable,...). De ce fait, on jugea à l'ABCE que "la situation, sans être grave, [était] néanmoins très sérieuse"¹⁰². L'intervention de la MSA ne combla qu'imparfaitement et trop tardivement les lacunes de l'organisation. Près de 25 candidats s'étaient déjà désistés et l'impression générale devenait "désastreuse" auprès de ceux qui devaient encore partir. Des problèmes équivalents étaient observés à l'occasion d'un programme jumeau pour les jeunes agriculteurs, le *Young Farms Leaders Project*¹⁰³. Les échanges de travailleurs viraient au fiasco.

Ockrent se fit menaçant et intima à son homologue américain de la MSA, Huntington Gilchrist, de remettre de l'ordre dans la coordination des projets s'il ne voulait pas que la situation soit "clairement" expliquée aux derniers candidats¹⁰⁴. Victime, en définitive, de son démarrage catastrophique, l'expérience était acculée à la faillite : elle n'allait toucher que 57 stagiaires. On était bien loin des 140 candidats évoqués. De plus, d'après une enquête menée auprès d'un échantillon de participants, les ouvriers du WSTP portaient un regard acerbe sur leur séjour aux Etats-Unis. Après avoir admis en majorité la supériorité américaine dans les relations humaines, l'organisation du travail ou la mécanisation, corroborant de ce fait la plupart des conclusions faites par les missions de productivité, ils dénonçaient par contre le caractère superficiel des cours, la méthode inadéquate de la formation des ouvriers ou l'encadrement excessif de l'appareil syndical. Partis dans l'objectif initial de parfaire leur formation professionnelle, certains n'hésitaient pas à lancer sans détour qu'ils n'avaient pas "grand-chose à apprendre là-bas sur [leur] métier". Pire, la plupart ne semblaient guère enthousiastes à l'idée d'assurer l'indispensable "*follow-up*" qu'on attendait d'eux¹⁰⁵. Il ne restait plus qu'à ranger le projet dans un tiroir et à l'y faire rejoindre les programmes intéressants "sur le papier".

IV. L'adhésion des partenaires sociaux

A travers sa gestion régulière des différentes activités destinées à susciter un climat propice à l'accroissement de la productivité, l'OBAP agissait comme interface originale entre patrons et syndicats d'une part, Belges et Américains de l'autre. A nouveau, si

¹⁰² Servais à Coleman, 25.II.1952 (MAE, dossier 5356).

¹⁰³ Note de Servais à Ockrent, 16.VI.1952 (MAE, dossier 5356).

¹⁰⁴ Ockrent à Gilchrist, 14.VII.1952 (MAE, dossier 5356).

¹⁰⁵ *Un stage d'ouvriers belges aux Etats-Unis*, Bruxelles, Institut de Sociologie Solvay/OBAP, 1956, p. 17 et sv.

la présence américaine ne se voulait que financière, elle n'en intervenait pas moins dans les différentes démarches opérées par l'OBAP. Située en retrait, la mission *ECA* puis *MSA* sollicitait fréquemment les protagonistes de la plate-forme belge en vue d'infiltrer d'autres milieux de responsables et de décideurs, et notamment les entreprises gravitant autour du holding Société générale. L'idée était d'étendre au maximum la toile de la politique américaine de productivité. Patrons et syndicats au sein de l'OBAP profitaient de l'occasion qui leur était donnée pour prolonger en d'autres lieux et selon d'autres circonstances le processus de concertation sociale qui préexistait à l'assistance américaine. Située hors du cadre des rencontres prévues dans la foulée du Pacte social, l'OBAP constitua une agora supplémentaire pour les deux parties et justifia de ce fait son intégration dans la "dialectique de la concertation" (Luyten). C'est moins l'analyse interne de cette dernière perspective que sa récupération par les services américains, en tant que part intégrante de leur politique d'intervention, qui sera évoquée ici.

Séduire les patrons

La préoccupation d'une frange du patronat belge pour les questions de productivité et de paix sociale rencontrait les aspirations des Américains à faire de l'accroissement de la productivité la base active de leur ancrage au cœur du monde économique européen. L'intérêt des industriels dans ce domaine recevait un écho toujours plus large à mesure que les promoteurs du Pacte social de 1944 se regroupaient dans des sphères de représentation à l'échelle nationale. Illustrent clairement cette situation la désignation de Bekaert à la tête de la FIB en 1952 et celle de Roger De Staercke, fondateur de l'organisation patronale de l'industrie textile (Febeltex), au poste d'administrateur-délégué en tant que successeur de Cornil, décédé inopinément. Le tandem va prôner une politique de dialogue et d'ouverture avec les syndicats, non sans désapprouver l'utilisation détournée des conseils d'entreprise par certains délégués syndicaux désireux de mettre en place une gestion paritaire¹⁰⁶. L'évolution des tendances de la FIB se traduisit *ipso facto* dans la ligne de l'OBAP. L'organisation patronale y jouait un rôle dominant légitimé par son intérêt précoce dans les programmes tendant à augmenter la productivité.

Malgré le soutien appuyé des alliés de la première heure pour l'action de l'OBAP, les Américains continuaient à presser Deurinck et son équipe de trouver des partenaires supplémentaires et de créer une synergie qui fût plus performante encore. Ils n'ignoraient pas les effets néfastes d'un partenariat exclusif avec la seule FIB dont les ramifications ne s'étendaient pas, loin s'en faut, à tous les secteurs industriels du pays. Une solution au manque manifeste de liens avec les patrons traditionnels, responsables principaux

106 GINETTE KURGAN-VAN HENTENRIJK, "Le patronat et la mise en œuvre du pacte social (1945-1954)", in DIRK LUYTEN & GUY VANTHEMSCHE (dir.), *op.cit.*, p. 219-221.



• Réunion d'information à l'OBAP, le 17 janvier 1955, avec, au premier rang, de gauche à droite, August Cool, Jean Rey, Paul Philippart et Thorne.
(Photo KADOC, Louvain)

de l'industrie lourde en Belgique, devait être trouvée. La relative indifférence de l'influente Société générale à l'égard des organisations parrainées par les Américains était des plus préoccupantes. L'un des directeurs du holding, Max Nokin, n'avait-il pas averti Gilchrist lui-même que, de son point de vue, la participation des syndicats "représentait un élément important, mais nullement déterminant de la productivité"¹⁰⁷. Pour contourner la maison-mère, seules des opérations de séduction transversales demeuraient possibles, même si leur impact était forcément limité.

Dès 1951, un consultant américain recommandait que l'OBAP coordonne ses efforts avec l'Institut belge de Normalisation (IBN) et le Comité pour l'Orientation et la Formation des Cadres de l'Economie (COFCE)¹⁰⁸. L'IBN avait pour objectif de centraliser et de coordonner les travaux de standardisation en Belgique et le COFCE, organisation

107 Cité dans RENÉ BRION & JEAN-LOUIS MOREAU, *La Société Générale de Belgique, 1822-1997*, Anvers, 1998, p. 366.

108 Frank Baird à Gilchrist, 12.VI.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

privée de formation des contremaîtres et cadres subalternes, s'était principalement chargé de l'introduction des méthodes du "Training within Industry" (ou "Formation active dans l'entreprise") durant la guerre en Belgique. Des contacts étaient également pris avec l'Institut d'Organisation industrielle et commerciale (IOIC) et surtout avec le Comité national belge de l'Organisation scientifique (CNBOS), précurseur du "scientific management" en Belgique depuis l'entre-deux-guerres.

Tant l'IOIC que le CNBOS drainaient de nombreux affiliés lesquels représentaient d'éventuelles cibles de diffusion des principes de la politique de productivité : il fallait à tout prix les séduire. Outre cette stratégie 'indirecte', les Américains se faisaient un plaisir d'expliquer à qui souhaitait l'entendre les motifs et enjeux de leur intervention en Belgique. La tribune de la Société belge d'Etudes et d'Expansion, celle de la Société belge d'Economie politique et celle de l'Association belgo-américaine (ABA) fournissaient un cadre propice à la diffusion des messages américains destinés à faire accepter la productivité¹⁰⁹. L'ABA plus particulièrement, à travers sa section sociale qui avait notamment accueilli à sa tribune le représentant de l'*American Federation of Labour (AFL)* en Europe, Irving Brown, faisait usage de toute son influence auprès de l'ABCE dès 1949 pour susciter l'intérêt envers cette question de la productivité et encourager le développement de l'assistance technique américaine en Belgique¹¹⁰.

Dans cette même optique de séduction du patronat, un programme d'envergure, baptisé "Opération Impact", fut concocté à l'échelle européenne. Organisé conjointement par l'ECA, le *National Management Council* et la *National Association of Manufacturers (NAM)*, il consistait en l'invitation d'une "élite des dirigeants industriels du monde occidental"¹¹¹ à participer tout à la fois à une visite de villes et d'usines des régions industrielles américaines, à prendre part ensuite au premier Congrès international des Industriels, à assister enfin au congrès annuel de la *NAM*, le tout du 19 novembre au 7 décembre 1951. L'Opération Impact peut être considérée comme la première initiative américaine relative à la campagne de productivité s'adressant exclusivement aux grands formats de l'industrie européenne. A ce titre, le programme découle de la frustration des Américains à ne pas voir le climat de productivité franchir plus facilement les frontières des services techniques¹¹². Par rapport à la situation belge,

109 Par exemple, pour la Société belge d'Etudes et d'Expansion, lire les conférences de l'ambassadeur ROBERT MURPHY, "Productivité et paix", in *Bulletin de la Société belge d'Etudes et d'Expansion (BSBEE)*, n° 145, III-IV.1951, p. 269-272; HUNTINGTON GILCHRIST, "La productivité et la défense", in *BSBEE*, n° 149, I-II.1952, p. 67-72; PAUL HOFFMAN, "Productivité, contrefort de la liberté", in *BSBEE*, n° 150, III-IV.1952, p. 260-264).

110 *Rapport annuel de l'ABA*, XII.1948, p. 8; *Idem*, XII.1949, p. 11. Parmi les membres de l'ABA, on retrouvait des personnalités aussi variées que Paul van Zeeland (son fondateur en juillet 1945), René Boël, Albert-Edouard Janssen, Emile Bernheim, Gaston Eyskens ou Jean Willems.

111 JACQUES HENRARD, "Les Américains et nous", in *Bulletin de la FIB*, 31.I.1952, p. 298.

112 MATTHIAS KIPPING, "Operation Impact...", p. 57-58.

les motifs d'insatisfaction s'avéraient être plus sérieux encore vu qu'aucune mission de productivité chapeautée par l'OBAP n'avait eu lieu à ce moment.

Au total, 14 industriels se rendirent dans un premier temps à New York. Les Américains avaient même réussi à convaincre les personnalités récalcitrantes proches de la Société générale, Nokin à leur tête ¹¹³. Sur place, ils se répartirent dans des groupes de nationalités mixtes pour ne se retrouver qu'une dizaine de jours plus tard, en prélude à la conférence internationale. Président de la délégation belge, Bekaert souligna à cette occasion l'importance des facteurs psychologiques favorables à l'esprit d'équipe dans les industries américaines. Il épinglea aussi l'avancée des Etats-Unis en matière de relations humaines et publiques. En sa qualité de président de Fabrimétal, Bekaert insista par contre sur la différence de structure des marchés européens et américains, les premiers étant morcelés et les seconds vastes. Une simple transplantation des méthodes de production américaines n'était dès lors pas raisonnablement envisageable ¹¹⁴. Ces constatations de dissymétrie des structures entre les deux continents rejoignaient celles formulées plus généralement par la majorité des 300 industriels européens conviés. Malgré son succès dans les chiffres, l'Opération Impact se soldait par un constat de désaccord amical, frisant le dialogue de sourds sur quelques 'points chauds' comme l'opportunité en Europe d'accords commerciaux, que les Américains assimilaient à des cartels ¹¹⁵. Avec l'effet d'aiguiser, en contrepoint, la fibre européenne des patrons invités qui ne souhaitaient pas qu'on leur servît de cette manière la "tarte à la crème de la productivité" (Velter).

Intégrer les syndicats

Les relations anciennes qu'entretenaient certains ténors du monde syndical belge (Cool, Rens, Major,...) avec leurs homologues américains avaient certainement favorisé la mise au point de stratégies d'ententes avec l'*AFL* ou la *CIO* au sein de la Confédération internationale des Syndicats libres créée en 1950. A cet égard, la politique syndicale a pu sembler relativement conciliante depuis l'adoption du plan Marshall. Parallèlement à

113 En plus des figures connues de Bekaert, Cornil, Lannoye et Goormaghtigh, la liste de départ des délégués belges à l'Opération comportait les noms de Pieter Delbaere (Fileuses de coton de Courtrai - président du *Vlaams Economisch Verbond (VEV)*), Jean De Witte (De Witte-Lietaer Ges.), André Jadoul (Cimenteries et Briqueteries Réunies), Guilli Konsbruck (ARBED - G.-D. Luxembourg), Walrave Neven (Ougree-Marihaye), Max Nokin (e.a. Charbonnages de Houthalen), Victor Parein (Gevaert NV), Herman Robiliart (Union Minière Haut-Katanga), Lucien Sermon (Brufina), René Sterkendries (Société générale de Belgique), Edmond Voituren (Comptoir belge de l'Azote, SC), Alfred Van Wassenhove (Dumont Frères) et Léon Wanson (SA Wanson) (Cfr "International Management Productivity Mission and First International Conference of Manufacture : Belgian Delegation", 13.XI.1951 [NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954]).

114 O. ZEGHERS, "De reis van Europese Industriëlen naar de VS", in *VEV. Bericht*, 29.II.1952 (XXVII) n° 4, p. 160-161.

115 MATTHIAS KIPPING, "Operation Impact...", p. 63-65.

l'acharnement des Américains à faire intégrer les syndicats au sein d'un centre national de productivité, les services d'information de l'ambassade des Etats-Unis sollicitaient leur participation à des échanges brefs et ciblés, baptisés "*Leader Grants*". En 1951, Gus Cool du côté chrétien et Georges Debunne, alors secrétaire général de la Centrale générale des Services publics, seront tous deux 'invités' par le Département d'Etat à sillonner les Etats-Unis selon un itinéraire de leur choix durant deux mois ¹¹⁶. Quelque sept ans plus tard, c'est André Renard lui-même qui se prêtera au jeu, dans un contexte certes différent. A son retour, Renard écrira dans *La Wallonie* une série d'articles relatant son séjour sur un ton toujours radical mais empreint d'honnêteté d'après les commentaires du "*Labor Attaché*" de l'ambassade qui en assurait le "*follow-up*" ¹¹⁷. Si l'on ajoute à ces programmes individuels la mission de syndicalistes de juin-juillet 1950 dont il a été déjà question, c'est l'éventail complet des techniques américaines de séduction qui ont été mobilisées pour atteindre les syndicats.

Sur le territoire national, les nombreux contacts établis personnellement entre Cool et Bekaert avaient notamment débouché sur un accord où l'industriel concédait une participation des syndicats à l'information des entreprises contre une augmentation de la productivité du travail ¹¹⁸. Renard, de son côté, convenait dès le départ de l'utilité d'accroître la productivité des ouvriers comme gage de l'élargissement de la concertation et de la sécurité sociale, à condition que cette situation se répercutât tant sur les coûts de production que sur les prix de vente ¹¹⁹. Inexorablement, les syndicats gommaient leur crainte par rapport aux risques inhérents à toute augmentation de la productivité, essentiellement celle de l'émergence du chômage technologique, tout en revendiquant désormais un partage équitable des fruits de cet accroissement. Dans les colonnes de la *Revue du Travail*, organe du ministère des Affaires économiques, Léon Delsinne voyait dans l'exemple américain d'accroissement de la productivité une possibilité concrète d'obtenir pour les syndicats davantage de pouvoir au sein des usines ¹²⁰.

Delsinne basait ses propos sur la convention de la *General Motors* de 1950 qui consolidait le lien entre salaires et productivité aux Etats-Unis. Ce n'est pourtant qu'à la suite

116 NARA, RG 59 (*State Department Files*), Decimal Files (DF), 511.553/12-551, 5.XII.1951. Initialement, Paul Finet, secrétaire général de la FGTB, avait été pressenti pour décrocher la bourse de voyage. Empêché pour cette période, il recommanda lui-même Debunne pour le remplacer. L'accord de l'ambassade américaine pour cette proposition étonnante – les compétences professionnelles de Debunne se limitaient à l'administration publique – démontre plus qu'il ne contredit le poids des considérations stratégiques dans les critères de sélection, Debunne étant pressenti comme un partenaire "prometteur" au sein du syndicat socialiste.

117 Celui-ci ajoutait que, par rapport à ses observations aux Etats-Unis, "*it seems clear from the report that, almost in spite of himself, he was impressed*" (NARA, RG 59, DF, 511.553/5-2957, 29.V.1957; 511.553/10-2158, 21.X.1958).

118 DIRK LUYTEN, "De dialectiek van het overleg...", p. 79.

119 "Une interview avec André Renard", in *Productivité*, VIII.1953 (I) n° 3, p. 9.

120 LÉON DELSINNE, "Relations industrielles aux Etats-Unis", in *Revue du Travail*, III.1952 (LIII) n° 3, p. 174-175.

d'un des plus importants conflits du travail de l'histoire américaine que le patronat de l'automobile se résolut à adopter un tel accord et ce bien après les premières ébauches d'exportation du 'modèle' américain des relations industrielles en Europe. Comme l'indique l'historien Anthony Carew, une telle anticipation de l'équation salaire-productivité comme paradigme de la concertation aux Etats-unis relevait à n'en pas douter d'un cas "*of the wish being father to the thought*"¹²¹. Au cours des missions de productivité, les délégués syndicaux européens n'étaient pas forcément dupes du caractère insidieux des relations humaines dans l'industrie américaine. Certains affiliés indépendants parmi leurs homologues américains confirmaient leur scepticisme et n'hésitaient pas à les mettre en garde contre une éventuelle généralisation de ce modèle sur le Vieux Continent¹²².

Toujours est-il que les syndicats belges répondaient favorablement aux sirènes américaines de la politique de concertation et étaient tout disposés à participer à la plate-forme de la productivité qui se mettait en place, une fois balayées les réticences patronales de la FIB. Le patronat flamand, de son côté, n'appréciait guère cette "tactique (...) complètement erronée (*volkomen verkeerde tactiek*) consistant à faire de l'accroissement de la productivité, depuis le début et sans cesse, une question qui doit être résolue de manière paritaire" et à conférer à cette problématique technique et économique une dimension sociale¹²³. Mais à quoi eût servi, pour les Américains, la diffusion des principes de la productivité s'ils étaient évidés de leur connotation politique et idéologique ? Le VEV ne pouvait se satisfaire des mobiles de l'intervention américaine, ce qui ne l'empêchait pas d'observer ses effets.

Au conseil d'administration de l'OBAP, véritable laboratoire expérimental du partenariat social d'après-guerre, l'ambiance n'était pas toujours des plus détendues. Ainsi, en juin-juillet 1953, les délégués syndicaux emmenés par Cool et Renard, excédés par les constants ajournements de décisions, menacèrent de se retirer si le patronat ne déléguaient pas désormais des représentants "sérieux" au conseil de l'Office. Les Américains qui s'inquiétaient de la tournure prise par les événements s'adressèrent à Deurinck qui partageait lui-même l'amertume des syndicats¹²⁴. L'affaire ne se dénoua qu'avec la cooptation de Velter et De Staercke en août 1953, ce qui provoqua un déséquilibre de la

121 ANTHONY CAREW, *Labour under the Marshall Plan...*, p. 57.

122 IAN CLARCK, "Institutional Stability in Management Practice and Industrial Relations : The Influence of the Anglo-American Council for Productivity, 1948-1952", in *Business History*, 1999 (XLI) n° 3, p. 76-77; NICK TIRATSOO & JIM TOMLINSON, "Exporting the 'Gospel of Productivity': United States Technical Assistance and British Industry, 1945-1960", in *Business History Review*, 1997 (LXXI) n° 1, p. 58.

123 VEV. *Bericht*, 31.VIII.1951 (XXVI) n° 15, p. 737. Et la rédaction d'ajouter que "*we zijn de mening toegedaan, dat de economische en technische leiding onzer bedrijven dient te berusten bij de bedrijfsleiders, bijgestaan door hun technische medewerkers*".

124 M. Weisz (*Labor Officer FOA/Belgique*) à E.H. Bellows (*PTAD/Washington*), 21.VIII.1953 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).



- Un nouveau phénomène apparaît à la fin des années 50 : les bouchons. En voiture, le dimanche, vers la côte.
(Photo AMSAB, Gand, Collection Henri De Jonghe)

parité au sein du conseil. Deux syndicalistes supplémentaires furent cooptés à leur tour l'année suivante, portant à 26 le nombre des membres du conseil. L'orage était passé mais la menace d'implosion avait été réelle. Pour éviter que de telles dissensions ne se reproduisent, syndicats et patrons s'entendirent pour rédiger conjointement une base de travail, prélude à une coopération plus transparente.

La Déclaration commune sur la productivité (5 mai 1954)

Le "Protocole de la productivité" est à rattacher à cette perspective. Il est principalement l'œuvre de personnalités comme De Staercke, Cool et Renard. Son élaboration s'est faite en dehors du cadre de strict de l'OBAP, bien que celui-ci en ait précipité l'exécution. Trois des sept points que contiennent la Déclaration ¹²⁵ – la lutte contre le chômage technologique (point 1), l'engagement à ne pas exiger des prestations de travail supplémentaires (point 4), et la juste redistribution des bénéfices de l'accroissement de la productivité (point 7) – figuraient déjà dans les termes de l'accord interne convenu entre les Américains et les protagonistes de l'OBAP en janvier 1951. Mais à la différence de celui-ci, la Déclaration de 1954 dépasse le texte d'intentions et rend public une série

¹²⁵ Reproduits dans la *Revue du Travail*, V.1954 (LV) n° 5, p. 584-591.

d'engagements pris en toute indépendance. Ce qui ne signifiait toutefois pas que tout était résolu.

A maints égards, la Déclaration était un texte d'une grande portée stratégique. Tout d'abord, comme Cool le remarquait lui-même dans son allocution lors de la cérémonie officielle de signature du Protocole, le texte consacrait la reconnaissance des syndicats comme interlocuteurs à part entière. Il portait à un degré jusqu'alors jamais atteint la reconnaissance officielle du fait syndical¹²⁶. Aux employeurs signataires ensuite, la portée médiatique de la Déclaration conférait une publicité opportune qui permettait de dégager le rôle joué par la fraction patronale 'moderniste' incarnée par la FIB. Celle-ci tenait désormais le haut du pavé de la politique de négociation paritaire¹²⁷. Plus globalement enfin, la Déclaration commune sur la productivité allait fournir le modèle par excellence d'une politique de concertation mûre et aboutie, jusqu'à devenir un objet de référence péremptoire, notamment lors de la révision statutaire de l'industrie électrique en juillet 1955.

Dans la foulée de l'enthousiasme qu'elle suscitait, la Déclaration témoignait également de l'importance du rôle de l'OBAP en tant qu'institution. La modification de ses statuts juridiques, qui transformait, en juin 1956, l'Office en établissement d'utilité publique en était la conséquence directe¹²⁸. Cette situation autorisait les pouvoirs publics à prendre le relais des Américains pour financer et s'approprier un programme duquel ils avaient soigneusement été écartés dès le départ. L'organisation du premier Congrès national de la productivité, tenu les 29 et 30 mai 1956, intervenait au paroxysme de la politique de concertation sociale, mais aussi, et plus paradoxalement, à un moment où la plateforme 'historique' de la productivité au sein de l'OBAP se tournait davantage vers les questions de 'perfectionnement' des cadres de direction.

Si le glissement vers la formation est décelable dès 1953 à l'OBAP (processus de formation des techniciens syndicaux¹²⁹, coopération renforcée avec le monde académique,

126 OBAP, *Rapport d'activité 1955*, Bruxelles, 1956, p. 80-82.

127 DIRK LUYTEN, *Sociaal-economisch overleg in België sedert 1918*, Bruxelles, 1995, p. 168.

128 *Annexes au Moniteur belge*, 23.VI.1956, p. 997-1001. Aux termes de l'article 3 de ses nouveaux statuts, l'OBAP devenait l'organe d'application de la Déclaration.

129 Dès février 1956, par le truchement de son Service Technique et Productivité, la CSC a organisé un programme de formation de techniciens syndicaux réparti selon un cycle de 2 ans, soit 18 mois de cours et 6 mois de pratique (CSC, *Rapport d'activité 1955-1958*, XX^e Congrès (Bruxelles, 4-6 juillet 1958), Bruxelles, s.d., p. 51-53). La FGTB de son côté a pareillement mis en place des sessions de formation dans son centre national, dans un premier temps, puis dans treize centres régionaux, à partir d'octobre 1956 (FGTB, *Rapport moral et administratif (1956-1958)*, Congrès statutaire 20-23 novembre 1959, s.l.n.d., p. 415-417). Dans les deux cas, l'enseignement était donné tant par des professeurs d'université et d'athénées que des cadres syndicaux et d'entreprises, belges et étrangers. La coordination des enseignements était assurée par l'OBAP et l'Agence européenne de Productivité qui avait trouvé dans les questions relatives à la formation une nouvelle raison d'être.

programme interuniversitaire de gestion des affaires,...), c'est surtout durant la période précédant immédiatement la tenue du Congrès de 1956 que l'orientation générale des initiateurs de l'Office allait s'infléchir. Cette tendance prenait corps le 21 février 1956, avec la création de la Fondation Industrie-Université pour le perfectionnement des dirigeants d'entreprises (FIU) par Deurinck et ses proches. Elle permettait aux patrons de disposer d'une marge de manœuvre moins étroite que dans le cadre paritaire de l'OBAP en opérant un glissement du centre de gravité de la concertation du milieu syndical vers l'universitaire. Au niveau du financement, la Fondation Ford, qui désirait s'investir davantage dans le champ socio-culturel européen, fut immédiatement sollicitée par Deurinck. En octroyant à la FIU une enveloppe de départ de 50.000 dollars, celle-ci se substituait désormais aux organisations gouvernementales américaines ¹³⁰.

Epilogue : de la productivité à l'expansion

Le second Congrès national de la productivité, différé aux 15 et 16 décembre 1959 à Bruxelles, se déroula dans une atmosphère moins décontractée que le précédent. Le climat social, il est vrai, n'incitait pas à l'euphorie. Tout le monde avait encore en mémoire les grèves qui avaient éclaté spontanément dans le Borinage en février de la même année. Dans un contexte économique où indices de productivité et de chômage augmentaient simultanément, Renard proposa lui-même en juillet 1959, à l'occasion d'une réunion du comité restreint de l'OBAP qui devait préparer le Congrès, de revoir le premier point de la Déclaration commune sur la productivité. Finalement, trois groupes de travail étaient institués, consacrés respectivement au chômage technologique, au chômage existant et au partage des fruits de l'accroissement de la productivité ¹³¹. Leurs analyses dressaient un constat accablant du manque d'innovation de la plupart des secteurs dominants de l'industrie belge et provoquaient la révision des articles 1, 3 et 7 du Protocole de 1954. Il y était désormais précisé que "l'effort d'accroissement de la productivité (...) doit s'inscrire dans le cadre d'une politique efficace d'expansion économique" et s'arrimer au train de mesures prévues par les lois d'expansion économique votées en juillet 1959 ¹³².

130 "Belgian Project for Ford Foundation Financing" par T. Coleman (*International Cooperation Administration/Belgium*), 21.II.1956 (NARA, RG 59, *Bureau of Public Affairs, International Education Exchange Service, European Country Files, 1951-1956, box 1 : Belgium (USIS-USIA-Fulbright)*); GIULIANA GEMELLI, "From Imitation to Competitive-Cooperation : The Ford Foundation and Management Education in Western and Eastern Europe (1950's-1970's)", in Id. (dir.), *The Ford Foundation and Europe (1950's-1970's). Cross-Fertilization of Learning in Social Science and Management*, Bruxelles, 1998, p. 187. Voir aussi KENNETH BERTRAMS, "The Diffusion of US Management Models and the Role of the University : the Case of Belgium (1945-1970)", in *EBHA. 2001 Conference Draft Paper* (disponible sur le site www.bi.no/ebha2001).

131 "L'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité", in *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 43, 4.XII.1959, p. 11.

132 CHRISTIAN DEJEAN, "Étapes, fondement et orientation du mouvement en faveur de l'accroissement de la productivité en Belgique (1950-1960)", in *Cahiers mensuels de Documentation de l'OBAP*, n° 37, VI.1961, p. 4-5.

Un autre facteur avait contribué à attiser la nervosité ambiante. A la demande de l'OBAP, une équipe de l'Institut de Sociologie Solvay avait entrepris une enquête portant sur la diffusion de la Déclaration dans les entreprises¹³³. Ses conclusions, publiées juste à temps pour la tenue du Congrès, mettaient à jour un décrochage préoccupant entre la situation sur le terrain et celle des hautes sphères représentatives. Sur 164 chefs d'entreprise interrogés, 53 ne connaissaient pas du tout l'existence de la Déclaration et 43 n'étaient pas capables de citer un seul de ses principes. Parmi les travailleurs (délégués syndicaux et délégués aux conseils d'entreprises), plus de la moitié des sondés ignoraient tout du Protocole. Plus grave, les enquêteurs soulignaient l'indifférence de la plupart des travailleurs vis-à-vis des problèmes de productivité, tant que la stabilité de leur emploi n'était pas menacée. D'après le rapport, le sacro-saint "esprit de productivité" ne se limitait qu'à une élite dans les milieux industriels qui n'avait pas attendu les recommandations exprimées par le Protocole pour amorcer un effort d'accroissement de la productivité.

Les années 50 s'achevaient manifestement sur un constat de "crise de la productivité"¹³⁴. La campagne de productivité américaine, dont les historiens soulignent à la fois l'originalité et la modestie du coût au regard de l'ensemble du plan Marshall¹³⁵, avait pourtant exercé une pression constante sur le monde du travail belge. Après un lent démarrage, les services américains avaient finalement réussi à décoder la politique de productivité pour son utilisation locale. En la greffant sur les besoins nécessaires d'une productivité accrue suite à l'évolution salariale de la Belgique, les Américains soulignaient sa dimension économique tout en occultant ses aspects politiques et idéologiques. Le choix des vecteurs de ce transfert culturel complexe allait s'avérer crucial. A ce titre, la décision prise par les instigateurs du Pacte social conclu durant la guerre d'assurer le relais de la productivité se fit aussi attendre. Contraints et forcés d'accepter l'intégralité des termes de l'échange proposé par la diplomatie américaine, les patrons regroupés au sein du CBP n'en fixèrent pas moins deux modalités essentielles. Primo, le rôle de l'Etat se limitait à la portion congrue; secundo, les Américains ne se mêlaient pas de la 'cuisine interne' de l'OBAP.

Les représentants des industriels actifs à l'OBAP ont su habilement profiter du parrainage américain en faveur de l'accroissement de la productivité. Ils ont pu y faire fructifier leur engagement en termes de compensation économique et de stabilité sociale. Le pré-

133 *Les opinions et les attitudes à l'égard de la Déclaration commune sur la productivité*, Bruxelles, Institut de Sociologie Solvay/OBAP, 1959, *passim*.

134 MARCEL BOLLE DE BAL, "Accroissement de la productivité ou expansion économique ?", in *Revue du Travail*, XII.1960 (LX) n° 12, p. 1595-1607.

135 IMMANUEL WEXLER, *The Marshall Plan revisited. The European Recovery Program in Economic Perspective*, Greenwood, 1983, p. 93; MICHAEL J. HOGAN, *op.cit.*, p. 415.

requis de l'ECA concernant la représentation syndicale paritaire se prêtait par ailleurs fort bien au canevas national favorable à la concertation. En incarnant cet esprit de dialogue – matérialisé par la Déclaration de 1954 et, dans les années 60, par les accords interprofessionnels –, la FIB remportait une victoire identitaire largement médiatisée et confirmait l'étendue des activités de la fraction moderniste en son sein. Après avoir fixé le *terminus a quo* de la campagne de productivité en Belgique, les patrons de la FIB précipitèrent également sa fin en se désengageant progressivement de l'OBAP au profit des pouvoirs publics dans les années 60, jusqu'à la liquidation définitive de l'Office en 1972.

Les syndicats de leur côté ont avant tout joué la carte de la reconnaissance. L'idée était d'établir une tête de pont en terrain capitaliste et de s'imposer progressivement en partenaires incontournables vis-à-vis du patronat. Les principes sous-jacents de la productivité, avalisés tacitement, étaient relégués à l'arrière-plan, quand bien même ils impliquaient à terme la neutralisation, voire la dissolution effective des agents syndicaux sur le terrain. Les nouvelles théories des relations humaines dans l'entreprise tendaient en effet à vider la fonction syndicale de toute raison d'être, dans la mesure où elles invitaient le patronat à prendre "lui-même en charge la défense de l'intérêt des travailleurs sur tous les points qui avaient rendu indispensable l'intervention syndicale"¹³⁶. Plus généralement, l'échec de cette tactique de la reconnaissance allait être illustrée, d'une part, par la césure de plus en plus nette dans les années 60 entre les mandataires et leurs mandants, ceux-ci reprochant à ceux-là de sacrifier les revendications des travailleurs pour une intégration syndicale 'à tout prix' et, de l'autre, par la rupture fracassante de l'unité syndicale de façade qui avait prévalu face au patronat.

A travers sa récupération, la politique de productivité américaine a contribué de façon majeure à redéfinir les organismes sociaux belges, bien que ce processus fût déjà largement en cours d'exécution, et selon une marche autonome. De ce point de vue, l'impact concret de la campagne de productivité américaine est secondaire. Il n'a trait qu'à un niveau souterrain et partiel, celui du rapprochement consensuel d'une partie du patronat et des syndicats belges autour du capitalisme de marché. Quant à la productivité envisagée littéralement, c'est-à-dire l'application d'une série de mesures d'ordre économique et technologique tendant à poser les jalons d'un système macro-économique de type fordiste, son échec incite à croire que les Américains n'ont pas fait preuve de perspicacité en sous-estimant le poids des grands groupes

¹³⁶ Rolf Nordling, président du Congrès national de l'organisation française, cité dans LUC BOLTANSKI, "America, America,... Le plan Marshall et l'importation du 'management'", in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, V.1981, p. 37, n. 89.

financiers dans les secteurs traditionnels de l'industrie peu enclins à l'innovation. Interrogé par les membres de la Mission ECA, Paul Gillet, gouverneur de la Société générale, les avait assurés du "soutien général" de son groupe pour la mise en place d'un programme de productivité. Il n'en a pas moins diplomatiquement décliné l'offre de collaboration qui lui était proposée, arguant de l'existence d'une tradition déjà longue de projets techniques avec les Etats-Unis ¹³⁷.

La responsabilité des holdings dans l'échec de la stratégie économique américaine ne fait guère de doute dans la mesure où la politique de productivité reposait sur la capacité d'innovation des entreprises. Lors d'un colloque organisé en 1961 à Bruxelles, les principaux acteurs s'expliquaient sur ce qui, déjà, leur était adressé comme un reproche. Nokin, qui sera dans les années 60 et 70 un ardent partisan de la formation des cadres supérieurs selon les principes des "Business Schools" américaines, dénierait toute impression de sclérose de la part des consortiums financiers. Lucien Sermon, proche du groupe de Launoit, confirmerait quant à lui que "les holdings ont été prisonniers de leurs intérêts pendant plus de dix ans après la guerre". Mais par un étrange tour de force, l'administrateur de la Brufina tentait de convaincre que "le maintien de leur anciennes affaires (...) les a obligés à faire, par priorité, des investissements de modernisation pour relever énergiquement la productivité" ¹³⁸.

A l'autopsie, malgré l'existence précoce de contacts belgo-américains et leur accélération soudaine à la suite du plan Marshall, l'influence américaine au sein des composantes industrielles belges, largement tributaires de l'attitude conservatrice des holdings, n'est pas encore décisive dans les années 50. L'heure est tout au plus aux fondations et au balisage des futurs canaux de pénétration qui permettront à une nouvelle génération de se saisir des rênes du pouvoir économique. C'est en effet à travers l'appropriation des méthodes américaines de formation à la gestion des entreprises que l'influence des Etats-Unis en Belgique connaîtra une nouvelle dimension. Le développement des écoles de *management* rattachées aux universités, notamment grâce au concours de Deurinck et de la FIU, la promotion progressive du *Master of Business Administration* (le fameux MBA) au rang d'étalon universel pour accéder aux postes supérieurs de direction et l'implantation massive d'entreprises américaines sur le territoire belge dans le courant des années 60 et 70 constituent autant d'éléments qui, s'appuyant sur ce qui précède, accentueront l'infiltration du

137 "Summary of Discussions of the Production Assistance and Productivity Programs in Belgium on Friday, August 24th, 1951", 27.VIII.1951 (NARA, RG 469, OSR, ODEA, PTAD, CF, 1949-1954, box 4 : Belgium, 1951-1954).

138 "L'insuffisance des investissements, motif de l'insuffisance de l'expansion belge (Compte-rendu du colloque organisé les 6 mai et 17 juin par le DULBEA)", in *Cahiers économiques de Bruxelles*, n° 12, X.1961, p. 509-510.

paradigme américain dans la culture industrielle belge, ainsi que son 'européanisation' par réaction.

* KENNETH BERTRAMS (°1977) est licencié en histoire contemporaine et candidat en philosophie (ULB). Il travaille actuellement à l'élaboration d'une thèse de doctorat portant sur les relations entre les universités belges et le monde de l'industrie (1918-1970).

Abréviations utilisées

AACP	<i>Anglo-American Council on Productivity</i>
ABA	Association belgo-américaine
ABCE	Administration belge de Coopération économique
AFL	<i>American Federation of Labour</i>
AGR	Archives generales du Royaume
BAEF	<i>Belgian American Education Foundation</i>
BLS	<i>Bureau of Labor Statistics</i>
BSBEE	<i>Bulletin de la Société belge d'Etudes et d'Expansion</i>
CBP	Centre belge de Productivité
CED	Communauté européenne de Défense
CGSLB	Confédération générale des Syndicats libéraux de Belgique
CGTB	Confédération générale du Travail de Belgique
CNBOS	Comité national belge de l'Organisation scientifique
CIO	<i>Congress of Industrial Organisations</i>
COFCE	Comité pour l'Orientation et la Formation des Cadres de l'Economie
CRB	<i>Commission for the Relief of Belgium</i>
CSC	Confédération des Syndicats chrétiens
CSF	<i>Country Subject Files</i>
DF	<i>Decimal Files</i>
ECA	<i>European Cooperation Administration</i>
ERP	<i>European Recovery Program</i>
FGTB	Fédération générale du Travail de Belgique
FIB	Fédération des Industries belges
FIU	Fondation Industrie-Université
IBN	Institut belge de Normalisation
INS	Institut national de Statistique
IOIC	Institut d'Organisation industrielle et commerciale
IRSIA	Institut pour la Recherche scientifique dans l'Industrie et l'Agriculture
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MSA	<i>Mutual Security Agency</i>

NAC	<i>National Advisory Council</i>
NAM	<i>National Association of Manufacturers</i>
NARA	<i>National Archives Record Administration</i>
OBAP	Office belge pour l'Accroissement de la Productivité
OD	<i>Office of the Director</i>
ODEA	<i>Office of the Deputy for Economic Affairs</i>
OECE	Organisation européenne de Coopération économique
OSR	<i>Office of the Special Representative to Europe</i>
PTAD	<i>Productivity and Technical Assistance Division</i>
RG	<i>Record Group</i>
UCL	Université catholique de Louvain
UEBL	Union économique belgo-luxembourgeoise
ULB	Université libre de Bruxelles
USIS	<i>United States Information Service</i>
VEV	<i>Vlaams Economisch Verbond</i>
WSTP	<i>Work-Study-Training Program</i>