

Des patrons apprentis-sorciers ?

Une nouvelle histoire des chemins de fer aux États-Unis

Evelyne PAYEN-VARIERAS

L’histoire des entreprises considère le développement de chemins de fer américains comme un épisode de la modernisation de l’économie américaine. Faux, dit l’historien Richard White : l’approximation, la contingence, l’incompétence ont joué un rôle beaucoup plus décisif. Il faut donc examiner dans leur diversité les rationalités qui sont à la base des prises de décision économiques.

Recensé : Richard White, *Railroaded. The Transcontinentals and the Making of Modern America*, New York, W.W. Norton & Company, 2011, 660 pages.

Avec les crises et les scandales financiers qui marquent ce début du XXI^e siècle, se fait sentir de nouveau aux États-Unis le besoin d’une perspective historique sur l’économie. Les grandes entreprises industrielles qui ont longtemps incarné la modernité économique se trouvent en difficulté ou ont été profondément restructurées, le monde de la finance et ses rapports avec l’économie réelle sont mal compris. À propos de l’accroissement des inégalités sociales, des économistes comme Paul Krugman parlent d’un retour à la fin du XIX^e siècle, une période de l’histoire des États-Unis connue comme le *Gilded Age* ou « Âge du toc », d’après le titre d’un roman de Mark Twain et Charles Dudley Warner paru en 1871. De la même façon, les écrivains et les journalistes des années 1930 s’étaient tournés vers les grandes figures d’entrepreneurs de cette période fondatrice pour rendre compte de ce qui se passait au moment de la Grande Dépression et du New Deal. Dans un ouvrage de 1934 intitulé *The Robber Barons*, l’écrivain et journaliste Matthew Josephson avait proposé une

histoire des banquiers, des industriels et des magnats des chemins de fer de la fin du XIXe siècle sous forme de biographie collective¹. Il s'agissait d'une histoire polémique, fondée sur diverses enquêtes conduites par des intellectuels réformateurs depuis les années 1870. Elle présentait les entrepreneurs comme des personnages à la fois fascinants et suspects, dont le succès en affaires reposait avant tout sur la rage de gagner et le mépris de la morale. Dans *Railroaded*, l'historien Richard White s'éloigne autant de ces représentations militantes que des portraits largement positifs de ces entrepreneurs produits par l'histoire des entreprises (*business history*) américaine.

Les historiens et le capitalisme

Celle-ci, telle qu'elle s'est construite dans les universités américaines dans les années 1920 et 1930, notamment à Harvard autour de Norman S.B. Gras, a en effet largement réhabilité les grands entrepreneurs, en insistant sur leurs talents d'organiseurs et surtout sur leur capacité d'innovation, que l'économiste Joseph Schumpeter plaçait au cœur de ce qu'il appelait la fonction entrepreneuriale, alors qu'il réservait le terme de capitaliste à ceux qui se contentaient plutôt de prendre des risques financiers. Malgré leurs divergences politiques, notamment à propos du New Deal, ces premiers « historiens des affaires » abordaient la question du progrès économique en termes essentiellement psychologiques et moraux. Cette approche est restée celle de la littérature grand public, de la presse des affaires et de certains intellectuels engagés, mais elle a toujours été difficile à concilier avec celle des économistes qui se sont attachés aux mécanismes de la croissance et à la fonction des institutions dans l'économie.

C'est souvent en s'intéressant à l'histoire des chemins de fer, qui ont incarné le progrès économique pendant la plus grande partie du XIXe siècle, que les historiens ont ouvert de nouveaux chantiers pour revoir la question des origines historiques du capitalisme moderne. Thomas C. Cochran, qui avec Arthur Cole a tenté de fonder dans les années 1940 et 1950 une « histoire entrepreneuriale » ancrée dans le mouvement des sciences sociales, s'est ainsi essayé à décrire la mentalité des dirigeants des grandes compagnies de chemins de fer, dans une démarche qui ressemblait un peu à celle de l'école des Annales en France². Ce type

¹ Matthew Josephson, *The Robber Barons. The Great American Capitalists, 1861-1901*, New York, Harcourt, Brace and Company, 1934.

² Thomas C. Cochran, *Railroad Leaders, 1845-1890. The Business Mind in Action*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1953.

de travail s'est heurté, entre autres difficultés, aux insuffisances des correspondances d'affaires ou des archives d'entreprises, et l'histoire entrepreneuriale a été éclipsée par ce qu'on a appelé la « nouvelle histoire économique », née au début des années 1960 avec la diffusion des ordinateurs et des méthodes de l'économétrie.

Albert Fishlow et Robert W. Fogel, chefs de file de cette « nouvelle histoire économique », ont sollicité l'histoire des chemins de fer pour mettre en perspective les débats sur les conditions du « décollage » (*take-off*) ou plus généralement sur les facteurs de la croissance économique. Fishlow a montré que l'idée selon laquelle les chemins de fer avaient joué un rôle moteur dans la croissance économique reposait sur des bases très fragiles. A propos de la société Union Pacific, pièce maîtresse de la première ligne de chemins de fer transcontinentale, Fogel a voulu soumettre à l'épreuve de l'économétrie la vieille controverse sur les subventions de l'État fédéral aux premiers chemins de fer transcontinentaux. Il a rassemblé les données disponibles sur le coût de la construction de la ligne, a proposé une estimation chiffrée des risques assumés par les promoteurs, de leurs profits, et a évalué la rentabilité de l'exploitation et les « bénéfices sociaux » que les autres acteurs de l'économie avaient tiré de la construction du Union Pacific. Et ce sont ses méthodes plutôt que ses conclusions en demi-teinte qui ont semblé nouvelles : selon lui, les marchés qui avaient boudé les titres financiers avaient fait une erreur d'appréciation, puisque l'exploitation des lignes s'était avérée rentable. Les profits des promoteurs avaient été un peu, mais pas scandaleusement abusifs. Le partenariat entre l'État fédéral et les promoteurs avait tout de même eu des retombées positives³.

Enfin, ce champ d'études a servi de laboratoire de l'histoire économique lorsque les historiens se sont penchés sur les origines et la portée des innovations en matière de structure et de gestion des entreprises. Inspirés par la sociologie des organisations et les théories de l'entreprise, Alfred Chandler et ses disciples ont expliqué que la grande entreprise managériale avait pris naissance dans les chemins de fer. À partir de comparaisons internationales ou d'études régionales, les ouvrages les plus récents ont révisé la synthèse chandlérienne dans le sens d'une pluralité de modèles : les conditions techniques ou les forces

³ Albert Fishlow, *American Railroads and the Transformation of the Antebellum Economy*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1965; Robert W. Fogel, *The Union Pacific Railroad, A Case in Premature Enterprise*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1960; R. W. Fogel, *Railroads and American Economic Growth: Essays in Econometric History*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1964.

du marché n'ont pas imposé une forme unique d'organisation, et les chemins de fer ont pu être efficacement exploités dans différents cadres institutionnels⁴.

Des entreprises qui ne furent jamais mûres

Dans le dernier livre de l'historien Richard White, la fascination pour le progrès devient un piège, et le processus de destruction créatrice cher à Schumpeter penche nettement du côté de la destruction des ressources naturelles et de la paix sociale. Son titre, *Railroaded*, fait référence à l'achèvement du réseau ferroviaire du continent américain, qui a été l'une des grandes affaires de la fin du 19^e siècle, aux côtés des industries pétrolières, minières et métallurgiques. Les compagnies de chemins de fer transcontinentales ont attiré non seulement des capitaux américains, mais aussi, de manière massive dans les années 1880, des capitaux européens. Leurs promoteurs ont aussi été impliqués dans la construction des chemins de fer transcontinentaux du Canada et du Mexique. Ils ont enfin été soutenus par des subventions du gouvernement fédéral des États-Unis, surtout pendant la décennie de la guerre de Sécession, sous forme de dons de terres du domaine public et de bons du Trésor.

Au sens figuré, cependant, le mot *Railroaded* décrit des procédures expédiées et contraintes. On est donc très loin de l'enthousiasme du XIX^e siècle pour la rapidité et la fiabilité des transports ferroviaires : la fièvre des chemins de fer de l'Ouest incarne plutôt une modernisation forcée et bâclée. L'histoire des grandes compagnies de chemins de fer de l'Ouest est contée comme une course chaotique de crise financière en crise sociale, une source de corruption de la démocratie et de dégâts environnementaux. White fait remarquer qu'entre les subventions reçues lorsqu'elles étaient considérées comme des « entreprises prématurées », les mises en redressement judiciaire qui se multiplient à l'occasion des crises financières de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle, et plus tard les interventions de l'État destinées à faciliter la liquidation d'une industrie considérée comme vieillie et malade, les compagnies de chemins de fer de l'Ouest ne sont jamais passées par le stade de la maturité économique (p. 515).

⁴ Alfred Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977. Frank Dobbin, *Forging Industrial Policy: The United States, Britain and France in the Railway Age*, New York, Cambridge University Press, 1994. Gerald Berk, *Alternative Tracks: The Constitution of American Industrial Order, 1865-1917*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1994.

Le livre de Richard White est construit comme une grande fresque historique, un choix que l'auteur justifie en invoquant le principe de contingence, l'idée que l'histoire est fondée sur « la combinaison inattendue de circonstances tout à fait particulières » (p. 516). Les personnages centraux sont des promoteurs et des financiers célèbres, comme les *California Associates*, aussi connus comme les « Quatre Grands » (*Big Four*), ainsi que quelques figures de cadres. Autour d'eux gravitent nombre de figurants plus ou moins connus, dont les rapports avec les chemins de fer sont parfois détaillés dans des encadrés qui apparaissent à la fin de chaque chapitre. La forme du récit permet d'aborder des thèmes très variés, qui vont du financement des chemins de fer à la mise en valeur des Grandes Plaines, en passant par la gestion, le lobbying, la perception de l'espace induite par la politique des tarifs, ou encore les relations de travail et les mouvements anti-monopole. En contrepoint de ces développements, figurent aussi des mises au point sur des événements importants comme les crises financières de 1873 et 1893, les lynchages d'ouvriers chinois à Rock Springs, dans le Wyoming, en 1885, ainsi que les grandes grèves des années 1880 et 1890.

Le livre est le fruit d'un colossal travail dans des dépôts d'archives et des collections de bibliothèques situés aux quatre coins des États-Unis. Richard White a utilisé des sources très nombreuses et très variées, pour la plupart non publiées. Il a aussi franchi les barrières qui séparent différentes disciplines et sous-disciplines, en s'appuyant sur les résultats d'études récentes en histoire du travail ou en cartographie appliquée aux problèmes historiques. Le chapitre sur les tarifs des chemins de fer soulève par exemple des questions sur la perception et la construction de l'espace par les acteurs sociaux, qui sont au cœur du *spatial turn*, une approche « spatiale » de l'histoire ou des sciences sociales. White a lui-même dirigé l'un des projets menés par le Stanford Spatial History Laboratory, un laboratoire-pilote dans la constitution et l'exploitation de bases de données géographiques, et le livre donne quelques exemples des techniques qui permettent de visualiser des phénomènes économiques.

Le manager compétent et le monopole, des mythes ?

Les historiens de l'économie et des entreprises verront d'abord dans ce livre une série de défis lancés à la synthèse chandlérienne, qui présentait l'histoire des grandes entreprises comme une marche progressive vers plus d'efficacité et plus d'intégration, et oubliait que l'enveloppe institutionnelle de l'entreprise contenait différents types de projets (p. 232). La confrontation des documents publiés avec des correspondances et des journaux intimes fait

apparaître le décalage entre les intentions réformatrices et la réalité de la gestion, marquée par le désordre, les conflits internes et les dysfonctionnements. White va jusqu'à douter de la pertinence de l'opposition classique entre managers compétents et financiers spéculateurs. Thomas Scott, qui est connu surtout comme le principal cadre dirigeant du Pennsylvania Railroad, mais fut aussi président de la compagnie Union Pacific en 1871-1872, est dépeint comme quelqu'un qui « selon le lieu et le moment, [était] un gestionnaire salarié, un investisseur, et un spéculateur » (p. 232). Le patricien de Nouvelle-Angleterre Charles Francis Adams Jr. s'avère incapable de rétablir l'ordre lorsqu'il est placé à la direction de la compagnie Union Pacific entre 1884 et 1890. Il finit par participer à la vague de construction spéculative des années 1880, qu'il considère cependant comme « un immense gaspillage d'opportunités et de richesses » (p. 212). White jette le même regard critique sur la comptabilité financière : les documents et rapports financiers qui semblent témoigner d'un effort de rationalisation sont avant tout destinés à faciliter la vente des titres et s'avèrent peu fiables lorsqu'ils sont examinés de près dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire (p. 375-376).

Tout en se démarquant nettement des théories de la modernisation en vogue dans les années 1960 et 1970, Richard White se défend d'en revenir à l'historiographie des « barons voleurs » du *Gilded Age*. Dans son livre, les dirigeants des compagnies de chemins de fer ne sont pas présentés comme de puissants monopoles, leurs ennemis n'incarnent pas le peuple comme dans les discours militants. White montre que le clivage entre réformateurs et amis politiques des compagnies de chemins de fer n'est jamais très net. Les groupes de pression concurrents brouillent le jeu des clivages politiques. Les réseaux tissés par les hommes d'affaires du *Gilded Age*, constitués d'amis ou d'alliés politiques peu fiables, manquent de cohérence (p. 101). Le chapitre consacré aux mouvements réformateurs en souligne les fractures et les ambiguïtés. Nombreux sont les marchands et les fermiers qui pratiquent les mêmes méthodes que les compagnies de chemins de fer, et qui ne voient en la concurrence qu'un « outil pour limiter les prix » (p. 329, 332) plutôt que le fondement des libertés républicaines. Les réformateurs de la classe moyenne comme Edward Bellamy, certains leaders ouvriers comme Joseph Buchanan, chef de file des Chevaliers du Travail (*Knights of Labor*) à Denver, commencent à s'intéresser à la nationalisation des chemins de fer.

Toutefois, si White met magistralement en lumière la fragilité des liens entre les entrepreneurs des chemins de fer, leurs collaborateurs et leurs amis politiques, il dépeint avec la verve du caricaturiste des comportements qui relèvent de la cupidité, de la vénalité et de l'hypocrisie (p. 99-100). Ailleurs dans le livre les patrons des chemins de fer apparaissent plutôt comme des incompetents ou des apprentis sorciers. Les nombreuses citations tirées du journal et de la correspondance de Charles Francis Adams Jr., ou des lettres échangées entre Collis Huntington et ses associés montrent que les patrons utilisent à peu près les mêmes termes pour rendre compte de leurs déboires (p. 245-246, p. 360). Mais il reste bien des ambiguïtés sur la nature des difficultés auxquelles ils font face. Est-ce la technologie elle-même qui est mal maîtrisée ? Est-ce la libre concurrence qui est en cause ? Ou l'incapacité des cadres à imposer une discipline bureaucratique ? Pour se démarquer plus nettement de l'historiographie des « barons voleurs », il aurait fallu peut-être analyser de façon plus précise les liens entre différents aspects de l'industrie des chemins de fer : quel est le rapport entre la course effrénée à la construction de nouvelles lignes et la gestion financière des sociétés, par exemple ? Quelles sont les répercussions des pressions exercées par les usagers des chemins de fer sur les problèmes de l'exploitation ? Un travail sur ces questions pourrait faire apparaître le contexte des conflits personnels qui prennent tant de relief dans les correspondances.

Intentions et culture des acteurs économiques

Ce sont donc des expériences humaines, et non pas des systèmes économiques ou sociaux, qui sont au centre de cette nouvelle histoire des chemins de fer transcontinentaux. Mais le genre du récit souligne avec force tout l'intérêt de la dimension chronologique de l'histoire économique. White montre que les problèmes financiers, les problèmes de gestion et les conflits sociaux, qui relèvent de différentes spécialités universitaires, sont dans la réalité étroitement imbriqués. Les conflits du travail et les batailles politiques ont des répercussions sur les problèmes de gestion. Dans les correspondances des patrons, les remarques sur les péripéties des mouvements sociaux de 1886 et 1888 côtoient les commentaires sur les guerres de tarifs et sur la course à la construction de nouvelles lignes, qui inquiètent les milieux financiers et compromettent la vente des titres des sociétés (p. 347). Les alliances entre syndicats et mouvements anti-monopole empêchent les patrons des chemins de fer d'obtenir un règlement favorable de la dette contactée auprès du gouvernement fédéral dans les années 1860. Même après le passage de la loi de 1887, qui pose le principe d'une réglementation au

niveau fédéral, les rencontres entre dirigeants de grandes compagnies de chemins de fer pour freiner la concurrence se soldent par des échecs (p. 367-365). Au fil des chapitres sur les années 1880, on voit se dessiner toute la genèse de la grande crise financière de 1893.

Enfin, l'intérêt du livre tient aussi et surtout à son ambition : ramener l'histoire économique et l'histoire des affaires dans le champ de l'histoire générale (p. 538, n. 8). Richard White esquisse plusieurs possibilités d'ouverture de l'histoire économique aux autres disciplines. Il suggère par exemple que les historiens pourraient s'intéresser à la manière dont les acteurs de l'histoire participent à l'élaboration, à la diffusion et à la révision des théories des économistes sur les prix et les salaires. À la fin du XIXe siècle, tandis que les pionniers de l'école marginaliste américaine, des économistes comme John Bates Clark, travaillent à éliminer la notion de valeur fixe de la théorie économique classique, le financier et boursicotier Jay Gould s'efforce de persuader ses nombreux ennemis que « la valeur des titres financiers, comme la valeur des actifs, est simplement ce que les gens sont prêts à payer pour eux » (p. 189). Charles Francis Adams Jr. s'efforce quant à lui de faire connaître les travaux de l'économiste Arthur Hadley, qui adhère à la théorie marginaliste mais propose de considérer les chemins de fer comme des exceptions – des « monopoles naturels » – (p. 329-330). White identifie aussi un « marginalisme ouvrier » dans la presse syndicale : l'auteur d'un article du *Union Pacific Employees' Magazine* de septembre 1893 accepte de relativiser la valeur du travail, mais fait de cette valeur le fruit d'un rapport de forces plutôt qu'une affaire de lois strictement économiques (p. 315-316).

White montre aussi qu'il reste encore beaucoup à faire pour rendre compte de la dimension culturelle des relations d'affaires et des relations de travail. A la fin du XIXe siècle, ces relations reposent toujours en partie sur des codes qui n'ont rien à voir avec la logique bureaucratique. Le livre donne de nombreux exemples de pratiques qui vont à l'encontre des principes de discipline et de compétence, aussi bien chez les cadres que chez les ouvriers ou chez ceux que l'on appellerait aujourd'hui des lobbyistes ou des chargés de communication. Le clientélisme ne sévit pas seulement dans le monde politique, mais aussi au cœur des grandes entreprises (p. 236, p. 268). Les relations d'affaires « [restent] profondément personnelles, et impliquent des jugements sur la masculinité et la force de caractère (*manhood and character*) » (p. 395). Selon les situations dans lesquelles il se trouve, Charles Francis Adams évoque les qualités nécessaires aux meneurs d'hommes, ou les règles

de l'honneur commercial et du *fair play* (p. 245, p. 360). Malgré leur expérience de l'armée dans la guerre de Sécession, les cheminots restent largement réfractaires à la discipline. Les valeurs de loyauté, de virilité, et même les idéaux racistes qui proclament la supériorité et la solidarité des hommes blancs, jouent un rôle à la fois dans leurs activités syndicales ou politiques et dans leurs rapports avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Ces pistes de réflexion font peut-être beaucoup pour un seul livre, et le recours à la notion de contingence ne convaincra pas forcément ceux qui attendent des historiens des réponses plus nettes aux questions que les citoyens d'aujourd'hui se posent à propos du passé. Cependant, la manière dont Richard White bouscule les habitudes intellectuelles et remet en cause le cloisonnement des sciences sociales fait de son *Railroaded* un livre stimulant. C'est aussi un livre engagé, dans le bon sens du terme. En invoquant la contingence des événements historiques, Richard White fixe au travail de l'historien des bornes qui peuvent paraître trop étroites, mais il combat aussi les interprétations téléologiques de la modernité, comme il l'explique dans sa conclusion. Si l'histoire n'est ni une marche triomphale vers le progrès, ni le fruit de mécanismes implacables, alors la recherche de nouvelles solutions à la crise du capitalisme contemporain n'a rien de futile ni d'irrationnel.

Publié dans laviedesidees.fr, le 14 mars 2012.

© laviedesidees.fr