

Famiglia, grande impresa, sfera pubblica: le relazioni pubbliche alla Du Pont nel periodo fra le due guerre

Ferdinando Fasce

Uno dei dati emergenti nella riflessione in corso sui rapporti fra privato e pubblico in età contemporanea è la difficoltà di tener ferma la distinzione che, a più riprese, pensiero e prassi occidentali hanno tentato di erigere fra le due sfere e fra i molteplici campi che le innervano. Ambito familiare, attività produttiva e di mercato, partecipazione alla dimensione pubblica della società civile e rapporti con le istituzioni autoritative statali rivelano, soprattutto nel Novecento, una trama di contaminazioni, imprestiti e sconfinamenti reciproci tali da sfidare ogni visione dicotomica. Lo mostra, sia pure in chiave esclusivamente teorica, Albert O. Hirschman con la sua indagine sull'alternarsi, nel tempo, degli investimenti degli individui da interesse personale a mobilitazione pubblico-collettiva.¹

Hirschman si concentra sulla figura del consumatore-cittadino, ma accenna anche agli sforzi sviluppati dagli attori imprenditoriali, mescolando "una motivazione o una finalità pubblica [...] a un'azione fondamentalmente egoistica", per legittimare il proprio operato agli occhi della società. Invero il recente, rinnovato interesse per la storia delle relazioni pubbliche negli Stati Uniti rivela come l'elaborazione di un discorso di promozione e giustificazione di sé da parte della grande impresa, non limitato alla semplice vendita di un prodotto specifico, ma rivolto all'opinione pubblica, costituisca un terreno particolarmente fecondo per interrogare la dialettica pubblico-privato dal lato dei valori e della storia culturale di un'epoca. Attraverso lo studio del caso Du Pont, il presente saggio esplora gli anni fra le due guerre mondiali, decisivi per l'affermazione della moderna società di massa e per la ridefinizione dei confini fra attività economiche, società civile e istituzioni pubbliche negli Stati Uniti. L'ottica è quella di un tassello di storia culturale dell'impresa applicato a una vicenda della quale si sono occupati recentemente a vario titolo diversi studiosi, ma che qui si tenta di ricostruire per la prima volta in maniera organica.²

La scelta della Du Pont si spiega, oltre che con la disponibilità di un ricco materiale documentario aziendale, con il fatto

* Ferdinando Fasce insegna Storia e Istituzioni del Nord America all'Università di Bologna e fa parte della redazione di "Ácoma". È autore di *Da George Washington a Bill Clinton*, Roma, Carocci, 2000.

1. Jeff Weintraub e Krishan Kumar, eds., *Public and Private in Thought and Practice: Perspectives on a Grand Dichotomy*, Chicago, University of Chicago Press, 1997, pp. 34-8; Maurizio Vaudagna, *La dicotomia pubblico/privato tra studio storico e impegno civile*, in "Studi storici", XXXVIII, 4 (1997), pp. 885-96; Albert O. Hirschman, *Felicità privata e felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 1983, pp. 14, 18 e 138-39.

2. Robert Jackall and Janice M. Hirota, *Image Makers: Advertising, Public Relations, and the Ethos of Advocacy*, Chicago, University of Chicago Press, 2000; Kenneth Li-partito, *Culture and the Practice of Business History*, in "Business and Economic History", XXIV, 1 (1995), pp. 1-25; Charles W. Cheape, *Strictly Business: Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995; Roland Marchand,

Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business, Berkeley, University of California Press, 1998; William L. Bird, Jr., *"Better Living": Advertising, Media, and the New Vocabulary of Business Leadership, 1935-1955*, Evanston, Northwestern University Press, 1999.

3. "Business History", XXXV, 4 (1993); Rochelle Gurstein, *The Repeal of Reticence: A History of America's Cultural and Legal Struggles over Free Speech, Obscenity, Sexual Liberation, and Modern Art*, HarperCollins, New York, 1996; Alfred D. Chandler, Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976.

4. Nel corso del lavoro è riprodotta la grafia scelta dalla famiglia du Pont, che usava la formula con la "d" minuscola iniziale per indicare se stessa, quella con la maiuscola, per indicare l'impresa omonima.

che si tratta di un'impresa di grande rilevanza, all'avanguardia dal punto di vista dei processi di razionalizzazione strutturale e organizzativa, che negli anni Trenta si trova al centro di una delle crisi di immagine più gravi della storia imprenditoriale statunitense. Tale crisi ha per oggetto proprio l'accusa rivolta ai responsabili della società di aver clamorosamente anteposto l'interesse privato a considerazioni di ordine umanitario, civile e patriottico, lucrando enormi profitti durante la prima guerra mondiale. Inoltre la peculiare (ma tutt'altro che eccezionale) natura di impresa familiare del complesso industriale del Delaware consente di allargare il campo d'indagine su un duplice versante di grande interesse per la dialettica pubblico-privato: le dinamiche legate alla *privacy* e ai confini fra la dimensione familiare-domestica e quella del mondo degli affari e la transizione dall'imprenditore-padrone all'imprenditore-manager.³

La narrazione si articola in tre fasi: gli anni che vanno dalla Grande guerra all'avvento del New Deal, l'età del New Deal e il secondo conflitto mondiale.

La nostra storia comincia all'inizio del 1916, quando la Du Pont,⁴ impresa veterana delle produzioni militari, istituisce un piccolo *publicity bureau*, cioè un ufficio per la gestione dei rapporti con la stampa. A differenza del servizio pubblicità (*advertising department*), esso non ha dunque la dignità di un reparto vero e proprio (*department*), ma dipende comunque direttamente dal Comitato esecutivo centrale, la struttura di vertice composta di sette manager che, sotto il dominio dei fratelli (e manager-proprietari) Pierre, Irenée e Lamot du Pont, prende tutte le decisioni-chiave della società. L'ufficio viene costituito per rispondere ai titoli a quattro colonne con i quali i giornali avevano commentato in modo preoccupato (e allarmistico) un terribile incidente occorso negli stabilimenti dell'azienda, un incidente costato la vita a undici lavoratori (lo si ritroverà in un "cinegiornale" del *Nineteen Nineteen* di Dos Passos). L'azienda chiama a dirigere la nuova struttura un giornalista, Charles K. Weston, prelevandolo direttamente dalla scrivania di responsabile del principale foglio di Filadelfia, il centro urbano rilevante più vicino alla sede originaria dell'impresa, la città-fabbrica di Wilmington, nel Delaware.

Per origini, dimensioni (tre persone incluso Weston) e raggio d'azione, l'ufficio può considerarsi il tipico servizio del genere operante all'epoca. È decisamente lontano dalle esperienze comunicative d'avanguardia di imprese dei servizi come AT&T o Pennsylvania Railroad; imprese indotte dalle spinte regolatrici pubbliche, dalle peculiarità del settore di apparte-

nenza o dal particolare orientamento della direzione a investire in questo campo con progetti di grandi dimensioni e consulenti di grido. Il *publicity bureau* Du Pont è una struttura ridotta, che fa un lavoro di rimessa, in risposta alle "crisi", indirizzato esclusivamente alle pagine redazionali dei giornali. Ha un rapporto con il vertice aziendale costante, ma ispirato a una sostanziale diffidenza, o limitata attenzione, dei du Pont nei confronti di una funzione da loro considerata secondo la logica del tamponamento d'emergenza o tutt'al più del veicolo di estemporanea pubblicità gratuita.⁵

Degno d'attenzione è proprio il peculiare intreccio di ragioni familiari e produttive che spiegano la forte e persistente "reticenza" dei du Pont nei confronti dell'opinione pubblica. Tale "reticenza" ha radici diverse, anche se non del tutto estranee, rispetto a quella del silenzio orgoglioso dei magnati ferroviari o finanziari degli anni a cavallo del secolo, cresciuti alla scuola del gioco d'azzardo dell'"età dorata". I du Pont vengono ancor più da lontano e hanno un *pedigree* complesso ed eterogeneo. Vi si riconoscono le tracce dello spirito nobile e dell'elitarismo illuminato ereditato dal capostipite Pierre Samuel, un ex funzionario pubblico del circolo di Turgot e segretario generale al commercio con Luigi XVI, sopravvissuto alla stagione rivoluzionaria ed emigrato negli Stati Uniti alle soglie dell'età napoleonica. Su questo sostrato si sono sovrapposti i valori della mascolinità produttiva ottocentesca forgiata nella stretta relazione paternalistica, di condivisione con i dipendenti dei rischi fisici di lavorazioni tanto pericolose (che costano la vita a uno degli eroi eponimi della saga familiare). Ne sono usciti rafforzati gli impulsi, tipici dell'imprenditorialità statunitense ottocentesca, alla difesa a oltranza delle prerogative "sovrane" aziendali. Li riassume efficacemente l'affermazione di un du Pont, secondo il quale l'impresa costituisce un'entità autosufficiente, "una specie di repubblica".⁶

Inoltre, alimenta la costante rivendicazione di tali prerogative più di un secolo di storia aziendale intessuta di relazioni di stretta collaborazione con le massime autorità in momenti di crisi nazionale. È un tipo di rapporti, questo, cementatosi su produzioni che potranno anche far discutere i pacifisti del primo Novecento, ma che hanno conquistato ai loro proprietari, a dispetto di dimensioni aziendali che restano relativamente piccole sino a fine Ottocento, un posto di riguardo nel pantheon delle élites maschili nazionali e dei loro valori. Un posto di riguardo, occorre aggiungere, che la vendita di polvere da sparo Du Pont ai privati negli anni a cavallo del secolo per la pratica di uno sport come il tiro al piattello, emergente fra élite e ceti medio-alti, non ha potuto che rafforzare. Proprio in questo

5. L.L.L. Golden, *Only By Public Consent: American Corporations Search for Favorable Opinion*, New York, Hawthorn Books, 1968, pp. 248-53; Hagley Museum and Library, E.I. Du Pont de Nemours & Company Papers (d'ora in poi HML, DPP), acc. 1662, b. 63, Pierre du Pont a Elbert H. Gary, 31 gennaio 1916 e acc. 1410, b. 57, "History of the Public Relations Department", 31 agosto 1950; Ferdinando Fasce, *La democrazia degli affari. Comunicazione aziendale e discorso pubblico negli Stati Uniti, 1900-1940*, Roma, Carocci, 2000, pp. 105-8.

6. Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *P.S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*, New York, Harper & Row, 1971; *The History of the E.I. duPont de Nemours Powder Company: A Century of Success*, Manteno, Lindsay Publications, 1990 (reprint dell'originale New York, Business America, 1912), pp. 26-34; John C. Rumm, "Mutual Interests: Managers and Workers at the Du Pont Company, 1802-1915", Ph.D. Thesis, University of Delaware, 1989, p. 272. Ringrazio il dr. Rumm per avermi messo a disposizione la sua tesi.

campo, anzi, il reparto pubblicità aziendale ha avuto modo di mettersi alla prova nei primi anni Dieci del Novecento con raffinate campagne che fanno appello al "vigor di vita" maschile, non senza qualche occhieggiamento alle aspirazioni di emancipazione della *new woman*.⁷

Da questo composito DNA culturale deriva all'impresa una pervicace vocazione ad assorbire e far regredire⁸ lo spazio in qualche misura semipubblico (tanto più nel nuovo secolo progressista delle commissioni statali sulle condizioni lavorative e dell'antitrust) della fabbrica moderna in quello insondabile della proprietà privata e della *privacy* familiare. Così è per i rapporti di lavoro con i dipendenti, ispirati a una logica che innesta le suggestioni delle sofisticate politiche del neopaternalismo aziendale in voga nel nuovo secolo su una sostanziale continuità con la tradizione aziendal-familiare. Così è anche per la scarsa sensibilità manifestata dai vertici dell'impresa nei confronti dell'opinione pubblica. Tale vocazione proietta la sua ombra anche quando, dopo le operazioni di concentrazione e assorbimento di altre imprese nel primo decennio del Novecento, la Du Pont è diventata il leader incontrastato del settore esplosivi. Permane, cioè, anche quando la macchina organizzativa aziendale si è ampliata e razionalizzata nelle mani di proprietari-manager-burocrati di formazione ingegneristica come Pierre du Pont e l'impresa ha dovuto affrontare (in buona sostanza con successo) gli strali dell'antitrust che ne hanno modificato l'assetto nel 1911.

Come si è detto, la creazione del *publicity bureau* non pare aver mutato in profondità gli orientamenti del vertice societario. Ne è prova ciò che accade alla metà degli anni Venti, quando la presidenza passa al fratello minore di Pierre, Lamot, ingegnere chimico compassato e attentissimo alle procedure. A dispetto dei nuovi media, della "volontà di sapere" dei giornalisti d'assalto, del ruolo più rilevante assunto dal potere federale sulla scena economica e sociale nel ventennio progressista, Lamot pare convinto che le relazioni tra famiglia, impresa e opinione pubblica possano essere regolate dalla prassi ottocentesca di *separazione formale* dei ruoli e di loro *sostanziale contaminazione* di fatto secondo modi orientati a far prevalere in ultima istanza quell'interesse imprenditoriale nel quale si incarnano, ad avviso dei du Pont, i destini e le forze migliori della nazione (tanto da far dire a Irénée du Pont che "ci vorrebbe un uomo d'affari di prim'ordine per gestire in maniera adeguata gli Stati Uniti"). Rispetto all'Ottocento c'è probabilmente, nell'atteggiamento dei vertici aziendali, una maggiore diffidenza nei confronti della politica, dopo la vicenda dell'antitrust, che Pierre ha interpretato anche come attacco "partitico"

7. Chandler and Salisbury, *History*, cit., pp. 38, 44 e 104-8; Rumm, "Mutual Interests", cit., pp. 304 e 328; Christopher D. McKenna, *Better Living Through Chemistry? Industrial Accidents and Masculinity at Du Pont, 1890-1930*, in "Enterprises et Histoire", V, 1 (1997), pp. 9-21.

8. Elisabetta Benenati, *La scelta del paternalismo*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1994; Andrea Tone, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in the Progressive Era*, Ithaca, Cornell University Press, 1997.

contro un suo cugino senatore repubblicano. Ma questo, come Lamnot sottolinea nella propria corrispondenza personale, non deve impedire ai membri della famiglia di sostenere con convinzione *come cittadini* il Grand Old Party. Piuttosto suggerisce di evitare con più decisione che in passato ogni coinvolgimento esplicito dell'impresa a sostegno di forze politiche, rafforza la persuasione di Lamnot che il diritto alla *privacy* dell'imprenditore rispetto all'opinione pubblica sia sovrano, lo spinge ad affidarsi, quando necessario, all'ufficio di Weston.

Quest'ultimo ha gestito con successo nell'immediato dopoguerra, combinando la retorica della "trasparenza" con spregiudicate manovre da *press agent*, polemiche potenzialmente pericolose sui superprofitti (gli utili dell'impresa sono decuplicati negli anni di guerra) e sulla limitazione degli armamenti. Gli anni Venti, con una scena pubblica dalla quale le tensioni del "biennio rosso" spariscono per lasciare posto a un quadro di investimenti e partecipazione collettivi che appare progressivamente sempre più inaridito, non mancano di dargli del lavoro, ma sempre in occasione di crisi temporanee. L'impresa le affronta soppesando l'opportunità di applicare la parola d'ordine, che viene dallo stesso Lamnot, di "fabbricare un po' di droga giornalistica" quando occorre, sulla base del fiuto informativo di Weston.⁹

Bilanci societari e dati sul conflitto industriale alla mano, nel decennio "ruggente", la Du Pont si afferma come caso riuscito di crescente riconversione alla chimica civile ed esempio vivente della "nuova era" e del *welfarism* aziendale. Tant'è vero che, proprio a sostegno della riconversione e della partecipazione, anche se indiretta (Du Pont continua a produrre essenzialmente prodotti intermedi), dell'impresa all'effervescenza dei consumi di questi anni, il servizio di *advertising* consolida la sua posizione di *department*, con un posto ben visibile nell'organigramma aziendale. Forte di una significativa campagna di pubblicità istituzionale ruotante attorno alla figura dell'ingegnere chimico, esso anzi sottrae spazio al già esiguo *publicity bureau*. Infatti, come osservano Lamnot e altri dirigenti, a differenza della pubblicità commerciale, tale ufficio governa la funzione di "informare", "raccolgere e disseminare informazioni" per un "pubblico" non di consumatori (sia pure di beni intermedi), ma di "lettori di giornali": funzione più indiretta e dunque considerata necessariamente *minore*.¹⁰

Questo assetto strategico e organizzativo entra in crisi nel decennio successivo, di fronte alla sfida lanciata dalla Grande depressione e dal New Deal. L'impresa si sente insidiata da una società civile i cui innumerevoli scomparti paiono improvvisamente tutti fuori controllo e da uno stato federale che mi-

9. HML, DPP, acc. 1662, b. 63, Irénee du Pont a H.G. Haskell, 4 aprile 1924; Chandler, *Strategia e struttura*, cit.; Joanne Yates, *Control Through Communication: The Rise of System in American Management*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1989, pp. 229-70; Cheape, *Strictly Business*, cit., p. 119.

10. Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal*, Princeton, Princeton University Press, 1997, pp. 157-58; McKenna, *Better Living*, cit.; HML, DPP, acc. 1662, b. 3, H. Haskell a Lamnot du Pont, 1° agosto 1928.

naccia di incarnare le preoccupazioni più inveterate dei du Pont, da sempre repubblicani conservatori, sospettosi di ogni intromissione del potere pubblico. Danno linfa a queste preoccupazioni il fatto che il New Deal muova verso la regolazione del sistema finanziario e soprattutto una clamorosa inchiesta senatoriale, intorno ai superprofitti di guerra e all'industria degli armamenti, che pone la Du Pont sul banco degli imputati e occupa le prime pagine dei giornali.

11. HML, Papers of Walter S. Carpenter, acc. 542, b. 821, Lamont du Pont a W. S. Carpenter et al., 30 agosto 1934; Robert F. Burk, *The Corporate State and the Broker State: The Du Ponts and American National Politics*, New York, Cambridge University Press, 1990, pp. 112-33.

La reazione degli imprenditori mostra come, proprio mentre sono convinti di poter tener separate azienda e famiglia, i du Pont viceversa sovrappongano le proprie figure alla personalità *corporate* dell'impresa sino a soverchiarla, con pericolosi effetti per la sua immagine. Durante le udienze pubbliche della commissione senatoriale, parlando *come azienda*, inizialmente i fratelli du Pont ribadiscono, con un atteggiamento di irritata e sdegnosa reazione nei confronti della commissione stessa, la decisa convinzione che solo perseguendo esclusivamente il proprio interesse, cioè gli utili, un attore economico privato possa beneficiare il paese in tempi di crisi nazionale e che "riguardo al grado e alle dimensioni dei profitti, le politiche da un punto di vista commerciale (*business*) sono identiche a quelle considerate da un punto di vista patriottico". Contemporaneamente, abbandonando ogni precauzione nel clima concitato delle sfide cui è sottoposta, la famiglia, in quanto *citadini*, si getta a capofitto nel finanziamento esplicito dell'American Liberty League (ALL), un'associazione di pressione politica imprenditoriale nella quale trovano eco le voci più conservatrici, risentite e aggressive dell'universo della grande azienda. Le parole d'ordine dell'ALL – ripetute in comizi radiofonici tanto piatti e monotoni da non stridere solo alle orecchie di chi, come i du Pont, non fa mistero della propria indifferenza per i media e la cultura di massa – sono la rivendicazione della "libertà d'impresa" come quintessenza della "libertà americana" e alcuni pesanti accenti di darwinismo sociale: "L'ideale democratico ha già determinato il predominio dei deboli. Il solo modo di ovviare al disastroso predominio dei deboli è sviluppare i forti". Il risultato di questa duplice manovra è un cortocircuito fra ragioni economiche e politiche, istanze personali e aziendali. Le une e le altre si sommano nel delineare, nel clima di forte mobilitazione sociale contro il *big business*, alimentato anche dal rigurgito pacifista che trova espressione nella commissione sui superprofitti di guerra, un'immagine negativa della Du Pont, puntualmente registrata dai sondaggi d'opinione.¹¹

Tuttavia, sullo sfondo dell'esito fallimentare delle campagne dell'ALL e del procedere dell'inchiesta senatoriale, l'ordi-

to aziendale si incrina, per far posto, sotto una patina di sostanziale continuità, a nuovi indirizzi. Si rinnova e approfondisce così una tensione, già latente negli anni Venti, fra i du Pont e il più significativo manager estraneo alla famiglia, il vicepresidente Walter S. Carpenter. Fedelissimo alla società nella quale è cresciuto, Carpenter condivide in pieno la formazione ingegneristica, il senso della "missione" aziendale, l'attaccamento al ruolo e la fede repubblicana dei suoi datori di lavoro. Ma getta nell'attività direzionale una visione più burocratica, scevra del familismo, delle rigidità proprietarie e dei legami anche "sentimentali" dei suoi manager-padroni con le produzioni militari (che per i du Pont rappresentano in fondo una parte tanto integrante della loro storia da indurli a non abbandonarle del tutto, come invece suggerisce Carpenter).

Sicuramente ha reso il vicepresidente più sensibile all'ambiente esterno il fatto di aver seguito da vicino, come nessun altro, in qualità di responsabile del Development Department, gli aspetti finanziari e di mercato delle nuove produzioni civili e dunque di aver imparato a soppesare le ricadute, non semplicemente tecniche e produttive, di una scelta aziendale. Ma probabilmente agisce su di lui anche l'eredità professional-familiare che gli deriva dal fratello maggiore, R.R.M. Carpenter, il quale, oltre a dirigere il Development Department prima di lui, ha tradizionalmente seguito le attività pubblicitarie e pubblicistiche dell'impresa. E forse agiscono anche il passaggio generazionale (il vicepresidente ha una decina d'anni meno di Lammot) e le suggestioni di quello che gli studiosi chiamano il modello dell'"uomo relazionale", che va faticosamente emergendo da inizio secolo e che, secondo alcuni, comincia ad affermarsi soprattutto negli anni Venti e Trenta. Ovvero, l'uomo che costruisce la propria "personalità" nel rapporto con gli altri e nella gestione-elaborazione di sentimenti ed emozioni, non si sottrae al confronto-scontro con la cultura di massa, guarda al tempo libero e al consumo con occhi in qualche modo meno preoccupati che in passato di tradire pericolosi sconfinamenti emotivi di *gender* o segni di regressione verso l'infanzia.¹²

È dunque Carpenter a premere per una strategia di ricostruzione dell'immagine aziendale, che attenui e sovverta la forte impopolarità dell'impresa accertata dai sondaggi. Tale strategia viene affidata all'agenzia pubblicitaria Batten, Barton, Durstine & Osborn (BBDO), guidata dal celebre Bruce Barton, che già gestisce le politiche promozionali di prodotto della Du Pont. È sempre Carpenter a premere perché anche il *publicity bureau* acquisti una nuova consistenza e partecipi attivamente alla gestione del piano di comunicazione a tappeto

12. Cheape, *Strictly Business*, cit., pp. 125-26 e 136; Michael Kimmel, *Manhood in America: A Cultural History*, New York, Free Press, 1996, pp. 200-1; P. Stearns, *Girls, Boys, and Emotions: Redefinitions and Historical Change*, in "Journal of American History", LXXX, 2 (1993), pp. 58-9; Woody Register, "Everyday Peter Pans: Work, Manhood, and Consumption in Urban America", inedito, 1996.

13. Marchand, *Creating the Corporate Soul*, cit., pp. 218-23; HML, DPP, acc. 1410, b. 35; acc. 1803, b. 71, f. 3.

che la direzione approverà nel 1935, pressata dagli eventi e non senza esitazioni.

Esso si articola attorno a tre assi. Il primo è il programma radiofonico *Cavalcade of America*, concepito come una "cavalcata" di pagine gloriose di grandi e piccoli casi di eroismo nazionale, all'insegna della crescita scientifica e umana: casi sempre ricondotti, nel pistolotto che apre e chiude il programma, al ruolo della Du Pont in quanto punta di diamante della ricerca chimica e benefattrice dell'umanità. Il secondo elemento è un'intensa e innovativa campagna di pubblicità istituzionale sulle riviste. In brevi "storie di vita" fotografiche (da tempo marchio di fabbrica di Barton), essa collega i prodotti aziendali indirizzati direttamente ai consumatori (colla, cellophane, insetticidi) a figure di impronta "popolare" e "quotidiana" (una nonna campagnola, uno stagnino con l'hobby dei gerani), secondo stilemi che inseguono e anticipano l'iconografia new-dealista (ne troveremo un calco nella campagna del governo federale per i nuovi programmi della sicurezza sociale del 1939). Infine, con un'inversione di tendenza rispetto al rifiuto tradizionale di partecipare a grandi esposizioni, la Du Pont decide di aderire alle più prestigiose mostre e fiere nazionali e internazionali di questi anni.¹³

Proprio dal capillare lavoro di interazione con i visitatori e dalla raccolta di loro opinioni che emerge attraverso la partecipazione alle fiere, l'impresa gradualmente acquisisce la sensazione di potersi scrollare l'etichetta di "mercanti di morte" cucita addosso ai suoi manager dall'inchiesta senatoriale. Non è dato sapere, però, esattamente *in quale misura* ciò sia imputabile al piano di comunicazione, o al fatto che, nel clima recessivo e di riflusso reazionario del 1937-38, non solo l'inchiesta medesima, divenuta scomoda per gli equilibri politici della stessa amministrazione Roosevelt, implode su se stessa, ma anche il New Deal e la mobilitazione sociale diffusa vengono meno.

In ogni caso, in questi anni matura una visione dell'azienda che considera come rilevante anche l'attività di *publicity*, tanto da elevare il servizio a dignità di dipartimento e più che raddoppiarne i fondi. Sulle orme di quanto si va facendo negli esperimenti più avanzati in altre imprese, tale attività viene ribattezzata *public relations*, a sottolinearne il carattere non più semplicemente "informativo" e orientato esclusivamente alla stampa, ma relazionale, di dialogo e ascolto (selettivo e manipolatorio) con il "pubblico", riplasmato in *audience* dai media, e di interazione con la gamma sempre più ampia di questi ultimi, in una crescente collaborazione e sovrapposizione con la funzione di *advertising* in senso stretto. È una visione che si rias-

sume nell'elaborazione di uno degli slogan più persuasivi e duraturi (*better living[...] through chemistry*) dell'intera storia della promozione commerciale statunitense. Lo slogan riprende l'immagine dell'impresa come benefattrice dell'umanità e mediatrice di futuro attraverso la chimica, già presente nella campagna di pubblicità istituzionale degli anni Venti incentrata sulla figura dell'ingegnere chimico, per rovesciarla, tuttavia, dal lato dei *consumatori-cittadini* beneficiari del cellophane, del nylon e delle innumerevoli applicazioni che queste fibre consentono. Così il *better living*, il vivere meglio, trascende la pubblicità di prodotto per farsi epitome dell'*American way of life*, pietra d'angolo dei tentativi di far convivere ragioni private della famiglia media, interessi d'impresa, promessa di futuro per l'intera società.¹⁴

Tutti questi sviluppi non eliminano la tensione fra Carpenter, gli uomini dell'*advertising* e delle *public relations* aziendali e BBDO, da un lato, e Lamot du Pont, dall'altro. La questione della ridefinizione del perimetro di intervento dell'azienda sull'esterno e del rapporto che si deve instaurare fra politica in senso stretto, direzione e "politica con altri mezzi" li vede ancora spesso divisi. Nondimeno, emerge quasi insensibilmente una più articolata dialettica, che mostra sia qualche inaspettata apertura da parte del presidente, sia il fatto che alcune delle sue rigidità ed esitazioni travagliano in certi momenti anche la componente più innovativa della compagine aziendale. Così, premuto all'interno e all'esterno della propria impresa da quanti nel mondo degli affari richiamano le grandi aziende all'assunzione di nuove responsabilità, anche Lamot finisce per riempire il taccuino di impegni sui temi della comunicazione aziendale, prova addirittura ad ascoltare la radio, pensa alla necessità di trovare "vie politiche" per gli affari che non passino più per la "politica" partitica tradizionale, ma si affidino a una rinnovata National Association of Manufacturers (NAM, la Confindustria americana), capace di fare da cassa di risonanza complessiva del mondo *corporate* senza che le singole imprese ne vengano troppo direttamente coinvolte (e magari danneggiate), agli occhi dell'opinione pubblica. A loro volta, gli stessi uomini dell'*advertising* della Du Pont sembrano a tratti condividere le persistenti riserve del loro presidente sui rapporti fra informazione-educazione e divertimento e sui pericoli di una contaminazione troppo ravvicinata con cultura di massa e spettacolo. Oppure, nei loro rapporti con gli autori dei programmi radiofonici e con gli altri operatori della comunicazione, non mancano di evidenziare la tensione fra gli imperativi del bilancio e le ragioni della creatività.¹⁵

Occorre in ogni caso attendere il pensionamento (per moti-

14. HML, DPP, series II, part 2, b. 50; Bird, "Better Living", cit., pp. 64-85.

15. HML, DPP, acc. 1662, b. 52.

16. Robert B. Westbrook, *Fighting for the American Family*, in Richard Wightman Fox and T.J. Jackson Lears, eds. *The Power of Culture*, Chicago, University of Chicago Press, 1993, pp. 195-221; Mark H. Leff, *The Politics of Sacrifice on the American Home Front in World War II*, in "Journal of American History", LXXVIII, 1 (1991), pp. 1299-318.

vi di età) di Lamot du Pont e l'ascesa di Carpenter al vertice dirigenziale, nel 1940, per assistere al pieno affermarsi anche alla Du Pont, come in realtà d'avanguardia quali la General Motors, di un'"estetica dell'impresa": cioè un'assunzione consapevole, da parte della direzione, dell'elemento mitico-simbolico, comunicativo e mediatico, declinato in forme che tendono alla "drammatizzazione" e all'intrattenimento, quale esplicita e irrinunciabile componente strutturale dell'agire imprenditoriale. Paradossalmente, sarà la guerra a esaltare il potenziale di iniziativa aziendale su questo terreno. Diciamo paradossalmente perché i primi "venti di guerra" si abbattono come una minaccia sul mondo degli affari statunitense e sui settori della promozione e della comunicazione aziendale: preoccupato, il primo, dei problemi di riconversione produttiva, del possibile rinfocolarsi delle polemiche su armamenti e superprofitti, del pericolo di pianificazione e "irreggimentazione" governativa federale; timorosi, i secondi, di un'ulteriore contrazione dei consumi e degli investimenti in *advertising* e *public relations*.

Tuttavia la minaccia si trasforma ben presto in opportunità. Infatti la preoccupazione delle élites politiche ed economiche di distinguere la loro propaganda dai toni "statalistici" che paiono evocare immediatamente i regimi totalitari contro cui si sta combattendo, l'ampia condivisione popolare della domanda di accesso diffuso al consumo agitata dalle organizzazioni operaie e la disponibilità degli operatori professionali della comunicazione a prendere in pugno la macchina propagandistica: tutto ciò fa sì che gli appelli *pubblici* al "sacrificio" patriottico si tingano di una forte componente *privato-familiare*. La promessa di futuro del *better living* diventa così la carta vincente della mobilitazione collettiva.¹⁶

La Du Pont non si tira indietro: fra il 1938 e il 1942 raddoppia gli stanziamenti per le relazioni pubbliche e allarga il raggio d'azione a settori sinora inesplorati come il cinema a soggetto rivolto alle famiglie e agli strati rurali, presso i quali l'impresa vuole rafforzare il rapporto costruito nella seconda metà degli anni Trenta attorno alla vendita di fertilizzanti. Aumenta il coinvolgimento diretto di Carpenter nella discussione di questi progetti che vedono *advertising* e *public relations* aziendali lavorare a stretto contatto di gomito. Il nuovo presidente non nasconde né l'interesse per gli argomenti e le tecniche di proselitismo di massa del sindacato e per la ricerca di modi per riprodurle e neutralizzarle, né la propria crescente insoddisfazione nei confronti del responsabile delle relazioni pubbliche, scelto nel 1938 presumibilmente ancora con la mediazione di Lamot du Pont. Si tratta di Thomas Joslin, l'ex capo ufficio

stampa, tronfio e bolso, del presidente Hoover, rigidamente legato al rapporto con i giornali, poco sensibile alle nuove e più ampie esigenze di costruzione dell'immagine emerse con la guerra. Alla morte improvvisa di Joslin, nel 1944, seguono dunque l'assunzione di un nuovo responsabile del servizio e la definitiva trasformazione di quest'ultimo in una struttura di settanta addetti che sorvegliano e amministrano i varchi comunicativi dell'impresa su un fronte assolutamente inimmaginabile per i loro predecessori di trent'anni prima, con tecniche e strumenti sempre più sofisticati, in un rapporto di piena e reciproca collaborazione con l'alta direzione, sancito dalla socializzazione dei verbali del comitato esecutivo al nuovo responsabile delle relazioni pubbliche. Il tutto si svolge in un'ottica che Carpenter riassume nella formula secondo cui è necessario adottare un "tono da statista (*statesmanlike*)" e contemporaneamente "trasmettere il messaggio in una formula più semplice che non richieda l'attività del cervello".¹⁷

Un'immagine contenuta nel fascicolo d'esordio del rotocalco aziendale Du Pont del dicembre 1946 incarna vividamente questo assunto e sintetizza il cammino percorso dall'impresa nella direzione della propria trasfigurazione e personalizzazione agli occhi del pubblico. È una foto che ritrae un attore cinematografico di discreto rilievo, Charles Trowbridge, sul set di *Beginning or the End?*, un ambizioso e pasticciato film Metro sull'"epica atomica" diretto da Norman Taurog. Trowbridge si sta truccando nel suo camerino e fissa con attenzione, a suggerire il tentativo di imitare l'originale, la foto del personaggio che è stato chiamato a interpretare sullo schermo. Il personaggio è Walter Carpenter, il cinquantenne presidente in carica della Du Pont, e rappresenta nel film – assieme a K.T. Kelley della Chrysler, James A. Rafferty della Union Carbide e Harry A. Winne della General Electric – il contributo del mondo industriale all'impresa atomica: ovvero, nelle parole dei comunicati stampa MGM, la "cooperazione fra industria, scienza ed esercito" che allinea sullo stesso piano due presidenti (Roosevelt e Truman), scienziati come Fermi e Oppenheimer e numerosi militari in quello che gli stessi comunicati definiscono "il più grande e complicato compito di ogni tempo".¹⁸

Quest'immagine non significa evidentemente che alla conclusione del conflitto mondiale la Du Pont e tanto meno il *business* nel suo insieme siano approdati a una soluzione dei propri problemi comunicativi e a una incontrastata egemonia sulla società statunitense. Anche un rapido sguardo alla storia Du Pont del mezzo secolo successivo è sufficiente a mostrare come essa sia lastricata di altre, meno gravi crisi di immagine, di

17. Marchand, *Creating the Corporate Soul*, cit., pp. 328-30; HML, DPP, series II, part 2, b. 833, 10 febbraio 1944; Cheape, *Strictly Business*, cit., p. 199.

18. James Gilbert, *Re-deeming Culture*, Chicago, University of Chicago Press, 1998, pp. 51-5; HML, DPP, acc. 1410, b. 36.

iniziative comunicative fallimentari, di costanti inseguimenti e riaggiustamenti rispetto ai media e alla società.¹⁹

Ciò che interessa sottolineare è però come la vicenda qui ricostruita ci offra una storia di peripezie, discorsive e strutturali, forse non meno acute e rilevanti di quelle che, nell'analisi teorica di Hirschman, contrassegnano i "rimbalzi" del consumatore-cittadino fra dimensione pubblica e privata. Abbiamo scoperto che dall'altra parte della barricata c'è un non facile processo di aggiustamento interno fra idiomi che convivono a fatica nell'impresa, fra attori con diversi competenze e orientamenti, in un'incessante negoziazione fra produzione, consumo, operatori del simbolico e frammenti di società che l'azienda accetta o rifiuta di ascoltare ed elaborare. È una negoziazione che conferma quanto suggerito dalle ricerche che sottolineano la persistente incidenza della personalità e della cultura degli individui che abitano le parti alte dell'impresa anche in un contesto di crescente burocratizzazione.²⁰ Proprio un manager-burocrate cresciuto nel lavoro di relazione finanziaria, organizzativa e di mercato con l'esterno aiuta l'impresa a liberarsi di incrostazioni emotive frutto della contaminazione ottocentesca di ruoli imprenditoriali e familiari e a costruirsi una riserva di risorse mitico-simboliche, un "doppio" corpo simbolico "umano" e "benefico" come quello rappresentato in *Beginning or the End?*

Se dunque non consente di restituire quel processo di "costruzione" del consumatore-cittadino che richiederebbe evidentemente un'indagine interattiva e aperta verso il basso, la prospettiva dall'alto qui adottata getta comunque luce sul tentativo padronale di contribuire alla definizione del discorso pubblico. Getta luce così sulle inedite frontiere della *privacy* imprenditoriale (mosse, sfrangiate, governate da tecniche e saperi che promettono un più fluido interscambio con la società) che ne emergono. Soprattutto mostra la genesi di un "nuovo vocabolario",²¹ come lo definisce un consulente d'immagine degli anni Trenta: un idioma culturale intriso di accenti economici, politici, emotivi e di intrattenimento, che può aver facilitato il fenomeno (non necessariamente solo negativo, ma neppure mai innocente) della privatizzazione degli investimenti individuali e della domanda sociale; un idioma che è diventato parte integrante di quella cultura politica "diffusa" o "del quotidiano" dalla quale è difficile prescindere per una storia della società di massa.

19. Elizabeth Fones-Wolf, *Selling Free Enterprise: The Business Assault On Labor and Liberalism, 1945-1960*, Urbana, University of Illinois Press, 1994.

20. Harold C. Livesay, *Entrepreneurial Dominance in Businesses Large And Small, Past and Present*, in "Business History Review", LXIII, 1 (1989), pp. 21-31.

21. Bird, "Better Living", cit., p. 6.