

Histoire contemporaine – Fiche de lecture

Ricciardi Ferruccio, « Une utopie conservatrice. Rationalisation et sciences du travail dans l'Italie fasciste », *Vingtième siècle*. Revue d'histoire, n°136, octobre-décembre 2017, p. 57-70.

*Résumé : Dans l'Italie des années 1930, la combinaison entre le corporatisme fasciste et l'organisation taylorienne du travail industriel a connu plusieurs variantes. A partir de trois figures emblématiques d'experts, l'auteur met en évidence l'hybridation des références intellectuelles et techniques même si dans l'ensemble la dimension conservatrice marque les différentes expérimentations.*

**Ferruccio Ricciardi** est chargé de recherche au CNRS et, depuis 2014, membre du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique de Paris. En 2007, il a soutenu une thèse sur *L'importation du « modèle américain » en Italie et son aménagement : politique économique, cadres dirigeants et gestion d'entreprise à l'époque du long plan Marshall (1948-1960)*. Ses travaux portent sur l'histoire du travail et son organisation, principalement dans les contextes français et italien. En 2017, il publie un article scientifique intitulé « Une utopie conservatrice. Rationalisation et science du travail dans l'Italie fasciste » dans la revue *Vingtième siècle* éditée par les presses de Sciences Po.

**Introduction** : Durant la période fasciste en Italie (1922-1945), l'usine devient le laboratoire pour tester une nouvelle organisation sociale afin de normaliser les rapports entre capital et travail. Le renouveau historiographique sur le corporatisme fasciste conduit à se concentrer sur le « corporatisme réel » c'est-à-dire l'impact des institutions corporatives sur le plan économique et social. Par exemple, il est admis que la loi Rocco sur la discipline des rapports collectifs de travail (1926) a permis de contenir le conflit social sans toutefois supprimer les représentants syndicaux contrôlés par le parti unique fasciste. L'auteur nuance l'influence du corporatisme dans le monde de l'entreprise par rapport au paternalisme qui suscite un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'organisation de la production et du travail est influencée par de nombreuses initiatives qui cherchent à normaliser une nouvelle organisation sociale. Sous l'effet de la crise des années 1930, la rationalisation se concrétise globalement par l'intensification du travail, la réduction du temps d'exécution des tâches et la détérioration des conditions de travail. Les débats des réformateurs européens témoignent d'une multitude d'influences qui se traduisent à l'échelle locale par des hybridations entre les références intellectuelles et les dispositifs d'action.

L'objet de l'article est d'interroger les fondements culturels et normatifs de la rationalisation industrielle au regard de ses liens avec les sciences du travail. Dans une moindre mesure, l'auteur questionne la dimension politique des savoirs et des techniques appliquées au travail dans le contexte du fascisme italien. Pour cela, le raisonnement est construit autour de trois figures emblématiques d'experts.

### **Premier exemple : Ugo Gobatto ou « le corporatisme d'atelier »**

Ugo Gobatto (1888-1945) illustre une volonté d'associer les courants organisationnels pour affirmer les prérogatives de managers et de chefs d'entreprise. En effet, l'Italie connaît de nouvelles sciences d'organisation de l'entreprise avec la convergence des doctrines taylorienne (organisation « scientifique » du travail ouvrier pour améliorer le rendement) et fayolienne (combinaison de l'administration des organisations avec le commandement de personnes). Ces doctrines sont complémentaires puisque ce sont les partisans du taylorisme réunis au sein de l'association *Ente*

*nazionale italiano per l'organizzazione scientifica* (ENIOS) qui sont les promoteurs des idées d'Henri Fayol à partir des années 1930.

Ugo Gobbato est directeur de l'établissement FIAT du Lingotto entre 1921 et 1929 puis des usines Alfa Romeo. Il adhère à la doctrine taylorienne dont il observe la mise en pratique dans les usines états-uniennes. Lors d'un voyage à Détroit en 1926, il est frappé par la performance des ateliers Ford dont le secret s'expliquerait par le triptyque « étude, ordre, méthode ». La solution des problèmes d'efficacité des usines italiennes résiderait dans l'instauration de prérequis organisationnels. Gobbato s'intéresse à la séparation, au sein de la direction générale, entre un « groupe stratégique » (conception du produit) et un « groupe exécutif » (mise en œuvre des activités). Cette structure est introduite chez FIAT. Grâce à Ford, Gobbato et ses collaborateurs découvrent le modèle de la production de masse.

Dans ses cours en organisation industrielle à l'école polytechnique de Turin entre 1928 et 1930, Gobbato valorise les services dépendant de la direction générale : par exemple, un Service technique d'atelier pour un suivi étroit de la production par la direction ce qui rappelle les préceptes de Fayol. En adaptant les références qui circulent dans les milieux industriels, Gobbato propose un ordre industriel dont les caractéristiques sont la méthode, l'organisation fonctionnelle et l'autorité hiérarchique.

Cette perspective dépasse le seul cadre de l'usine. Elle s'inscrit dans un projet plus global de contrôle et de planification de l'économie. D'après Gobbato, l'activité des entreprises doit être harmonisée par des institutions chargées de la coordination de l'économie grâce à la comptabilité nationale et des enquêtes statistiques. Dans sa vision, l'économie nationale est présentée comme une « grosse firme ».

Les préconisations combinées de Taylor et Fayol servent un projet de planification sociale dont les opérateurs les plus efficaces seraient les ingénieurs et les techniciens d'entreprise. Ainsi, les représentants ouvriers nommés par le syndicat fasciste peinent à peser dans les dossiers concernant l'organisation industrielle. Ils ont également du mal à garantir le contrôle social dans les usines.

Gobbato soutient l'idée d'un « corporatisme d'atelier » beaucoup moins révolutionnaire et plus acceptable que le « corporatisme propriétaire » défendu par des théoriciens fascistes radicaux comme le philosophe Ugo Spirito. Ce dernier envisageait la participation des salariés aux bénéfices des entreprises et la gestion de leurs actions par les syndicats alors que les ingénieurs italiens se souciaient de réduire les coûts de production et d'augmenter les gains de productivité par le contrôle, l'organisation et la « mise au travail » du personnel ouvrier.

### **Deuxième exemple : Francesco Mauro ou l'autorité du chef**

Le fayolisme vise à assurer l'unicité du commandement et la continuité de l'autorité. Pour cela, les qualités du chef doivent allier le savoir administratif à la conduite des hommes. Cette doctrine a été élaborée dans un contexte marqué par la montée du patriotisme, la crainte d'une subversion des équilibres sociaux par « les masses » et l'opposition à l'école républicaine. Son insistance sur la fonction de direction ouvre la voie à une interprétation politique.

Francesco Mauro (1887-1952) en faisant connaître la théorie de Fayol en Italie, en fait le noyau de sa propre conception de la direction. Diplômé du *Politecnico* de Milan, il est ingénieur électromécanicien, président de la société de productions mécaniques Breda et engagé dans le mouvement taylorien international. Il est à la tête du Comité international d'organisation scientifique et ensuite de l'International Management Institute de Genève. Lyndall Urwick et d'autres savants renommés le considèrent comme le pionnier du management en Italie.

Mauro est sensibilisé à la « méthode américaine » lors de ses voyages aux Etats-Unis (1928-1929 ; 1938) dont il retient le technicisme mais aussi les ressorts comportementaux. Ses premiers articles sur la « méthode Fayol » publiés dans la revue de l'ENIOS à la fin des années 1930 révèlent une réflexion à la

croisée des influences américaines et européennes puisqu'il distingue le travail d'exécution de celui de l'organisation.

Dès 1934, Mauro anime des cours pour les « dirigeants d'entreprises » au sein de l'école d'ingénieurs afin de les doter d'une véritable « professionnalité ». La conception de ses enseignements atteste de l'influence de Fayol que Mauro rencontre en 1925 lors de sa formation comme ingénieur frigoriste en France (probablement à l'Ecole centrale de Paris). La convergence avec les positions de Fayol s'opère sur un plan aussi bien technique que politique puisque tous deux sont séduits par Mussolini. Mauro insiste sur la figure du chef comme incarnation d'une autorité à la fois hiérarchique et morale.

Mauro essaie d'énoncer des lois générales censées structurer l'activité de commandement autour de trois ensembles :

- Les facteurs subjectifs (préparation professionnelle et culturelle du chef, sa « complexité morale », le sens des responsabilités et l'esprit coopératif) ;
- Les facteurs objectifs plus précisément l'organisation formelle (formalisation des fonctions, des programmes et des tâches) ;
- Le rapport entre le chef et le personnel (l'autorité du chef ne provient pas de sa position hiérarchique mais du respect des ordres par les salariés).

Cette conception du chef inspire Giuseppe Bottai, ministre des Corporations, qui tente d'institutionnaliser la nouvelle « science de l'organisation » proposée par Mauro pour optimiser l'effort de rationalisation entreprise par l'Etat.

La biographie et l'œuvre de Fayol incarnent une nouvelle figure sociale, celle du manager non propriétaire aux compétences généralistes, dont l'émergence est facilitée par la science de l'organisation.

### **Troisième exemple : Agostino Gemelli ou « l'entreprise participante »**

Au-delà des sciences de l'organisation qui renouvellent les relations au sein de l'entreprise (Taylor et Fayol), un autre domaine du travail s'ouvre aux experts avec le « facteur humain ». Il s'agit d'améliorer l'intégration des travailleurs en puisant dans les techniques d'analyse et d'évaluation psychologique des comportements. Si l'idée de « facteur humain » n'est pas nouvelle dans les milieux industriels italiens, un courant émerge sur « l'homme dans son intégrité » tout en prenant en considération l'étude de sa personnalité. L'organisation corporative mise en place par le fascisme offre un contexte propice à son développement : la rationalisation des « qualités » des travailleurs doit se mettre au service de l'effort productif national. Les experts promoteurs de la psychologie du travail sont incités à éviter les effets négatifs de la mécanisation du travail et, simultanément, optimiser l'utilisation des travailleurs.

Créé en 1924 par le père Agostino Gemelli (1878-1959), le Laboratoire de psychologie expérimentale de l'Université de Milan joue un rôle actif dans ce mouvement et devient la référence à l'échelle nationale. Gemelli est un médecin-biologiste et religieux franciscain ainsi que professeur des Universités et président de l'Académie pontificale. Il est un des pionniers de la psychologie italienne et ses applications au monde du travail. Depuis ses premières expérimentations pendant la Première Guerre mondiale, Gemelli s'intéresse aux conditions physio-psychologiques des travailleurs. Ses contributions majeures portent sur l'orientation professionnelles, la sélection du personnel, les rythmes du travail ou encore les rapports entre l'être humain et la machine.

Les résultats de Gemelli s'inscrivent dans une réflexion plus large sur la place et le rôle de l'ingénierie sociale. Ainsi, il suit les recherches menées par Elton Mayo et son équipe dans les usines d'Hawthorne dans les années 1920 et 1930. Gemelli essaie de réduire le problème de l'écart entre rendement potentiel et rendement réel des travailleurs grâce à une approche « organique » qui renvoie à une vision autoritaire et pacifiée de l'organisation sociale. Il élabore un plan de surveillance de la main d'œuvre à l'échelle

nationale dans lequel le psychologue doit juger la personnalité et la subjectivité du travailleur. Au final, son projet cherche à relier le monde de l'usine aux grandes institutions auxquels appartiennent les ouvriers (famille, Etat, Eglise).

Les principes de Gemelli reposent sur l'humanisme catholique et le corporatisme fasciste. La réflexion sur l'option corporative n'est pas nouvelle dans les milieux chrétiens : encycliques *Rerum novarum* (1891) par Léon XIII (sur la « question sociale ») et *Quadragesimo anno* (1931) par Pie XI. S'il existe des affinités avec le projet corporatif fasciste, la vision élaborée par les penseurs chrétiens (Giuseppe Toniolo, inspirateur de Gemelli) insiste sur la dimension pluraliste de l'organisation sociale avec l'autonomie des « unions professionnelles » face à l'intervention de l'Etat. Gemelli ajoute un autre élément : la gestion du consentement au sein des usines. Le but est d'asseoir les bases d'un contrôle social croissant sur les « classes laborieuses » dans le cadre d'une architecture sociale assise sur des principes corporatifs.

### **Conclusion générale**

Malgré de multiples innovations, la combinaison entre l'entreprise et le régime fasciste peine à se développer. Le paternalisme industriel est apparu peu compatible avec les appels idéologiques du corporatisme fasciste. Les instruments du corporatisme fasciste (les représentants ouvriers nommés par le syndicat fasciste) pénètrent peu le monde du travail. Dans un débat aux accents conservateurs, les sciences du travail s'efforcent de cautionner la normalisation prônée par le régime des rapports sociaux. Le chef d'entreprise doit répondre au « plan régulateur » de l'économie nationale au moyen de la rationalisation et de la stabilité des relations industrielles.

Ces disciplines essayent de créer un socle commun de valeurs et de dispositifs d'action autour de mots d'ordre tels que rationalité, planification, spécialisation ou unicité de commandement :

- Le « corporatisme d'atelier » du directeur des usines FIAT, Ugo Gobato, mêle les principes de l'organisation taylorienne aux réflexions de planification à l'échelle nationale ;
- Francesco Mauro, théoricien du management inséré dans les réseaux internationaux des rationalisateurs, adapte la leçon de Fayol en valorisant l'autorité hiérarchique et morale du chef d'entreprise ;
- Agostino Gemelli mobilise les acquis de la psychotechnique comme la pensée corporative d'inspiration chrétienne pour dessiner les contours de l'« entreprise participante ». Il s'agit d'une organisation sociale fondée sur l'intérêt solidaire entre salariés et patrons, dont le fonctionnement reproduit celui des systèmes sociaux « traditionnels ».

Le discours de modernisation sociale prôné par le fascisme semble s'accorder avec les aspirations des industriels sensibles aux discours sur la rationalisation. Néanmoins, les chefs d'entreprise tiennent à l'écart l'influence du régime notamment sur les questions de gestion du personnel parce qu'au sein du patronat les différends sont nombreux sur l'alliance entre capital et travail. Les auteurs présentés témoignent d'une convergence stratégique sur le plan des valeurs et des présupposés idéologiques, entre sciences du travail et fascisme. Ce mouvement a émergé pour contrôler les classes laborieuses et canaliser leurs aspirations à l'émancipation : d'abord technocratique, l'utopie de la rationalisation a finalement basculé du côté du conservatisme.