

**THOMAS CAYET**  
**RATIONALISER LE TRAVAIL, ORGANISER LA PRODUCTION : LE BUREAU**  
**INTERNATIONAL DU TRAVAIL ET LA MODERNISATION ECONOMIQUE DURANT**  
**L'ENTRE-DEUX-GUERRES**

- Thèse soutenue en 2005 sous la direction de Bo Strath et Gilles Postel-Vinet à l'IUE (Institut Universitaire Européen, Florence).

INTRODUCTION :

La thèse est consacrée à l'étude du développement d'un espace international de dialogue autour de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) en marge du Bureau International du Travail (BIT), grâce à la création de l'**Institut International d'Organisation Scientifique du Travail (IOST)** qui développe des réseaux plus ou moins informels entre l'Europe et les États-Unis dans toute l'Entre-deux-guerres. La période est marquée par un fort intérêt pour les techniques d'OST, dans le sillage des ouvrages de **F. Taylor** (1911, *The Principals of Scientific Management*). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet intérêt :

- **La Première Guerre mondiale** a obligé les industries européennes à développer des techniques de **rationalisation** de la production pour répondre aux besoins de l'effort de guerre ;
- La Guerre a également mené à une **intervention marquée des États dans les processus de production** (coordination et contrôle de l'économie de guerre).

⇒ Démarche de l'ouvrage : analyse de la politique d'influence menée par le BIT et, à sa marge, l'IOST qui en dépend, afin de promouvoir la modernisation sociale et économique de l'Europe grâce aux techniques d'OST.

**PREMIERE PARTIE :**

**DE PRAGUE A GENEVE, LA CREATION D'UN MOUVEMENT INTERNATIONAL**  
**D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL**

CHAPITRE 1 : UN LIEN REFORMISTE APRES-GUERRE

La direction du BIT, créé en **1919**, est confiée à **Albert Thomas**, qui avait été ministre de l'Armement et des Fabrications de guerre de 1915 à 1917 (où il quitte à regret son poste lorsque les socialistes quittent le gouvernement). Albert Thomas dispose à son arrivée au BIT d'un **solide réseau** (il a l'habitude de dialoguer aussi bien avec les syndicats français qu'avec les patrons, et dispose également d'un réseau de collaborateurs qui partagent ses idées, parmi lesquels **Arthur Fontaine** (qui dirige alors l'OIT), ou **François Simiand**<sup>1</sup> (son ancien directeur de cabinet). Il défend **l'association des syndicats et plus généralement, des ouvriers à l'élaboration des efforts productivistes, l'amélioration des conditions de travail des ouvriers et cherche à trouver un compromis entre une affirmation du rôle de l'Etat dans les entreprises tout en ménageant la liberté des industriels**. Il défend un réformisme accolé aux 14 points du président Woodrow Wilson. Dès 1919, il s'intéresse beaucoup aux questions d'OST, qu'il cherche à intégrer aux compétences du BIT.

⇒ La création du BIT pose immédiatement un problème de **souveraineté des États**. Il est finalement décidé que les propositions émanant de ce bureau seront soumises au vote lors des Conférences Internationales du Travail, et qu'elles prendront la forme de conventions ou recommandations non-contraignantes adressées aux États membres, dont il est seulement exigé qu'ils transmettent ces propositions aux autorités compétentes dans le délai d'un an (sans aucune obligation formelle de les faire appliquer).

---

<sup>1</sup> F. Simiand (1873-1935) a rencontré Thomas à l'ENS. Socialiste, sociologue, historien, il occupe la Chaire d'Histoire du travail au Collège de France en 1932. Il a également signé avec Charles Gide le manifeste coopératif.

Le BIT, basé à Genève, **émane directement de l'OIT**, créé en vertu du titre XIII du Traité de Versailles : son champ d'expertise couvre les conditions de l'emploi et la prise en compte du « bien-être des travailleurs » (termes vagues). L'OIT a trois domaines réservés seulement : **la réglementation de la durée de travail, la sécurité sociale, les libertés syndicales**. Le BIT doit constamment négocier les cadres de son action avec son Conseil d'Administration (président A. Fontaine) et est organisé en trois sections :

- La section **diplomatique** (confiée à l'Irlandais Edward Phelan)
- La section **scientifique/des études** (occupée par l'Américain Royal Meeker jusqu'au retrait des US de la SDN ; revient ensuite au géographe, et camarade de l'ENS de Thomas, Fernand Maurette).
- La section **politique** (confiée à Guglielmo Emanuele du Palma Castiglione).

Le BIT est également doté d'un directeur adjoint (le britannique Harold Butler).

- ⇒ En **1920**, le BIT lance une **enquête sur la production**, qui est très contestée par les patrons européens ; dès 1923, le budget du BIT est amputé par la SDN d'un million de francs suisses (soit 15% du budget initial). Devant cette réduction de ses moyens, **A. Thomas sollicite des financements américains en arguant de son autonomie vis-à-vis de la SDN**. Les Américains accueillent bien ses projets.

En 1923, A. Thomas rencontre **Edward Filene**<sup>2</sup> et **Henry S. Dennison**<sup>3</sup> à Boston. E. Filene est un progressiste, qui défend un cercle vertueux entre la production et la consommation de masse mais qui refuse l'autoritarisme et le conservatisme social d'Henry Ford. Il prône plus de temps libre et de revenus pour les ouvriers. En avril 1919, il avait fait partie de la délégation qui avait proposé le projet de **Chambre de Commerce Internationale (CCI)** => très favorable à une internationalisation des mouvements de réforme tayloristes et de la réflexion sur l'OST.

- ⇒ Cette rencontre aboutit à fonder de premiers liens entre le BIT et le milieu réformiste et philanthrope américain.

En parallèle, en Europe, le BIT se rapproche également des initiatives d'internationalisation du mouvement d'OST. **Congrès de Prague (1924)** : organisé à l'initiative de l'Académie Masaryk du travail, regroupe des ingénieurs autour de Stanislas Spacek. Le congrès initie un premier débat sur la modernisation économique et sociale. L'influence du *scientific management* est très importante dans cette conférence. Les intervenants portent une attention toute particulière au « facteur humain ». Spacek propose, à l'issue du Congrès, de fonder une Fédération Internationale des Ingénieurs. Dans un premier temps, le Congrès reçoit le soutien du **20th Century Fund** dirigé et fondé par **Filene**, et envisage très rapidement de travailler en lien avec le **BIT**.

## CHAPITRE 2 : LA RIVALITE ENTRE DEUX APPROCHES DU SCIENTIFIC MANAGEMENT

Un congrès concurrent au Congrès de Prague a lieu à **Bruxelles** en **1925** ; il est organisé par des chefs d'entreprise, à l'instigation de la **CCI**. Ce congrès se concentre sur des études de cas (les organisateurs refusent de monter en généralité comme à Prague). Il se limite à examiner la question de l'abaissement des prix de revient. Il rassemble des participants francophones pour la plupart (on peut citer notamment Henry Le Chatelier, qui représente le Comité d'Organisation Français ou COF, et Henri Fayol, qui représente le CEA (Centre d'Études Administratives, ainsi **qu'Edmond Landauer** (COF)).

Les Congrès de Prague et de Bruxelles suivent donc des orientations très différentes : **Bruxelles = primat d'une organisation par comités nationaux fortement indépendants, prééminence des chefs d'entreprise, soutenu par la CCI. Prague : plus international, accorde un rôle plus important aux ingénieurs, soutenu par**

---

<sup>2</sup> Edward A. Filene (1860-1937) est un chef d'entreprise et philanthrope américain. Il est l'un des pionniers américains des coopératives de crédit ; très influencé par le taylorisme et le *scientific management*, il cherche à les mettre en œuvre à l'échelle de son entreprise. En 1919, il a financé le *20th Century Fund*.

<sup>3</sup> Henry S. Dennison (1877-1952) est un homme d'affaires progressiste américain, analyste économique et théoricien de l'organisation. De 1919 à 1921, il est le président de la *Taylor Society*, fondée pour poursuivre la démarche de F. Taylor. Il a également été directeur de l'American Management Association (AMA) et président de la Chambre de Commerce de Boston

le BIT, le 20th Century Fund, privilégie une approche fondée sur la modernisation économique et sociale associant patrons et syndicats ouvriers à la réflexion.

- ⇒ Le Congrès de Bruxelles aboutit à la création du **CIOS ou Comité International d'Organisation Scientifique** (le CIOS rassemble des comités nationaux : COF français, ENIOS italien, RKW allemand...)
- ⇒ Le Congrès de Prague aboutit à un projet de création d'une Fédération Internationale d'Ingénieurs, qui devient finalement, sous l'impulsion de **Paul Devinat** (haut-fonctionnaire proche d'Albert Thomas) **l'Institut International d'Organisation Scientifique (IOST)**, soutenu par le BIT et le 20th Century Fund, et en lien étroit avec la Taylor Society aux États-Unis.

Il faut toutefois préciser que **l'attitude des acteurs américains est ambivalente** : en 1925, les membres de la **Taylor Society** annulent la réunion de Philadelphie décidée après le Congrès de Prague et envoient des observateurs à Bruxelles ; c'est le projet de Devinat qui les fait changer d'avis, après que ce dernier a effectué un voyage aux US (le fait que l'IOST agisse en marge de la SDN et du BIT, auxquels ils n'appartiennent plus, les a séduits). Jusqu'au bout, par ailleurs, Filene pense qu'il faut lier le projet d'IOST à la **CCI**, pour éviter la reproduction des querelles internes à la SDN au sein du conflit, et Devinat doit le convaincre de l'indépendance de l'IOST pour qu'il accepte de le soutenir.

L'IOST doit en partie son indépendance à ses financements privés :

- Le **20th Century Fund (Filene)** accepte de donner 20 000\$ pour lancer l'Institut ; ce financement est conditionné à la prise en compte par Thomas et Devinat des conseils de la Taylor Society dans l'organisation de l'IOST.
- Par ailleurs, ce financement est également conditionné à la recherche de fonds supplémentaires, à hauteur d'au moins 12 000\$, par Thomas et Devinat : **Filene espère ainsi les obliger à se rapprocher de la CCI pour y trouver des investisseurs.**

Cependant, en 1925, Filene accepte de supprimer la deuxième condition (que Thomas et Devinat peinaient à remplir) et débloque 16 500\$ pour financer deux enquêtes réalisées par l'IOST (qui doivent être conduites parallèlement en Europe et aux US, qui portent sur les effets du *scientific management* et dont la coordination doit être assurée par la Taylor Society).

Une **concurrence ente la CCI et le BIT** apparaît à l'occasion de la création de l'IOST et du CIOS. La grande différence entre les deux institutions est que **l'IOST (Devinat) est tournée vers l'internationalisation du mouvement d'OST**, et que le CIOS (Edmond Landauer) veut nationaliser et européaniser le mouvement d'OST (en maintenant donc les États-Unis à l'écart).

En 1926, E. Filene se rend en Europe. En Grande-Bretagne, il rencontre **Benjamin Rowntree**, industriel et philanthrope qui défend des idées assez similaires aux siennes, mais dont le soutien ne lui suffit pas à inciter à la création d'un comité anglais qui aurait pu contrebalancer l'influence du COF au CIOS). A Paris, il est convié par les responsables du COF qui espèrent un financement de sa part, mais il préfère se rapprocher une fois encore du BIT. En septembre 1926, à l'issue de ces diverses rencontres, **Filene accepte de financer sur une base durable (et plus seulement pour des enquêtes ponctuelles) l'IOST.**

- ⇒ De ce fait, une concurrence directe se forme entre le CIOS et l'IOST.

### CHAPITRE 3 : LA FONDATION CONTROVERSEE D'UN INSTITUT INTERNATIONAL D'OST

L'IOST est donc créé, **à la marge du BIT dont il dépend**, et **grâce aux fonds américains du 20th Century Fund**. Cependant, Albert Thomas et Edward Filene n'ont pas exactement les mêmes vues sur la manière dont doit s'organiser l'action de l'IOST :

- Pour Filene, il faut en faire l'expression d'une avant-garde de la modernité, et son mode d'action doit être celui d'un groupe de pression (lobbying) ;
- Pour Albert Thomas, l'IOST doit agir en marge de la SDN (mais en lien relativement étroit avec elle tout de même).

- Le premier directeur de l'IOST est **Paul Devinat**, qui espère quant à lui réussir à impliquer les gouvernement dans l'action de l'IOST (cette démarche échoue faute d'intérêt des États pour le projet).

En 1926, **Filene et Thomas organisent une rencontre à Genève en marge de l'admission solennelle de l'Allemagne à la SDN pour préparer la création de l'IOST**. Albert Thomas a réussi à obtenir le soutien de la Conférence Internationale de la SDN au projet d'IOST. Cependant, Aristide Briand propose à cette occasion au nom de la France un projet d'organisation de l'Institut qui marginalise le BIT (qui ne serait consulté qu'au moment de l'admission des représentants syndicaux et patronaux dans l'Institut) => dès le début, l'IOST est un objet politique dont le contrôle est enjeu de quelques tensions.

- ⇒ Devinat et Albert Thomas jouent de leurs relations pour réunir leurs soutiens. Ils convient à la conférence Mercier (polytechnicien, principal financier du *Redressement français*, le journal dans lequel est ensuite annoncée la création de l'IOST), ainsi qu'avec Francesco Mauro (président de l'ENIOS et, à cette date, du CIOS).

Finalement, la structure de l'IOST est la suivante :

- **3 membres** nommés par le BIT, **trois membres** nommés par le 20th Century Fund (qui sont les deux organismes qui financent l'Institut) ;
- Le **président du CIOS**, Francesco Mauro, est admis comme membre de plein droit ;
- Un **comité exécutif** composé de Francesco Mauro (CIOS), François Sokal (BIT, ami de Thomas), et Henry S. Dennison (20th Century Fund) contrôle l'action de l'Institut ;
- Enfin, le directeur (**Paul Devinat**) est épaulé à la demande de Filene par un sous-directeur en charge de la propagande et des publications (**Percy S. Brown**, ex directeur de la Taylor Society) et d'un fonctionnaire du BIT (également sous-directeur : **Hugo von Haan**).

Le financement est assuré par le 20th Century Fund qui verse **25 000\$/an pendant trois ans**, et par le **BIT** qui participe **à même hauteur pour la même durée en personnel et équipements**. Enfin, **John D. Rockefeller Jr. accepte également de financer l'IOST dans une moindre mesure (versements dégressif de 20 000\$, 15 000\$ puis 10 000\$ sur trois ans)**.

En **mars 1927**, l'IOST commence officiellement ses activités. Au sein de la direction, P. Devinat assure l'activité diplomatique et des relations avec les gouvernements, Percy S. Brown les relations avec les chefs d'entreprise et la direction des recherches sur l'évolution des techniques, et Hugo von Haan le lien avec le BIT et les syndicats ; il s'occupe également des recherches sur les conséquences sociales de la rationalisation.

- ⇒ Partition calquée sur celle du BIT. Devinat est avantagé au sein du triumvirat. C'est lui aussi qui détermine les actions prioritaires de l'Institut : la première est la préparation de la Conférence économique mondiale (à laquelle l'IOST et le CIOS ont été invitées à rendre un rapport sur l'OST).

Définition de la rationalisation selon l'IOST ; 1/ donner au travail son maximum d'efficacité pour un effort minimal ; 2/ Faciliter par une moindre variété des types de pièces en série leur étude, leur emploi, leur production et leur remplacement ; 3/ Limiter le gaspillage des matières premières et de l'énergie ; 4/ Simplifier la distribution des marchandises ; 5/ Dégager les transports illogiques, la superposition inutile des intermédiaires, les charges écrasantes. Le tout dans le respect de tous les acteurs impliqués (en particulier les ouvriers).

**Rome, 1927** : 3<sup>ème</sup> Congrès d'OST. Ce Congrès est organisé dans l'Italie mussolinienne ; le discours scientifique et technique y est rendu inaudible par l'opération de propagande mise en œuvre par le gouvernement fasciste. La rhétorique corporatiste et nationaliste fasciste va à l'encontre du mouvement international d'OST.

- ⇒ Ce Congrès **provoque l'inquiétude du 20th Century Fund**. Devinat quant à lui flatte Mussolini dans ses discours : sa position est délicate : il ne tient pas en effet à ce que l'Italie se retire de l'IOST, ce qui équivaldrait à condamner le dialogue.

Par ailleurs, en 1927 aussi (septembre), la SDN vote la création d'un nouveau comité économique consultatif et invite trois des membres de l'IOST à participer à ses travaux => inquiétude de Filene qui a peur que l'Institut ne perde en autonomie. À la place, l'Américain propose la création d'associations locales de débat, mais Mauro et Sokal s'y opposent. Ils décident à la place de recentrer l'action de l'IOST autour de la

recherche documentaire. Filene menace alors de retirer son financement si l'Institut refuse de faire du « field work » (directement auprès des entreprises, notamment). L'affaire se complique après la publication du nouveau plan de travail dessiné pour l'Institut par Devinat, qui marginalise complètement Percy S. Brown (proche de la Taylor Society et du 20th Century Fund).

- ⇒ Brown se plaint auprès de ses amis, et finit par présenter sa démission le 18 mai 1928. L'affaire prend une proportion telle qu'une commission d'enquête, confiée à Sokal et Butler, est constituée : ils trouvent alors la correspondance entre P. Devinat et H. Dennison, dans laquelle le premier critique vertement l'intégralité de ses collègues. **Devinat est poussé à la démission devant le scandale. Thomas avalise la décision.**

## DEUXIEME PARTIE : UNE RECHERCHE D'INFLUENCE EN MARGE DE LA SDN

### CHAPITRE 4 : UNE POLITIQUE DE CONCILIATION DES DIFFERENCES

**Le départ de Devinat a mis en péril l'existence de l'IOST** (P. Brown a même un temps proposé de fusionner la Taylor Society et l'IOST devant l'ampleur de la crise). Le nouveau directeur, désigné en août 1928, est **Lyndall Urwick**, un industriel philanthrope britannique, proche de **Rowntree** pour qui il a travaillé, et qui a déjà essayé dans le cadre de ses activités d'employer la rationalisation à améliorer les conditions de vie de ses ouvriers. **Henry S. Person** remplace Percy Brown.

- Le **4 février 1929**, Lyndall Urwick fait un rapport sur la réorganisation de l'IOST. L'Institut doit concourir à une meilleure connaissance des méthodes d'OST et encourager leur mise en place ; il doit collaborer avec le BIT pour associer les différents groupes sociaux, le tout avec des **revenus très limités** puisque Devinat n'avait pas anticipé l'arrêt du financement de Rockefeller (qui ne le reconduit pas). Urwick et Hugo von Haan établissent alors un plan d'économies pour l'Institut qui emploie à cette date 1 directeur, 6 fonctionnaires, 5 employés de bureau, 4 dactylos, 2 coursiers (à noter : malgré cet effectif réduit, et en comptant les compétences linguistiques de chacun, le bureau est capable de traiter de la littérature dans la plupart des langues européennes).
- **Le BIT et le 20th Century Fund renouvellent leur financement pour 3 ans** dans les mêmes proportions que la première fois ;
- La réorganisation mise en place par L. Urwick passe également par le recours **au Bulletin de l'IOST**, qui sert à mettre en avant les travaux de l'Institut. Il est édité **en français, anglais et allemand, et dispose d'un éditorial qui met en lumière un aspect programmatique de la politique de l'Institut (rédigé par Urwick)**. Le directeur cherche ainsi à **faire (re)connaître l'expertise de l'IOST, et à l'imposer comme interlocuteur au centre du réseau réformiste** (Filene critique cet effort de documentation, qui ne lui semble pas assez concret).
- Dernier volet de la réorganisation : le BIT et le 20th Century Fund nomment toujours trois membres chacun, mais désormais **le CIOS se voit également reconnaître ce droit**. Par ailleurs les Comités nationaux sont admis au rang de membres de l'IOST sans payer de frais d'adhésion, afin d'ouvrir le conseil.

### CHAPITRE 5 : LA REVENDICATION D'UNE APPROCHE SOCIALE DE LA RATIONALISATION

Les associations féminines, après la Grande Guerre, commencent à porter la question des relations au sein de l'entreprise (on parle de **relations industrielles** : le terme qualifie aussi bien les relations entre patrons et ouvrier qu'entre les ouvriers eux-mêmes, ou entre toutes les personnes qui travaillent au sein d'une entreprise). Ce mouvement se cristallise dans **l'IRI** (l'association Internationale des Relations Industrielles) après 1926 ; la direction en est confiée à **Mary van Kleeck**<sup>4</sup>. Cette dernière cherche à se rapprocher de la

---

<sup>4</sup> Mary van Kleeck (1883-1972) est une socialiste américaine, issue d'une famille néerlandaise. Elle a commencé sa carrière en menant des enquêtes reconnues sur le travail féminin ; pendant la Grande Guerre, elle est nommée par le président Wilson responsable de l'élaboration de normes pour le travail féminin. Elle est également liée à la Russel Sage Fondation (où elle est directrice des études industrielles), et après-guerre, elle participe au *Women's Bureau* pour l'amélioration des conditions de travail pour les femmes.

Taylor Society et en vient ainsi à nouer des liens avec l'IOST, qui commence également à se saisir des questions de management et de relations industrielles.

- ⇒ Pour Mary van Kleeck, la mission de l'IRI est de **mettre en perspective le problème des relations industrielles à une échelle internationale**. Selon elle, le lien entre le management (que Person considère alors comme étant une forme de coordination des tâches grâce à la rationalisation et à la mécanisation) et les relations industrielles est primordial. Son point de vue est relayé à l'IOST par **Hugo van Haan**.
- ⇒ Comme ces questions relèvent également du domaine du BIT, H. van Haan propose un compromis : **le BIT travaille sur la question des relations industrielles du point de vue du travail, et l'IOST du point de vue du management**.

Par ailleurs, **en 1929, une enquête sur les effets de la rationalisation est organisée en l'absence de Lyndall Urwick à l'IOST**. Le directeur, une fois prévenu, cherche par tous les moyens à en éviter la tenue, dans la mesure où il la juge prématurée : il craint une assimilation de l'OST à la rationalisation entendue comme travail à la chaîne aliénant, mécanisation mal contrôlée ou chronométrage abusif. L'enquête est cependant publiée en 1931 : **le BIT, l'IRI et l'IOST la signent conjointement => ils coopèrent désormais de plus en plus souvent, et cette enquête manifeste également la marge de manœuvre reconnue par le BIT à l'IOST, ce qui contredit les inquiétudes d'Urwick**.

#### CHAPITRE 6 : L'ESQUISSE D'UN ESPACE D'APPROPRIATION DES SAVOIRS ORGANISATIONNELS

À partir de 1929, le nombre de membres de l'IOST augmente régulièrement (à la fin des 1930s, il compte **750 membres issus de 45 pays différents**). Les comités nationaux (CNOF (qui a remplacé le COF), ENIOS, etc.) deviennent membres statutaires à part entière.

- ⇒ L'internationalisation de l'IOST augmente donc fortement, ce qui lui permet de concurrencer efficacement la CIO.

**Juillet 1931** : l'IOST organise une grande conférence. Sont représentés le **BIT** (A. Thomas, H. Butler), la **SDN** (S. Jacklin, son trésorier), les **syndicats** (Henri Pauwels pour le syndicalisme chrétien belge, Hyacinthe Dubreuil), le **CIO** (E. Landauer, son président), ainsi que **les comités nationaux**, la **Taylor Society**, **l'IRI**. **Filene** soutient la conférence, ainsi que Dennison. La crise économique de 1929 pousse H. Butler à insister lourdement sur la nécessité de préserver la protection sociale des ouvriers, et de développer la consommation ouvrière (il prône une politique des hauts salaires pour relancer l'économie).

- ⇒ Le recours aux « **hauts salaires** » est controversé. **Enquête Ford-Filene de 1931** (qui est un relatif échec) sur la possibilité d'une politique de hauts salaires en Europe : Albert Thomas publie les résultats, et le Conseil d'Administration du BIT le lui reproche vivement. L'étude concluait à la nécessité d'encourager la consommation et les loisirs ouvriers, questions sur lesquels Thomas insiste ensuite beaucoup.
- ⇒ En **décembre 1930, un éditorial du Bulletin de l'IOST avait déjà associé la généralisation de la rationalisation au développement des loisirs et de la consommation ouvrière**.

Enfin, une dernière problématique émerge dans ces années : celle **du recours à l'économie planifiée** (ou au « budget »), envisagée comme un moyen de rendre plus efficace le contrôle d'une société. En juillet 1930 l'IOST avait organisé une conférence à ce sujet, et lui a également consacré un éditorial du *Bulletin*. Il s'agit également de se mettre à même de lutter contre la versatilité de l'économie capitaliste en prévoyant sur le long terme.

- ⇒ Aboutit au mouvement du **Social Economic Planning**, porté par le **BIT**, **l'IRI** et **l'IOST** qui le présentent comme l'aboutissement logique du *scientific management*.

### TROISIEME PARTIE : LE REFLUX D'UN INTERNATIONALISME MODERNISATEUR ET SES REDEFINITIONS AU SEIN DE L'OIT

## CHAPITRE 7 : DU SOCIAL MANAGEMENT AU SOCIAL ECONOMIC PLANNING, LA PERSPECTIVE D'UNE ECONOMIE ORGANISEE

**Amsterdam, 1931** : l'IRI organise le **World Social Economic Planning Congress**, auquel participent également l'IOST, le BIT, Landauer pour le CIOS, la Taylor Society, ainsi que Filene. Surtout, l'IRI a convié des **spécialistes soviétiques**, qui leur présentent le tout premier **Plan Quinquennal** et les invitent à le commenter : **un espace de discussion international se crée ainsi autour de la Taylor Society et de l'IOST**. Ce Congrès se présente par ailleurs comme une alternative à celui organisé par le CIOS en parallèle, dans un moment de tensions assez vives entre le CIOS et l'IOST d'une part, et entre l'AMA (American Management Association, plutôt patronale) et la Taylor Society.

- ⇒ Les Soviétiques présents, qui insistent sur le caractère politique de leur présence, proposent en fait un discours de propagande à cette Conférence, ce qui permet à l'IRI et à l'IOST de présenter le **« social economic planning »** comme **une alternative à l'expérience soviétique et comme une critique de l'économie libérale**.

La crise de 1929 a en effet poussé l'IOST à envisager de plus en plus la modernisation à une échelle internationale.

- H. S Person : propose la participation des syndicats et des pouvoirs publics à cette planification ;
  - Hugo van Haan envisage, en guise de pendant européen à la proposition de Person, la mise en place de structures de contrôle de la production internationale associant états, syndicats et employeurs ;
  - **Lewis Lorwin**, surtout, propose « A Social Progressive type of Planned Economy » : il prône une nouvelle solidarité mondiale fondée sur l'égalité des chances entre les Nations, la modification des structures nationales de manière à permettre une action plus efficace de la SDN, et la prise en compte des conséquences des décisions économiques au niveau mondial, le partage des coûts de la Grande Guerre entre les Nations (de manière à ne pas laisser l'Allemagne les assurer seule) et des mesures immédiates concernant le problème de la dette.
- ⇒ C'est une approche tayloriste, fondée aussi sur le refus du diktat de l'entreprise individuelle et motivée par l'urgence des décisions à apporter face à la crise. La plupart des chefs d'entreprise refusent cette approche dirigiste. Landauer (CIOS) veut quant à lui en revenir à l'économie traditionnelle et ne propose que des mesures minimales, aucune réforme d'envergure ni d'urgence. Pauwels propose quant à lui une troisième voie (intervention modérée des états dans les entreprises).

Landauer, à l'issue du Congrès, propose une nouvelle réunion en 1932. Il évince du débat les thèmes qui lui déplaisent, intrigue pour se faire réélire à la présidence du CIOS => **Pour le contrer, Lyndall Urwick commence alors à faire campagne pour fusionner l'IOST et le CIOS. Il parvient finalement à son objectif : le Néerlandais Limperg est élu président d'un CIOS dont le secrétariat passe sous contrôle de l'IOST.**

## CHAPITRE 8 : LA DEFINITION AVORTEE D'UNE POLITIQUE DE CRISE.

La crise de 1929 provoque cependant, à partir de 1932 environ, **une désagrégation progressive des coopérations internationales mises en place par l'IOST**. Surtout, **en 1932, Albert Thomas décède brutalement (le 7 mai)**. **Harold Butler** lui succède à la tête du BIT. Juste avant sa mort, A. Thomas avait milité pour la mise en place en Europe d'une politique de grands travaux qui aurait permis de donner du travail aux chômeurs, et pour la réduction des écarts de développement entre les « deux Europe ».

En 1932, **Hugo van Haan entame un voyage aux États-Unis**. Urwick lui demande de se tenir à l'écart des conflits entre l'AMA et la Taylor Society, mais il lui faut rapidement se rendre à l'évidence : **l'IOST ne peut plus rester neutre**. Après 1931 par ailleurs, Edmond Landauer critique systématiquement toutes les initiatives de l'IOST, ce qui rend la coopération avec la CIOS et, plus grave encore, avec la CCI très compliquée.

En **juin 1933, l'IOST doit par ailleurs faire face à une situation financière catastrophique**, causée principalement par **l'arrivée d'Hitler au pouvoir**, qui décide de quitter la SDN et toutes ses instances (ce qui prive l'IOST d'une part conséquence de ses revenus), et par **la décision de F. D. Roosevelt de suspendre l'indexation du dollar sur l'étalon-or** (ce qui entraîne une conséquente dévaluation du dollar et par conséquent, de la dotation du 20th Century Fund, que ses dirigeants refusent de compenser par une

augmentation de son montant). En 1933, la dotation du BIT par le SDN est par ailleurs diminuée, et il n'est donc pas en mesure de reconduire son financement de l'IOST.

- ⇒ Au total, l'IOST passe d'une dotation annuelle de **320 000 francs suisses en 1933 à 170 000 seulement en 1934**. Lyndall Urwick rencontre alors Filene pour lui proposer un nouveau plan sur 5 ans (priorisant les questions du chômage technologique, de la rationalisation et des relations industrielles, de la distribution à grande échelle et de l'économic planning) et la trimestrialisation du *Bulletin* de manière à réduire les coûts.
- ⇒ **Filene et le 20th Century Fund refusent finalement de financer à nouveau l'IOST (essentiellement parce que Filene juge que l'IOST ne sert plus à rien face à l'Allemagne). L'annonce de cette décision le 3 décembre 1933 enterre l'IOST.**

#### CHAPITRE 9 : LA REVENDICATION POLITIQUE D'UN ESPACE INTERNATIONAL DE DISCUSSION DES PROBLEMES D'ORGANISATION INDUSTRIELLE

La sortie de l'Allemagne de la SDN en 1933 a hypothéqué toute tentative sérieuse de réforme à l'échelle européenne. Les discussions internationales sur les questions d'organisation internationale, dans ces années, sont de plus en plus polarisées par l'opposition fascistes/antifascistes. Dans ce contexte, le débat au sein du BIT sur la continuation de l'IOST après l'annonce de la fin de son financement prend un tour éminemment politique. Les représentants italiens, notamment, font tout pour le bloquer. Il est finalement décidé de fermer l'IOST, dont les archives sont versées au BIT.

En 1935, à Londres, Lyndall Urwick tente de proposer la recréation de la CIOS (dont le secrétariat avait été absorbé par l'IOST) en y intégrant des associations américaines, britanniques, japonaises. Il espère le soutien du BIT. Butler, quant à lui, propose de confier à H. van Haan et à Jean-Pierre Lugin (qui vient du BIT) la continuation des études sur les aspects sociaux de la rationalisation. Quelques mois plus tard, van Haan demande à être relevé de son poste : il considère son action inutile au vu des moyens qu'on lui laisse. Mauro et Landauer, quant à eux, ont proposé de refonder l'IOST en le faisant financer par des organisations patronales européennes (van Haan, chargé d'étudier la question, engage fortement le BIT à empêcher ce projet, de peur qu'il ne tombe entre les mains des fascistes). La mort de Landauer en juillet 1934 laisse l'ENIOS isolée sur ce dossier, et permet par conséquent de l'enterrer.

L'IOST ne se relève donc jamais de l'arrêt du financement du 20th Century Fund. **Cependant, le BIT n'encourage pas tellement sa remise en route car l'adhésion des US à l'OIT leur permet ensuite de remplacer l'IOST par le rôle de conseiller économique au sein du BIT. Ce poste est créé à Lewis Lorwin.**

#### CONCLUSION

- L'IOST est une organisation qui agit à la marge (de la SDN, des associations progressistes américaines) en jouant de réseaux et de son influence, sans moyens importants ; il est un lieu d'élaboration des savoirs et de mise en relation d'acteurs internationaux, pour favoriser la circulation des idées.
- Sa marge de manœuvre est à la fois très large (il dispose d'une certaine autonomie institutionnelle) et très restreinte (dépendance économique envers quelques financements ciblés, concurrence d'institutions parallèles comme le CIOS).
- Par ailleurs, le contexte des années 30 montre une impossibilité croissante à entretenir le dialogue international et l'espace de coopération dont avaient rêvé ses fondateurs.