

LE SOLDAT DU TRAVAIL

Guerre, fascisme et taylorisme

Textes réunis par
Lion MURARD et Patrick ZYLBERMAN

Recherches
9, rue Pleyel, 75012 PARIS

Postscriptum 1978

Cet article représente mes premières conclusions sur le sujet. J'ai depuis écrit sur le même thème avec de plus amples détails, et publié certains des plus importants documents, y compris nombre de ceux auxquels se réfère cet article : Timothy W. Mason, *Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft. Dokumente und Materialien zur deutschen Arbeiterpolitik 1936-1939*, Opladen, 1975. L'introduction à cet ouvrage a été également publié séparément sous le titre *Sozialpolitik im Dritten Reich*, Opladen, 1977.

**LA TAYLORISATION DES LOISIRS OUVRIERS :
LES INSTITUTIONS SOCIALES DE L'INDUSTRIE
DANS L'ITALIE FASCISTE ***

Vers le milieu des années 1920, les méthodes traditionnellement utilisées en Italie pour assurer la paix sociale, savoir la force pure ou le paternalisme patronal, étaient tombées en désuétude¹. Des industriels « progressistes », comme Agnelli chez Fiat, avaient cru qu'à la force du poignet, des managers pleins de bonne volonté pourraient bâtir au sein de leurs entreprises un monde a-politique et technocratique en harmonie avec les préceptes du Taylorisme ; mais devant la résistance opiniâtre manifestée par le mouvement ouvrier, il paraissait vain, vers 1925, de se bercer plus longtemps de pareils espoirs. A son tour, le gouvernement fasciste, qui offrait volontiers ses « bons offices » dans les différends nationaux, fut finalement contraint de reconnaître que le maintien de

* Cette étude constitue une partie d'un travail plus ample sur l'histoire sociale de la classe ouvrière italienne sous le fascisme, à paraître en 1978 en Italie et aux États-Unis.

1. Sur les attitudes sociales des industriels au début du xx^e siècle, voir G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale* (Turin, 1974) ; sur l'autoritarisme traditionnel de la philanthropie patronale, se reporter à Stefano Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale : il caso italiano*, 2 vols (Florence, 1972-73) ; rédigé à cette époque, l'ouvrage de Thomas Okey et Bolton King, *Italy Today* [London, 1908], montre le nombre élevé d'initiatives charitables, mais aussi leur absence quasi complète de coordination ; sur la dépendance très caractéristique dont faisait preuve la bourgeoisie italienne à l'égard de l'État central, voir Nicola Tranfaglia, *Il deperimento dello Stato liberale* (Turin, 1974).

l'ordre capitaliste exigeait dans l'Italie de l'après-guerre de nouvelles institutions « médiatrices »². Conscient que la stabilité sociale et une productivité ouvrière accrue s'obtiendraient malaisément par une coercition brutale, le régime entreprit entre 1925 et 1927 de créer de toutes pièces de nouveaux organismes, tant d'Etat que de parti, en matière de planification économique et de contrôle social³. L'élaboration de ces formules, et des pratiques correspondantes, vit l'élite fasciste emprunter des modèles de gestion économique et d'organisation du travail antérieurement conçus à l'usage du secteur privé par des idéologues nationalistes et des technocrates réformistes.

Nulle part ailleurs que dans le développement de l'organisation du temps des loisirs, ou *dopolavoro*, ne se trouve mieux illustré ce glissement de techniques de manipulation patronale vers des organismes autoritairement régis. En tant qu'institution, le *dopolavoro* marquait le point d'aboutissement du schéma technocratique de Mario Giani (mort en 1930), ingénieur dans l'industrie à Turin et ancien directeur de la succursale de Westinghouse à Vado Ligure⁴. A l'époque où il était à la tête d'un petit institut qu'il avait fondé à Rome immédiatement après la signature des premiers accords sur la journée de huit heures — en février 1919 —, Giani s'était consacré à une tâche précise, familiariser les employeurs avec les diverses solutions apportées par les nations industrielles les plus avancées à la question des loisirs ouvriers. Ses efforts se calquaient ouvertement, et sans vergogne, sur l'exemple américain. Comme nombre de ses collègues turinois, Giani avait poursuivi ses études aux Etats-Unis ; il s'y était pénétré des techniques de management du personnel inaugurées lors de la première application à l'industrie des méthodes de travail « taylorisé ». Tout comme Giovanni Agnelli, président de Fiat, qui avait cherché en 1918 à introduire à Turin une Association Chrétienne pour

2. Pour une analyse comparative de la stabilisation capitaliste dans l'Europe de l'après-guerre, voir Charles S. Maier, *Recasting Bourgeois Europe: Stabilization in France, Germany and Italy in the Decade after World War I* (Princeton, 1975). Maier se centre avant tout sur les bouleversements intervenus dans la sphère des décisions politiques ; et bien qu'il étudie en conclusion certaines des implications de ces mutations dans la sphère de la société civile, il échoue à dégager leur interdépendance. Les notes d'Antonio Gramsci sur « Américanisme et Fordisme » contiennent certaines des remarques les plus aiguës sur la diffusion des valeurs et des modèles industriels dans l'entre-deux guerres. Voir « Quaderno 22 (V), 1934 », *Quaderni del Carcere*, ed. Valentino Gerratana, III (Turin, 1975), pp. 2139-2181.

3. Adrian Lyttelton, *The Seizure of Power: Fascism in Italy, 1919-1929*, spécialement pp. 269-364 ; R. De Felice, *Mussolini il fascista : l'organizzazione dello Stato fascista, 1925-29* (Turin, 1968), spéc. 222-381 ; et l'ancien mais toujours utile travail de A. Aquarone, *L'organizzazione dello Stato totalitario* (Turin, 1965).

4. Pour des indications biographiques sur Giani, voir Victoria de Grazia, *The Politics of Leisure ; the dopolavoro and the organization of workers spare time in Fascist Italy*, Ph. D. Dissertation, Columbia University, 1976, pp. 28-31.

Jeunes Gens (YMCA), Giani se montrait convaincu que le « travail social » industriel était à même de favoriser l'harmonie entre la Direction et les salariés au sein de l'entreprise, et parallèlement de légitimer le leadership des milieux d'affaires hors de l'espace du travail, dans la communauté. S'inspirant de l'expérience centenaire du paternalisme patronal — du Nouveau Lanark de Robert Owen au Département de Sociologie de Henry Ford —, Giani établit un modèle d'organisation des services sociaux dans l'industrie. Conçue comme partie intégrante du procès de production, cette institution proliférant tous azimuts habituerait les ouvriers à la discipline de l'industrie de masse, et dans le même temps les rendrait d'une loyauté inébranlable envers la firme. Manquant d'un mot italien équivalent à « œuvres sociales » ou à « loisirs » — tels étaient les deux objets de cette institution —, Giani avait forgé le néologisme « dopolavoro », ou « après-travail », pour désigner à la fois le temps dégagé par une journée de travail abrégée et les moyens pour le mettre à profit à des fins socialement utiles⁵.

5. De manière caractéristique, les socialistes italiens employaient les termes « le otto ore » pour indiquer le loisir ; « ozio », par contraste, désignait le « passatempo » des riches ; à la différence de la France, il n'y eut pas en Italie de théoricien socialiste pour dégager le potentiel émancipateur du loisir ouvrier (cf. P. Lafargue, *Le droit à la Paresse*. M. Dommange, ed., Paris, 1972), en grande partie, je suppose, en raison de l'arriération industrielle du pays, et de l'absence réelle de distinction, chez la majorité des classes populaires, entre un temps de travail et un temps de non-travail — distinction implicite dans l'usage moderne du mot « loisir ».

En ce qui concerne les attitudes gouvernementales et patronales au début des années 1920, voir : BIT, *Report on the development of facilities for the utilization of workers' leisure*, Item I sur l'agenda, Genève, 1924 ; également International Labor Conference, 6^e Session, *Proceedings*, II vols, Genève, 1924 ; et aussi, *Report of the Director*, « Development of facilities for the utilization of spare time », Genève, 1925, pp. 238-241 ; *Report of the Director*, « Utilization of workers' spare time (summary of reports from the various governments) », Genève, 1926, pp. 256-264. Sur des pays précis, voir, pour la France, J. Beaudemoulin, *Enquête sur les loisirs de l'ouvrier français* (Paris, 1924) ; également G. Bouthoul, *La durée du travail et l'utilisation des loisirs* (Paris, 1924), et l'industriel Robert Pinot, *Les œuvres sociales des industries métallurgiques* (Paris, 1924) ; pour la Belgique, Province de Liège, *L'organisation judicieuse des loisirs nouveaux de la classe ouvrière* (Liège, 1920) ; sur la « politique sociale » des entreprises aux Etats-Unis pendant la même période, voir I. Bernstein, *The Lean Years* (Boston, 1960), pp. 144-189.

A la fin des années 1930, on trouvait dans tous les régimes apparentés au fascisme des organisations de masse, fortement centralisées et inspirées des modèles italiens ou allemands, en matière de management des loisirs. Consulter World Congress for Leisure Time, *Reports* (Hamburg-Berlin, 1936) ; sur l'organisation allemande de La Force par la Joie, voir dans ce numéro les remarquables analyses de T. Mason in « Labour in the Third Reich », *Past and Present* 33 (1968), pp. 123-124, ainsi que son *Sozialpolitik im Dritten Reich : Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft* (Opladen, 1977), *passim* ; sur le Bureau nazi de la Beauté du Travail, se reporter dans ce numéro à la belle étude de Anson G. Rabinbach, « The Aesthe-

Devant l'inanité de ses efforts pour éveiller l'intérêt du monde des affaires ou obtenir l'appui de ce gouvernement de crise que fut le dernier gouvernement du libéral Giolitti, Giani s'était tourné vers le mouvement fasciste. Avec son programme productiviste de « reconstruction nationale », le fascisme promettait de débrouiller avec vigueur et imagination l'écheveau de questions soulevées par une société technologique en gestation. Ambitionnant de mobiliser de fidèles troupes ouvrières en même temps que de se concilier les faveurs des industriels, les syndicalistes fascistes furent les premiers à développer les idées de Giani après 1923. Ils mirent sur pied un réseau de cercles récréatifs, ou *dopolavoro*, principalement dans les régions agricoles, recueillant ainsi les fruits du saccage par les *squadristi* fascistes des *Case del popolo* socialistes, des coopératives et des sociétés d'aide mutuelle⁶. Mai 1925, ces organisations locales furent regroupées en un organisme gouvernemental, l'*Opera Nazionale Dopolavoro* (OND). En avril 1927, le parti fasciste (PNF) en prit le contrôle afin de saper le pouvoir d'un mouvement syndical fasciste en pleine expansion et toucher des groupes sociaux malaisés à gagner au régime par des mots d'ordre strictement politiques.

A partir de 1927, l'OND étendit progressivement son réseau organisationnel pour y inclure non seulement les clubs ouvriers attachés aux socialistes, mais aussi les groupes récréatifs d'origine patronale et les cercles sociaux directement créés sous les auspices de l'OND dans l'administration publique, les faubourgs et les villages⁷. L'OND fasciste conti-

tics of Production in the Third Reich », *Journal of Contemporary History* 11 (76), pp. 43-44.

Dans les années 1930, comme le « problème » des loisirs ouvriers se faisait plus aigu avec la montée du chômage et la diminution des journées de travail, les gouvernements libéraux eux-mêmes prirent une part plus active en ce domaine, en coordonnant des initiatives locales et en lançant des programmes nationaux. De manière générale, sur l'organisation des loisirs ouvriers dans les années 1930, consulter BIT, *Etudes et Rapports, Série G (Housing and Welfare), # 4 Education and Recreation* (Genève, 1937); # 5 *Facilities for the Use of Workers' Leisure during Holidays* (Genève, 1939); également Charles Depassé et A. André, *L'Organisation des loisirs des travailleurs en Belgique et à l'étranger* (Paris, 1938). Pour le cas spécifique de la France, se reporter à Y. Becquet, *L'Organisation des loisirs des travailleurs* (Paris, 1936); et F. Bloch-Lainé, *L'Emploi des loisirs ouvriers et l'éducation populaire* (Paris, 1936); sur les États-Unis, consulter Robert A. Graham, *Leisure Time Leadership: WPA Recreation Project* (Washington, D.C., 1938).

6. De Grazia, pp. 32-59; également F. Cordova, *Le origini dei sindacati fascisti* (Bari, 1974), pp. 146-7; 237-8; 403-44.

7. L'OND représentait en octobre 1935 la plus vaste, et la plus diversifiée au plan social, des organisations de masse pour adultes du régime fasciste. Sur ses 2 376 000 de membres, l'énorme majorité (76 %) habitait les villes et se composait au premier chef (pour 66 %) de travailleurs manuels, ouvriers ou *operai*, que l'on distingue des « cols blancs », salariés ou *impiegati*. Ses membres se recrutaient parmi les travailleurs de l'industrie (38 %), les paysans (23 %), les employés de

nuait à professer ostensiblement son caractère non partisan, encore que ses racines technocratiques — idéologiquement « pures » donc — fussent ici souillées par des conflits entre les choix politiques du fascisme et ses desseins économiques, par la corruption, la commercialisation et enfin par les réticences parfois manifestés par les heureux bénéficiaires d'une pareille munificence. Le *dopolavoro* devait être aux loisirs ce qu'était le management scientifique au travail; tous deux tendaient à maximiser la productivité, l'un dans le hors-travail, l'autre dans l'espace du travail. Les services sociaux prévus dans le programme de l'OND — éducation, culture populaire, organisation des loisirs et assistance sociale — constituaient, selon la description qu'en fournit G. Di Nardo dans *Civiltà Fascista*, autant de « contributions solides à l'efficacité économique et productive, au même titre exactement que les méthodes du management scientifique. La visée est absolument identique, la différence n'est que dans la démarche »⁸.

Vers une stratégie de persuasion : les œuvres sociales de l'industrie après 1922

Parce qu'à l'origine, le *dopolavoro* avait été conçu comme un simple outil dans une politique de direction du personnel, et bien que son propos initial ait été considérablement modifié dans sa version fasciste, c'est bien en milieu industriel qu'il resta le mieux dans son élément. Entre 1926 et 1935, environ 3 000 sections du *dopolavoro* — représentant le cinquième des groupes locaux inscrits à l'OND — furent créées dans des entreprises⁹. Ces *dopolavoro* d'usines, ou *dopolavoro aziendali*, étaient à bien des égards semblables aux réalisations sociales que finançaient les entrepreneurs dans les autres pays industrialisés; leur statut toutefois ne manquait pas d'être assez singulier puisqu'ils représentaient au sein d'entreprises par ailleurs pleinement autonomes une branche, un rameau détaché de la plus vaste organisation de masse du régime fasciste — et cette spécificité conférait à leurs activités un caractère spécial. De

commerce (9 %), les transports (5 %) et l'administration (25 %). Surtout, l'organisation comptait 19 966 groupes locaux, dont un tiers peut-être existaient antérieurement à l'avènement du fascisme. OND, *Bollettino ufficiale*, 10 octobre 1935, prot. n. 62301, Starace — bureaux provinciaux; *Annuario statistico italiano*, 1938, p. 243; OND, *Annuario*, 1937, n.n.

8. *Civiltà fascista*, ed. G. Pomba (Turin, 1928), p. 413.

9. OND, *B.U.*, 10 octobre 1935, prot. 61301, Starace — *dopolavoro provinciali*; en étaient membres 467 058 personnes; en année normale, on comptabilisait dans l'industrie l'appartenance à l'OND sans séparer les artisans ou les autres travailleurs inscrits sur les lieux d'habitation de ceux regroupés sur leurs lieux de travail par les *dopolavoro* d'entreprises.

fait, les dopolavoro d'usines étaient soumis à un double impératif : en même temps qu'ils signalaient une mutation radicale dans les attitudes des Directions — le contrôle de la force de travail glissant de la répression pure et simple vers un réformisme persuasif —, les dopolavoro d'entreprises reflétaient dans leur développement les transformations opérées sous le fascisme dans les rapports entre l'industrie et l'Etat.

L'industrie de l'ère pré-fasciste s'était très fermement cantonnée dans la distinction — traditionnelle dans le capitalisme du *laissez-faire* * — entre secteurs public et privé, distinction singulièrement nette dans le champ des réalisations sociales. Cramponnés à leur autonomie, les employeurs voyaient en l'Etat l'instrument direct de leurs intérêts sectoriels immédiats — un simple agent de police à qui faire appel en cas d'urgence. Les industriels renâclaient dans leur majorité devant toute idée de coopération de longue haleine avec les organismes sociaux dépendant de l'Etat, tout comme ils évitaient les initiatives à caractère social dans leurs propres entreprises. De telles réformes n'étaient pas encore perçues comme un moyen de renforcer l'autorité de la Direction, ou d'élargir à une communauté plus vaste la sphère d'influence des chefs d'entreprise. Ce n'est que vers le milieu des années 20 que les employeurs et le régime apprirent pas à pas à dégager leurs intérêts communs en matière de politique « sociale ». Des bouleversements structurels dans les entreprises elles-mêmes, de nouvelles techniques de direction du personnel et une interdépendance naissante entre les milieux d'affaires et le gouvernement tendaient à suggérer que les transformations en cours dans l'industrie procureraient le moyen d'assurer, par la persuasion, une certaine stabilité dans les relations entre le patronat et les travailleurs. Cependant que les chefs d'entreprise se montraient soucieux au plus haut point de l'efficacité de la machine productive et le gouvernement de l'ordre public, leur besoin commun de stabilité sociale les conduisit progressivement à coopérer à la création d'organismes de planification économique, mais aussi d'institutions à caractère social.

Avec la mise sur pied de l'OND en mai 1925, le gouvernement fasciste enclencha un mécanisme institutionnel qui permettrait de brûler les étapes vers ce que Mussolini définissait ce même mois comme une « politique plus éclairée », menant à « une tranquillité plus grande dans l'usine, une productivité accrue et de meilleure qualité, et de meilleures chances de l'emporter sur la concurrence ». « Les capitalistes intelligents », soulignait-il en empruntant le langage des réformateurs paternalistes, « ne tirent aucun profit de la misère : c'est pourquoi ils se préoccupent

* En français dans le texte.

non seulement des salaires, mais aussi du logement, des écoles, des hôpitaux, et de terrains de sport de leurs ouvriers »¹⁰.

Conscient du fait que trois années de gouvernement autoritaire avaient émoussé la réceptivité patronale à l'égard d'innovations dans les techniques de contrôle de la main-d'œuvre — techniques sophistiquées mais coûteuses —, Mario Giani, le promoteur du dopolavoro, relança sa campagne en faveur de réformes dans l'industrie, fort désormais de sa position officielle de directeur de l'OND. Les « idées rétrogrades de certains industriels », notait-il, sont « particulièrement anachroniques à la lumière du concept d'intérêt national en vigueur actuellement ». Les chefs d'entreprises ne pouvaient plus longtemps mener leurs affaires « de façon strictement privée ». Le rôle de l'OND, dans l'esprit de Giani, était de prouver aux employeurs les avantages d'un programme rondement mené de réalisations sociales s'étalant du logement ouvrier aux distractions. Les industriels étrangers, affirmait-il, considéraient ce type d'initiatives comme « une obligation sociale, sans trop se préoccuper de la question de son coût ». En Italie toutefois, « vu l'état actuel de l'opinion », le dopolavoro aurait à apporter la preuve qu'il constituait bien une « activité profitable » ; l'industrie devait être « convaincue qu'un bien-être accru chez son personnel n'allait pas sans répercussions favorables sur le rendement, de la même façon que le soin apporté à l'entretien de l'usine et des machines tendait à accroître l'efficacité de la production »¹¹.

Aucun industriel un tant soit peu attentif aux bénéfices ne pouvait ignorer la logique élémentaire de cette grossière équation entre hommes et machines, pas plus que son corollaire évident : si l'usine avait besoin d'entretien, il en était de même pour la force de travail. D'après Giani, le dopolavoro convenait parfaitement à cette tâche ; présenté comme « ce domaine de l'organisation industrielle dont la finalité spécifique est d'accroître l'efficacité », il justifiait pleinement les dépenses encourues. La détente et les programmes récréatifs « attacheraient » le travailleur « à ses supérieurs hiérarchiques par des liens de solidarité » ; il tirerait fierté de se découvrir comme « partie vivante, agissante, du grand mécanisme industriel dans lequel il travaillait, intellectuellement ou manuellement », et serait plus enclin par conséquent « à donner des preuves tangibles de son savoir-faire »¹².

Au cours des deux premières années d'existence de l'OND, les chefs d'entreprise demeurèrent cependant très circonspects encore vis-à-vis de l'ingérence de l'Etat : en dépit de la campagne menée par l'OND pour

10. « Fascismo e sindacalismo », *Gerarchia*, IV, 5 (mai 1927), p. 274.

11. M. Giani, *Quaderni del Dopolavoro*, II, « Il dopolavoro nelle industrie » (Rome, 1925), pp. 1 ff.

12. *Ibid.*, p. 5.

les convaincre que « l'Etat n'avait pas la moindre intention d'envahir les terres déjà cultivées par les industriels pour le bien-être de leur personnel », à la fin de 1926, une centaine d'entreprises seulement, soit 17 710 salariés, étaient inscrites à l'OND¹³. La force, et non la persuasion, demeurait l'arme majeure de la politique patronale, et leur détermination à protéger leurs prérogatives des empiètements continuait à peser d'un tout autre poids que les bénéfices escomptés d'une coopération avec l'action sociale du gouvernement.

Après 1926 toutefois, l'attitude patronale subit une remarquable transformation qui la fit délaisser la force pour des méthodes de persuasion et mener une politique de présence dans la communauté extérieure à l'entreprise. Renonçant à défendre plus longtemps leur îlot contre les incursions des autorités publiques, les chefs d'entreprise se lancèrent dans une politique expansive de coopération avec les organisations de masse du parti fasciste. L'année 1926 fut décrite comme « la première année de participation sociale » de l'industrie. Si l'opportunisme politique explique en partie cette volte-face, ce fut la situation économique qui détermina en dernier ressort les employeurs à accepter de mettre en pratique les mots d'ordre corporatistes¹⁴. Amorcée en 1926 avec la récession économique, rapidement accélérée après 1927, lorsque l'industrie

13. Cité in Ufficio di Politica Economica, *Opere e leggi del regime fascista* (Rome, 1927) n. n.; cette faiblesse numérique reflétait en grande partie la circonspection des chefs d'entreprise vis-à-vis de toute ingérence fasciste au sein de la firme. Chez Fiat par exemple, Agnelli résista pied à pied à tout empiètement de son domaine. Il fallut plusieurs mois de négociations serrées, faisant intervenir le bureau turinois du dopolavoro, le préfet et les leaders locaux du parti pour convaincre en fin de compte la Direction d'inscrire en mars 1928 ses programmes de formation (Associazioni Impiegati Fiat) et ses cercles sportifs de travailleurs à l'OND (Fiat, *Le Istituzioni a favore dei propri addetti: Il Dopolavoro* [Turin, 1929], p. 31); trois « surveys » des programmes récréatifs et de « bien-être » dans les secteurs industriels de pointe, menés par les Inspecteurs du Travail en 1923, par Giani en mars 1927 et par la Cofindustria en décembre 1927, et tous trois établis selon des critères différents, indiquent d'ailleurs combien minces furent les progrès réalisés entre 1922 et 1927, à la seule exception des groupes sportifs créés sous les auspices des entreprises. *Bollettino di Lavoro e Previdenza Sociale*, 1923, # 2, pp. IV-3 — IV-18; *Opere e leggi*, n.n.; Confederazione Generale dell'Industria Italiana, *Annuario*, 1928, pp. 518 ff.

14. Avec l'adoption de la réforme syndicale en avril 1926, l'industrie, tout comme le monde du travail, fut pour la première fois soumise à une réglementation d'Etat en matière de relations du travail. Formellement liée par les mêmes contrôles que ceux opérés sur les syndicats fascistes, l'entreprise conservait toutefois son autonomie administrative. En fait, en se pliant aux consignes de l'Etat, elle obtenait au plan juridique une consécration en tant qu'institution publique, en même temps que de façon toute informelle elle gagnait en influence dans l'administration publique. Sur les relations entre le secteur public et les entreprises, voir Roland Sarti, *Fascism and the Industrial Leadership in Italy, 1919-1940* (Berkeley, 1971).

dut s'adapter aux sévères mesures déflationnistes prises par le gouvernement pour visser la lire à son *quota novanta*, la réorganisation des entreprises conduisit les employeurs non seulement à réexaminer leurs attitudes traditionnelles dans les relations du travail, mais à se montrer plus disponibles pour appliquer les nouvelles méthodes de management.

La soi-disant « réorganisation fasciste de la production » accéléra après 1927 le remplacement des méthodes toutes traditionnelles et empiriques de gestion du personnel par des procédures plus élaborées. Là où la direction de l'entreprise n'était pas exercée par ses propriétaires, comme c'était le cas dans l'industrie des fibres synthétiques et dans nombre de vieilles firmes familiales du textile lainier, les contacts éphémères, mais personnels, entre le propriétaire et ses ouvriers cédèrent la place à des techniques de gestion plus impersonnelles, strictement professionnelles; et même là où le propriétaire conservait la responsabilité des opérations, la taille croissante des usines incitait également à des approches plus systématiques en matière de management du personnel¹⁵. Dans ces grandes firmes, en outre, la rationalisation des méthodes de travail introduisait des bouleversements rapides et souvent même violents dans l'organisation de la tâche elle-même. De ce fait, les travailleurs furent arrachés à leurs modèles habituels; tout rapport personnel que l'ouvrier pouvait entretenir avec son ouvrage, de même que toute autonomie dans l'exécution de la tâche — traits qui avaient survécu aux premiers âges

15. Dans le Turin industriel, la main-d'œuvre des usines métallurgiques et de machines-outils doubla presque entre 1928 et 1931; en 1938, ce chiffre avait triplé, la moyenne étant de 100 employés par entreprise. Dans l'Italie tout entière, entre les deux recensements de 1927 et 1938, le nombre de grandes entreprises employant 250 personnes ou plus avait augmenté de 80%: il était passé de 1 724 usines occupant 1 067 863 employés à 2 153 (usines) et 1 522 671 (employés). La croissance la plus spectaculaire intervint dans les usines « géantes » de plus de 1 000 travailleurs; elles passèrent de 224 en 1927 (avec 375 350 employés, soit 9,4% de la force de travail industrielle) à 345 en 1938 (occupant 717 418 ouvriers, soit 19,9% du total). Cf. Unione Fascista degli Industriali della Provincia di Torino, *Torino Industriale* (Rome, 1939), pp. 13, 17; *Censimento degli esercizi industriali e commerciali*, 1927, VIII, p. 36; *Censimento*, 1937-1940. Risultati generali, I, Industria, part II, pp. 16-17. Ce dernier recensement utilisant des critères quelque peu différents, je me suis appuyée sur l'analyse de M. Saibante des statistiques industrielles des années 1937-40, in *Il Fascismo e l'industria* (Milan, avril 1940), p. 64. Les études relevant de la tradition libérale, et postulant que les freins apportés au libre jeu des lois du marché avaient inévitablement porté atteinte à la croissance économique sous le fascisme, ont été largement infirmées par les travaux récents, ainsi que par la « redécouverte » des vieux classiques de l'analyse marxiste. Sur l'économie politique sous le fascisme, voir notamment P. Grifone, *Il Capitale finanziario in Italia* (1945) (Turin, 1971); également le numéro spécial de *Problemi del Socialismo* (« Capitalismo, fascismo e sviluppo economico »), XIV, 11-12 (sept.-déc. 1972), et divers articles dorénavant rassemblés in A. Aquarone et M. Vernassa, eds, *Il regime fascista* (Bologna, 1974).

de l'industrialisation — furent en fin de compte éliminés aux fins d'une efficacité accrue. La direction fut donc poussée à accentuer son rôle en matière de contrôle de sa main-d'œuvre, non seulement pour traiter la fatigue et la monotonie engendrées par des rythmes épuisants, répétitifs, ainsi que les tensions nées de la transformation soudaine des habitudes de travail, mais aussi pour affronter la chute de la « morale du travail » causée par les inévitables licenciements¹⁶.

Ni la rationalisation, ni le procès de concentration et de technicisation des méthodes de gestion ne constituaient, bien sûr, des phénomènes entièrement neufs à la fin des années 20 ; leurs effets ne se firent pas non plus sentir immédiatement, non plus que dans tous les secteurs de l'industrie. Après 1927 cependant, la rationalisation s'accéléra en Italie et s'étendit bien au-delà de la poignée de firmes hautement mécanisées du triangle industriel du nord, triangle auquel elle s'était jusque-là confinée. Un nombre croissant de fabricants de biens d'équipement adoptèrent le travail à la chaîne, les industries du verre, du ciment, du papier, d'équipement électrique, du béton et des produits chimiques adoptant par ailleurs des techniques de production standardisées. Le textile, quant à lui, entreprit également de se mécaniser à grands pas, quoique de façon plus aventureuse : en 1928, pour citer un cas extrême, la direction des usines Anghi de la *Manifattura Cotoniere Meridionali* se vantait que chacune de ses ouvrières manœuvrait désormais 38 métiers à tisser, la moyenne européenne se situant entre 8 et 12. Le plus souvent, la baisse des prix de revient prit la forme du chronométrage, par le recours au fameux système Bedeaux, si vivement combattu, dont on rapporte qu'en 1930, il avait été introduit dans plus de 200 entreprises¹⁷.

Avant même que les effets de cette rationalisation se soient pleinement fait sentir, les employeurs avaient éprouvé le besoin de nouvelles méthodes de direction ; ils y furent d'abord poussés par les protestations ouvrières contre le système Bedeaux — souvent menées, sans efficacité aucune d'ailleurs, par les syndicats fascistes —, puis par la *Confindustria* elle-même, consciente que l'un des objectifs des mesures déflationnistes était d'encourager la réorganisation industrielle. De fait, cette préoccupation était partagée par ceux des membres du gouvernement qui voyaient dans

16. Pour une analyse générale des effets de la rationalisation du travail, voir l'excellent ouvrage de Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: the degradation of work in the twentieth century* (New York, 1974), spéc. pp. 1-52.

17. Sur la rationalisation industrielle, voir P. Fiorentina, « Ristrutturazione capitalistica e sfruttamento operaio in Italia negli anni 20 », *Rivista Storica del Socialismo*, X, 30 (janv.-avril 1967) ; sur le textile : Roberto Tremelloni, *L'industria tessile italiana, come è sorta, come è oggi* (Turin, 1937) ; B. Canto, « 36 telai invece di 8-12 ciascuna operaia nello stabilimento di Anghi delle Cotoniere Meridionali », *Organizzazione Scientifica del Lavoro*, II, 4 (août 1927), pp. 305-308.

une gestion industrielle éclairée un facteur de stabilisation de l'ordre fasciste. S'adressant en janvier 1928 à la section romaine de L'Association Nationale Fasciste des Industriels, Bottai, Sous-Secrétaire d'Etat des Corporations, attira l'attention sur la multiplication par quatre du nombre des sociétés anonymes depuis 1913, passé de 3 030 à 13 800 en 1928. La gestion de l'entreprise jouant un rôle croissant dans la politique industrielle, les directions, soutenait Bottai, devaient par conséquent assumer de plus lourdes responsabilités sociales : la croissance de l'entreprise devait se faire « de façon aussi humaine que possible, en impliquant l'ouvrier dans les activités de l'usine ». La direction ne saurait donc se contenter de « commander » les ouvriers, il lui fallait également les « persuader » ; elle ne pouvait se borner à « diriger », elle avait à « comprendre et connaître les efforts de ses employés »¹⁸.

Les chefs d'entreprise disposaient, en théorie du moins, de plusieurs moyens de « persuasion ». La plupart d'entre eux connaissait l'exemple du Fordisme, qui alimentait largement les débats de l'époque, et la facilité apparente avec laquelle Ford, grâce à sa politique de hauts salaires, avait accoutumé ses ouvriers des usines de Détroit à des procès de travail extrêmement standardisés. D'emblée, les employeurs italiens écartèrent pourtant une pareille solution. L'ingénieur Tarlarini résuma ainsi le procès instruit contre le Fordisme : l'industrie américaine, concédait-il, pouvait se permettre le luxe de salaires élevés¹⁹. L'abondance de capital avait facilité la mécanisation ; la taille du marché intérieur avait rendu la standardisation rentable ; enfin, la main-d'œuvre était relativement rare — ce qui en soi poussait à la hausse des salaires — et représentait en puissance un réservoir de consommateurs. En Italie, bien au contraire, le capital était faible, les machines fort dispendieuses, le marché intérieur restreint et le marché international soumis à une vive concurrence ; par-dessus tout, la main-d'œuvre était pléthorique et bon marché. S'il était bon de songer à réaliser la panoplie de services sociaux communément associés au Fordisme, il n'existait en revanche aucune raison d'effectuer la rationalisation de l'industrie par le recours à des salaires élevés.

Selon Tarlarini, « il incombait naturellement aux Corporations fascistes »²⁰ d'amener les travailleurs à accepter les nouveaux dispositifs productifs. Il existait d'ailleurs un précédent en ce domaine. En 1919-1920,

18. G. Bottai, *Il dirigente d'azienda in regime corporativo* (Città di Castello, 1929), p. 22.

19. Sur l'accueil réservé en Europe au Taylorisme, voir dans ce numéro, Charles S. Maier, « Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920 », *Journal of Contemporary History*, V, 2 (1970) ; C. Tarlarini, « Relazione al Consiglio Superiore dell'Economia Nazionale », *BLPS*, mars 1926, pp. 86-88.

20. *Ibid.*, p. 88.

les syndicats socialistes n'avaient soulevé aucune objection *a priori* à la rationalisation, pour peu bien sûr qu'elle soit accompagnée d'une réduction de la durée du travail, d'une augmentation des salaires et d'une consultation des syndicats sur les systèmes de chronométrage et les rythmes imposés. Bien que les syndicats fascistes fussent des interlocuteurs infiniment plus accommodants que les socialistes, les chefs d'entreprise n'avaient cependant toujours pas la moindre intention de les associer à un problème réputé « technique », soumis à la seule autorité de la Direction.

Par contre, les employeurs se montraient tout disposés à monter leurs propres institutions, promises à compenser les pertes subies par les travailleurs du fait de la rationalisation, et encourager leur loyauté à l'égard de l'entreprise plutôt qu'envers leurs organisations de classe. La Confindustria, l'organisation nationale des industriels, sanctionna immédiatement les initiatives individuelles de certains chefs d'entreprise en créant en 1927 un Service d'Action Sociale dans ses bureaux de Rome, et en publiant un nouveau journal, *l'Assistenza Sociale nell'Industria*.

L'indice le plus sûr de ce glissement vers une stratégie de persuasion réside en la popularité vite croissante des réalisations sociales menées sous le terme générique de *dopolavoro*. Courant 1927, de nombreux rapports émanant des directions d'entreprises et rassemblés par l'OND suggèrent que le *dopolavoro*, ainsi que l'avait espéré Giani, se trouvait finalement en passe d'être adopté « comme partie intégrante d'un système industriel rationnel et efficace ». Ainsi, la direction des Aciéries ILVA de Gênes prônait alors le *dopolavoro* pour « sa contribution à l'élévation du rendement », tandis que les Aciéries et Forges réunies de Novi Ligure en recommandaient chaudement l'emploi afin de « restaurer la dignité, le sens moral et l'estime de soi-même de la force de travail, ainsi amenée à ressentir l'envie de collaborer avec les autres classes »²¹. L'un des organes même de la Confindustria, *l'Organizzazione Scientifica del Lavoro*, apporta sa caution scientifique à l'appui des initiatives de l'OND : « une analyse rigoureuse de chiffres et de données a démontré l'efficacité indiscutable des centres récréatifs, des terrains de sport, et des logements ouvriers pour un meilleur rendement et une productivité accrue »²².

Ces soutiens, totalement dénués de toute prétention à une quelconque générosité de type paternaliste, indiquaient clairement qu'en fait, l'on n'adoptait le *dopolavoro* que pour « faire passer la pilule » de la rationalisation. Selon un ingénieur qui avait modernisé les méthodes de travail d'une grande exploitation minière en Sardaigne, les succès obtenus

21. OND, *Bollettino Mensile*, « Il *dopolavoro* e le opere assistenziali nelle industrie », I, 7-8, p. 7 ; pp. 26-28.

22. O. Bellucci, « Il fattore umano nell'organizzazione scientifica del lavoro », *Organizzazione Scientifica del Lavoro*, II, 6 (décembre 1927), p. 484.

n'étaient pas purement dus au chronométrage, mais bien à la prise de conscience par une direction avisée du fait que l'ouvrier, « loin d'être une machine », était plutôt « un moteur doté de sentiments — sentiments qui devaient être pris en considération » si l'on entendait obtenir « le consentement moral nécessaire à l'introduction du management scientifique ». La direction avait distribué des ouvrages sur le Taylorisme, afin de convaincre ses ouvriers que les méthodes nouvelles leur seraient bénéfiques, en même temps qu'elles réduiraient les coûts de production ; on avait affiché des schémas explicatifs dans toute l'usine et même dans les puits de mines ; en fin de compte, on avait mis sur pied un *dopolavoro*, lequel, « tout en apportant amusement et détente aux travailleurs, entretenait en eux deux sentiments excellents, d'une portée incalculable — le sens de l'émulation et celui de la discipline ». Qui plus est, on avait créé une école spéciale « destinée aux jeunes gens intelligents, où serait soigneusement cultivée la nouvelle génération de contremaîtres » ; depuis décembre 1927 enfin, un journal-maison, *Il Minatore*, avait à cœur d'informer et d'instruire les travailleurs. Une fois seulement ces préparatifs mis au point et une « ambiance propice » créée, la situation, poursuivait cet ingénieur, « avait paru assez mûre pour introduire le chronométrage »²³.

L'atmosphère plus accueillante envers les mesures de caractère social se refléta presque aussitôt dans les chiffres d'inscription à l'OND. Fin 1927, l'OND revendiquait 479 entreprises, et 64 757 salariés inscrits. 633 entreprises commençant par ailleurs à lancer leurs propres services sociaux, 35 autres enfin se proposant de mettre sur pied dans un proche futur leur propre *dopolavoro*²⁴.

A la pointe du mouvement se trouvaient les entreprises les plus avancées dans la rationalisation : les entreprises publiques, les industries métallurgiques et de biens d'équipement, la pétrochimie, les mines et le textile synthétique. En 1927 à Cengio, la plus grande usine de teinture chimique d'Italie créa son propre *dopolavoro*, marquant ainsi, selon les termes du communiqué de presse, « une étape nouvelle dans l'entreprise collective et individuelle de régénération politique » ; une régénération, omettait-on de dire, commencée en 1921 par une action de commando menée par le fils du propriétaire contre les ouvriers en grève²⁵. L'année suivante, Montecatini, l'immense conglomerat pétrochimique, annonça que 9 000 de ses ouvriers s'étaient inscrits à l'OND ; en 1937, la moitié de ses 180 succursales comprenaient un *dopolavoro* :

23. P. Audibert, « L'organizzazione razionale del lavoro nelle miniere », *Organizzazione Scientifica del Lavoro*, III (1928), p. 545.

24. OND, *B.M.*, II, I (janvier 1929), p. 84 ; une liste des entreprises avec les services sociaux assurés est fournie in *B.M.*, I, 7-8.

25. *La Stirpe*, V, 6 (juin 1927), p. 372 ; Lyttelton, p. 69.

44 500 salariés, sur 50 000, en étaient membres²⁶. Entre 1927 et 1929, alors que doublait pratiquement son chiffre d'affaires, la nouvelle firme de synthétiques, Chatillon, inaugura cinq sections de dopolavoro dans ses usines de Vercelli, Rhô, Chatillon et Ivrea²⁷. En 1929 le Commandant Bolognini de l'usine de gaz STIGE de Turin présida l'ouverture du dopolavoro STIGE en proclamant qu'il serait la pierre d'angle de « l'action de concentration et de rationalisation de l'industrie du gaz naturel »²⁸.

L'OND entre-temps, tout en se préoccupant que les industriels ne confinent leurs activités aux sports et aux loisirs et ne négligent les programmes d'éducation et de santé, saluait la tendance à « faire de l'entreprise le centre de la vie sociale et du bien-être des travailleurs »²⁹. Ce n'est que fort rarement qu'était évoqué le concept de « devoir social », tant l'OND avait compris qu'à faire appel à l'intérêt de l'employeur, l'on obtenait des résultats infiniment supérieurs. De fait, en déclarant fin 1927 que le dopolavoro d'entreprise était désormais agréé par les employeurs comme une « norme organisationnelle », l'OND reconnaissait franchement que « dans l'immense majorité des cas, des motivations d'ordre pratique l'avaient emporté sur les considérations de type humanitaire pour déterminer chez les grandes entreprises son adoption »³⁰.

A observer l'accroissement rapide et général du nombre des *dopolavoro aziendali* après 1930, il est loisible de supposer que la propagande de l'OND et les pressions des autorités locales du Parti sur les managers jouèrent un rôle dans ces créations là où de stricts calculs d'intérêts ne constituaient pas un élément déterminant ; c'est-à-dire, là où le coût des services sociaux représentait des sorties de capitaux non compensées par une augmentation concomitante, ou attendue, de la productivité ouvrière. En dépit des très fortes pressions exercées pour réduire les coûts durant la dépression économique, les *dopolavoro aziendali* passèrent de 1 670 en 1929 à 2 938 en 1931³¹. En 1937, 2 600 entreprises environ sur

26. OND, *I dopolavoro aziendali in Italia* (Rome, 1938), pp. 245-268 ; *Assistenza Sociale nell'Industria*, mars-avril 1932, p. 194 ; *Lavoro Fascista*, 4 avril 1940 ; Montecatini, *La Società Montecatini e il suo gruppo industriale* (Milan, 1936) ; Montecatini, *Il Dopolavoro Montecatini* (Milan, mars-avril 1942).

27. *I dopolavoro aziendali*, pp. 301-302.

28. *Informazione Industriale*, 30 décembre 1929.

29. OND, *B.M.*, 7-8, p. 16.

30. *Ibid.*

31. Selon la Confindustria, le nombre d'entreprises comptant un dopolavoro était le suivant : 1927 = 861 ; 1928 = 1 239 ; 1929 = 1 670 ; 1930 = 2 190 ; 1931 = 2 938 ; 1937 = 3 000 (CGII, *Annuario*, 1937) ; l'absence de statistiques pour les années 1932-1936 donnerait à penser que les entreprises dotées de services sociaux se réduisirent numériquement au cours de cette période. Pour une description générale des œuvres sociales de l'industrie, voir CGII, *L'industria e le opere sociali* (Rome, 1937).

les 6 038 comptant dans le recensement de 1938 plus de 100 ouvriers (soit 43 %) avaient leur propre dopolavoro. Chiffres qui ne sont pas à dédaigner si l'on se souvient que 3 885 de ces entreprises employaient entre 101 et 250 personnes. Selon la Confindustria, en 1938, 600 autres entreprises de taille moyenne (entre 51 et 100 personnes) avaient créé leur propre dopolavoro³².

Les services sociaux dans les usines

Puisque les industriels coopéraient avec le régime, il fut tacitement admis que les fonctionnaires du parti fasciste ne se mêlèrent point de la vie de l'entreprise. Le *Bollettino* de l'OND précisa en 1927 que les réalisations sociales « ne se prêtaient en aucun cas à une standardisation », tout spécialement dans l'industrie. On reconnaissait à chaque employeur « la liberté de mettre en place des institutions et de mener des actions compatibles avec sa situation financière, et répondant aux aspirations particulières, aux goûts et aux besoins de son personnel »³³. Sauf abus extraordinaire, abus qui, en l'absence de réels mécanismes de contestation, ne pouvait être porté que par des canaux informels à la connaissance du parti ou des fonctionnaires syndicaux, la politique sociale des entreprises fut donc abandonnée à l'entière discrétion des employeurs.

L'OND, en 1928 du moins, avait envisagé de créer son propre réseau de travailleurs sociaux, avec l'idée de s'assurer que les industriels mettraient en œuvre un programme cohérent et « organique »³⁴, mais elle n'était pas suffisamment équipée ; peut-être aussi fut-elle découragée par le Parti Fasciste. Quoi qu'il en soit, cette même année 1928, l'OND fut devancée par le Parti lui-même, qui fonda sa propre école de travail social à San Gregorio al Celio. L'année suivante, la Confindustria passa un accord officieux avec le PNF, s'engageant à placer les diplômés de l'école dans les entreprises membres de son organisation. Chaque patron paierait les services rendus, proportionnellement au nombre de visites

32. *Assistenza Sociale nell'Industria*, XII, 3 (mai-juin 1938). L'OND soutenait pour sa part que 8 000 entreprises de taille moyenne étaient potentiellement en mesure de créer un dopolavoro et les réalisations correspondantes (OND, *B.U.*, février 1937, pro. # 9594, Puccetti — *dopolavoro provinciali*).

33. OND, *B.M.*, I, 7-8, p. 32 ; cette politique de retrait contrastait vivement avec celle menée sur les lieux d'habitations, dont les organisations — et singulièrement celles fondées avant la prise de pouvoir fasciste — étaient enrégimentées par l'OND.

34. *Ibid.*, p. 22. Par programme « organique », l'OND, suivant en cela les recommandations de Giani, entendait le respect d'un équilibre entre l'éducation, la culture populaire, les divertissements et les sports, et l'assistance sociale.

faites à l'usine³⁵. Apparemment, le rôle des travailleurs sociaux était a-politique : faire connaître les mesures de prévention des accidents et d'hygiène sociale, conseiller les familles, familiariser les ouvriers avec les programmes sociaux du gouvernement, et surtout les aider à remplir les nombreux formulaires nécessaires pour bénéficier de ces divers services. Pouvait-on cependant imaginer qu'un métier appris dans une école patronnée par le Parti ne serve à des fins politiques ? Les travailleurs sociaux portaient l'uniforme du Parti, et leur fonction politique était décrite en toutes lettres par G. Gobbi, rédacteur en chef de l'*Assistenza sociale nell'industria*. Une coopération étroite entre le parti et les chefs d'entreprise, notait-il, avait permis aux travailleurs sociaux « de mettre directement sur pied des groupes de jeunes travailleurs politisés ». Les *assistenti*, comme on les appelait, étaient en mesure de présenter des ouvriers aux fonctionnaires du parti, d'organiser les cérémonies du 21 avril (fête de la fondation de Rome) avec la participation des *federali*, d'inviter enfin des officiels du parti et les autorités publiques à assister à l'inauguration de réalisations sociales d'une entreprise³⁶.

Un travail social de la sorte, conduit par le parti, pouvait difficilement prétendre à l'efficacité : de toute évidence, l'organisation des services sociaux fascistes paraît avoir été une bien moindre réussite que son énergique homologue nazi, le Bureau de la « Beauté du Travail », directement patronné par la *Kraft durch Freude*. L'Italie Fasciste ignore les campagnes menées à l'échelle nationale du type de celles qu'organisait le Bureau de la Beauté du Travail en 1935-1936 pour remplacer des barrières d'usines, laides et délabrées, par des clôtures d'allure plus « dignes », pour repeindre les façades abîmées, dissimuler des bâtiments peu esthétiques par des arbres et des buissons, ou transformer des cours d'usines sordides en terrains d'agrément impeccablement ordonnés. Et les assistants sociaux fascistes ne lancèrent aucune « action » analogue à celles que patronnait la Beauté du Travail avec ses slogans tapageurs : « Bonne lumière — Bon travail », « Des hommes propres dans une usine propre », « Le bonheur à son établi augmente la productivité »³⁷. Selon

35. *Organizzazione Industriale*, août 1929 ; *Assistenza Sociale nell'Industria*, VII, 1 (janvier-février 1933).

36. G. Gobbi, « Clima politico », *Assistenza Sociale nell'Industria*, V, 2 (mars-avril 1931), p. 24.

37. Mason, p. 120 ; Rabinbach, pp. 43-74 ; en 1939, le Bureau affirmait avoir patronné la redécoration de 26 000 ateliers et la création de 24 000 sanitaires et vestiaires, de 18 000 cantines et pièces réservées à la détente, de 17 000 jardins dans les usines et de 3 000 terrains de sports. Plusieurs raisons peuvent expliquer le vif contraste, sur le plan de l'efficacité, entre les organisations allemande et italienne : la rareté des experts techniques dans les bureaucraties de l'action sociale et du parti, peuplées de fonctionnaires ayant fait leurs « humanités », et dotés donc d'une culture générale étrangère au monde de la technique ; l'absence d'auto-

toute vraisemblance, les travailleurs sociaux fascistes ne paraissent guère s'être frottés, ou de façon purement épisodique, avec les conditions réelles de travail dans les usines. De fait, il n'existait en 1934 que 72 travailleurs sociaux diplômés, tandis qu'en 1937, 200 assistants seulement agréés par le parti étaient à même d'inspecter plus de 800 usines, dont la moitié employait plus de 500 personnes³⁸. Et si ce système patronné par le parti et géré par les directions d'entreprise peut, grâce à son évidente inefficacité, avoir évité aux ouvriers une trop forte ingérence dans leur vie privée, il permit aussi de perpétuer sous le régime le total manque d'effet des mesures de prévention en matière de santé et d'hygiène.

Cette absence de coordination et de surveillance systématique des initiatives privées conduisit inévitablement à des différences de taille dans les avantages sociaux et les distractions offerts par les entreprises à leurs employés. La philosophie des affaires propre à chaque direction ; le degré de mécanisation et de modernité de l'usine ; le volume, la composition selon les sexes et les horaires de service de la force de travail ; la localisation de l'entreprise et les opinions des managers à l'égard du fascisme, voilà ce qui, à des titres divers, déterminait ce qu'une entreprise offrait à son personnel, et comment elle le lui offrait.

Aussi est-il fort difficile d'identifier un *dopolavoro aziendale* « typique » au sein d'entreprises qui s'échelonnent de la minuscule firme familiale, faisant vivre une petite poignée d'ouvriers, aux usines hautement mécanisées qui, elles, en emploient des milliers. Parmi les firmes familiales qui, dans l'Italie de l'entre-deux-guerres, constituaient la forme la plus répandue d'entreprise industrielle³⁹, aucune probablement ne possédait son propre *dopolavoro*, puisque 600 usines seulement de 100 ouvriers ou moins avaient créé d'œuvres sociales autonomes. Dans le cas où ces ouvriers appartenaient à un *dopolavoro*, c'était à leur propre initiative, à travers les associations de quartiers ou les distractions offertes de temps à autre par les syndicats fascistes. Sur les 600 petites et moyennes entreprises inscrites à l'OND, nombre d'entre elles ne faisaient sans doute que distribuer la carte du *dopolavoro*, afficher les communiqués de l'OND et n'offrir que très exceptionnellement à leur personnel des sorties ou autres passe-temps. A l'autre bout de l'éventail, les grandes entreprises

rité du PNF une fois énoncé le principe de la souveraineté absolue des directions dans les entreprises ; le manque d'empressement des syndicats fascistes à soutenir les demandes d'amélioration des conditions de travail ; enfin, la petite taille des firmes italiennes, qui rendait relativement coûteuses de telles réalisations.

38. G. Gobbi, « Sviluppo del servizio sociale in Italia », *Assistenza Sociale nell'Industria*, X, 4 (juillet-octobre 1936), pp. 33-35 ; *ibid.*, XI, 2 (mars-avril 1937), pp. 15 ff.

39. *Censimento industriale*, 1937-1940, I, part 2, p. 17 ; un peu plus de 90 % des 115 108 entreprises mécanisées, employant approximativement un quart de la force de travail industrielle, possédaient 50 ouvriers tout au plus.

de plus de 100 ouvriers n'étaient guère plus représentatives, tant par leur taille que par leur niveau de mécanisation ; elles employaient 60 % de la main-d'œuvre industrielle, et bien qu'à peine la moitié de ces firmes — 2 600 selon les statistiques de la Confindustria pour l'année 1937 — possédât son propre dopolavoro, leurs œuvres sociales représentaient un investissement considérable de plus d'un million de lires, d'après les estimations de la Confindustria en 1937.

Si une telle diversité rend fort difficile l'établissement d'un « modèle » standard des activités d'un dopolavoro dans l'industrie, on constate cependant que celles-ci demeurèrent pratiquement inchangées dans certains secteurs spécifiques de l'industrie. Ainsi, dans une entreprise de production en série comme Fiat, la mise sur pied d'un dopolavoro renforça la tendance naturelle de la direction à la discipline militaire ; dans les nouvelles industries riches en capitaux comme les entreprises publiques et les compagnies d'électricité — plus réceptives aux modèles américains —, le dopolavoro prit un aspect fortement corporatiste ; dans les firmes plus traditionnelles enfin, fondées sur le travail plus sur le capital, telles le textile et l'alimentation, le dopolavoro fut en règle générale utilisé dans la ligne du paternalisme d'autrefois.

1. L'avant-garde ouvrière comme élite privilégiée : le dopolavoro aziendale de Fiat.

Les services sociaux de Fiat, la plus grande entreprise d'Italie, faisaient la fierté de la direction : chacune des réorganisations et des expansions de l'usine, depuis la reconversion de l'après-guerre à une production de temps de paix jusqu'à l'inauguration en 1939 de l'énorme complexe de Mirafiori, avait été accompagnée d'une extension parallèle des œuvres sociales et des distractions offertes par la compagnie. A la fin des années 30, Fiat possédait le dopolavoro le plus grand et les services sociaux les plus magnifiques de toute l'Italie, représentant un investissement de centaines de millions de lires desservant 57 000 employés et leurs 150 000 personnes à charge⁴⁰.

40. Sur Fiat sous le fascisme, se reporter à l'ouvrage de Valerio Castronovo, *Agnelli* (Turin, 1971) ; également Giulio Sapelli, *Fascismo, grande industria e sindacato ; il caso di Torino, 1929-1935* (Milan, 1975) ; Sergio Bologna, « Quando la storia della classe operaia Fiat ? », *Quaderni Piacentini*, XI, 46 (mars 1973), pp. 170-174 ; BIT, *Studies and Reports*, Series A, 35, *Studies in Industrial Relations II, The Fiat Establishment* (Genève, 1932), pp. 22-73, pour une description de l'organigramme et des services sociaux. La condition réelle des travailleurs de chez Fiat a été peu étudiée. La plupart des informations sur les œuvres sociales est tirée des Archives du Centro Storico Fiat (ci-après ACSF), particulièrement B. 14 et B. 10 contenant les brochures et les études de la direction, ainsi que le journal-maison *Bianco e Rosso*.

Les réalisations sociales étaient conçues chez Fiat comme partie intégrante du procès de production et étroitement liées à la croissance de la société. Les premiers services avaient été mis en place en 1920-1922, lors de l'extension de la standardisation sur les chaînes, tout comme l'inauguration des nouveaux bureaux du dopolavoro en 1928 coïncida avec l'adoption du système Bedeaux. En 1932, les activités du dopolavoro connurent un nouvel et soudain essor, suite à la décision d'Agnelli de calmer en pleine dépression le mécontentement grandissant sans recourir à des purges politiques désorganisatrices ou faire appel aux syndicats fascistes dont il avait su jusqu'à présent prévenir l'ingérence dans les affaires de sa société⁴¹. Après une série de directives patronales, les inscriptions au dopolavoro doublèrent en 1932-1933, si bien qu'à la fin de l'année 75 % des 30 000 employés de chez Fiat étaient membres du dopolavoro. Les inscriptions se firent plus nombreuses encore après 1933, quand la reprise des affaires permit d'embaucher de nouveaux ouvriers. La croissance sans précédent du volume de la main-d'œuvre au cours des deux années suivantes (45 000 salariés en 1935) incita la direction de Fiat à demander à l'OND une dispense spéciale, qu'elle obtint, l'autorisant à rendre l'inscription obligatoire. Dès novembre 1933 d'ailleurs, Fiat avait annoncé que l'appartenance au dopolavoro serait dorénavant « totalitaire » ; en d'autres termes, tous les ouvriers étaient tenus d'y adhérer, la cotisation de 1 lire par mois étant retenue sur leurs salaires⁴².

Un dopolavoro d'une telle ampleur devait nécessairement secréter ses propres rouages internes. A l'origine, l'association des employés (*Associazione Impiegati Fiat* ou AIF) et les cercles sportifs ouvriers avaient été de simples émanations du département du personnel, lequel, à la différence de la plupart de ses homologues italiens de l'époque, était composé de professionnels. Ugo Gobatto, formé en Allemagne, directeur du Lingotto et responsable jusqu'en 1928 des services de formation et de loisirs, était un ingénieur, tout comme son successeur Ernesto Vandone, président du dopolavoro depuis son inauguration en mars 1928 jusqu'en septembre 1935. Vandone fut remplacé par Aristide Follis, ancien directeur commercial pour le marché intérieur et sportif réputé, ce qui paraissait un choix opportun pour diriger le dopolavoro dans sa phase de maturité⁴³. Dès 1928 le dopolavoro était devenu un département autonome, avec son propre président, nommé par la direction de Fiat. Celui-ci dirigeait un secrétariat chargé de la publicité et des adhésions, et présidait un

41. Sur l'introduction du système Bedeaux, Castronovo, pp. 485-486 ; sur l'inauguration du dopolavoro : ACSF, b. 10, *La nuova grandiosa sede del Dopolavoro Fiat*, 1928.

42. *Bianco e Rosso*, II, 4 (juin 1933) ; III, 5 (mai 1934) ; II, 9 (novembre 1933), p. 5.

43. ACSF, Biografie, f. U. Gobatto ; f. Aristide Follis.

directoire composé de membres des onze établissements Fiat (*sezioni*) et des diverses firmes affiliées à la Fiat dans et hors de la ville. Ce dispositif autorisait le maximum de souplesse, toutes les succursales ayant ainsi la possibilité de donner leur opinion quant à la programmation des activités. Chaque directeur d'usine était responsable de deux divisions principales (*raggruppamenti*) instituées dans chaque établissement, l'une pour les sports, l'autre pour les activités culturelles et les distractions. Celles-ci étaient à leur tour subdivisées en fonction de programmes particuliers, chaque section étant dirigée par des conseillers assistés de comités techniques⁴⁴.

La direction de Fiat était parfaitement consciente de la nécessité de décentraliser le *dopolavoro*, eu égard à la taille de l'entreprise et à son éclatement en de nombreuses usines autonomes. Aussi favorisa-t-elle « la création et la multiplication de petits groupes locaux », avec un lieu de référence commun pour leurs activités, le *sezione*. Ces nombreux petits groupes ainsi agencés devaient « garantir une souplesse de mouvement que la population au travail, par sa massivité, risquait d'empêcher », et donc « fournir de multiples occasions de distractions saines », susceptibles d'engendrer « une plus grande concorde sociale à l'extérieur de l'espace hiérarchisé du travail »⁴⁵. Dans la poursuite de ce « concept de décentralisation », la direction eut en fait à résister aux pressions de la Fédération Fasciste de Turin qui aurait infiniment préféré que, pour servir la propagande du régime, Fiat convoque d'immenses rassemblements dans le centre de la ville. Mais Fiat, avant toute chose, se souciait de rendement et de bénéfices. Ainsi que l'expliqua Vandone dans son rapport de 1934 au *federale*, la Fiat était hostile à la tenue de tels rassemblements de masse pour la raison « logique » que « les *sezioni* n'étaient pas suffisamment reliés les uns aux autres pour permettre une familiarité réelle entre leurs ouvriers ». Implicitement au moins, il reconnut également que ce modèle de *dopolavoro* en « soviets » — tant admiré par les délégués ouvriers russes lors de leur visite des usines Fiat en 1931 — servait mieux les intérêts de la firme, traditionnellement organisée en ateliers dispersés, peuplés d'équipes de travail étroitement soudées⁴⁶.

Afin de coordonner les programmes récréatifs au sein même de l'usine, Fiat mit progressivement sur pied un vaste réseau de délégués ouvriers ou *dopolavoro fiduciari*. Ce terme désignait à l'origine les délégués d'ateliers élus par les travailleurs eux-mêmes, système que le patronat s'était toujours refusé à reconnaître officiellement dans ses négociations avec

44. Pour une description de cette structure organisationnelle, voir *Le istituzioni Fiat*, pp. 34-36.

45. *Ibid.*, p. 35.

46. *Bianco e Rosso*, III, 5 (mai 1934); Sapelli, p. 114.

le monde de travail, conformément d'ailleurs aux accords du Palais Vidoni, passés en 1925 entre les syndicats fascistes et les employeurs. Tout au contraire, les *dopolavoro fiduciari* — 300 en 1923 et 600 en 1937 — étaient nommés par les chefs de service et les contremaîtres d'atelier⁴⁷. Tout en assurant un relais entre la politique de la société et les ouvriers, en encourageant aussi les activités du *dopolavoro*, ils remplissaient de surcroît quelques-unes des tâches autrefois du ressort des délégués d'ateliers, telles que par exemple s'informer des besoins de leurs camarades et soumettre certaines questions spécifiques au responsable ou au service approprié. Bien que les travailleurs n'aient pas eu officiellement à se prononcer ou à intervenir dans l'administration ou le choix des œuvres sociales de l'entreprise, la direction réussit néanmoins à se doter d'un moyen de tester leurs besoins, en impliquant certains d'entre eux dans des fonctions de semi-direction et en leur faisant assurer le bon fonctionnement du *dopolavoro* — tout en évitant le danger potentiel des formes de représentation, telles les délégués d'ateliers.

Bien que le terme de *dopolavoro* ait été fréquemment utilisé pour désigner l'ensemble des services offerts par l'entreprise en sus des accords contractuels, en réalité certaines des œuvres sociales de la Fiat n'étaient pas administrées par le *dopolavoro*. Le Fonds Mutuel des Ouvriers, par exemple, réorganisé en 1928 conformément aux nouveaux contrats nationaux de la métallurgie, était géré par une commission bipartite de délégués des syndicats et de la direction. Des contributions mensuelles de la direction et des travailleurs (3,50 livres pour les hommes, 2,50 pour les femmes et 1,75 pour les moins de 18 ans) payaient les congés maladie, les congés maternité, les soins médicaux et pharmaceutiques. En outre, le fonds de secours de la Mutuelle, alimenté par les amendes et les dons de la société, servait entre autres fins à subventionner les camps de vacances de Chiavari et Marina di Massa, où les enfants des ouvriers venaient passer un mois de vacances l'été⁴⁸. L'inscription au Fonds Mutuel des Employés Salariés était en revanche facultative. Ses membres payaient entre une et quatre livres par mois, selon le système choisi, les versements de la direction et les amendes constituant des fonds supplémentaires. Outre de généreux remboursements des jours de maladie — 10 livres quotidiennes pour les 90 premiers jours et 20 livres pour les 90 jours suivants, ainsi

47. *Ibid.*; *I dopolavoro aziendali*, p. 16; Sapelli, pp. 114-115.

48. ACSF, b. 14, *Cassa mutua interna operaia Fiat* (Turin, 1928); *Le mutue aziendali Fiat* (Turin, 1940); *Le mutue Fiat* (Turin, 1942); également BIT, « Fiat Establishment », pp. 60-64; sur les camps pour enfants: ACSF, f. 10. *Cassa mutua operai Fiat*, 1924-1936. Les enfants, nous dit-on, prenaient en moyenne 2 kilos pendant ce mois de vacances, p. 17. Outre le divertissement, les enfants avaient droit quotidiennement à une heure de cours sur des « thèmes patriotiques et fascistes », p. 17.

qu'une indemnité de 1 000 livres allouée en cas de décès —, le fonds prenait à sa charge 150 livres sur le coût des vacances de chaque enfant⁴⁹.

Fiat avait également monté un programme de formation très au point, qui n'avait pas été incorporé en 1928 au dopolavoro en raison de son importance dans les activités de l'usine. Les écoles de Fiat s'adressaient à deux catégories d'ouvriers et se divisaient donc en deux sections distinctes : un plan de formation sur trois ans pour les apprentis — ceux des fils d'ouvriers et d'employés « doués et désireux d'apprendre » —, et une formation pour adultes, d'une durée d'un an, ouverte aux ouvriers âgés de 20 à 30 ans qui voulaient s'assurer une promotion. À côté de ces écoles, Fiat organisa en 1934 des cours de photographies et de langues à l'intention des *dopolavoristi*. Une formation spéciale, assurée par l'un des bons cours du soir de Turin, donnait enfin des cours supplémentaires de gestion, de langues, de comptabilité et de sténo-dactylo⁵⁰.

L'entreprise offrait relativement peu de choses en matière de logements ouvriers, car la plupart de ses usines étaient installées près des résidences ouvrières, dans les banlieues surpeuplées de la *Barriere* de Turin. Une société coopérative fondée en 1923 par des ouvriers de Fiat entreprit sur sa propre initiative de construire un groupe de vingt maisons abritant chacune quatre familles en un lieu situé près des usines Lingotto, cédé à l'amiable par la direction de Fiat. Les ouvriers candidats réglaient 10 000 livres, le reste étant payé par des versements mensuels de 60 livres pendant 50 ans. En 1927, des techniciens ainsi que d'autres employés de l'usine Lingotto édifièrent non loin de là un second ensemble de seize maisons destinées à deux familles. Pour le reste, Fiat louait simplement des terrains à la ville qui, par l'intermédiaire de l'*Instituto delle Case Popolari*, bâtit trois groupes d'immeubles standards de plusieurs étages, attribués préférentiellement aux ouvriers de la Fiat. Les plans de l'usine de Mirafiori, ouverte en 1939, prévoyaient la construction de logements à loyers modérés autour du lieu de travail. Mais c'est seulement à l'usine rurale de roulements à bille de Villar Perosa, l'un des premiers établissements de Fiat, que l'entreprise fonda véritablement un village industriel sur le modèle ancien, dont Agnelli lui-même fut le *podestà*, et dont les habitants avaient droit du berceau jusqu'à la tombe à la douce sollicitude de la compagnie⁵¹.

49. ACSF, b. 10. *Mutua impiegati Fiat* (Turin, 6 juillet 1942); également BIT, « Fiat Establishment », pp. 58-60.

50. ACSF, b. 14, *40 anni della Scuola Alunni Fiat*; BIT, « Fiat Establishment », pp. 54-55; *Bianco e Rosso*, III, 1 (janvier 1934); III, 5 (mai 1934); Fiat fournissait des bourses aux postulants qui, une fois inscrits, devaient obligatoirement assister aux cours.

51. Pour les projets de la compagnie en matière de logements, voir *Le istituzioni Fiat*, pp. 26-30; sur Mirafiori, ACSF, b. 14, *Rapporto October 28, 1939*.

Les loisirs patronés par le dopolavoro donnaient généralement l'impression que les ouvriers de Fiat appartenaient à une communauté étroite de privilégiés. Les quartiers généraux du dopolavoro, inaugurés en 1928 en présence des autorités du parti et des dignitaires de la ville — mais en l'absence des fonctionnaires syndicaux qui, invités au dernier moment, refusèrent de s'y rendre⁵² —, se trouvaient sur la rive droite du Pô, face aux usines Lingotto. Avec ses allures de palais, ce splendide immeuble de deux étages entouré d'une élégante esplanade comprenait un buffet, une salle spacieuse pour les assemblées générales, des pièces de réunion, des salles de jeux, des trophées, en plus d'une grande péniche aménagée, de vestiaires pour hommes et femmes, et trente douches. Le personnel de la Fiat reçut bien d'autres preuves encore de son statut d'élite : trois courts de tennis, 60 bateaux (plus 18 bateaux-écoles), une patinoire, un théâtre de plein air, et un terrain de jeux pour enfants. La compagnie bâtit également un gymnase dans Via Marochetti, avec des courts de tennis d'intérieur, de vastes terrains de sports sur le Corso Stupinigi et à Fossata, et encore cinq terrains de jeux plus modestes près des résidences ouvrières. Pour les déplacements hors de la ville, elle fit bâtir en 1928 un chalet alpin proche de la station de ski de Bardonnechia, où pouvaient loger 200 personnes en pension complète et en séjourner jusqu'à 1 000 pour des excursions d'une journée⁵³. Des camps de vacances, assez vastes pour héberger 2 500 enfants en 1936, fonctionnaient à Chiavari et à Marina di Massa, où le fameux *Torre Balilla* — un immeuble très moderne conçu par V. Bonadè Bottino — fut inauguré en 1932.

En payant les 4,5 livres obligatoires pour obtenir la carte de membre, et la cotisation mensuelle d'une lire, les ouvriers accédaient à des distractions surpassant de loin celles dont disposaient la grande masse des *dopolavoristi*. Le dopolavoro Fiat comportait tous les jeux du dopolavoro — les boules par exemple —, et de surcroît nombre des sports de compétition du CONI, le Comité Olympique National Italien. En 1928, 450 personnes étaient inscrites dans les clubs d'avirons, y compris 50 femmes

Dopolavoro Aziendale Fiat; sur Villar Perosa, voir b. 10, *Villar Perosa : Il Villaggio Agnelli*, 1931. Selon les comptes rendus de presse, pour le 25^e anniversaire de sa fondation, le village montra « combien la civilisation de la machine pouvait se développer non seulement sans supprimer ou diminuer, mais en vérité en accroissant et même en exaltant les valeurs morales et sociales traditionnelles ».

52. ACS, MI, PS (1927-1933), 1928, b. 164, f. Torino, télégramme de la préfecture, 7 juin 1928 : « Segretario sindacato Malusardi e presidente Mutua non interverranno inaugurazione vessillo Dopolavoro e Mutua Operaia per protestare contro Senatore Agnelli che avrebbe disposto cerimonia senza prendere tempestivi accordi con sindacati. »

53. *Bianco e Rosso*, II, 11 (novembre 1933); *Le istituzioni Fiat*, pp. 57-63; *Bianco e Rosso*, III, 5 (mai 1934).

qui avaient leur propre section ; on comptait 100 joueurs de tennis, dont 60 femmes⁵⁴. Aux côtés de ces 23 cercles sportifs, il existait une compagnie organisant des excursions et disposant de huit cars, un club automobile, des associations de motards et de cyclistes, des groupes de théâtre, de jeux d'intérieur, de musique, de sorties familiales, et un bureau spécial s'occupant des remises et autres facilités de crédit.

Chez Fiat, les sports se déroulaient dans un vif esprit de compétition, contrairement à ce qui se passait dans la majorité des *dopolavoro*. On avait donné pour mission aux chefs de groupes de recruter de futurs athlètes pour la CONI, avec l'espoir d'entraîner les meilleurs pour les Jeux Olympiques. Des tournois de football se déroulaient régulièrement entre les diverses usines, les équipes luttant pour le Trophée Agnelli, fort convoité. Tout en constituant l'une des meilleures équipes professionnelles, la *Juventus*, la direction entraînait aussi ses équipes du *dopolavoro* pour de multiples compétitions. Vandone, notant en 1933 dans son rapport annuel que les Fiat n'avaient gagné que cinq coupes nationales, douze régionales, et cinq provinciales, exhortait les équipes et les *dopolavoristi* en général à faire mieux à l'avenir. Les activités sportives chez Fiat suivaient en fait le rythme des événements athlétiques du pays, lequel alla s'accéléralant dans les années 1930 : en 1937 les équipes de la société, outre 650 rencontres internes, prirent part à 24 championnats nationaux, 102 compétitions régionales et 71 matchs entre provinces⁵⁵.

Les activités culturelles attiraient tout autant l'attention d'une direction toujours sensible au fait qu'elle s'adressait à l'une des masses ouvrières la plus formée politiquement et la plus cultivée d'Italie. De fait, l'entreprise entretint la mystique des ouvriers de la Fiat comme élite culturelle, tout en cherchant dans le même temps à déplacer son vieil extrémisme politique vers des desseins politiques et culturels acceptables. On félicitait les travailleurs pour l'intérêt qu'ils portaient à la politique nationale, dont Fiat voyait la preuve dans le fait que la moitié environ des ouvriers de Lingotto achetaient régulièrement le journal à la sortie de l'usine. Chez Fiat, « la science et la technique sont chez elles », notait *Bianco e Rosso*, l'organe de la maison, commentant en 1934 l'accueil enthousiaste

54. *Le Istituzioni Fiat*, pp. 32-34 ; 65-70. A l'exception du ski, les sports organisés par l'OND s'adressaient quasi exclusivement aux hommes. On recommandait aux femmes ces sports qui ont pour vertu de « rehausser la grâce et l'équilibre de la femme sans exercer d'effets pernecieux sur les fonctions maternelles » : le tennis, la natation, la danse rythmique et la gymnastique. Seules les grandes entreprises pouvaient offrir de tels agréments.

55. *Bianco e Rosso*, III, 5 (mai 1934) ; VI, 10 (octobre 1937). L'OND décourageait la compétition, au sens étroit du terme, entre équipes et individus ; elle discernait à la place des diplômes d'athlétisme (*brevetti*), selon l'aptitude à passer des épreuves standard. L'idée était d'encourager la pratique du sport dans une population pratiquement dépourvue de toute tradition en la matière.

réserve par les employés à la nouvelle publication bi-mensuelle *Sapere*⁵⁶. La direction organisait régulièrement des visites de ses usines, afin d'encourager son personnel à appréhender dans son ensemble tout le procès de production, depuis les installations hydro-électriques jusqu'aux fonderies et aux ateliers de montage des moteurs d'automobiles. On pressait aussi les ouvriers d'exprimer leur personnalité : « Le plus grand désir de ceux qui, tout au long du jour et tout au long de leur vie, produisent ce qui a été conçu par d'autres, c'est de créer », affirmait *Bianco e Rosso* en annonçant la première exposition d'art, d'artisanat et de petites inventions. Cette exposition — outre qu'elle donnait aux ouvriers « une occasion de cultiver leurs esprits et leurs talents » — se proposait pour fin véritable d'éveiller l'intérêt de l'ouvrier pour l'amélioration du procès de production. De fait, immédiatement après, on annonça que le *dopolavoro* avait monté un service spécial pour conseiller les employés qui souhaiteraient déposer des brevets pour les inventions faites pendant leurs loisirs⁵⁷.

Bianco e Rosso, distribué chaque mois à tous les ouvriers, était la preuve vivante du haut niveau culturel du personnel de la Fiat. C'était un journal de 8 à 16 pages, qui aux côtés des rubriques sportives, des comptes rendus des activités culturelles et des nouvelles de l'entreprise, contenait des articles sur les événements nationaux et mondiaux, d'un niveau infiniment supérieur à celui de *Gente Nostra*, le périodique de l'OND. Sa page littéraire publiait des analyses sur Thomas Mann et Proust, ainsi que des nouvelles de Ardengo Soffici et autres représentants de la littérature fasciste d'avant-garde⁵⁸. *Bianco e Rosso* brisa aussi la censure de la presse fasciste sur les nouvelles de Russie, en publiant après 1930 des articles sur les progrès de la Riv de Moscou, qui représentait la contribution de Fiat à l'industrialisation soviétique ; bien qu'ils témoignaient des progrès de la société soviétique, ces articles ne durent cependant guère réjouir ceux des ouvriers de Fiat qui se cramponnaient à la vision d'une Russie révolutionnaire comme patrie sans tache du communisme international⁵⁹. *Bianco e Rosso* se permit même une fois un léger morceau d'humour contre la direction :

56. *Ibid.*, IV, 4 (avril 1935). Vandone notait pourtant en 1934 : « Nous devons franchement admettre les difficultés rencontrées pour organiser des conférences qui éveillent l'intérêt des couches laborieuses, ou tout au moins qu'il est malaisé de trouver des sujets qui intéressent vraiment les masses. » Il concluait en recommandant aux organisateurs de chercher des thèmes et des horaires mieux appropriés pour obtenir une meilleure participation. (*Ibid.*, III, 5 [mai 1934].)

57. *Bianco e Rosso*, I, 3 (mai 1932) ; I, 5 (juillet 1932).

58. *Ibid.*, II, 4 (juin 1933) ; II, 6 (août 1933) ; III, 1 (janvier 1934).

59. *Ibid.*, XII, 10 (octobre 1934).

Patron à Ouvrier : Je vous félicite, Antonio, pour vos trente ans de services rendus à l'entreprise.

Ouvrier : Oui, Monsieur...

Patron : Désormais comme preuve qu'on vous apprécie, on vous appellera Monsieur Antonio⁶⁰.

Outre de nombreux événements culturels — 3 opéras, 4 concerts symphoniques, 20 soirées musicales, 8 spectacles avec chorales, 4 opérettes, 24 pièces de théâtre et 20 films dans le seul premier semestre 1933⁶¹ — Fiat offrait aussi à ses ouvriers une bibliothèque contenant 10 000 volumes gérée, selon un observateur du BIT en 1928, par un personnel « consciencieux et désintéressé ». Le supplément de 1928-34 au catalogue révèle que la bibliothèque comportait relativement peu d'ouvrages fascistes. Les nouvelles acquisitions consistaient surtout en des classiques européens du XVIII^e et du XIX^e siècle, y compris le *Candide* de Voltaire (condamné par l'Église), des ouvrages techniques et scientifiques, et une bonne sélection des écrits de l'avant-garde littéraire — Maxime Gorki, Jack London et John Dos Passos⁶², tous livres qui, même s'ils n'étaient pas tout à fait étrangers aux fonctionnaires de l'OND à Rome, auraient sans conteste été jugés d'une lecture inopportune pour les lecteurs des autres dopolavoro.

Journal-maison, *Bianco e Rosso* se faisait aussi l'instrument de la propagande fasciste. La rhétorique fasciste de Fiat reproduisait les visions « futuristes » du fascisme — visions personnifiées par Italo Balbo qui, après ses héroïques vols transatlantiques de 1932, rendit visite aux ouvriers de la Fiat pour les remercier de leur contribution à la puissance aérienne de l'Italie. Le fascisme de Fiat était impérialiste, soulignant le lien entre la croissance de la firme et son apport à la guerre en Afrique orientale. D'essence profondément militariste, il comparait en 1935 l'élite prolétarienne de l'entreprise aux soldats du front engagés dans la bataille pour un Empire italien. Il se montrait enfin partisan d'une discipline hiérarchique rigide, en harmonie tant avec une société pacifiée, ordonnée, qu'avec la rigoureuse organisation prévalant dans une entreprise hautement mécanisée.

Il existe une certaine ironie dans le fait qu'Agnelli le « Giolittien », selon les mots même de Mussolini en 1928, ait fait siens dans les années 1930 les aspects les plus militaristes du fascisme. Ce qui ne veut pas dire, bien au contraire, que le président de la Fiat n'ait pas en permanence lutté de toutes ses forces pour empêcher le parti, et singulièrement les syndicats fascistes, de pénétrer dans son entreprise. Mais, tandis qu'il

60. *Ibid.*, I, 8 (décembre 1932).

61. *Ibid.*, II, 4 (juin 1933).

62. ACSF, b. 14, Biblioteca Fiat, *Supplemento al catalogo generale*, avril 1934.

persévérerait dans sa volonté d'autonomie, l'entreprise elle-même en était venue à se transformer en un microcosme du régime, avec son détachement de chemises noires dans la *Cohorte du 18 Novembre*, sa propre section — forte de 1 000 membres — de *Giovani Fasciste*, ses 2 500 *Donne Fasciste* en uniforme, diverses formations para-militaires enrôlées dans la *Gioventù Italiana del Littorio* (incluant des corps *pre-aeronautiche*, *marinaretti*, et *pre-tank*)⁶³ et, ce qui n'est pas le moins important, ses propres dopolavoristi enrégimentés — toutes choses jalosées par les fonctionnaires du Parti, démunis des ressources et de l'habileté gestionnaire du plus puissant complexe industriel de l'Italie. Un fascisme de la sorte, tendant non point à entraver mais à renforcer le procès de production, était parfaitement compatible avec un système de direction du personnel qui avait depuis longtemps cessé de se référer aux techniques ostensiblement « libérales » du Fordisme — qui lui avait fourni à l'origine ses sources d'inspiration —, pour adopter à la place un organigramme administratif extrêmement autoritaire, établi sur des filières verticales de commandement, quasi militaires, strictement hiérarchisées et régies par une discipline de fer.

2. *Le dopolavoro en tant que syndicat-maison : le dopolavoro aziendale de la Societa Idroelettrica Piemontese.*

L'organisation des loisirs se posait nécessairement en des termes assez différents dans les nouvelles entreprises publiques. Alors que Fiat, tout comme d'autres complexes d'industrie lourde, avait dû affronter un bastion traditionnel de militantisme ouvrier, les entreprises publiques recrutaient une force de travail avec peu ou pas d'expérience du mouvement syndical autonome. Fiat avait été confrontée avec le problème de la transformation d'une masse ouvrière dotée d'une conscience de classe en une élite ouvrière, isolée par ses privilèges des autres segments de la population laborieuse. A l'inverse, les entreprises publiques employaient une main-d'œuvre importante mais fort différenciée, s'échelonnant d'employés de bureau, des citadins en contact permanent avec le public, aux ouvriers qualifiés et aux manœuvres des usines hydro-électriques de la périphérie des villes ; elles étaient donc confrontées à une tâche beaucoup plus complexe, engendrant un sentiment d'appartenance, simple et puissant, à une communauté d'entreprise.

La direction de la Compagnie hydro-électrique piémontaise ou SIP, l'un des conglomérats nouveaux les plus importants dans l'Italie de l'après-

63. *Bianco e Rosso*, IV, 5 (juin 1935) ; VI, 4 (avril 1937) ; *I dopolavoro aziendali*, pp. 106-107.

guerre, était peut-être de tout le pays le partisan le plus déterminé des méthodes de gestion à l'américaine. Comme nombre de nouvelles entreprises publiques, la SIP entretenait des liens étroits avec la technologie et le marché financier américains⁶⁴. Son directeur général, Gian Giacomo Ponti, avait fait ses études avec l'inventeur américain Steinmetz et achevé sa formation à la compagnie Edison à New York. Ce furent des capitaux américains empruntés qui permirent la croissance de la firme et la naissance du nouveau conglomerat en 1918. Lorsqu'il entreprit de réorganiser son affaire, Ponti commença par y introduire les techniques américaines de gestion du personnel : un journal d'entreprise en 1922, un cercle sportif en 1924 et un programme d'assistance sociale en 1925. *Sincronizzando*, l'organe de la SIP, fut le premier du genre en Italie, bien qu'il ait conservé contre vents et marées un style américain, traduisant directement de l'américain force plaisanteries, empruntant outre-Atlantique les illustrations et même — pour l'édification du personnel de la SIP — les consignes de loyauté énoncées par une compagnie publique américaine :

Si vous travaillez pour moi, au nom du ciel, faites-le loyalement. Si l'on vous paie un salaire décent, œuvrez pour moi avec dévouement. Dites du bien de moi et de l'entreprise, défendez-moi et considérez cette entreprise comme votre seconde famille, car quelques grammes de dévouement valent une livre d'intelligence⁶⁵.

Depuis la mise au point du premier programme de loisirs de la compagnie en 1922, Ponti en avait présidé les activités ; l'attention scrupuleuse qu'il porta à sa croissance conféra un caractère paternaliste inhabituel à une société qui vers la fin des années 20 employait plus de 6 000 personnes réparties dans des bureaux et des usines entre Turin et Bologne. Les appels et les commentaires de Ponti, régulièrement publiés par le *Sincronizzando*, révèlent la sollicitude déployée par la direction envers le bien-être de ses employés. A la SIP, s'efforçait de faire croire à ses lecteurs le *Sincronizzando*, la direction et le personnel œuvraient de concert, la main dans la main. Contrairement au travail en usine, les tâches du bureau s'effectuaient dans un cadre humain et informel, l'ensemble du personnel, même le plus humble, travaillant côte à côte dans l'intérêt général.

La direction se souciait fort que cette camaraderie affichée se poursuive aussi hors des lieux de travail, tant pour niveler les hiérarchies

64. « SIP », *Grande Dizionario Enciclopedico* XVII, p. 433. La SIP fut absorbée en 1933 par un holding d'Etat, l'IRI.

65. *Sincronizzando*, février 1922, p. 69. Le périodique avait été fondé en janvier 1922.

du travail que pour renforcer *l'esprit de corps** de la firme. Sur ce point, le dopolavoro de la SIP, le D.A.S., tranchait sur ceux de la majorité des entreprises industrielles, créatrices d'activités distinctes — voire de services gestionnaires totalement séparés — pour les employés de bureau et la base ouvrière, selon le principe bien connu que les goûts, et les moyens, de ces deux catégories de personnel différaient complètement. A la SIP cependant, la direction, le personnel de bureau et les travailleurs du bas de l'échelle relevaient délibérément de la même organisation en matière de loisirs. « C'est notre grande fierté », se vantait Ponti, « de n'avoir jamais créé deux dopolavoro distincts pour les employés de bureau et les ouvriers. » A l'en croire, le dopolavoro avait à jouer un rôle égalisateur : « Nous n'avons jamais toléré que notre dopolavoro prenne un air aristocratique qui aurait pu ostraciser ou humilier nos collègues les plus proches, ni qu'il y règne une ambiance de saloon qui aurait repoussé nos fonctionnaires les plus distingués. » En montant son dopolavoro, la direction s'était employée à satisfaire les habitudes du personnel de bureau comme celles des travailleurs manuels, en lui conférant « un style uniformément modeste, convenable et serein qui cherchait à améliorer les manières de ces derniers, tout en en rabattant sur celles des premiers, qui de temps à autre, parfois inconsciemment, conservaient les goûts de luxe et la prodigalité du temps de guerre »⁶⁶.

Ponti lui-même exhortait la direction et les contremaîtres à participer avec leur personnel aux activités du dopolavoro, réjouissances dont ils ne semblaient guère éprouver spontanément le désir. « Rien », affirmait-il, « ne me fait plus plaisir que de voir des ingénieurs jouer aux cartes avec leurs ouvriers, et des contremaîtres se détendre, sans la plus légère trace d'affectation, avec leur personnel, converser avec eux, et prendre régulièrement part à leurs distractions »⁶⁷.

Le DAS fonctionnait à bien des égards comme un syndicat-maison. Alors qu'à la Fiat, les délégués élus survécurent dans les ateliers en dépit des efforts de la direction pour les remplacer par les *dopolavoro fiduciari*, à la SIP même ce résidu syndical fit défaut. La SIP en fait fut parmi les premières entreprises à désigner les délégués du dopolavoro par le terme de *fiduciari*, le sens de cette substitution ayant été clairement explicité par la direction. Les *fiduciari*, selon Ponti, étaient ces hommes qui « par leur rôle d'intermédiaire entre la direction et la main-d'œuvre, fournissaient un lien idéal entre les deux groupes, assurant ainsi une cohésion interne d'une grande utilité sociale et syndicale... »⁶⁸. Inutile

* En français dans le texte.

66. *Sincronizzando*, IX, 1 (janvier 1930), p. 61.

67. *Ibid.*, p. 62.

68. *Ibid.*, VIII, 12 (décembre 1929), p. 871.

d'ajouter que les *dopolavoro fiduciari*, seuls représentants du personnel reconnus par la direction, n'avaient aucun pouvoir syndical à proprement parler. Tout comme à la Fiat, ils ne faisaient guère que transmettre les desiderata des travailleurs en matière de distractions, tout en servant à leur tour de relais utiles, voire indispensables, pour organiser certaines activités dans les différents bureaux et ateliers.

On attendait du personnel qu'il participe avec enthousiasme, et dans un réel « esprit de communauté », aux activités du *dopolavoro*. Il ne suffisait point, soulignait Ponti, « de simplement cultiver ses propres dons physiques et spirituels » par le canal des distractions offertes : « Celui qui échoue dans la quête d'une solidarité morale et intellectuelle avec tous les membres du *dopolavoro* n'est ni un bon *dopolavorista*, ni un bon citoyen de l'Etat corporatif ». A l'évidence, Ponti entendait que le DAS forme de bons citoyens autant que de bons ouvriers : « Nous sommes convaincus », écrivait-il en 1930, « que nous commettrions un acte vain, et peut-être pernicieux, en donnant à la nation des ouvriers et des citoyens sains et cultivés, mais manquant d'un esprit de communauté, au sens le plus fasciste du terme »⁶⁹.

Alors que la direction de chez Fiat avait misé sur une culture technologique, « futuriste », le DAS évoquait plutôt le méli-mélo idéologique, l'éclectisme si typique du fascisme « petit-bourgeois », consistant, pour reprendre les termes du *Sincronizzando*, en « une culture saine, ouverte sur notre tradition artistique, notre histoire, formée en étroite relation avec l'appareil de production de façon à donner immédiatement au producteur et au citoyen une claire conscience de son rôle civique dans le mécanisme social »⁷⁰. Les activités patronnées par le DAS faisaient par ailleurs penser à celles que conseillait l'OND : des concours de beauté pour les enfants, le théâtre de Goldoni, des excursions et du sport. Cette forte similitude entre les programmes de la SIP et ceux de l'OND reflète la ressemblance des populations — fort hétérogènes — auxquelles elles s'adressaient l'une et l'autre : la SIP possédait sa « nouvelle classe ouvrière » d'employés à col blanc. En jouant sur la nouveauté et l'originalité de sa main-d'œuvre au regard de celle d'une usine traditionnelle, elle cherchait à distiller une sorte de fidélité corporative, et donc à reproduire à l'intérieur de l'entreprise la rhétorique de l'OND.

69. *Ibid.*, IX, 1 (janvier 1930), p. 61, 63. L'adhésion au D.A.S. ne fut jamais rendue obligatoire, encore que le fait d'en être membre constituait un test informel de la bonne volonté des salariés, ainsi que de leur loyauté envers la firme. En 1928, la moitié du personnel y était inscrit, en 1929, ce chiffre passait à 71 % (4 241 personnes).

70. *Ibid.*, VIII, 6 (juin 1929), p. 425.

3. Paternalisme traditionnel et utilitarisme fasciste : les *dopolavoro* du textile.

Les questions de direction du personnel tranchaient vivement dans le textile sur ce que l'on observait dans les secteurs plus mécanisés de l'industrie. Le textile était l'exemple même d'une industrie de main-d'œuvre, et avec 60 ouvriers en moyenne par usine, il possédait les plus fortes concentrations ouvrières des établissements industriels du pays. Le « facteur humain » déterminait donc au premier chef la productivité, et il en alla de plus en plus ainsi dans l'entre-deux-guerres au fur et à mesure que les industriels de pointe rationalisèrent les méthodes de travail : si la main-d'œuvre nécessaire se réduisit quelque peu, il fallut lui imposer en effet une plus grande stabilité et une discipline de travail assez puissante pour faire observer des rythmes de travail exténuants⁷¹. A la différence d'autres branches industrielles, les usines textiles employaient peu d'employés de bureau. Qui plus est, le personnel se composait surtout de femmes : 77 %, contre 18 % dans l'industrie en général. Les ouvriers y étaient aussi particulièrement jeunes, 23 % d'entre eux ayant 19 ans ou moins. Tremelloni donna en 1937 la description « d'une force de travail jeune, agile, bon marché et cependant instable »⁷², exigeant une direction attentive à ses besoins spécifiques, tels la nourriture, le logement et les soins aux enfants, le tout assaisonné de conseils paternels spéciaux pour les femmes et les adolescents.

Les principaux industriels du coton et de la laine possédaient de loin la plus solide expérience de paternalisme patronal, avec des traditions éprouvées datant de la seconde moitié du XIX^e siècle. Alors que par le passé, ces possédants-managers s'étaient efforcés, chacun à sa manière, et par des pratiques toutes empiriques, de stabiliser leur main-d'œuvre et cimenter sa loyauté envers l'entreprise, ils se montrèrent davantage disposés, vers le milieu des années 20, à expérimenter les méthodes nouvelles, plus au goût du jour, de direction du personnel. Ils y étaient de surcroît poussés par une nécessité réelle, le dressage d'une nouvelle main-d'œuvre d'origine rurale, qui conduisit nombre d'entre eux à envisager et parfois à adopter une approche plus élaborée du problème de la discipline du travail.

Bien qu'avec la multiplication des projets hydro-électriques, il ne soit plus vraiment nécessaire de construire les usines dans des zones rurales

71. Tremelloni, pp. 225-236.

72. Selon Tremelloni, pp. 230-233, 2,3 % seulement de la main-d'œuvre du textile remplissait des activités commerciales ou de bureau, alors que chez Fiat, en février 1929, 14,7 % du personnel était salarié (BIT, « Fiat Establishment », p. 34).

isolées, à proximité des barrages, on prônait toujours la décentralisation, pour des « raisons économiques-eugéniques » cette fois. Selon G. Bullo, du *Bollettino della Cotoniera*, localiser de nouvelles usines dans les zones rurales diminuerait sensiblement le poste « nourriture » des budgets ouvriers, et protégerait par ailleurs les travailleurs des méfaits du milieu urbain. Ces capitaines d'industrie résolument « modernes » entendaient étendre leur action jusqu'à fournir des logements, créer des économats, subvenir aux besoins religieux, récréatifs et éducatifs de cet îlot autarcique, le nouveau village industriel — tous besoins autrefois déjà satisfaits par le patronat traditionnel pour se concilier sa main-d'œuvre et réduire les départs estimés à 60 % par an parmi la première génération de travailleurs. Bien conçu, le village textile promettait de produire des résultats égaux, si ce n'est supérieurs, à ceux obtenus par l'étroite surveillance et le paternalisme suranné du patron-directeur : « l'entreprise elle-même », pour reprendre les termes de Bullo, « générerait systématiquement, rationnellement et rapidement une force de travail vivante, sélectionnée, qualifiée, tout à fait digne de confiance et dotée, au plan individuel et collectif, de la plus haute efficacité productive »⁷³.

Ce mélange singulier d'un paternalisme patronal hérité de temps anciens et de techniques plus sophistiquées de management du personnel, mélange aisément observable par exemple dans la company-town de Valdagno édifée en 1926 par la firme lainière Marzotto, trouvait sa réplique dans les dopolavoro du textile. Quand ils y furent introduits, les dopolavoro n'étaient à peu de choses près que des excroissances du bureau du personnel, lequel remplissait dans l'esprit de la plupart des chefs d'entreprise une fonction essentiellement disciplinaire. Même les cadres informés des mutations en cours dans le management du personnel prêtaient au dopolavoro un rôle répressif et coercitif. Pour le *Bollettino della Laniera*, pour citer un exemple, la soi-disant « sélection psychotechnique » du bon travailleur de la laine devait consister à « éliminer les paresseux, les ivrognes et tous ceux dépourvus de qualification particulière, qui maudissent du matin au soir le mauvais sort qui les a condamnés à travailler contre leur gré »⁷⁴. Quand l'entreprise fournissait à ses ouvriers des logements, ce qui était souvent le cas, le dopolavoro était fréquemment placé sous le contrôle de la personne responsable de la table et du logis. Dans beaucoup d'usines, ces tâches étaient tenues par des nonnes des ordres Salésiens ou Franciscains⁷⁵. Parfois, comme

73. G. Bullo, « Piani regolatori di borgate e villaggi industriali », *Bollettino della Cotoniera*, XXI, 2 (février 1926), pp. 483-485.

74. L. di Stefani, « Selezione psicotechnica dell'operaio laniero », *Bollettino della Laniera*, XLVII, 9 (1933), pp. 517-519.

75. Exemples : la Cotonificio Fratelli Turati avec 700 ouvriers, tenue par des nonnes Franciscaines (Forino, avril 1928, p. 226) ; Cotonificio Anselmo Pomo

à l'usine Nocera de la Manifattura Cotoniere Meridionali, firme fondée en 1924 et comptant parmi les plus modernes d'Italie, ce travail était assuré par la fille du directeur. En règle générale, l'action du dopolavoro obéissait à des principes puritains, primitifs et à l'occasion brutaux en matière de discipline. Pour la direction de l'usine de Nocera, il s'avéra d'une « valeur inestimable » : au prix d'« une éducation patiente de toutes les heures et de tous les jours », le dopolavoro parvint à transformer « même la jeune fille la plus rebelle et la plus indisciplinée... en une personne qui non seulement se pliait aux normes de la vie en société, mais se faisait aussi l'avocate convaincue de l'utilité et de l'efficacité du système... manifestant un vif dédain pour la vie rurale et peu d'inclination à retourner à son foyer paysan »⁷⁶. D'après une autre description, le dopolavoro de Nocera semble n'avoir consisté qu'en des dortoirs où des règles rigides et une discipline-maison transformaient des paysannes simples et indociles en des parangons de vertu, membres désormais d'une classe ouvrière civilisée : « ce n'était plus des jeunes filles dominées par leurs instincts et leur ignorance, mais de frais bouquets de roses débordant de vitalité »⁷⁷.

En réponse aux enquêtes sur les avantages sociaux accordés aux ouvriers, de nombreuses firmes textiles citaient le logement. Chacune des 2 usines de coton de la Valli di Lanzo au Piémont hébergeait 100 ouvrières. L'usine de coton de Strambino logeait 200 de ses 650 employés, tandis que les usines de laine de Borgosesia hébergeaient 400 de leurs 2 000 ouvriers dans de grands bâtiments aux allures de baraquements⁷⁸. A Valdagno, l'usine de laine Marzotto offrait logement et pension à ses 1 200 ouvriers. Les habitations ouvrières étaient équipées du confort moderne : électricité et salles d'eau personnelles, pour un loyer mensuel assez modique de 12,50 lires par chambre, ou de 200 à 1 000 lires par an ; à ceci s'ajoutait toute une gamme de services divers, tous placés sous la coupe de la compagnie — un économat, une école d'entreprise, une église, un orchestre et des loisirs organisés⁷⁹.

Si ces company-towns différaient peu en esprit des villes-usines du XIX^e siècle, le caractère plus systématique et plus complet de leurs œuvres sociales assurait à l'usine un degré de contrôle bien supérieur sur ses employés. Les loyers étaient en général payables un mois à l'avance et

(*ibid.*, p. 228) ; Borgosesia (*ibid.*, novembre 1928, p. 811) ; Cotonificio Paolo Mazzonis (*ibid.*, janvier-février 1928, p. 155).

76. *La Stirpe*, IV, 10 (octobre 1926), p. 577.

77. *Bollettino della Cotoniera*, XXIV, 7 (juillet 1929), p. 487.

78. Sur la Valli di Lanzo : Torino (janvier-février 1928), p. 154 ; Strambino : *ibid.*, avril 1928, p. 222 ; Borgosesia, *ibid.*, novembre 1928, p. 811.

79. *I dopolavoro aziendali*, pp. 337-338 ; *Assistenza Sociale nell'Industria*, janvier-février 1931, pp. 10-11 ; *ibid.* (mars-avril 1935).

toujours déduits du salaire de l'ouvrier. Un ouvrier mis à la porte de l'usine devait presque aussitôt quitter son logement. L'usine de laine de Borgosesia, qui se vantait de sa générosité, lui donnait un maximum de quinze jours pour trouver un autre logement⁸⁰. Les ouvriers en venaient souvent à s'endetter lourdement auprès des magasins de la compagnie, ce qui limitait leur mobilité et réfrénait toute velléité de semer le trouble dans l'entreprise. Les ouvriers fréquentaient l'église de l'entreprise ; leurs enfants l'école de l'entreprise et, comme c'était le cas à Marzotto, Borsalino et Rossi, et dans d'autres usines pilotes, ils passaient leurs vacances d'été dans les camps de mer ou de montagne de la compagnie. Contrôle d'autant plus efficace que les sociétés d'aide mutuelle et les cercles ouvriers qui avaient tenté de briser l'isolement des company-towns du XIX^e siècle, étaient désormais interdits⁸¹, ce qui conférait à la direction de l'entreprise un monopole virtuel sur la vie de son personnel.

Relativement disposés à satisfaire les besoins élémentaires de leurs ouvriers en matière de chambre et de couvert, les employeurs du textile se montraient nettement moins ouverts et inventifs pour leurs loisirs. Marzotto, Borsalino, Paolo Mazzonis, et les Tissus Cantoni — pour citer les firmes principales — rivalisaient en quantité et en qualité avec les avantages offerts par les plus « progressistes » des patrons des industries mécanisées. Mais pour le reste, quand ils avaient attribué une salle commune à leurs ouvriers et une crèche pour les enfants, la plupart des chefs d'entreprise s'estimaient déchargés de leurs responsabilités sociales. Après tout, les besoins d'une force de travail grossière et pour l'essentiel composée de femmes devaient être relativement primitifs — tout différents en tout cas de ceux des travailleurs des villes, plus politisés. Les employeurs tenaient peu à troubler la vie calme et retirée de leur fief industriel en y introduisant les distractions inconnues et frivoles de la ville.

Même les industriels les plus ouverts du textile n'imaginaient qu'en termes austères et vieillots les distractions convenant à l'ouvrier. Fréquemment, le paternalisme sobre de l'idéologie catholique du XIX^e siècle fut tout simplement rebaptisé « fasciste ». Les jours fériés, créés à l'origine pour nouer des liens personnels dans le cadre de l'entreprise et rompre la routine monotone de la semaine de travail, furent désormais célébrés avec toute la pompe fasciste. La fête des tisserands (*Sagra dei Tessitori*), initialement conçue par Rossi dans les années 1880 pour commémorer l'artisan tisserand, fut remise en honneur en 1932 comme

80. *Assistenza Sociale nell'Industria*, janvier-février 1931, p. 8.

81. Sur la fermeture des cercles socialistes à Schio et Valdagno, ACS, MI, PS (1920-1945), G 1, b. 142, Vicenza, sf. Schio (Vicenza), 1928 ; sf. Circolo operaio Vicenza, 1932.

fête fasciste « célébrant une nouvelle forme de collaboration sérieuse entre le travail et le capital »⁸². Dans les années 1930, les prix autrefois attribués aux employés particulièrement dévoués furent doublés d'une récompense créée par le régime, l'Etoile du Mérite fasciste. Outre une faible prime allouée par la compagnie, la remise du prix annuel Papà Magni de la firme Borgosesia entraînait l'octroi de cette médaille fasciste ; même chose pour les soieries Gutermann. Remettant cette médaille à un travailleur de 76 ans ayant servi 66 années dans la maison, le président de Gutermann expliqua que l'Etoile du Mérite « prouve à tous les autres travailleurs combien le fascisme se préoccupe du sort des masses laborieuses ». Les ouvriers, selon le président, étaient désormais « pénétrés d'un sentiment plus élevé et plus noble, le travail n'étant plus à leurs yeux une pure nécessité sociale mais un devoir patriotique, en vérité l'un des actes les plus patriotiques qui soit dans la société moderne »⁸³.

Si le textile poursuivait ainsi une collaboration sans réserves avec le régime fasciste — la direction de la firme Crespi par exemple soulignait « l'attention personnelle et assidue » que vouaient Crespi et ses fils à la propagande fasciste et patriotique dans l'usine⁸⁴ — le fascisme qu'il fit sien paraît bien moins militariste que la rhétorique impérialiste de Fiat et moins petit-bourgeois que celui de la SIP. De leurs traditions de catholicisme social, les firmes textiles prospères avaient déjà tiré une philosophie corporatiste cohérente qui, ornementée des slogans patrotiques fascistes, servait tout à la fois à conforter l'autorité patronale et à renforcer la discipline d'usine.

Le « *capitalismo assistenziale* »

Bien que des considérations purement utilitaires aient conduit un nombre croissant de chefs de grandes entreprises à mener une politique sociale plus généreuse, il en était d'autres que ne parvenait point à émouvoir l'argumentation présentant une telle politique comme une forme d'intérêt bien compris. Pour les nombreuses petites entreprises non lancées dans la rationalisation et qui, de surcroît, subissaient le contrecoup de la récession économique, les services sociaux représentaient une dépense coûteuse, manifestement superflue. Les grandes entreprises elles-mêmes, une fois leur personnel doté de réalisations sociales d'envergure, montraient peu, voire aucun empressement à en faire bénéficier tout un chacun, que ce soit par l'intermédiaire des bureaux municipaux d'aide

82. *Bollettino della Laniera*, XLVI, 10 (1932), p. 609.

83. *Ibid.*, XLIV, 10 (1930), p. 852.

84. *Bollettino della Cotoniera*, XXIV, 4 (avril 1929), p. 268.

sociale ou, comme on le leur demandait de plus en plus souvent, par l'entremise des œuvres du parti, destinées à répandre l'image de la munificence fasciste. Un esprit de « volontarisme » faisait encore défaut : trop souvent, notait Mussolini en 1928 à propos des demandes sans cesse réitérées par Benni — le président de la Confindustria — de blocage des salaires, l'idée que se faisaient les industriels de la collaboration de classes « ressemble à la collaboration de la corde avec le pendu »⁸⁵.

Vu le désir évident du régime de composer avec le patronat pratiquement sur chaque point de la politique du travail, la réponse des industriels paraissait manifestement inacceptable. Les actes législatifs et les principes sociaux formulés en 1926-1927 reposaient après tout sur l'hypothèse d'une coopération sans failles entre le patronat et l'ordre fasciste ; en retour, le régime se gardait d'empiéter sur le pouvoir des directions, d'accabler l'industrie de pesantes contraintes en matière de conventions collectives ou de la soumettre à des programmes sociaux coûteux, qu'aurait parrainé l'Etat. A partir de 1927, la communauté industrielle fut constamment sollicitée d'accepter des responsabilités sociales adaptées à sa place réelle, fortement croissante, dans la société italienne. Dans un discours de juin 1928 au premier Congrès de la nouvelle Confindustria, rebaptisée « fasciste », Mussolini réaffirma que la politique « fordiste » des hauts salaires ne serait pas poursuivie en Italie ; en même temps, il fit savoir que le régime attendait de l'industrie qu'elle rejette son esprit de clocher et s'évade de la sphère étroite de ses intérêts immédiats : « l'horizon de l'industriel fasciste doit embrasser d'autres aspects et d'autres manifestations de la vie sociale »⁸⁶.

C'est au PNF qu'il incombait de veiller à ce que les chefs d'entreprise, une fois leur pouvoir conforté, ne retombent pas aussitôt dans les ornières de leurs agissements à courte vue, au jour le jour. Pendant les années de la Dépression, le Parti fasciste en vint de plus en plus à user de la force pour que soient prises des initiatives « volontaires » là où elles ne naissaient pas spontanément, afin de rappeler sans trêve aux patrons leurs devoirs sociaux et les encourager à coopérer avec les agences du Parti.

Ce sont sans aucun doute les pressions des membres locaux du Parti, combinées à la propagande de l'OND, qui ont conduit nombre de moyennes entreprises à mettre sur pied des *dopolavoro*. Lorsque la fédération du Parti était particulièrement énergique et liée à l'OND, et que les entreprises locales étaient suffisamment petites pour être sen-

85. Cité in De Felice, *Mussolini il Fascista*, II, p. 453.

86. Par exemple, ACS, PNF, SPP, b. 19. Rome, rapport financier du 4 décembre 1934 ; *ibid.*, rapport financier, 1935.

sibles à l'intimidation, le Parti pouvait exercer une vive pression « morale ».

Les dirigeants du Parti espéraient des employeurs qu'ils étendent le bénéfice de leurs réalisations sociales à l'ensemble de la communauté humaine vivant autour de l'usine, au lieu d'en circonscrire la portée à leur seul personnel. Les plus petites entreprises furent soumises par les fonctionnaires du Parti à ce que l'on pourrait nommer un volontarisme obligatoire. Les demandes répétées de cotisations aux œuvres de secours du Parti (versées à l'E.O.A., *Ente Organizzazioni Assistenziali* ou Fonds de secours d'Hiver), aux projets architecturaux du Parti et aux colonies d'enfants à la mer et à la montagne, conduisirent pendant les années de la Dépression les petites entreprises à se plaindre de ce que ces contributions étaient réclamées « par la vexation et l'intimidation »⁸⁷. Les grandes entreprises n'échappaient pas non plus à la pression du Parti. Les mesures généreuses prises par les aciéries Terni en faveur de leurs employés, portant sur des villages industriels, des terrains de sports, des piscines et plusieurs magasins d'alimentation, paraissaient irréprochables aux yeux du *federale* de la province. Mais, comme il le soulignait en 1931 dans un rapport au secrétaire du Parti, Giuriati, la direction avait été lente à venir en aide aux nombreux indigents de la province. Une dîme, d'un montant d'une journée de salaire prélevée sur la paie des ouvriers et d'une somme équivalente pour la direction, fut promptement imposée afin de venir en aide au Fonds de Secours d'Hiver, au *Balilla* et au *dopolavoro*⁸⁸. Même les plus gros industriels n'étaient pas à l'abri de pressions constantes. Une lettre adressée par Marinelli, secrétaire administratif du PNF, à Guido Donegani, directeur général de Montecatini, priaït la firme d'assumer les frais de construction d'une *casa del fascio* dans la commune de Lecore Signa (Florence), où était située la Dynamite Nobel, succursale de Montecatini. Donegani eut beau soutenir que 34 seulement des 2 500 employés de la compagnie vivaient là et que la firme avait auparavant construit un siège du Parti dans la ville où résidait la majorité des ouvriers, il dut se résigner : Montecatini donna 22 000 lires sur les 50 000 qui lui étaient demandées⁸⁹.

Dans la majorité des cas cependant, rares furent les pressions de nature personnelle. Depuis la création des premiers *fasci*, les industriels avaient subventionné les fédérations du Parti de façon substantielle bien que clandestine. Après 1928, quand la Confindustria encouragea ouvertement les « donations » des industriels au PNF, une plus grande publicité leur

87. Discours du 22 juin 1929, cité in CGII, *Annuario*, 1929, p. 40.

88. ACS, PNF, SPP, b. 24. Terni, rapport *federali* — secrétaire du Parti, août 1931.

89. ACS, PNF, D. *Carte delle federazioni*, b. 209, Florence, f. Lecore Signa, Marinelli-Donagani, 29 janvier 1937, Donegani-Marinelli, 11 février 1937.

V. DE GRAZIA

fut faite, et l'argent fut plus volontiers versé aux œuvres sociales du Parti qu'aux activités franchement politiques. Ces subventions financèrent ainsi l'essentiel des œuvres de secours du Parti pendant la Dépression. La Confindustria elle-même fit régulièrement d'énormes dons : 18 millions de liras en 1931, 21 millions en 1932, 24 en 1933, 28 en 1934, 35,5 en 1935 — la dernière année qui compte en la matière⁹⁰. Les géants de l'industrie, Fiat, Pirelli, Montecatini et Snia Viscosa se montrèrent également fort généreux. Fiat se fit particulièrement remarquer par sa munificence : aux 50 000 liras données pour la construction de la *Casa Balilla* à Turin en 1929 vinrent s'ajouter en 1930 un demi-million de liras pour le Fonds de Secours d'Hiver ; la firme souscrivit aussi en 1932 à une campagne du Parti en faveur d'une colonie de vacances pour les enfants des travailleurs et effectua chaque année de substantielles donations aux œuvres sociales et aux célébrations annuelles de la *Befana fascista*⁹¹. Agnelli lui-même fit ce que les publicistes de chez Fiat appellèrent « un don personnel » de trois millions de liras à Mussolini, à l'occasion de la proclamation de l'Empire. Montecatini — qui ne voulait pas être en reste — prétendit avoir distribué 18 millions de liras dans la seule année 1936 à des fins charitables, dont 1 500 000 sous la forme d'un présent à Mussolini, en l'honneur du même événement⁹².

Dès la première année de la Dépression, les dirigeants fascistes avaient reconnu que les industriels remplissaient leurs responsabilités envers l'ordre corporatiste, tout au moins dans le domaine de la politique sociale et assistantielle. Le 9 juin 1930, dans son discours au Conseil National des Corporations, Mussolini affirma solennellement que « les industriels avaient fait leur devoir : nous n'avons pas besoin de leur reprocher quoique ce soit ; digne d'éloges a été le vif développement de toutes les formes d'assistance »⁹³. Bottai également, qui avait autrefois ardemment critiqué les résistances des industriels à la discipline corporatiste, vantait maintenant devant l'Assemblée Générale de la Confindustria en 1932 la politique sociale du patronat : « les industriels, disait-il, ne s'étaient pas contentés d'observer la législation de notre pays, laquelle est vaste et, il fallait l'admettre, pesante », ils avaient aussi « apporté leur soutien aux œuvres de secours du parti, avec une bonne volonté et un esprit de solidarité au-dessus de tout éloge »⁹⁴.

90. CGII, *Annuario*, 1937.

91. *Informazione Industriale*, 3 mai 1929 ; *ibid.*, 7-14 décembre 1934. La *Befana fascista* était un « remake » fasciste de la Fête de l'Épiphanie, la fête des enfants la plus importante en Italie.

92. *Lavoro fascista*, 3 avril 1937.

93. Cité in *Assistenza Sociale nell'Industria*, VII, 4 (juillet-août 1933).

94. CGII, *Relazione all'assemblea generale dei delegati* (Rome, 30 juin 1933), p. 112.

Ainsi le monde industriel paraissait maintenant comprendre la convergence d'intérêts entre l'entreprise corporatiste et l'État corporatif ; il avait appris aussi avec raison que, dans un milieu protégé tel que celui que leur garantissait le régime fasciste, les services sociaux constituaient un expédient assez bon marché et commode pour renforcer le contrôle de la direction. Même si les largesses patronales ont pu échouer à gagner les ouvriers à certains aspects de la politique de l'entreprise, leur sens ultime était de miner l'autorité syndicale. Pour les syndicats fascistes, qui représentaient après 1926 les seules instances légalement reconnues de défense des intérêts ouvriers, les politiques d'assistance et de loisirs parrainées par les compagnies apportaient la preuve évidente de ce que le syndicaliste Ugo Manunta dénonçait comme « la tendance très nette chez les industriels italiens à ériger l'usine en un centre ayant un monopole sur l'entière existence de l'ouvrier »⁹⁵. Avec l'affaiblissement de la puissance initiale des syndicats fascistes par l'obstruction continue des employeurs, par la législation du travail fasciste et la récurrence des crises économiques, les fonctions non économiques traditionnellement remplies en Italie par les organisations ouvrières dans le domaine de l'enseignement technique, des secours mutuels et des loisirs, furent assumées par des organismes d'État ou usurpées par les patrons. Les efforts pour organiser les travailleurs, déjà contrecarrés par les positions notoirement collaborationnistes des syndicats fascistes — d'ailleurs mal armés pour négocier — se compliquaient de difficultés réelles à simplement rencontrer les ouvriers. « Pour conquérir et convertir ceux qui doutent », notait un syndicaliste, « il est absolument nécessaire de les approcher quand ils sont nerveusement détendus »⁹⁶, c'est-à-dire au sein du *dopolavoro*. Mais la séparation matérielle des espaces où se retrouvaient les travailleurs au sein de l'usine et des lieux de réunion syndicaux, extérieurs à l'entreprise, prévenait largement de telles rencontres. Vers le milieu des années 30, les dirigeants syndicaux durent reconnaître que les jeunes ouvriers ne prenaient leur carte syndicale que parce qu'ils y étaient forcés. Mais au lieu de participer aux activités du syndicat, ils allaient au *dopolavoro*, passant leurs loisirs à se livrer au sport et à d'autres divertissements mis à l'honneur par la culture de masse naissante — préférence toute compréhensible quand on connaît la minceur des propositions

95. Sur le syndicalisme fasciste, voir en particulier G. Giugni, « Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro in Italia », *Il Mulino*, janvier-février 1956, p. 4 ; Manunta est cité in « Spacci di fabbrica », *Lavoro Fascista*, 8 septembre 1932.

96. Les numéros de *Lavoro Fascista* des 24 et 29 octobre, 1^{er}, 3 et 7 novembre 1931 contiennent des interviews de syndicalistes fascistes qui presque tous signalent la perte du *dopolavoro* et d'autres avantages non contractuels comme un grave coup porté aux efforts des syndicalistes pour organiser les travailleurs.

avancées par les syndicalistes fascistes pour améliorer la condition ouvrière⁹⁷.

Aux Etats-Unis, faisait remarquer Gramsci, l'hégémonie « était née dans l'usine et son exercice ne réclamait qu'une quantité minime de relais professionnels, politiques et idéologiques »⁹⁸. En Italie tout au contraire, les employeurs capitalistes avaient largement exercé leur influence en usant de l'appareil d'Etat lui-même plutôt que des institutions de la société civile. Paradoxalement, ce fut sous la forme la plus coercitive du pouvoir capitaliste, le fascisme, que les chefs d'entreprise furent conduits à accepter des « responsabilités sociales » proportionnées à leur pouvoir économique grandissant. Le régime fasciste soutint et promut activement une « politique de persuasion », créatrice de modèles de contrôle patronal applicables tant dans l'entreprise elle-même que dans la société civile en son entier. Les employeurs auraient sans aucun doute préféré une profonde dépolitisation des relations industrielles à l'interventionnisme gouvernemental. Mais, eu égard à leur besoin de stabilité politique nécessaire au redressement et à l'expansion économiques, ils coopérèrent systématiquement avec les organes de l'Etat et du Parti. Aucun divorce ne se manifesta pendant pratiquement toute l'entre-deux-guerres entre la politique fasciste et les milieux d'affaires servis par une « rationalisation » des infrastructures sociales sous la direction de l'Etat. C'est ce que comprirent très bien les dirigeants industriels. L'entreprise, comme l'affirmait en 1931 Benni, président de la Confindustria, devant la Chambre Fasciste des Députés, « est l'entité corporatiste première et fondamentale », et c'est là que « le concept de collaboration, dans son sens spirituel, économique et productif, doit être réalisé, compris et ressenti ». L'assistance sociale, soulignait-il, ne doit pas être interprétée « comme du paternalisme, mais comme un effort principalement politique et humain pour enraciner avec plus de force encore dans le cerveau des travailleurs les principes fondamentaux de l'ordre corporatif »⁹⁹.

(Traduit de l'anglais par Claudine Mulard.)

97. G. Casini, « I giovani operai e i sindacati », *Lavoro Fascista*, 20 juillet 1934.

98. Gramsci, p. 2146.

99. CGII, *Relazione*, 1933, p. 88.

HEROS DU TRAVAIL ET COMMANDANTS DE LA PRODUCTION

La campagne stakhanoviste et les stratégies fractionnelles en U.R.S.S. (1935-1936)

Le 30 août 1935, un mineur de la Région de Donetz, Aleksei Stakhanov, réussit à dépasser la norme de rendement obligatoire et à abattre 102 tonnes de charbon en six heures. Le 3 septembre, son propre record fut dépassé par le secrétaire d'une organisation de base du Parti appartenant à la même mine. Le 6 septembre, un article de la *Pravda* faisait l'éloge de leur succès, chose plus ou moins habituelle à l'époque, où l'on

* Abréviations :

- P. : *Pravda*, quotidien du Comité central
- PS. : *Partijnoe Stroitel'stvo*, bi-mensuel du Comité central
- B. : *Bol'sevik*, organe théorique du Comité central, bi-mensuel
- BO. : *Bjulleten' Opozicii*, mensuel de l'opposition trotskyste (Paris)
- SZ. : *Sobranie zakonov i rasporjaženii Raboče-Krest'janskogo Pravitel'stva SSSR, čast' I*, recueil de lois et de décrets du Gouvernement
- WKP : Documents des *Archives de Smolensk*. Tous les documents cités des « Archives de Smolensk » (une partie des archives de la direction du Parti de la Région de l'Ouest de l'U.R.S.S., successivement capturée, pendant la guerre, par l'armée allemande et américaine et se trouvant aujourd'hui dans la bibliothèque de l'Université de Harvard) appartiennent à la série de dossiers cotés WKP numérotés entre 1 et 527. Les pages citées dans les références correspondent à la pagination des dossiers et non à celle des documents individuels.

Les abréviations utilisées dans les titres russes correspondent aux abréviations officielles soviétiques.