

TRA RAZIONALIZZAZIONE E INTERNAZIONALISMO. ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE DEL LAVORO E STATI UNITI DA WILSON A ROOSEVELT

*Bruno Settis**

Between Rationalization and Internationalism. The International Labour Organization and the United States from Wilson to Roosevelt

Starting from Franco De Felice's interpretation of the interwar ILO, the essay explores the Organization's relations with American intellectuals, trade unions, business associations, and government. Endeavours to build diplomatic relations and to bypass US withdrawal characterised the 1920s. Albert Thomas's ILO established a deeply ambiguous relationship with scientific management and Fordism, which he and his followers viewed as methods to secure a compromise between capital and labour, guarantee the welfare of the working class and, eventually, organise society as a whole. Ambiguities and technocratic impulses grew even greater in the face of the Depression; through the connection with the New Deal, these were not completely resolved, but merged into a novel combination of foreign policy, social policy, recovery programme, and a critical review of rationalization itself.

Keywords: Internationalism, International Labour Organization, the New Deal, Rationalization, Taylorism.

Parole chiave: Internazionalismo, Organizzazione Internazionale del Lavoro, New Deal, Razionalizzazione, Taylorismo.

La vicenda del rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Oil) con gli Stati Uniti può essere facilmente scandita in alcune fasi principali: l'incubazione, all'interno del progetto wilsoniano; un quindicennio di separazione, negli anni dell'internazionalismo conservatore; il riavvicinamento, con Roosevelt, che nell'Oil trova un primo trampolino di lancio globale per il New Deal, fino a prenderla sotto tutela durante la guerra; infine, il pieno coinvolgimento degli Usa nell'Oil nell'età della guerra fredda. Questa cronologia si intreccia, ma solo in parte collima con quella dell'interesse dell'Oil per le tecniche e ideologie del taylorismo, del fordismo e della razionalizzazione. Per approfondire e complicare l'intreccio, spunti impor-

* Classe di Lettere e Filosofia, Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 7, 56126 Pisa; bruno.settis@sns.it.

tanti possono arrivare da alcune fertili indicazioni seminate trent'anni fa da Franco De Felice in *Sapere e politica*¹.

De Felice premetteva alla sua indagine che la storia interbellica dell'Oil non era da considerare una provincia di quella della Società delle Nazioni, alla quale pure era strettamente legata, anzi, in teoria, subordinata. Per De Felice vi era tra le due una vera divaricazione: la Società delle Nazioni rientrava appieno in un paradigma ottocentesco delle relazioni internazionali, fondato sull'autonomia delle sovranità nazionali e l'equilibrio delle forze, su cui presidiavano il concerto delle potenze vincitrici e la preminenza della Gran Bretagna (con l'ingombrante assenza degli Stati Uniti). Era nel campo della produzione e degli scambi che questo paradigma si manifestava nel modo più ingenuo e testardo, con lo scontro di particolarismi, mercantilismi e guerre tariffarie. In questo contesto, l'Oil si trovava a fare i conti con un'economia sempre più integrata e a «riconsiderare il problema dei rapporti internazionali a partire da una sistemazione "giusta" dei rapporti sociali e dalla difesa delle esigenze del lavoro». Soffriva anch'essa della mancata partecipazione degli Stati Uniti, ma teneva aperte linee di comunicazione e confronto con le istituzioni, gli imprenditori e i sindacati statunitensi, linee la cui importanza sarà evidente solo in una fase successiva. Le strutture economiche della Lega si dimostrarono inadeguate a far fronte alle «contraddizioni nate sul terreno della produzione e degli scambi», lasciando aperto uno spazio destinato a venir via via occupato – soprattutto in termini di analisi, proposte e discussioni – dall'Oil e dal suo segretariato permanente, il Bureau international du travail (Bit). La storiografia successiva ha in sostanza (talvolta suo malgrado) confermato tale inadeguatezza: sulla spinta dell'evoluzione dalla mera promozione del libero commercio alla necessità di rispondere all'inflazione e poi alla Grande depressione, la Lega vide aumentare gli enti al suo interno e il peso della rappresentanza degli interessi e del lobbying; attraverso queste risposte cercò di reinventarsi ma senza successo, lasciando infine l'Oil come unica sopravvissuta². Ciò

¹ F. De Felice, *Sapere e politica. L'Organizzazione internazionale del lavoro tra le due guerre, 1919-1939*, Milano, FrancoAngeli, 1988, poi *Alle origini del welfare contemporaneo. L'Organizzazione internazionale del lavoro tra le due guerre (1919-1939)* (con un capitolo inedito), a cura di M. Santostasi, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 2007.

² P. Clavin, *Securing the World Economy: The Reinvention of the League of Nations, 1920-1946*, Oxford, Oxford University Press, 2015, segue la Economic and Financial Organization; cfr. R. Boyce, *The Great Interwar Crisis and the Collapse of Globalization*, London, Palgrave, 2009; M. Mazower, *Governing the World: The History of an Idea*, London, Penguin, 2012.

non solo perché quest'ultima aveva «one of the most ideologically charged mandates» tra le agenzie della Lega, ma perché era dotata di un «terreno di competenza definito (il lavoro) ma eccezionalmente ricco di implicazioni generali», che la portava perciò ad affermarsi come «canale di espressione e generalizzazione di questioni attinenti alla condizione lavorativa e più in generale alla organizzazione sociale»³.

Nello stabilire una contrapposizione così netta tra il particolarismo sotteso alla Lega e l'internazionalismo dell'Oil, De Felice si ispirava alla contraddizione tra nazionalismo della politica e cosmopolitismo dell'economia in cui Gramsci aveva riconosciuto una delle radici profonde della crisi del 1929 e la applicava alle stesse strutture internazionali, sulla scia dell'interpretazione dell'Oil attraverso il concetto di egemonia proposta da Robert Cox⁴. Marcava così la carica innovativa insita nella missione dell'Oil, e sviluppata insieme alla sua scala d'azione, in particolare a cavallo della crisi. Tale sviluppo toccava corde che lo storico irpino non esitava a definire, con anacronismi consapevoli, nei termini della sinistra del suo tempo: la questione dei tempi di vita, il governo dello sviluppo, il corporativismo societario e, più ampiamente, la dialettica tra sviluppo dei diritti e aumento del controllo sociale, tra conquiste del movimento operaio e sua perdita di autonomia⁵.

1. *Gompers a Parigi, Thomas a Washington*. Nel complesso, la recente messe di storiografia per i centenari del 1914-19 sembra non aver prestato alcuna attenzione alla brusca rottura e frettolosa ricostruzione delle reti internazionali del movimento operaio, e scarsa al progetto dell'Oil, che pure nasceva dalle *labor clauses* del Trattato di pace ed era parte integrante del progetto wilsoniano⁶ (né un dialogo è stato stabilito, per parte sua, dalla ricerca prodotta attorno al centenario dell'Oil). James Shotwell, che ebbe un ruolo cruciale nel disegno istituzionale e internazionalista dell'Oil, è apparso come l'olimpico rappresentante di una visione di *governance* mondiale, destinata a cadere nella polvere nel 1920 e tornare sull'altare nel 1945⁷.

³ Ivi, p. 152; De Felice, *Sapere e politica*, cit., pp. 14-15, 11.

⁴ R.W. Cox, *Labor and Hegemony*, in «International Organization», XXXI, 1977, 3, pp. 385-424.

⁵ De Felice, *Sapere e politica*, cit., pp. 122, 127, 139; cfr. Id., *Il welfare state. Questioni controverse e un'ipotesi interpretativa*, in «Studi Storici», XXV, 1984, 3, pp. 605-658.

⁶ Fa parziale eccezione ad esempio G. Bernardini, *Parigi 1919. La Conferenza di pace*, Bologna, il Mulino, 2019, spec. pp. 82-88.

⁷ J.T. Shotwell, *At the Paris Peace Conference*, New York, Macmillan, 1937; Id., *The Autobiography of James T. Shotwell*, Indianapolis-New York, Bobbs-Merrill, 1961, pp. 95-133. Cfr. H. Joseph-

L'interesse specifico della storia dell'Oil non si esaurisce però sul piano delle istituzioni o relazioni internazionali, ma chiama in causa le organizzazioni dei capitalisti e dei lavoratori. Nella Commissione per la legislazione internazionale sul lavoro alla conferenza di pace, che già nella composizione intendeva non solo premiare vincitori e nuovi Stati, ma anche riflettere (e consolidare) l'incastro tra amministrazioni, imprese e sindacati sperimentato in guerra, Wilson nominò Samuel Gompers dell'American Federation of Labor (Afl). Gompers spiegò di rappresentare «the American Government but also the American working classes»⁸ – segno dei confini porosi di quell'incastro e del «modello tripartito».

Nelle discussioni attorno al primo *draft* britannico, la delegazione statunitense portò sia istanze di prudenza che rendessero l'esito accettabile in patria, dal punto di vista non solo politico ma anche costituzionale (ovvero tale da superare le diffidenze interne e compatibile con l'autonomia dei singoli Stati in materia di legislazione sociale), sia il portato delle conquiste del movimento operaio americano: le otto ore, il divieto di vendere sui mercati internazionali beni prodotti con il lavoro dei detenuti, il principio secondo cui il lavoro non è una merce (scolpito nel Clayton Act, 1914)⁹. L'apertura alla legislazione internazionale del lavoro s'inseriva nell'evoluzione dell'Afl che dal 1917, pur tra mille tensioni, si era allineata su posizioni filogovernative, aveva messo la sordina al suo ostentato principio di separazione dalla politica e aveva abbracciato l'internazionalismo wilsoniano. Aveva ottenuto in cambio, tra l'altro, la giornata di otto ore in alcuni settori (seguita a stretto giro, in verità, dalla sospensione per necessità belliche) e l'inclusione negli organismi tripartiti durante la guerra, all'interno di una strategia mirante a prevenire «la conflittualità operaia e cercare di dare alla pace sociale una base materiale fondata sul riconoscimento di alcune delle rivendicazioni dei lavoratori»¹⁰. Da parte dell'Afl vi era anche la volontà

son, *James T. Shotwell and the Rise of Internationalism in America*, Cranbury-London, Associated University Presses, 1975; O.A. Hathaway, S.J. Shapiro, *Gli internazionalisti. Come il progetto di bandire la guerra ha cambiato il mondo*, Vicenza, Neri Pozza, 2018, spec. pp. 151-163.

⁸ «ILO Official bulletin», III, 1923, 1, p. 113.

⁹ *Proposal submitted by the Delegates of the USA e Memorandum on Prison Labour*, ivi, pp. 225-229.

¹⁰ F. Romero, *Il sindacato come istituzione. La regolamentazione del conflitto industriale negli Stati Uniti, 1912-18*, Torino, Rosenberg&Sellier, 1981, p. 150; E. McKillen, *Integrating Labor into the Narrative of Wilsonian Internationalism: A Literature Review*, in «Diplomatic History», XXXIV, 2010, 4, pp. 643-662; Ead., *Making the World Safe for Workers: Labor, the Left, and Wilsonian Internationalism*, Urbana-Chicago-Springfield, University of Illinois Press, 2013.

di rifondare il movimento operaio internazionale, se non sotto la propria egemonia, almeno scalzando quella di tedeschi e socialisti¹¹.

Appena trascorsa la congiuntura della guerra, le crepe non tardarono a riaprirsi. A giugno la proposta di Gompers fu contestata da Andrew Furuseth (International Seamen's Union), il quale temeva che una legislazione internazionale avrebbe interferito con le faccende interne e, in particolare, minato i diritti faticosamente conquistati e sanciti dal Seamen's Act del 1915¹². Era intollerabile che il trattato dichiarasse che «labour should not be regarded merely as a commodity or article of commerce», assumendo ma di fatto rovesciando, con l'aggiunta di «merely», il principio originale (correva la stessa differenza, spiegò, che tra «Andrew Furuseth is not a scab» e «Andrew Furuseth is not merely a scab»). Per le stesse ragioni il principale sostenitore politico del Seamen's Act, il carismatico senatore del Wisconsin Robert La Follette, propose un emendamento per eliminare dal trattato le *labor clauses*¹³. In Senato l'opposizione di La Follette non poteva che confluire con quella di chi, al contrario, temeva che le clausole avrebbero rafforzato il sindacato e fomentato il radicalismo e, più in generale, con il crescente sostegno alle *reservations* avanzate da Cabot Lodge.

Il declino del progetto wilsoniano era dunque già evidente quando si tenne il congresso fondativo dell'Oil a Washington, a ottobre-novembre del 1919 (prima ancora dell'entrata in vigore del trattato e della prima riunione del Consiglio della Lega), tra la sede della Pan American Union e il nuovo edificio della Marina (dove degli aspetti pratici si trovò a occuparsi l'allora giovane vicesegretario Roosevelt, come avrebbe ricordato egli stesso anni dopo, ormai da presidente, accogliendo la conferenza dell'organizzazione a New York)¹⁴. Alla presidenza sedeva William Wilson, proveniente dagli

¹¹ R. Tosstorf, *The International Trade-Union Movement and the Founding of the ILO*, in «International Review of Social History», L, 2005, 3, pp. 399-433.

¹² *Report of Proceedings of the Thirty-ninth Annual Convention of the AFL*, Washington D.C., Law Reporter, 1919, pp. 397-416 (20 giugno); una sintesi in P. Taft, *The A.F. of L. in the time of Gompers*, New York, Octagon, 1970, pp. 438-440. Cfr. L. Fink, *A Sea of Difference: The ILO and the Search for Common Standards, 1919-45*, in *The ILO from Geneva to the Pacific Rim. West Meets East*, ed. by J.J. Jensen, N. Lichtenstein, London-New York, Palgrave, 2016, pp. 23-32.

¹³ McKillen, *Making the World Safe for Workers*, cit., pp. 236-240; J.M. Cooper Jr., *Breaking the Heart of the World: Woodrow Wilson and the Fight for the League of Nations*, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 2001, pp. 219-220.

¹⁴ F.D. Roosevelt, *Address to the ILO*, 6 November 1941, in *Conference of the ILO, 1941, New York and Washington, D.C. Record of Proceedings*, Montréal, Ilo, 1941, pp. 156-158.

United Mine Workers, figura emblematica del ponte tra sindacato e governo, nominato nel 1913 alla nuova carica di segretario del Lavoro, posizione che gli consentì di avere un ruolo cruciale nella sperimentazione degli organismi tripartito. In un discorso che combinava immaginario biblico e razionalismo gradualista, Wilson indicava la necessità dell'«industrial peace»¹⁵. In quel momento, però, montava il ciclo di scioperi del dopoguerra: era già in corso quello nell'industria dell'acciaio; il 1º novembre sarebbe cominciato quello dei minatori. I presupposti interni del consenso all'idea dell'Oil venivano meno, mentre in Senato si surriscaldava il dibattito sull'adesione alla Lega, che veniva infine bocciata nel marzo 1920.

Quella degli Stati Uniti sarebbe rimasta dunque non più di un'«adhésion platonique», come ironizzò Émile Vandervelde¹⁶. La fase di incubazione da essi dominata lasciò però un'impronta determinante sulla struttura dell'Oil, a cominciare dalla distinzione tra convenzioni e raccomandazioni, suggerita da Shotwell, ma anche un vuoto profondo. Negli Stati Uniti, l'autoesclusione dall'Oil fu vissuta come una «embarrassing symbolic injury» da molti progressisti e dai circoli più sensibili agli esempi europei, come l'American Association for Labor Legislation¹⁷. Nell'Oil cambiarono del tutto gli equilibri interni: l'assenza dell'Afl, con il suo portato di diffidenza verso l'intervento legislativo in materia di lavoro e di radicato antisocialismo (dimostrato anche nei negoziati)¹⁸, lasciò spazio ai socialisti europei, in primo luogo ad Albert Thomas. Questi concepì l'Oil come il luogo di realizzazione del riformismo socialista che nella guerra era venuto a patti con lo Stato, ma anche come supporto alla ricostruzione, su basi nuove, dell'internazionalismo sindacale e socialista rovinato nel 1914.

¹⁵ League of Nations-International Labor Conference. *First Annual Meeting*, Washington D.C., Government Printing Office, 1920. Sul parallelo primo International Congress of Working Women, che si teneva a Washington negli stessi giorni, cfr. D.S. Cobble, *The Other ILO Founders: 1919 and Its Legacies*, in *Women's ILO: Transnational Networks, Global Labour Standards and Gender Equity, 1919 to Present*, ed. by E. Boris, D. Hoeftker, S. Zimmermann, Leiden, Ilo-Brill, 2018, pp. 27-49.

¹⁶ J. Van Daele, *Engineering Social Peace: Networks, Ideas, and the Founding of the International Labour Organization*, in «International Review of Social History», L, 2005, pp. 435-466: 458.

¹⁷ D. Rodgers, *Atlantic Crossings: Social Politics in a Progressive Age*, Cambridge-London, Belknap Press, p. 379. Cfr. inoltre W.F. Kuehl, L.K. Dunn, *Keeping the Covenant. American Internationalists and the League of Nations, 1920-1939*, Kent-London, Kent State University Press, 1997.

¹⁸ Rivendicato da S. Gompers, *The Labor Clauses of the Treaty*, in *What Really Happened at Paris: The Story of the Peace Conference, 1918-1919 by American Delegates*, ed. by E.M. House, C. Seymour, New York, Scribner's, 1921, pp. 319-335.

Sottosegretario, poi ministro degli Armamenti, tra il 1915 e il 1917 Thomas era stato in prima fila nella mobilitazione francese. Garante dell'*Union sacrée* nelle fabbriche, aveva promosso tentativi di taylorismo e produzione di massa, sia impegnando direttamente lo Stato, sia cercando la convergenza con i grandi industriali, campioni di produttività e razionalizzazione, come Renault e Loucheur (suo successore al ministero)¹⁹. Davanti agli scioperi del 1917, la Renault rispose seguendo le linee indicate da Thomas: aumenti di salario proporzionali all'inflazione e colloqui con i delegati di reparto. A settembre Thomas visitò le officine di Billancourt e agli operai che lo acclamavano chiese di considerare le misure razionalizzatrici come necessarie affinché capitale e lavoro realizzassero insieme, sotto la tutela dello Stato, una «magnifica produzione industriale»²⁰. Questa visione si trasmise alla gestione dell'Oil e del Bit: non si trattava di solo ottimismo tecnologico, ma di una «fiducia nella capacità della razionalizzazione diffusa a promuovere nuove relazioni industriali e da qui nuove relazioni sociali»²¹. Nella stabilizzazione del dopoguerra, Thomas fu partecipe della scoperta dei «vantaggi dell'organizzazione corporativa», che portava la sinistra a «concentrarsi non tanto sulla trasformazione di tutta la società, quanto sulla via più opportuna per garantire una quota di potere, in quella società, alla classe operaia», elaborando una strategia «più adeguata alla competizione pluralistica che alla ristrutturazione radicale»²². Obiettivi di riforma e propositi di dar voce alla classe operaia confluirono perciò, insieme a speranze di dar nuovo lustro a vecchi ordinamenti per ceti, in un modello corporatista di mediazione sociale, ovvero di contrattazione tra

¹⁹ M. Rebérioux, P. Fridenson, *Albert Thomas, pivot du réformisme français*, in «Le Mouvement social», 1974, 87, pp. 85-97; M. Fine, *Albert Thomas: A Reformer's Vision of Modernization, 1914-32*, in «Journal of Contemporary History», XII, 1977, 3, pp. 545-564; E. Walter-Busch, *Albert Thomas and Scientific Management in War and Peace, 1914-1932*, in «Journal of Management History», XII, 2006, 2, pp. 212-231; A. Blaszkiewicz-Maison, *Albert Thomas. Le socialisme en guerre 1914-1918*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2015, spec. pp. 86-116.

²⁰ P. Fridenson, *Histoire des Usines Renault, 1, Naissance de la grande entreprise, 1898/1939*, Paris, Seuil, 1972, spec. pp. 89-119, con lettere di Renault a Thomas; Id., *Albert Thomas et Louis Loucheur: organiser et rallier les producteurs*, in *L'industrie dans la Grand Guerre*, éd. par P. Fridenson, P. Griset, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2018, pp. 245-284; M. Barras, *Histoire de l'Arsenal de Roanne 1916-1990*, Roanne, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1998.

²¹ De Felice, *Sapere e politica*, cit., p. 99.

²² C.S. Maier, *La rifondazione dell'Europa borghese. Francia, Germania e Italia nel decennio successivo alla prima guerra mondiale*, Bologna, il Mulino, 1999, p. 162; qui Thomas compare solo fugacemente (p. 86), a favore di Loucheur, perfetto rappresentante di una strategia monopolistica di incastro tra Stato e grande impresa a partire dall'acciaio.

interessi organizzati al di fuori dei parlamenti. In questo quadro, l'Oil appariva come unica alternativa allo spettro del comunismo (che, per parte sua, ricambiava con accuse di socialpatriottismo e collaborazionismo di classe)²³. Non senza continuità con la nozione dell'accordo sindacale come «trattato di pace» nella lotta di classe, l'idea secondo cui solo la pace tra capitale e lavoro potesse essere la base della pace tra le nazioni – e il dopoguerra fosse l'occasione per fonderle entrambe –, correva lungo la riflessione di Thomas e del suo circolo (e sarà ribadita allo scoppio della successiva guerra)²⁴. Sullo sfondo, l'orizzonte wilsoniano della pace trasformatrice, che Thomas era stato tra i primi a sostenere con un celebre articolo del novembre 1918²⁵.

La fiducia nella razionalizzazione e l'idea di una continuità tra nuove relazioni industriali, sociali e internazionali ispiravano l'azione di Thomas e lo sforzo, più o meno acceso ma sempre attivo, di tenere rapporti con gli Stati Uniti. L'attenzione per la razionalizzazione richiedeva di tenere aperti canali di dialogo con il paese da cui essa si irradiava con più forza; al contempo, svolgeva una funzione strumentale (come altri tavoli, ad esempio quello sull'antrace) per coinvolgere gli Stati Uniti nell'Oil, aggirando l'esclusione e preparando il terreno per superarla. Essa era un problema «grave évidemment au point de vue matériel, grave aussi au point de vue moral», ben più grave di quella dell'Urss, perché gli Stati Uniti erano «une grande nation de concurrence industrielle, dont les engagements seront indispensables pour le plein épanouissement de la législation internationale»; ma anche «grande nation d'esprit démocratique», il quale era all'origine stessa dell'inclusione nei trattati di principi che rappresentassero le aspirazioni dei lavoratori²⁶.

Assente a Washington nel 1919, Thomas varcò l'Atlantico a fine 1922, insieme ai suoi collaboratori Harold Butler, Paul Devinat, Edward Phelan. Il viaggio suscitò l'entusiasmo dei progressisti (testimoniatò dall'invito al

²³ Per esempio S. Lozovsky, *The World's Trade Union Movement*, Chicago, Trade Union Educational League, 1924; cfr. R. Tosstorff, *The Red International of Labour Unions (RILU), 1920-1937*, Chicago, Haymarket, 2017.

²⁴ H. Butler, *The Lost Peace: A Personal Impression*, London, Faber&Faber, 1941.

²⁵ A. Thomas, *Démocratie ou bolchévisme*, in «L'Humanité», 9 novembre 1918.

²⁶ Id., in *Conférence Internationale du Travail*, Genève, Bit-Ilo, 1922, pp. 44-45. Agli stessi anni, tra 1921 e 1923, risalgono alcuni contatti tra Thomas e W.E.B. Du Bois, mirati principalmente a incalzare l'Oil su «conditions and needs of Native Negro labor especially in Africa and in the Islands of the Sea». Cfr. J. Fauset, *Impressions of the Second Pan-African Congress* e Du Bois, *Manifesto to the League of Nations*, in «The Crisis», XXIII, 1921, 1, pp. 12-18, e la lettera di Thomas, ivi, 2, pp. 69-70; D. Levering Lewis, *W.E.B. Du Bois. A Biography 1868-1963*, New York, Holt, pp. 403-416.

congresso dell'American Association for Labor Legislation e dalla foto di Thomas in ogni numero della sua rivista)²⁷, ma trovò solo tiepido interesse e una certa diffidenza da parte del mondo politico, imprenditoriale e anche sindacale, ben disposti a omaggiare l'Oil a parole, meno a prendere impegni. Thomas incontrò Gompers, il magnate dei grandi magazzini Edward Filene, l'industriale dell'acciaio Charles Schwab, J.P. Morgan e Henry Ford (ma da quest'ultimo fu molto deluso, trovando, invece del mito incarnato, un cocciuto antisemita)²⁸. All'inizio del 1923 tenne un breve intervento al Congresso²⁹; più rilevanti furono le discussioni con Herbert Hoover, Segretario al commercio e sostenitore del corporatismo, sulla possibile adesione degli Stati Uniti all'Oil ma non alla Lega – formula che, per il momento accantonata, ritornerà una decina d'anni dopo. La Chamber of Commerce, che aveva inviato osservatori all'Oil nel 1922, diede una cena in onore di Thomas a Washington e si aprì alla possibilità di prendere parte alla sezione imprenditori: fieri del loro benessere, gli Stati Uniti intendevano difenderlo e migliorarlo, ma erano consapevoli, «as a surplus producing country selling in export markets of the world», che c'era un limite alle disparità nei salari e nelle condizioni di vita, oltre il quale neanche il genio americano e la produzione su vasta scala potevano battere la competizione al ribasso (al che Thomas rispondeva che proprio questa era la missione dell'Oil)³⁰.

Allo scetticismo del mondo del business aveva però dato voce, qualche mese prima, un apposito rapporto del National Industrial Conference Board, criticando le convenzioni Oil in quanto cucivano norme uniformi per industrie molto diverse: la diminuzione dell'orario di lavoro, ad esempio, era di solito «accompanied by losses in output about in proportion and sometimes greater than proportional to reduction in hours»³¹. Il presidente

²⁷ «American Labor Legislation Review», XIII, 1923, 1, p. 86; Rodgers, *Atlantic Crossings*, cit., p. 481.

²⁸ E.J. Phelan, *Albert Thomas et la création du B.I.T.*, Paris, Grasset, 1936, pp. 224-250; su Ford, ivi, pp. 231-237. Cfr. la lettera di Morgan al segretario di Stato Hughes, 22 dicembre 1922, in *Foreign Relations of the United States (FRUS)*, 1922, vol. II, Washington D.C., Government Publishing Office, 1938, doc. 153.

²⁹ *Congressional Record. Proceedings and Debates of the Court Session of the 67th Congress of the USA*, Washington D.C., Government Printing Office, LXIV, 1923, Part 4, 20 February 1923, p. 4074.

³⁰ *May Join Labor Office*, in «Nation's Business», March 1923, pp. 68-69; K.A. Clements, *The Life of Herbert Hoover: Imperfect Visionary 1918-28*, New York, Palgrave Macmillan, 2010, p. 219.

³¹ National Industrial Conference Board, *The International Labor Organization of the League of Nations: Research Report Number 48, April*, 1922, New York, The Century co., pp. 124-

del Nicb, Magnus Alexander, che aveva da poco lasciato la General Electric, disse la sua sul «New York Times» dopo la visita di Thomas. L'adesione all'Oil avrebbe minacciato l'«industrial concept» americano, fatto di individualismo e *open shop*, imponendogli schemi troppo simili a quelli europei; una forma di cooperazione meno impegnativa sarebbe stata preferibile³².

L'atteggiamento verso l'Oil sembra ben collocarsi nel decennio dell'internazionalismo conservatore, segnato dalla crescente presenza globale e dalla volontà di connessioni e dialoghi con l'Europa, ma anche dalla rigida avversione ad assumere impegni e vincoli e dalla fiera convinzione di una strutturale diversità tra la società statunitense e l'europea: sentimenti di avversione e convinzione condivisi dal mondo imprenditoriale e da quello sindacale. L'assenza degli Stati Uniti e soprattutto «l'isolement moral systématique» del sindacato rimasero un cruccio per Thomas: ancora nel 1930, in una lettera all'amico Maurice Halbwachs, parlava di difficoltà materiali e morali; ma vedeva segni di un «esprit de rapprochement tout nouveau», e sperava che finalmente la crisi economica ispirasse all'Afl «un peu plus de sagesse»³³.

2. *Un taylorismo democratico.* La cooperazione istituzionale rimase dunque scarsa e di tenue rilievo simbolico, anche se non insignificante: Marion Dorset, della divisione biochimica del Dipartimento dell'agricoltura, sedette nella Commissione consultiva dell'Oil sull'antrace dal 1921; alla Conferenza sulla silicosi nel 1930 partecipò un delegato statunitense³⁴. Di maggior rilievo fu il ruolo di coloro che collaborarono con l'Oil in autono-

125. La storiografia sull'Oil ha dedicato solo cursoria attenzione all'insofferenza da parte degli imprenditori dei paesi membri. Roscoe Brunner, vicepresidente della National Federation of Employers' Organisation, nel 1925 descrisse l'Oil come «devoted to the circulation of partisan theories and as a pernicious influence upon government policy-making»: T. Rodgers, *Employers' Organizations, Unemployment and Social Politics in Britain during the Inter-War Period*, in «Social History», XIII, 1988, 3, pp. 315-341.

³² M.W. Alexander, *Shall the United States enter the ILO?*, in «The New York Times», 25 February 1923, ristampato in pamphlet in proprio; ripreso da A. Thomas, *The International Labour Organisation: The First Decade*, London, Allen & Unwin, 1931.

³³ 16 dicembre 1930, in M. Halbwachs, *Écrits d'Amérique*, éd. par C. Topalov, Paris, Ehess, 2012, pp. 236-237.

³⁴ P.-A. Rosenthal, *Truncating a Disease: The Reduction of Silica Hazards to Silicosis at the 1930 ILO Conference on Silicosis in Johannesburg*, in «American Journal of Industrial Medicine», LVIII, 2015, 1, pp. 6-14; più buia la visione di J. McCulloch, *Air Hunger: The 1930 Johannesburg Conference and the Politics of Silicosis*, in «History Workshop Journal», LXXII, 2011, 1, pp. 118-137.

mia: Manley Hudson (già consigliere legale fino al 1920), Herbert Feis (poi consulente di Hoover e Roosevelt), l'esperta di tossicologia industriale Alice Hamilton, e soprattutto Royal Meeker, già commissario wilsoniano del Bureau of Labor Statistics, che divenne redattore dell'«International Labor Review», capo della divisione scientifica dal 1920 al 1923, poi capo dell'ufficio Oil a Washington³⁵. La rivista dedicò sempre molta attenzione agli Stati Uniti: collaborazioni occasionali furono frequenti anche da parte di firme prestigiose come gli economisti Irving Fisher, Edward T. Devine, promotore di politiche di social welfare e membro della Federal Coal Commission, o John Commons, uno dei fondatori della «scuola del Wisconsin»³⁶. Non stupisce trovare tra le pagine della rivista sia la voce dei sindacalisti (come John Frey, tenace difensore del sindacato di mestiere, nel suo caso i metallurgici), sia quella dei grandi capitalisti (Rockefeller, più tardi Alexander)³⁷. Scritti da statunitensi o europei, gli articoli sugli Stati Uniti dimostravano attenzione sia per le loro peculiarità che per gli aspetti imitabili, come i turni di otto ore, la questione del tempo libero, l'organizzazione di attività ricreative³⁸. In linea generale, dominava la convinzione che tra efficienza e interessi dei lavoratori si potesse e dovesse costruire un circolo virtuoso, anzi che fondamentalmente convergessero.

Tale convinzione ispirava l'interesse per il taylorismo, coerente prosecuzione delle politiche di guerra di Thomas. Per come avevano preso forma nei primi quindici anni del secolo, il taylorismo e il fordismo negli Stati Uniti e

³⁵ R. Meeker, *The International Labor Organization*, in «The Annals of the American Academy of Political and Social Science», 1923, 108, pp. 206-210; H. Feis, *International Labour Legislation in the Light of Economic Theory*, in «International Labor Review», VII, 1927, 4, pp. 491-518.

³⁶ E.T. Devine, *Production and Labour in the United States Coal Mines*, ivi, IV, 1924, 5, pp. 760-778, e 6, pp. 935-961; J.R. Commons, *Industrial Government*, ivi, I, 1921, 1, pp. 61-67 (estratto del libro omonimo); Id., *Tendencies in Trade Union Development in the United States*, ivi, II, 1922, 6, pp. 855-887; vi scrisse anche il suo allievo E. Witte, *Injunctions in Labour Disputes in the United States*, ivi, X, 1930, 3, pp. 315-347.

³⁷ J.P. Frey, *A Thirty-Year Experience in Industrial Democracy*, ivi, II, 1922, 4, pp. 539-552, sull'industria delle stufe; J.D. Rockefeller Jr., *Co-operation in Industry*, ivi, I, 1921, 1, pp. 3-16; M.A. Alexander, *Employers' Associations in the United States*, ivi, XII, 1932, 5, pp. 605-620.

³⁸ A titolo di esempio: articoli sulla *Minimum Wage Legislation in the USA* apparvero nei numeri di maggio-giugno 1921 e gennaio 1928; *The City Worker's Spare Time in the United States*, ivi, IV, 1924, 6, pp. 896-916. Cfr. il cenno alla taylorizzazione del lavoro domestico in G.A. Johnston, *Recent International Developments of Social Work in Industry*, ivi, VIII, 1928, 3, pp. 339-359.

le variegate tendenze alla razionalizzazione in Europa erano stati in sostanza ostili al movimento operaio. Avevano rifiutato la rappresentanza sindacale, promettevano di superarla e, nel frattempo, potevano essere utilizzati per reprimerla, emarginarla, impigliarla nelle sue contraddizioni. L'Oil e in particolare il Bit abbracciarono il taylorismo come scienza del lavoro e della produttività, trovandosi in particolare sintonia con il rapporto tra la regolazione dei tempi e quella della giornata lavorativa; ma lo abbracciarono in una delle forme che aveva preso dopo Taylor, una declinazione addolcita e di segno progressista, attenta al cosiddetto «fattore umano», ovvero non solo agli aumenti di produttività, ma anche a come farli accettare ai lavoratori. L'interesse del Bit per il taylorismo intercettò, alla confluenza di internazionalismo conservatore e progressismo riformatore, quello della Taylor Society e di alcuni eredi e collaboratori di Taylor, in particolare quelli attivi nel campo delle riforme sociali, come l'ingegnere Morris L. Cooke e la scienziata sociale Mary van Kleeck³⁹.

Sin dal viaggio con Thomas del 1922-23, era Paul Devinat, responsabile delle relazioni con le associazioni datoriali, a elaborare attorno al taylorismo una coerente linea di studi, diplomazia e creazione di reti. Fu rappresentante dell'Oil al Congresso per l'organizzazione scientifica del lavoro nel 1924 a Praga e nel 1927 a Roma, dove si lasciò andare a sviolinate al genio italico e a Mussolini. Grazie a una borsa Rockefeller nel 1925 girò l'America, senza mancare il pellegrinaggio taylorista a Philadelphia e quello fordista a Detroit; a Boston vide Filene e Henry Dennison, ex presidente della Taylor Society; poi William Green, nuovo leader dell'Afl, e cominciò a ricucire i

³⁹ Ad esempio, M.L. Cooke, *Unemployment within Employment*, rapporto alla Taylor Society, ivi, I, 1921, 3, pp. 513-525; *Establishment of the Psychological Corporation in New York*, ivi, II, 1922, 7, pp. 291-292; *The Three-Shift System in the Iron and Steel Industry*, sull'inchiesta commissionata al Bit dalla Taylor Society, ivi, II, 1922, 10, pp. 547-558; H.B. Drury, *Labour Shifts in Continuous Industries in the United States*, ivi, III, 1923, 2-3, pp. 189-208. Per il Congresso sulla fatica industriale, nel 1924 il Servizio di igiene si rivolse a Frank Gilbreth, che rispose con l'invio della propria opera del 1916: I. Lespinet-Moret, *I medici esperti e la salute dei lavoratori nella Organisation Internationale du Travail 1919-1940*, in «Quaderni storici», LIV, 2019, 1, pp. 42-70. Cfr. *A Mental Revolution. Scientific Management since Taylor*, ed. by D. Nelson, Columbus, Ohio University Press, 1992; R. Baritono, *Un legame difficile: capitalismo e democrazia partecipativa nell'America degli anni Venti*, in «Contemporanea», III, 2000, 4, pp. 651-677; C. Nyland, K. Bruce, P. Burns, *Taylorism, the International Labour Organization, and the Genesis and Diffusion of Codetermination*, in «Organization Studies», XXXV, 2014, 8, pp. 1149-1169; T. Cayet, *Rationaliser le travail, organiser la production. Le Bureau International du Travail et la modernisation économique durant l'entre-deux-guerres*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2010.

legami recisi da Gompers⁴⁰. Celebrò l'incontro tra il taylorismo e l'Afl: il primo era venuto a comprendere i bisogni dei lavoratori e l'altra, con Green, aveva riconosciuto la necessità di una «positive policy of collaboration for increasing production and reducing costs of production by more efficient organisation»⁴¹. Condusse ricerche sullo *scientific management* in Europa, pubblicate dal Bit in un volume che gli ha conquistato una menzione d'obbligo nella storiografia sul tema (ma manca ancora una ricostruzione complessiva della sua attività, proseguita nella carriera di funzionario e segretario di Stato tra terza e quarta repubblica). In varie sedi discusse quelle che si usava chiamare le «conseguenze sociali» della razionalizzazione⁴². Alla fine del 1926, attorno a Devinat e ai suoi contatti statunitensi, in specie con Dennison, e grazie ai finanziamenti della Rockefeller Foundation e del Twentieth Century Fund di Filene, ma anche in sinergia con l'Ente nazionale italiano per l'organizzazione scientifica del lavoro, si costituì in seno al Bit l'Istituto internazionale per l'organizzazione scientifica del lavoro. Thomas Cayet lo ha studiato sia nella sua vicenda autonoma sia come specchio dell'atteggiamento del Bit verso il taylorismo, in cui lo studio si intrecciava con la promozione attiva⁴³.

Rispetto all'originaria impronta liberista del taylorismo, basata cioè sulla separazione di sfera pubblica e luogo di lavoro, il taylorismo dell'Oil vantava connotati progressisti e un più rilevante ruolo dello Stato nella

⁴⁰ K. McQuaid, *Henry S. Dennison and the «Science» of Industrial Reform, 1900-1950*, in «American Journal of Economics and Sociology», XXXVI, 1977, 1, pp. 79-95; Ead., *An American Owenite: Edward A. Filene and the Parameters of Industrial Reform, 1890-1937*, ivi, XXXV, 1976, 1, pp. 77-94; V. De Grazia, *L'impero irresistibile. La società dei consumi americana alla conquista del mondo*, Torino, Einaudi, 2006.

⁴¹ P. Devinat, *The American Labour Movement and Scientific Management*, in «International Labor Review», VI, 1926, 4, pp. 461-488.

⁴² Id., *L'organisation scientifique du travail en Europe*, Genève, Bit, 1927 (*Études et Documents – Série B Conditions économiques*); Id., *Les Conséquences sociales de la rationalisation économique*, rapporto all'Association internationale pour le progrès social, Vienna, 14-18 settembre 1927, stampato a Nancy; intervento alla settimana sociale di Francia sulle *Nuove condizioni della vita industriale*, poi in «Rivista internazionale di Scienze sociali e Discipline ausiliarie», s. III, 1930, 4, pp. 291-309. Cfr. J. Breeze, *Paul Devinat's Scientific Management in Europe: A Historical Perspective*, in «Academy of Management Annual Meeting Proceedings», 1986, 1, pp. 58-63.

⁴³ Cayet, *Rationaliser le travail*, cit.; G. Gemelli, *Alle origini dell'ingegneria gestionale in Italia. Francesco Mauro e il Politecnico di Milano: dal taylorismo ai sistemi complessi*, in *Le origini dell'ingegneria gestionale in Italia*, a cura di G. Gemelli, B. Brunelli, Bologna, Facoltà di Ingegneria, 1998, pp. 48-82.

regolazione dell'economia e dei rapporti di lavoro. Rispetto all'originaria versione antisindacale, quella dell'Oil si differenziava perché istituiva un legame diretto tra razionalizzazione e sistema tripartito, una delle sue proposte qualificanti. Anch'essa era un'eredità della guerra: ciò significa anche che il modello presupponeva un fondo di consenso, di mutuo riconoscimento tra i diversi poli del triangolo, in particolare (ma non solo) tra parte padronale e sindacale, un riconoscimento degli interessi comuni (patriottici) e delle differenze di posizione (di classe) che era permesso dall'emergenza della mobilitazione. In un dopoguerra caratterizzato da rapporti di forza sfavorevoli ai lavoratori, la richiesta del sistema tripartito da parte dell'Oil si presentava come via di integrazione del movimento operaio e di alternativa alla conflittualità, ma con profonde aporie. In linea generale, tendeva a svilupparsi una concezione tecnica della cooperazione, al limite dell'ingegneria sociale, in cui la carica propositiva non di rado si esauriva nella subalternità all'iniziativa di parte padronale, interpretata come tendenza oggettiva da gestire razionalmente. In questa chiave va vista l'ammirazione di Thomas per i grandi industriali, visitati puntualmente nei viaggi ufficiali: Agnelli, Ford, Renault, Josef Sachs in Svezia⁴⁴. Thomas era perciò in linea con quei socialisti, specie francesi e tedeschi, che aprivano al fordismo come mezzo di benessere per la classe operaia; ma senza la chiave degli alti salari come elemento di rivendicazione (forse anche per la ragione banale che l'azione dell'Oil si focalizzava sul salario minimo). De Felice ha colto la fondamentale ambiguità del progetto Thomas, evidenziando come la «concezione tecnocratica del processo di modernizzazione» tendesse a «muoversi tra progetto utopico, tentazioni di ingegneria sociale e predeterminazione dei binari entro cui il processo doveva svolgersi (cooperazione delle forze sociali), e ciò avveniva più come proiezione di un'analisi tecnica che come risultato degli orientamenti dei soggetti sociali protagonisti del processo di trasformazione. Il «tempo degli esperti» portava con sé elementi di legittimazione autoritaria, sia pure con intenzionalità progressiva»⁴⁵.

3. *Razionalizzazione e planismo*. Su questo Thomas batté con ancora più forza in seguito alla crisi del '29, quando si trovò per un verso ad ammettere

⁴⁴ *À la rencontre de l'Europe au travail. Récits de voyages d'Albert Thomas (1920-1932)*, éd. par D. Hoehker, S. Kott, Paris-Genève, Sorbonne-Bit, 2015, pp. 44, 220-225. Impressionante la lettera di Thomas a Renault, 17 febbraio 1926, in Cayet, *Rationaliser le travail*, cit., p. 35.

⁴⁵ De Felice, *Sapere e politica*, cit., p. 101.

che la razionalizzazione aveva le sue colpe nella disoccupazione, per l'altro a sostenere che una causa della crisi fosse proprio che la razionalizzazione si era diffusa in Europa poco e male. Nel 1931 Thomas lanciò la parola d'ordine di «rationaliser la rationalisation»: significava, in primo luogo, razionalizzare non solo la produzione, ma anche l'orario di lavoro; più ampiamente, non la singola impresa, ma tutta l'economia⁴⁶. L'Oil avrebbe potuto assumersi il compito di ricostruire la fiducia tra capitale e lavoro, sostenere la razionalizzazione e garantire che non avesse effetti distruttivi (soprattutto sull'occupazione), e quindi dar forma a quella che Thomas chiamava un'economia coordinata, o organizzazione generale dell'economia. Nel suo ultimo *Rapporto* prima della morte nel maggio 1932, Thomas ricapitolò i movimenti che avevano «contribué à diriger les esprits vers l'idée d'une organisation générale de l'économie»: la mobilitazione bellica, i comitati economici interalleati, i piani quinquennali sovietici, infine l'organizzazione scientifica del lavoro e, più in generale, la razionalizzazione. Questa aveva origini antiche, quasi tutt'uno con la rivoluzione industriale (con richiamo classico a Saint-Simon), ma aveva fatto in tempi recenti un salto di qualità. Il principio di gestione razionale veniva dapprima applicato alla singola impresa, spiegava Thomas, ma tendeva a estendersi all'intero settore e agli accordi industriali (citava l'esempio del piano Swope del 1931, ma non è chiaro se si riferisse ad accordi con i sindacati, a cartelli tra imprese o a entrambe le cose), quindi a tutta l'industria di un paese, «et même dans le monde». Proprio la crisi in corso, con il suo carico esplosivo di disordine e irrazionalità, faceva sentire il bisogno di ordine e organizzazione⁴⁷. In questo cammino progressivo, Thomas riprendeva un filone già presente in Taylor – le potenzialità espansive del suo metodo, da un'impresa a tutto il settore, da lì all'economia nazionale – aggiungendo elementi democratici, il ruolo dello Stato, la proiezione internazionalista. La proposta di gestione tripartita della razionalizzazione, quindi, si collegava alla fiducia che potesse

⁴⁶ *Rapport du Directeur*, Genève, Bit, 1931, p. 30; in *Conférence Internationale du Travail. 15^{ème} session. Genève, 1931*, Genève, Bit, 1931, pp. 64-67, il plauso di De Michelis.

⁴⁷ *Rapport du Directeur*, Genève, Bit, 1932, pp. 51-52. Sulla curiosità per l'Urss, cfr. A. Thomas, *À la rencontre de l'Orient: notes de voyage, 1928-1929*, Genève, Société des Amis d'Albert Thomas, 1959; A. Blaszkiewicz, *Entre espérance réformiste et antibolchevisme: les voyages d'Albert Thomas en Italie fasciste et en URSS durant l'entre-deux-guerres*, in *Voyager dans les États autoritaires et totalitaires de l'Europe de l'entre-deux-guerres: confrontations aux régimes, perceptions des idéologies et comparaisons*, ed. par O. Dard et al., Chambéry, Université Savoie Mont Blanc, 2017, pp. 185-202.

estendersi dalla produzione alle relazioni industriali, alle relazioni sociali e, infine, alle relazioni internazionali.

Nella visione di Thomas lo Stato occupava un ruolo centrale come organizzatore della sicurezza sociale e dell'accordo tra capitale e lavoro (una delle ragioni del suo interesse per il corporativismo fascista). Il nesso con la razionalizzazione era forte, ma la posizione degli Stati Uniti ambivalente. Ancora nel 1932, quanto all'accordo capitale-lavoro, essi non offrivano una soluzione istituzionale che potesse apparire all'altezza della crisi (il cenno al piano Swope può forse essere interpretato in questa chiave, ma era un'iniziativa privata del presidente della General Electric). Quanto al welfare, persino un modello negativo: Thomas ribadiva la necessità delle assicurazioni contro la disoccupazione proprio additando gli Stati Uniti, dove – con l'eccezione della pionieristica legge del Wisconsin dello stesso anno – esse non esistevano se non «à l'état embryonnaire d'institutions de droit privé dans quelques entreprises», cosicché «près du cinquième de la population, en ce pays le plus riche du monde, ne vit plus maintenant que par la charité des habitants plus fortunés»⁴⁸. La riflessione sullo Stato non era certo inedita in Thomas, che era stato il principale promotore della svolta della Sfio nel 1914 e un buon rappresentante di quelle tendenze «stataliste» che tanto insospettivano l'Afl. Il passaggio all'economia coordinata riprendeva parole d'ordine della guerra, ma configurava anche una novità, che s'inscriveva nel quadro del planismo e del dibattito revisionista dei primi anni Trenta, in cui confluivano tentativi di «revisione del marxismo» alla De Man, fascinazione per il taylorismo, tentazioni organicistiche e corporative⁴⁹. La partecipazione di Thomas al World Social Economic Planning Congress di Amsterdam, promosso da Mary van Kleeck e Mary Fledderup, dirigenti dell'International Industrial Relations Institute, e dall'economista russo-americano Lewis Lorwin⁵⁰, dimostrò la volontà di stare in questo dibattito

⁴⁸ *Rapport du Directeur*, 1932, cit., pp. 25-26, in polemica con Jacques Rueff.

⁴⁹ De Felice, *Sapere e politica*, cit., p. 216; cfr. A. Salsano, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla «rivoluzione manageriale»*, Torino, Einaudi, 1987. Sui rapporti tra Thomas e De Man, T. Milani, *Hendrik de Man and Social Democracy. The Idea of Planning in Western Europe, 1914-1940*, Cham, Palgrave, 2020, p. 83.

⁵⁰ A. Thomas, *Determination internationale des normes du travail*, in *World Social Economic Planning: The Necessity for Planned Adjustment of Productive Capacity and Standards of Living. Material Contributed to the World Economic Congress, Amsterdam, August 1931*, ed. by M.L. Fledderup, Schiedam-Den Haag-New York, International Industrial Relations Institute, 1932, pp. 529-541; cfr. anche la relazione del segretario della Taylor Society, H.S. Person, *Scientific Management as a Philosophy and Technique of Progressive Industrial Stabilization*, ivi, pp. 153-204.

e di farlo con caratteristiche proprie, in particolare con l'accento sulla cooperazione internazionale (dall'Oil promossa con piani di lavori pubblici attraverso le frontiere, destinati però a fallire nel giro di pochi anni)⁵¹.

La crisi dunque esasperava le contraddizioni dell'Oil di Thomas. In primo luogo, l'incapacità del socialismo riformista di riconoscere gli elementi autoritari nel «tempo degli esperti» e nel planismo e di offrire valide alternative ai tentativi di vie d'uscita nazionali dalla crisi, che andavano esasperando la competizione e, in ultima analisi, la tendenza allo scontro. Inoltre, la visione della razionalizzazione come processo buono in sé, o comunque al di sopra della politica, capace per intrinseche virtù di tenere insieme interessi diversi; cosicché sarebbe bastato limitarla, darle un volto umano, garantire una «quota di potere» alla classe operaia. Era uno dei temi ricorrenti del revisionismo, infatti, la promessa di trovare una sintesi tra due poli in apparenza opposti, la volontà di estendere la razionalizzazione (senza metterne in discussione i presupposti sociali) e il bisogno di «umanizzarla» o infonderle spirito etico. Thomas fece più volte questa promessa a nome dell'Oil, esprimendo certo non solo un proprio orientamento politico-intellettuale, ma anche la pluralità di prospettive all'interno di essa. Due anni dopo la morte di Thomas, ad esempio, la conferenza del 1934 diede voce sia ai timori che la razionalizzazione distruggesse posti di lavoro, nelle officine belghe come nelle ferrovie indiane, sia alla convinzione che una «social planned economy» fosse nient'altro che una società organizzata secondo le procedure di un'industria moderna ed efficiente⁵².

Siamo insomma nella linea di chi vedeva – per riprendere un classico titolo di Maier – la società come una fabbrica⁵³: una linea tortuosa che connette la guerra, la stabilizzazione degli anni Venti, la depressione. Con la lettura di questo nodo, De Felice si dimostra uno degli interpreti più lucidi della stagione storiografica che studiava le trasformazioni dei rapporti tra econo-

⁵¹ L. Magnusson, *A Program of International Public Works*, in «The Annals of the American Academy of Political and Social Science», 1932, 162, pp. 136-138; P. Pasture, *The Interwar Origins of International Labour's European Commitment (1919-1934)*, in «Contemporary European History», X, 2001, 2, pp. 221-237; J. Schot, V. Lagendijk, *Technocratic Internationalism in the Interwar Years*, in «Journal of Modern European History», VI, 2008, 2, pp. 196-217.

⁵² *International Labour Conference, 18th Session. 1934. Record of Proceedings*, Geneva, Ilo, 1934: J. Mehta, p. 68, C. Mertens, p. 80, O. Colbjørnsen, pp. 139-140, delegati dei lavoratori.

⁵³ C.S. Maier, *Society as Factory*, in Id., *In Search of Stability. Explorations in Historical Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987, pp. 19-69.

mia e politica e, nella fattispecie, l'influsso delle nuove dottrine industriali sulle concezioni della società, dell'economia nazionale, dello Stato. Curiosamente, tali interrogativi lasciavano spesso in ombra proprio gli sviluppi tecnologici, dell'organizzazione del lavoro e dei rapporti di produzione. Nel libro di De Felice, taylorismo e fordismo appaiono più come quadri ideologici e paradigmi politici che come pratiche concrete.

Il rapporto dell'Oil con essi è stato oggetto di altri studi, tra cui si è affermato come riferimento quello di Cayet, che pure adotta la visuale limitata del Bit e dell'Istituto Internazionale per l'organizzazione scientifica del lavoro. Cayet ha evidenziato il cambio di passo dell'Istituto quando Devinat fu sostituito da Lyndall Urwick, proveniente dalla scuderia di Seebohm Rowntree a York⁵⁴. Direttore effettivo dal novembre 1928, Urwick si applicò al rilancio dell'Istituto, alla riorganizzazione interna e a rinnovati tentativi di ottenere fondi e ascolto da imprese e governi, con parziali successi. Nel complesso lo rese più conforme a un istituto di consulenza: spostò l'attenzione verso il management e, come interlocutori, verso i manager, si tenne a margine dei conflitti ed evitò di impegnarsi negli studi sulla programmazione – nonostante le insistenze del Bit e di Thomas.

Mentre sviluppava l'interesse per il planismo, il Bit andava assumendo una funzione nuova: quella di veicolo di diffusione in Europa non solo del fordismo, ma della stessa Ford. Malgrado la delusione provata da Thomas nell'incontrare Henry, alla Ford si guardava con fascinazione, se non da posizioni di affascinata subalternità, come nel caso di Renault. In un momento in cui America e americanizzazione finivano sul banco degli imputati della crisi, il Bit si rifaceva all'esempio americano per sostenere la causa del miglioramento degli standard di vita dei lavoratori; e lo faceva con una collaborazione attiva a quelle che erano in primo luogo campagne d'immagine della Ford in Europa. Venne avviata nel 1929, in collaborazione con il Bureau of Labor Statistics, la celebre indagine che comparava salari e consumi degli operai di Detroit con quelli di quattordici città europee. L'inchiesta Ford-Bit è stata di recente riportata alla ribalta della storiografia, in particolare da Victoria De Grazia, che l'ha interpretata come un esempio della forza «irresistibile» della società dei consumi americani, forse

⁵⁴ Cayet, *Rationaliser le travail*, cit.; E. Brech, A. Thomson, J.F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*, Oxford, Oxford University Press 2010; C.D. Wrege, R.G. Greenwood, S. Hata, *The International Management Institute and Political Opposition to its Efforts in Europe, 1925-1934*, in «Business and Economic History», XVI, 1987, pp. 249-265.

sopravvalutandone la trasparenza e sottovalutandone il contesto di crisi⁵⁵. L'inchiesta era stata commissionata al Bit da Filene e da Lord Perry, manager Ford a Londra, in vista di un rilancio in Europa e, nello specifico, per diffondere un'immagine del fordismo legata non a ritmi massacranti bensì al benessere, quindi più appetibile per l'opinione pubblica e per la classe operaia⁵⁶. Pubblicata a fine 1931, essa fu molto dibattuta, anche da vecchi compagni di Thomas come Halbwachs e Simiand, e suscitò tensioni profonde nella stessa Oil, dove fu contestata in particolare da Lambert-Ribot, delegato del Comité des Forges e dell'Union des industries métallurgiques et minières (che per questo fu rimbrottato da Léon Blum, con toni sprezzanti verso l'arretratezza e la meschinità delle imprese europee, incapaci di prendere l'iniziativa degli alti salari)⁵⁷. L'inchiesta fu il più vistoso, ma non il solo caso di collaborazione: per conto del Bit (e con borsa Rockefeller), l'ex sindacalista Cgt Hyacinthe Dubreuil viaggiò negli Stati Uniti, per trarne poi un resoconto entusiasta delle fabbriche General Motors di Syracuse e Ford di Detroit, che uscì nel 1929 con prefazione di Henri Le Chatelier e ottenne un certo successo⁵⁸. Al Bit dal 1931 al 1938, Dubreuil si affermò con i suoi libri come sostenitore del taylorismo, non solo in termini di efficienza ma anche etici e di vantaggi per i lavoratori.

Al tornante della crisi del 1929, dunque, Bit e Oil accentuarono il ruolo di mediatori del fordismo e della razionalizzazione, ma solo per breve tempo.

⁵⁵ De Grazia, *L'impero irresistibile*, cit., pp. 80-99.

⁵⁶ *A Contribution to the Study of International Comparisons of Costs of Living: An Enquiry into the Cost of Living of Certain Groups of Workers in Detroit (U.S.A.) and Fourteen European Towns*, Ilo Studies and Reports Series N (Statistics), 17, Geneva-London, ILO-King, 1932 (2^a ed. rivista); H. Staehle, *An International Enquiry into Living Costs*, in «International Labor Review», XII, 1932, 3, pp. 313-363; L. Magnusson, *An International Inquiry Into Costs of Living: A Comparative Study of Workers' Living Costs in Detroit and Fourteen European Cities*, in «Journal of the American Statistical Association», XXVIII, 1933, 182, pp. 123-138.

⁵⁷ «Le Figaro» del 12 ottobre 1929 riporta (e critica) la dichiarazione di Blum, rilasciata al «Populaire». Un esempio di reazione delle imprese europee è quella dell'Ufficio Statistica Fiat, *Confronti internazionali sul costo della vita*, 28 novembre 1932, in *La Fiat nel mondo, il mondo della Fiat 1930-1950. Il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio storico Fiat*, a cura di C. Casalino, V. Fava, Venezia, Marsilio, 2001, pp. 161-162.

⁵⁸ H. Dubreuil, *Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français*, Paris, Grasset, 1929, trad. it. di A. Schiavi, *Standards: il lavoro americano veduto da un operaio francese*, Bari, Laterza, 1931. Cfr. M. Halbwachs in «Annales», III, 1931, 9, pp. 79-81; M. Fine, *Hyacinthe Dubreuil: le témoignage d'un ouvrier sur le syndicalisme, les relations industrielles et l'évolution technologique de 1921 à 1940*, in «Le Mouvement social», 1979, 106, pp. 45-63.

L'avvicendamento tra Devinat e Urwick alla testa dell'Istituto ne ridimensionava gli scopi a quelli di semplice consulenza al management; quello tra Thomas e Butler al Bit portava a una linea più moderata rispetto alla razionalizzazione, in sintonia con il *social planning* degli anni Trenta.

4. «*New Deal for the World's Workers*». Harold Butler era stato sempre tra i più attenti alle questioni statunitensi nell'entourage di Thomas, ma senza seguirlo nell'entusiasmo quasi incondizionato per la razionalizzazione. Nei suoi studi non aveva rimosso i tratti autoritari dello *scientific management* e l'impatto sull'occupazione⁵⁹. Da direttore, sviluppò le proposte per uscire dalla crisi in un quadro che retrospettivamente, e solo a condizione di riconoscerne le radici nel dibattito più ampio del revisionismo e del planismo, possono essere definite keynesiane⁶⁰. Al contempo, si trovò davanti ai nuovi spazi aperti dal cambio di amministrazione a Washington nel 1933, e in particolare dalla segretaria al Lavoro Frances Perkins, proveniente dalle file riformatrici che avevano coltivato una certa sintonia con l'Oil⁶¹.

Tornava alla carica anche Shotwell. Nel viaggio di ritorno dalla Conferenza di Londra (fallita anche per iniziativa di Roosevelt) sottopose al segretario di Stato Cordell Hull un piano per l'ingresso nell'Oil, che legava l'abbattimento delle barriere doganali ad aumenti salariali nei paesi membri, concepito come misura contro il dumping salariale, ma anche come «*Trojan horse to get inside the protectionist walls*»⁶². Di concerto con Roosevelt e Hull, attenta a evitare gli errori del 1920, Perkins avanzò la proposta in primo luogo in termini di politica estera, vincendo pazientemente le

⁵⁹ H. Butler, *Industrial Relations in the United States*, Geneva, Ilo, 1927, pp. 59-73 (Thomas offre una risposta anticipata ai rilievi di Butler nella prefazione a Devinat, *L'organisation scientifique du travail*, cit., p. IX). T. Milani ha presentato le linee di una ricerca in corso in *Harold B. Butler, l'Oil e la crisi della governance globale durante la Grande Depressione*, nel seminario *Dal governo del lavoro al governo della società. Cent'anni di Organizzazione Internazionale del Lavoro*, Pisa, Sns, 24-25 febbraio 2020. Sulle reti angloamericane, cfr. O. Hidalgo-Weber, *La Grande-Bretagne et l'Organisation internationale du travail (1919-1946). Une nouvelle forme d'internationalisme*, Louvain-Genève, Académia, 2017.

⁶⁰ Maul, *The ILO*, cit., pp. 87-91.

⁶¹ F. Perkins, *The Roosevelt I Knew*, New York, Viking, 1952, spec. pp. 337-346; K. Downey, *The Woman Behind the New Deal: The Life of Frances Perkins, FDR's Secretary of Labor and His Moral Conscience*, New York, Tales, 2009, spec. pp. 195-196. Cfr. D.S. Cobble, *For the Many: American Feminists and the Global Fight for Democratic Equality*, Princeton, Princeton University Press, 2021; inoltre, sulla dialettica tra riforma sociale e prospettiva internazionalista, R. Baritono, *Eleanor Roosevelt. Una biografia politica*, Bologna, il Mulino, 2021.

⁶² Shotwell, *The Autobiography*, cit., p. 308.

diffidenze del Congresso. La questione dell'adesione all'Oil veniva quindi posta nel pieno del momento isolazionista di Roosevelt – anzi, dell'unico momento della storia statunitense che possa a rigore definirsi isolazionista, segnato dal primato della politica interna e dall'avversione a partecipare agli accordi internazionali⁶³.

Il libro sulle *Origins of the Ilo* – uno dei testi fondatori della storiografia dell'Oil, anzi della sua abitudine, precoce tra le istituzioni internazionali, a scrivere la propria storia – venne pubblicato da Shotwell in questo contesto, allo scopo di fornire materiali e prendere posizione nel dibattito sull'adesione (ad esempio, inviandolo ad alcuni senatori chiave)⁶⁴. Di questo dibattito si può trovare una sintesi corale nel numero di marzo 1933 degli «Annals of the American Academy of Political and Social Science», con interventi di Butler, Phelan, Shotwell e altri⁶⁵; o una più unitaria nel libro dello scienziato politico conservatore Francis G. Wilson, frutto di ricerche a Ginevra. Questi passava in rassegna le obiezioni ricorrenti (la differenza tra la tradizione classista e quella individualista, l'eccesso di legislazione europeo, lo spettro del radicalismo), ma finiva per esprimersi a favore, anche se con argomenti in gran parte difensivi: scopo dell'Oil non era rovesciare il capitalismo, bensì migliorarlo e difenderlo (più dal comunismo che dal fascismo, secondo uno schema ribadito da Shotwell sugli «Annals»); inoltre, precisava Wilson, gli Stati Uniti avrebbero potuto aderire con una certa tranquillità

⁶³ M. Del Pero, *Libertà e impero. Gli Stati Uniti e il mondo, 1776-2011*, Roma-Bari, Laterza 2011, p. 250; di orientamento «insulazionista» parla K.K. Patel, *Il New Deal. Una storia globale*, Torino, Einaudi, 2018. Sulla radicata diffidenza di Roosevelt verso l'Europa, J.L. Harper, *American Visions of Europe: Franklin D. Roosevelt, George F. Kennan, and Dean Acheson*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994, pp. 7-76; sulla dialettica tra genuino isolazionismo e logica wilsoniana, F. Ninkovich, *Modernity and Power: A History of the Domino Theory in the Twentieth Century*, Chicago, University of Chicago Press, 1994, pp. 99-132.

⁶⁴ *The Origins of the ILO*, ed. by J.T. Shotwell, New York, Columbia University Press, 1934; G.B. Ostrower, *The American Decision to Join the International Labor Organization*, in «Labor History», XVI, 1975, 4, pp. 495-504; Id., *Collective Insecurity: The United States and the League of Nations during the Early Thirties*, Cadbury, Associated University Presses, 1979, pp. 167-198.

⁶⁵ «Annals of the American Academy of Political and Social Science», 1933, 2, *The International Labor Organization: A Survey by 21 Experts of the Work and the Relations of One of the Three Permanent International Agencies Established under the Treaty of Versailles*: dopo Butler (pp. 1-3), si segnalano le relazioni di J.P. Chamberlain (*Legislation in a Changing Economic World*, pp. 30-45) e H. Haan (*Scientific Management and Economic Planning*, pp. 66-74) e la sezione sui rapporti e le possibilità di cooperazione con gli Stati Uniti, pp. 135-189.

in virtù della loro natura federale, perché il presidente non avrebbe avuto il potere di ratificare le convenzioni per ciascuno Stato ed esse potevano valere al massimo come raccomandazioni⁶⁶.

Anche grazie alla diffusa persuasione che non implicasse vincoli reali, l'adesione poté passare senza grandi scontri politici, che avrebbero comportato un costo troppo alto. Perkins si assicurò l'appoggio dell'Afl, che con Green aveva fatto qualche passo verso l'Oil; ma nel 1934 inviò a Ginevra John L. Lewis, il leader degli United Mine Workers, nella fase in cui si stava avviando alla rottura con l'Afl, da cui nel 1935 sarebbe nato il Congress of Industrial Organizations (Cio)⁶⁷. Sin da subito, il rapporto con l'Oil ebbe anche l'effetto di evidenziare divisioni interne ai soggetti sociali e interagire con esse, come mostrava la scelta dei delegati stessi. Dopo una figura di mediazione come Emil Rieve (United Textile Workers), il diritto di inviare delegati sindacali venne riconosciuto alla sola Afl, che ambiva anche a rinnovare i rapporti con i sindacati europei; su questo il Cio sollevò una polemica, che avrebbe accantonato solo nel 1949, in vista della formazione dell'International Confederation of Free Trade Unions⁶⁸. Non stupisce che, malgrado lo statuto dell'Oil prevedesse che i delegati fossero nominati con criteri di rappresentatività, quelli degli imprenditori fossero scelti tra i progressisti, come Dennison, Sam Lewisohn o Marion Folsom; ma anch'essi spesso preferivano immaginare che fossero le imprese ad adeguarsi alle direttive Oil su base volontaria⁶⁹. I rappresentanti governativi venivano dall'ambiente dei riformatori sociali, che si dimostrò risorsa spendibile anche a livello internazionale: impegnati nella politica interna, ma d'indole internazionalista, anche per questo sono stati tra i soggetti favoriti della storiografia sull'Oil. Tra essi, Grace Abbott, protagonista delle battaglie per il welfare dell'infan-

⁶⁶ F.G. Wilson, *Labor in the League System: A Study of the International Labor Organisation in Relation to International Administration*, Stanford, Stanford University Press, 1934, pp. 341, 331, 343 (recensito da R. Meeker in «Journal of Political Economy», XLIV, 2, pp. 250-253). Cfr. W.L. Tayler, *Federal States and Labor Treaties: Relations of Federal States to the ILO*, New York, Apollo, 1935.

⁶⁷ *International Labour Conference, 18th Session*, cit., pp. 467-469; M. Dubofsky, W. Van Tine, *John L. Lewis: A Biography*, Urbana-Chicago, University of Illinois Press, 1986, p. 146.

⁶⁸ I. Richter, *Labor's struggles, 1945-1950: A Participant's View*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995, pp. 29-34; cfr. *AFL Wants To Be Alone*, in «The CIO News», 10 April 1944, o 'So What?' Says Watt, ivi, 5 February 1945.

⁶⁹ M. Folsom in *International Labour Conference, 20th Session: Record of Proceedings*, Geneva, Ilo, 1936, pp. 128-132, 320; S.M. Jacoby, *Employers and the Welfare State: The Role of Marion B. Folsom*, in «Journal of American History», LXXX, 1993, 2, pp. 525-556.

zia⁷⁰, o Frieda S. Miller, direttrice della Division of Women in Industry nel Department of Labor (1929-38), poi commissaria al Lavoro dello Stato di New York (1938-42): nomi che ricordano non solo il ruolo di femministe e riformatrici nell'elaborazione di politiche sociali negli Stati Uniti, ma anche il rapporto complicato dell'Oil con il *labor feminism* e le questioni del lavoro delle donne⁷¹.

È naturale che tra le file dei *newdealers*, a partire dal 1935, venissero reclutati coloro che andarono a occupare posti di responsabilità. Lorwin, già vicino a Thomas, divenne consigliere economico di Butler: fu figura chiave della «americanizzazione» dell'Oil, ma anche espressione del legame con il planismo e con l'economia politica programmatrice. Isador Lubin del Bureau of Labor Statistics, vicino a Perkins, andò al *governing body*, seguito dal professore della Columbia Carter Goodrich. John G. Winant, il governatore repubblicano del New Hampshire sostenitore del New Deal, divenne vicedirettore; solo per pochi mesi, però, prima di tornare a Washington come segretario del Social Security Board⁷². In linea generale, le tradizionali proposte dell'Oil trovavano corrispondenze nei primi programmi del New Deal, come la National Recovery Administration (Nra, 1933), basati sulla cooperazione delle imprese, cui veniva lasciata ampia autonomia nella ricerca di accordi e codici. L'avvio di un processo riformatore più profondo e innervato di lotte sindacali, dal 1935 in poi, da un lato diede un senso più preciso al rapporto tra Stati Uniti e Oil, dall'altro mise in discussione razionalizzazione e corporatismo come erano stati concepiti sino ad allora negli Stati Uniti e che di quel rapporto sembravano i presupposti.

Il Social Security Act (1935) e il Fair Labor Standards Act (1938) furono punte avanzate del New Deal, e gli scambi più significativi si attivarono in questi ambiti. A livello pubblico, a fine 1934 Butler tenne un discorso alla National Conference on Economic Security, che vide la partecipazione di Roosevelt e Perkins. All'interno della macchina amministrativa, Winant

⁷⁰ G. Abbott in *International Labour Conference, 19th Session. Record of Proceedings*, Geneva, Ilo, 1935, pp. 38-40; J. Winant, *Grace Abbott and the ILO*, in «The Child», IV, 1939, 2, pp. 53-54.

⁷¹ C. Riegelman Lubin, A. Winslow, *Social Justice for Women: The International Labor Organization and Women*, Durham-London, Duke University Press, 1990; *Women's ILO*, cit.

⁷² J.G. Winant, *Letter from Grosvenor Square: An Account of Stewardship*, Boston, Houghton Mifflin, 1947, pp. 1-25; B. Bellush, *He Walked Alone: A Biography of John Gilbert Winant*, Hague, Mouton, 1968; A. Grigorescu, *Winant, John Gilbert*, in *IO-BIO. Biographical Dictionary of Secretaries-General of International Organizations*, ed. by B. Reinalda, K. Kille, J. Eisenberg (<www.ru.nl/fm/iobio>).

chiamò a collaborare esperti dell'Oil, come il responsabile delle assicurazioni sociali Adrien Tixier. Anche a causa di testimonianze discordanti, non è facile determinare la diretta incisività degli scambi con l'Oil nell'elaborazione e nei primi passi delle riforme; vanno comunque ricondotti alla più generale attenzione dei *newdealers* verso esempi europei in settori in cui si sentivano «indietro», con un processo di apprendimento e adattamento: i sistemi di sicurezza sociale e di standard sul lavoro statunitensi si fondevano sugli *entitlements* e si svilupparono secondo strutture e dinamiche loro proprie, con una distanza incolmabile da quelli europei (come Tixier non mancava di sottolineare). Il processo è ben rappresentato dagli uomini della scuola del Wisconsin attivi nella sicurezza sociale, in primo luogo Arthur Altmeyer⁷³. Va notato, d'altra parte, come gli scambi con l'Oil riguardassero in sostanza il lavoro industriale, ovvero si fermassero alla soglia di quello agricolo, che la geografia stessa del New Deal, in particolare l'alleanza con i democratici del Sud, lasciava ai margini dei nuovi diritti⁷⁴.

Al contempo, si delineavano i contorni di una politica internazionale degli standard del lavoro, di cui Edward Lorenz ha rimarcato lo spessore politico, in quella che appare come la più completa e acuta narrazione del rapporto tra Stati Uniti e Oil⁷⁵. Lorenz ha messo in evidenza la linea che univa un'esperienza di crisi locale, quella del tessile del New Hampshire affrontata da Winant, con la proposta di un piano di limitazione della settimana lavorativa, alla ricerca di soluzioni per la depressione mondiale, specie nel settore del tessile, oggetto di una specifica conferenza nel 1937⁷⁶. L'Oil affrontò questioni relative alla competizione e all'occupazione e studiò l'impatto della meccanizzazione, in questo come in altri ambiti. Specie dal 1935,

⁷³ H. Butler, *International Progress Towards Social Security*, 14 November 1934, poi nel pamphlet *Security*, Washington D.C., National Conference on Economic Security, 1934; E.E. Witte, *The Development of the Social Security Act*, Madison, University of Wisconsin Press, 1963, pp. 43-47; Adrien Tixier, 1893-1946. *L'héritage méconnu d'un reconstruteur de l'État en France*, a cura di G. Morin e P. Plas, «Histoire & mémoires», Souny, La Geneytouse, 2012, 3; S. Kott, *Une «communauté épistémique» du social? Experts de l'OIT et internationnalisation des politiques sociales dans l'entre-deux guerres*, in «Genèses», 2008, 71, pp. 26-46.

⁷⁴ S. Kott, *Constructing a European Social Model: The Fight for Social Insurance in the Inter-war Period*, in *ILO Histories: Essays on the ILO and its Impact on the World in the Twentieth Century*, ed. by J. Van Daele et al., Bern, Lang, pp. 173-195; R. Rodems, H.L. Shaefer, *Left Out: Policy Diffusion and the Exclusion of Black Workers from Unemployment Insurance*, in «Social Science History», XL, 2016, 3, pp. 385-404.

⁷⁵ E.C. Lorenz, *Defining Global Justice: The History of US International Labor Standards Policy*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 2001.

⁷⁶ *The World Textile Industry. Economic and social problems*, London, ILO-King, 1937, 2 voll.

l'incontro dell'Oil con gli Stati Uniti non configurò dunque il trionfo della razionalizzazione sognato da Thomas, quanto la sua revisione critica. Nel consesso dell'Oil, il consueto indirizzo produtтивista, sempre più sostenuto dai soli industriali, perdeva terreno a vantaggio della linea che non rinunciava alle potenzialità della razionalizzazione, ma ne evidenziava gli effetti sull'occupazione e sulla fatica umana e sosteneva la necessità di meccanismi di protezione. L'entusiasmo di un tempo si rifletteva rovesciato nello specchio del delegato sovietico, l'economista Boris Markus, con i suoi elogi dello stakanovismo e della pianificazione⁷⁷. Gli statunitensi gettarono il loro peso dalla parte dei critici della razionalizzazione e sostenitori del *social planning*: delinearono una soluzione incentrata sulla settimana di 40 ore, che diveniva il centro della loro proposta di *labor standards* internazionali – trovando sintonie, forse più apparenti che reali, con i rappresentanti di un paese arretrato come l'Italia⁷⁸.

La revisione si estendeva al corporatismo: si riconobbe che l'autogoverno dei soggetti industriali non funzionava, perlomeno nella crisi, e il potere pubblico doveva avere un ruolo non solo di mediatore ma di attivo regolatore. In questa direzione i delegati governativi e sindacali – non quelli degli imprenditori – erano mossi dall'esperienza della Nra, con i suoi tentativi di formulare codici di buona condotta ma anche con i suoi insuccessi (come nel New Hampshire), fino alla dichiarazione di incostituzionalità nel maggio 1935. Alla *Labor conference* di un mese dopo Walton Hamilton, economista di Yale e membro del National Industrial Recovery Board (Nira), sostenne che il mondo era ancora arretrato quanto all'«art of organising industry» e indicò la National Recovery Administration come un modello⁷⁹. Nel 1936 Rieve spiegò che, in assenza di regolazione, nel tessile razionalizzazione significava aumento del carico di lavoro e di produttività, ma anche diminuzione del salario e disoccupazione. Frieda Miller intervenne in favore della settimana di 40 ore, resa non solo possibile, ma necessaria dall'aumento di produttività: «The decrease of hours is imperative as a humanitarian measure against increased strains of rationalised production»⁸⁰.

⁷⁷ B.L. Markus in *International Labour Conference, 19th Session*, cit., pp. 225-234, e *ILC 20th Session*, cit., pp. 141-147; cfr. Id., *The Abolition of Unemployment in the USSR*, in «International Labor Review», VI, 1936, 3, pp. 356-390.

⁷⁸ Cfr. il saggio di A. Brizzi nel presente fascicolo.

⁷⁹ *International Labour Conference, 19th Session*, cit., pp. 81-83; cfr. per esempio la convergenza con il sindacalista fascista Pietro Capoferri, pp. 73-75.

⁸⁰ *International Labour Conference, 20th Session*, cit., pp. 60-62, 83-88; J.W. Edelman, *Labor*

Nell'adesione all'Oil può essere letto un precoce riflesso internazionale del New Deal, del circolo virtuoso tra lotte del lavoro e riforme sociali, con il rinnovamento del movimento operaio e il progressivo sviluppo della sicurezza sociale, che mettevano al centro della discussione standard e tempi di lavoro e riconoscimento del sindacato. Perkins ha ricordato che una delle ragioni d'interesse era la natura democratica dell'Oil dove, a differenza della Lega, sedevano «direct representatives of [...] the people affected by its decisions»⁸¹. Vi era anche lo scopo di agganciarsi a un forum internazionale meno compromesso della Lega (il quasi contemporaneo ingresso sovietico appare invece, allo scarno stato attuale della ricerca, come non più che un effetto secondario della rinuncia al revisionismo di Versailles e dell'adesione alla Lega, senza il riscontro di una partecipazione attiva)⁸². Nella decisione dell'adesione convergevano dunque ragioni di carattere interno e internazionale, in una fase di complessiva ridefinizione della politica sociale, della politica estera e del rapporto tra le due.

La partecipazione all'Oil può anche essere letta, dunque, come sede di elaborazione delle potenzialità globali del New Deal non solo da parte dei *newdealers* stessi. Si erano già delineate in un articolo di Leifur Magnusson, collaboratore del Bureau of Labor Statistics e direttore dell'ufficio Oil a Washington, e nel titolo con cui appariva sulla rivista del Rotary nel settembre 1933: *New Deal for the World's Workers*⁸³. Appoggiandosi ad alcuni riferimenti di Roosevelt all'azione concertata (in verità piuttosto marginali), Magnusson spiegava che l'Oil poteva fungere da «international counterpart» al Nira. Infatti, «during the last year or two social legislation in the United States has taken on a color more closely resembling that of every other great industrial country»: il Nira stabiliva un sistema di accordi e rappresentanze tripartito analogo a quello dell'Oil.

Alla Conferenza del 1936, Miller ribadì il legame tra progresso interno e

Lobbyist: The Autobiography of John W. Edelman, ed. by J. Carter, Indianapolis-New York, Bobbs-Merrill, 1974, pp. 119-121.

⁸¹ Perkins, *The Roosevelt I Knew*, cit., pp. 341-342, riferendosi a un rapporto di Prentiss Gilbert, console a Ginevra. Cfr. il punto di vista di *Edward Phelan and the ILO: The Life and Views of an International Social Actor*, Geneva, Ilo, 2009, pp. 230-241.

⁸² J.P. Windmuller, *Soviet employers in the ILO: the experience of the 1930s*, in «International Review of Social History», VI, 1961, 3, pp. 353-37; K. Grzybowski, *International Organizations from the Soviet Point of View*, in «Law and Contemporary Problems», XXIX, 1964, 4, pp. 882-895.

⁸³ L. Magnusson, *A New Deal for World's Workers*, in «The Rotarian», 1933, 9, pp. 34-36, 56-58.

dimensione internazionale: in un contesto in cui era quasi esaurito ogni margine di espansione economica, «abundance for the workers will become the only possible foundation for a stable society». Era compito dell'Oil garantire che ciò avvenisse senza lotta per i mercati esteri e senza *dumping* sui diritti (sempre con riferimento al tessile e alla settimana di 40 ore), bensì in un quadro di cooperazione internazionale, poiché «there is almost no country sufficiently self-contained to make this transition alone»⁸⁴. Quell'«almost» non è certo da sottovalutare, ma l'intenzione di aprire una breccia era inequivocabile. Anche in questo ambito, la prima scala su cui si esercitò l'internazionalizzazione del New Deal fu continentale: attraverso l'Oil si lanciò un'iniziativa per stabilire standard di occupazione e salari a livello intra-americano, coinvolgendo il Canada (che intensificava l'attività di ratifica delle convenzioni Oil) ma soprattutto vari paesi dell'America Latina. Una conferenza intra-americana si tenne nel 1936 a Santiago, la seconda nel 1939 all'Avana, dove molti paesi non esitavano a spendersi in elogi all'Oil mentre mantenevano condizioni di lavoro terribili e pesante repressione antisindacale⁸⁵.

Con la crisi di Versailles e quella del movimento operaio europeo, l'Oil vide uno spostamento del baricentro verso gli Stati Uniti, sancito dall'elezione di Winant a direttore (solo per il 1938-41) e dell'economista Carter Goodrich a segretario del *governing body*. L'asse costruito da Butler diventava ancora di salvezza, fino a farne l'unica istituzione della Lega che sopravvisse alla guerra. Per un breve periodo, l'Oil si convinse di poter sfruttare la crisi terminale della Lega e assumere un ruolo maggiore: il tentativo si dimostrò presto vano, e certo non solo perché Shotwell e Roosevelt intendevano mantenerla come agenzia autonoma ma subordinata a quelle che sarebbero divenute le Nazioni Unite. Anche se preferì far trasferire la sede a Montreal, l'appoggio di Roosevelt all'Oil fu chiaro, come dimostrò nel celebre discorso alla conferenza del 1941, spesso citato come passaggio cruciale del New

⁸⁴ *International Labour Conference, 20th Session*, cit., pp. 83-88. Cfr. F.L. Nepa, *Miller, Frieda Segelke*, in *American National Biography*, 2000; S.H. Norwood, *Organizing the Neglected Worker: The Women's Trade Union League in New York and Boston, 1930-1950*, in «Labor History», L, 2009, 2, pp. 163-185.

⁸⁵ J. Jensen, *From Geneva to the Americas: The ILO and Inter-American Social Security Standards, 1936-1948*, in «International Labor and Working-Class History», 2011, 80, pp. 215-240; V. Plata-Stenger, *Social Reform, Modernization and Technical Diplomacy: The ILO Contribution to Development (1930-1946)*, Boston, De Gruyter, 2020, pp. 61-90.

Deal come progetto mondiale⁸⁶. L'Oil, del resto, sin dal rapporto di Phelan si interrogava sul futuro in termini di ricostruzione postbellica; termini accolti da Perkins nel suo discorso⁸⁷. Tra guerra e dopoguerra, l'Oil avrebbe ritrovato un ruolo globale, integrato nel nuovo sistema internazionale: la razionalizzazione non sarebbe più comparsa tra le parole chiave del suo lessico dello sviluppo, ma molte delle contraddizioni ad essa sottese erano destinate a rimanere.

D'altra parte, i rapporti tra Stati Uniti e Oil nei primi venticinque anni di quest'ultima non possono essere semplicemente ricondotti alla sistematizzazione che trovarono alla fine della guerra. Gli anni Venti furono segnati dagli sforzi di stabilire relazioni che aggirassero il ritiro statunitense dalla Lega, rivolgendosi non solo al sindacato ma anche agli imprenditori. Sia su questo versante che in Europa, l'Oil sotto la guida di Albert Thomas impostò un rapporto ambiguo con il taylorismo e il fordismo, in cui vedeva metodi per garantire l'accordo tra capitale e lavoro, raggiungere il benessere della classe operaia e, dunque, organizzare la società tutta – e, infine, uscire dalla grande crisi. Nel legame con il New Deal queste ambiguità e tentazioni tecnocratiche non si risolsero del tutto, ma confluirono in un'originale combinazione di politica estera, politiche sociali, programma di ripresa economica e revisione critica della razionalizzazione stessa.

⁸⁶ Maul, *The ILO*, cit., pp. 109-134; B. Delpal, *Le refuge américain de l'OIT (1940-1946). De l'esprit de Genève à l'esprit de Philadelphie. Place du syndicalisme dans la stratégie de reconstruction*, in *L'Organisation*, cit., pp. 107-120.

⁸⁷ *The ILO and Reconstruction: Report by the Acting Director of the International Labour Office to the Conference of the ILO, New York, October 1941*, Montréal, ILO, 1941; *Conference of the ILO, 1941*, cit., pp. 7-12.