



I molteplici dualismi del world class manufacturing in Fca

Gian Carlo Cerruti*

1. Un ritorno dell'inchiesta operaia

L'indagine sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh, promossa dalla Fiom e dalla Cgil Nazionale e realizzata dalle Fondazioni Sabattini e Di Vittorio nel 2017, i cui risultati sono stati pubblicati nel 2020 in un volume collettaneo¹, costituisce un importante contributo all'analisi delle trasformazioni avvenute nell'ultimo decennio nel settore *automotive* in Italia, alla conoscenza della condizione operaia alla Fca e alla Cnh, dopo oltre venticinque anni di applicazione del modello della *lean production* e, più in generale, alla comprensione di quanto accade nelle grandi e medio-grandi industrie manifatturiere impegnate sulla strada del modello della produzione snella o del flusso teso.

La ricerca è importante per più ragioni. Innanzitutto va da arricchire un filone di ricerca sulle condizioni degli operai delle cosiddette fabbriche post-fordiste che ha manifestato una nuova vitalità dopo un lungo periodo, durato più di un ventennio, in cui le ricerche sugli operai, sulle loro condizioni di lavoro erano entrate in sonno, salvo poche lodevoli eccezioni². In altri termini la ricerca in questione concorre a lacerare quel

* Già professore di Sociologia dell'Organizzazione, Università degli Studi di Torino.

¹ *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, Prefazione di Maurizio Landini e Francesca Re David; Introduzione di Davide Bubbico e Francesco Garibaldo; Postfazione di Michele de Palma; testi di Roberto Bennati, Davide Bubbico, Guido Cavalca, Giuliana Comisso, Daniele Di Nunzio, Lisa Dorigatti, Giuliano Ferrucci, Matteo Gaddi, Francesco Garibaldo, Angelo Moro, Matteo Rinaldini, Stefano Valerio; Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020.

² Vedi tra gli altri Bonazzi (1993), Bubbico (2011), Carrieri, Damiano e Ugolini (2005), Carrieri Damiano (2010; 2019), Cavazzani et al. (2001), Cerruti (1993), Comisso (1999), Costeta et al. (2000), Fortunato (2008), Gaddi (2010), Rieser (1997).

velo di opacità che a partire dalla seconda metà degli anni Novanta era calato sul mondo operaio. Gli operai sembravano una classe in progressiva estinzione, con le proprie organizzazioni politiche e sindacali in declino. Perché occuparsene, allora? E così la sociologia del lavoro aveva spostato il suo sguardo dal lavoro organizzato al mercato del lavoro anche perché quest'ultimo era interessato da profonde trasformazioni strutturali e politiche, condotte sotto il segno di una flessibilità che, come in un caleidoscopio, assumeva sempre più i volti dell'incertezza occupazionale e professionale, della fragilità delle identità lavorativa, della metamorfosi dei mestieri. Sono così fiorite molte interessanti ricerche sulle disuguaglianze nel mercato del lavoro, sul precariato, sulle transizioni scuola e lavoro, sugli itinerari lavorativi interrotti e non lineari, sui «davoretti», sui divari lavorativi di genere, sulle strategie dei giovani nel gestire i percorsi lavorativi dell'incertezza e della precarietà. Nell'ultimo decennio, tuttavia, vi è stata una ripresa della ricerca sociale sui lavoratori salariati. Del resto è apparso sempre più evidente, non solo nelle statistiche del lavoro ma anche nella percezione diffusa, che, sebbene la transizione verso assetti produttivi post-fordisti abbia comportato cambiamenti rilevanti nella struttura del lavoro dipendente, nei rapporti di lavoro, nelle forme di regolazione del lavoro che hanno sfumato e resa meno decifrabile la tradizionale identità degli operai, la terziarizzazione dell'economia ha sì ridotto il peso numerico degli operai tradizionalmente intesi ma ha aumentato considerevolmente la presenza del proletariato dei servizi, cioè di lavoratori esecutivi, poco qualificati, con attività spesso intrise di elementi manualità, sicché gli operai o le figure di lavoratori ad essi assimilabili hanno continuato ad avere un peso notevole, tanto da rappresentare nelle statistiche del lavoro più di un terzo dei lavoratori dipendenti³. Non solo, ma gli operai delle fabbriche post-fordiste, seppur ridotti di numero e con lavori spesso più smaterializzati, costituivano il perno delle nuove strategie di gestione efficiente di tecnologie sempre più complesse

³ Cfr. Istat (2020; 2017a; 2017b). Assai discutibile la proposta dell'Istat di sostituire alla classica ripartizione della popolazione in classi sociali una classificazione per gruppi sociali. Vedi in proposito la nota critica di Barbagli, Saraceno e Schizzerotto (2017) e Marzadro, Schizzerotto e Vergolini (2019). Per una panoramica sulla struttura di classe in Europa cfr. Hugrée, Penissat e Spire (2017).

e delle politiche di miglioramento continuo. Un nuovo protagonismo produttivo, e non tanto politico legato all'azione collettiva, li riportava sotto i riflettori della ricerca sociale. E così le ricerche sul lavoro organizzato hanno ripreso quota, sebbene si tratti di indagini eterogenee sotto più aspetti: per le ipotesi di ricerca, per i metodi e gli strumenti adottati, per i soggetti esaminati, soprattutto per le categorie analitiche e i quadri concettuali con cui sono stati interpretati i dati empirici. Molte di queste indagini sono state promosse dai sindacati. Si tratta di un buon segno che riprende una feconda tradizione della loro storia che vede molte delle loro grandi svolte innovative negli indirizzi politici accompagnate e orientate da importanti ricerche.

La ricerca in questione è importante anche per il metodo adottato: un metodo che si basa sul coinvolgimento dei soggetti su cui insiste l'indagine, soggetti visti non solo come elementi della realtà da analizzare, ma come attori capaci di interpretare riflessivamente e consapevolmente la propria condizione, quindi, di concorrere a delineare un quadro esplicativo della propria condizione. Accanto alla *survey*, condotta tramite un questionario a cui hanno risposto circa 10.000 lavoratori⁴, direttamente o indirettamente impegnati nella produzione, su un universo di riferimento composto da 50.170 lavoratori (con l'esclusione degli impiegati), distribuiti in 54 stabilimenti, è stata realizzata una indagine qualitativa, tramite 167 interviste, che ha coinvolto soprattutto gli iscritti della Fiom, molti dei quali facenti parte della sua struttura sindacale di fabbrica. Quest'ultimo percorso d'indagine ha così fornito non solo elementi conoscitivi più approfonditi di quelli forniti dalla *survey* sul vissuto della condizione operaia, ma ha suggerito anche spunti interpretativi e quadri di analisi per meglio comprendere i dati quantitativi ed esplorare il senso assegnato dagli operai alla loro esperienza di lavoro.

Infine, è una ricerca interessante perché incorpora una duplice ipotesi politica su come sviluppare e aggiornare la politica sindacale in una fase di profonda trasformazione del lavoro e del suo sistema di tutele, delle forme della rappresentanza collettiva. Innanzi tutto, assume l'ipotesi che

⁴ In sede di elaborazione statistica dei dati sono stati considerati validi 7.883 questionari, pari al 15,6% dell'universo considerato.

il metodo della ricerca sia un approccio particolarmente fecondo al fine di elaborare una politica sindacale aderente sia alle condizioni strutturali del lavoro che alla cultura e alle aspettative dei lavoratori. Si tratta di un aspetto che viene esplicitamente incorporato nel disegno della ricerca, come scrivono Davide Bubbico e Francesco Garibaldo nell'Introduzione: «Il materiale così raccolto era finalizzato [...] alla costruzione della proposta di rinnovo contrattuale della Fiom Cgil per i gruppi Fca e Cnh in occasione dei rispettivi Ccs» (p. 23)⁵. In secondo luogo impugna la forbice politico-intellettuale tra dati empirici e quadri interpretativi secondo la prospettiva indicata da Herbert Simon (2000), il quale sostiene che, quando la lama della conoscenza empirica e la lama delle categorie analitiche, dei valori e dei concetti con cui leggere la realtà si discostano, è la lama dei concetti e delle interpretazioni del mondo che deve cedere.

2. Le condizioni di lavoro alla Fca/Cnh: alcuni risultati dell'inchiesta

La struttura del volume è molto articolata e contempla vari contributi su aspetti diversi della ricerca, disposti su due livelli di analisi: quello macro delle politiche di investimento del gruppo Fca/Cnh, delle sue strategie industriali nello scenario competitivo globale; quello micro dello studio minuzioso degli impatti del modello della produzione snella nella versione del Wcm sulle concrete condizioni di lavoro nei processi di fabbricazione. Il capitolo 1, firmato da Davide Bubbico, Daniele Di Nunzio e Giuliano Ferrucci, presenta una sintesi dei risultati dell'inchiesta sulle condizioni di lavoro condotta tramite il questionario. I temi toccati sono numerosi: il profilo degli intervistati, la valutazione delle condizioni di lavoro, il rischio di infortuni e la presenza di lavoratori con ridotte capacità lavorative, la valutazione del modello partecipativo. Negli stabilimenti Fca gli aspetti giudicati più insoddisfacenti sono «l'inquadramento professionale (53,3%), l'intervento sindacale (47,0%), l'organizzazione del processo lavorativo (46,9%), lo stato dei servizi igienici e degli spogliatoi

⁵ Si tratta del Contratto Collettivo Speciale di Lavoro non firmato dalla Fiom.

(45,7%)» (p. 34). Tra gli aspetti più apprezzati che hanno raccolto le valutazioni più positive troviamo la disponibilità di Dispositivi di Protezione Individuali, l'orario di lavoro, il ridotto rischio di infortuni, il rapporto con i capi e la turnistica. Quasi il 70% dei lavoratori di Fca dichiara che le pause sono insufficienti rispetto al carico di lavoro assegnato. Un lavoratore su tre dichiara che la rotazione tra le mansioni benché prevista non viene effettuata sia per vincoli dell'organizzazione del lavoro e per la presenza di molti lavoratori con ridotte capacità di lavoro che per opache pratiche discriminatorie. I dati del questionario evidenziano «l'assoluta marginalità del numero di lavoratori (uno su cinque), soprattutto tra i diretti di produzione, coinvolti nelle cosiddette riunioni di team, che pertanto rimangono limitate ai team leader, ai conduttori e ad alcuni indiretti di produzione» (p. 51). In generale circa il 60% dei lavoratori interpellati dà una valutazione complessivamente negativa sull'evoluzione delle condizioni di lavoro nel corso degli ultimi anni. Il capitolo 2 scritto da Matteo Gaddi traccia una premessa all'analisi delle condizioni di lavoro soffermandosi sugli investimenti nel periodo 2014-20218 sia in Fca che in Cnh e nella componentistica. Le scelte aziendali sembrano essere andate nella direzione di puntare più sul lancio di nuovi modelli che sulla sostituzione e nell'ammodernamento degli impianti. Mentre in alcuni stabilimenti vi sono stati investimenti significativi nelle tecnologie di processo, sull'ambiente di lavoro, sul *layout* delle linee, in altri gli interventi sono stati limitati. Il criterio guida degli investimenti sugli impianti è la realizzazione di quelle misure che possono portare ad un aumento della produttività e ad una maggiore efficienza del dispositivo produttivo. Sicché appaiono numerose le segnalazioni dei lavoratori sulla presenza di strumenti di lavoro vecchi e malfunzionanti e di rischi d'infortunio. Anche il capitolo 3 è a firma di Matteo Gaddi e si sofferma su limiti e criticità dell'organizzazione del lavoro con riferimento ai cambiamenti introdotti nella contrattazione collettiva, nella gestione del mix produttivo, nel sistema metrico del lavoro con l'adozione dell'Ergo-Uas. Su quest'ultimo aspetto l'autore osserva che l'Ergo-Uas integra un metodo di analisi dei rischi ergonomici connessi alla singola postazione di lavoro con un metodo di assegnazione dei tempi e metodi. Sotto questo profilo appare come un sistema più evoluto rispetto alle precedenti versioni del sistema

metrico MtmTM, tuttavia l'applicazione concreta nel quadro del Wcm comporta «compressione dei tempi destinati allo svolgimento delle operazioni, intensificazione dei ritmi, aumento dei carichi di lavoro, mancata risoluzione (se non addirittura peggioramento) di determinate condizioni ergonomiche» (p. 70). Ancora Matteo Gaddi scrive il capitolo 4 dedicato agli «strumenti tecnologici e organizzativi che incidono sulle condizioni di lavoro» (p. 104). Qui vengono prese in considerazione varie determinanti strutturali che impattano sulle condizioni di lavoro come le tecnologie di fabbricazione, il mix produttivo, la logistica, gli obiettivi di qualità, il sistema delle pause, la gestione del cartellino di lavoro, il sistema di metrica del lavoro. Secondo l'autore queste determinanti hanno generato «un complessivo e significativo peggioramento delle condizioni di lavoro e dell'organizzazione del lavoro» (p. 123). Anche i miglioramenti dell'ambiente di lavoro e delle condizioni ergonomiche sono stati in gran parte vanificati dall'aumento dei ritmi e dell'intensità del lavoro. Il capitolo 5 dal titolo *Wcm, partecipazione e riconfigurazione gerarchica* è scritto da Giuliana Comisso, Lisa Dorigatti, Matteo Rinaldini, Stefano Valerio e discute alcuni temi centrali del Wcm: il lavoro in team e le relazioni gerarchiche, il lavoro di squadra e la collaborazione, la rotazione delle mansioni e l'arricchimento delle competenze dei lavoratori, la partecipazione al miglioramento continuo e il sistema dei suggerimenti. Gli stessi autori firmano il capitolo 6 dedicato alla salute e sicurezza sul lavoro dopo l'introduzione del Wcm. Se già nei due decenni di applicazione della *lean production* il miglioramento dell'ambiente di lavoro e delle condizioni ergonomiche, nonché lo sviluppo di politiche per favorire tra i lavoratori l'adozione di comportamenti volti alla riduzione dei rischi per la salute e ad aumentare contemporaneamente l'efficienza produttiva, sono stati elementi caratterizzanti il nuovo modello organizzativo, con il Wcm il tema della salute e della sicurezza sul lavoro assume un carattere ancor più netto. Tuttavia emerge una tensione interna a questa politica: vi è una «contraddizione tra due diversi imperativi organizzativi, quello dell'eliminazione delle attività a non valore aggiunto e quello del coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative ai processi di lavoro [...]». Nel caso della salute e della sicurezza dei lavoratori, la tensione e o scambio fra rispetto degli obiettivi produttivi e miglioramenti ergonomici sembrano risolversi in favore

del primo dei due imperativi» (p. 173). Il capitolo 7, scritto da Davide Bubbico, affronta i temi dell'intervento sindacale e della contrattazione sindacale. Si tratta di una problematica non direttamente trattata dall'indagine⁶ che era concentrata sull'analisi delle condizioni di lavoro, tuttavia nelle interviste qualitative sono emerse frequentemente due questioni: l'impatto avuto dal Wcm, nella particolare versione Fca/Cnh, sulle relazioni sindacali e gli spazi dell'intervento sindacale sulle condizioni di lavoro. Bubbico osserva che, al di là delle vicende che hanno portato l'azienda ad escludere la Fiom dalla contrattazione collettiva⁷, si è assistito allo sviluppo di una contrattazione subordinata in quanto la legittimità a contrattare viene riconosciuta dalla direzione aziendale alla rappresentanza sindacale solo quando essa accetta di sviluppare la propria azione all'interno dei principi produttivi e organizzativi definiti dal Wcm. Il tema dell'intervento sindacale è ripreso da Angelo Moro nel capitolo 8 che ripercorre i testi delle interviste qualitative mettendo in luce le difficoltà di rapporto tra i lavoratori e i rappresentanti sindacali della Fiom nelle avverse condizioni create dall'accordo separato del Ccsl, le minacce che derivano alla rappresentanza sindacale dal ruolo concorrenziale del *team leader* e, nel contempo, la persistenza «nascosta» di legami sindacali con i lavoratori, spesso presenti sottotraccia e volti alla ricerca di soluzioni collettive a problemi individuali in contrasto con forti tendenze alla «personalizzazione del conflitto e [...] alla disintermediazione del rapporto tra azienda e lavoratori» (p. 223). Il capitolo 9 è una puntuale rassegna, curata da Guido Cavalca, delle ricerche sul cambiamento organizzativo e sulla qualità del lavoro nella Fabbrica Integrata e nel Wcm alla Fiat-Fca, condotte tra i primi anni Novanta del secolo scorso e la metà del secondo decennio del nuovo secolo. Gli argomenti presi in esame nel percorrere gli studi e le ricerche sono molteplici: le condizioni di lavoro, l'ambiente di lavoro, l'intensità del lavoro e lo stress psicologico; la rotazione delle mansioni; la partecipazione dei lavoratori; la relazione gerarchica all'in-

⁶ Sia nel questionario che nelle tracce per le interviste semi-strutturate non vi erano specifiche domande al riguardo.

⁷ Solo con la sentenza n. 231/2013 della Corte Costituzionale la direzione aziendale ha dovuto riconoscere le Rsa della Fiom Cgil precedentemente escluse in quanto non firmatarie del Ccsl.

terno dei gruppi di lavoro; le relazioni orizzontali tra gli operai all'interno dell'unità elementare di produzione. Lo stesso autore nel capitolo 10 discute i risultati della ricerca *Le Persone e la fabbrica* (Campagna et al. 2015), promossa dalla Fim Cisl e condotta negli stabilimenti del Gruppo Fca/Cnh nel periodo 2013-2014. La particolare attenzione posta su questa ricerca deriva, da un lato, dalla ricchezza dei dati empirici raccolti e dall'estensione del campo di indagine che ha toccato i diversi stabilimenti del Gruppo, dall'altro lato, dall'aver assunto un'analisi interpretativa che si distanzia da quella proposta dalla ricerca della Fiom e della Cgil più di quanto siano le differenze nei rispettivi risultati empirici. L'indagine promossa dalla Fim Cisl propone come ipotesi interpretativa per spiegare le diverse percezioni dei lavoratori dei limiti di funzionamento del modello Wcm e dei problemi di qualità del lavoro il grado di applicazione di tale modello: quanto minore è il livello di implementazione dei principi del Wcm tanto maggiori saranno le criticità nelle condizioni di lavoro riscontrate dai lavoratori e viceversa. Sicché limiti e contraddizioni nella qualità del lavoro sarebbero riconducibili ai limiti di applicazione del modello non già a contraddizioni interne al modello stesso. Il volume si chiude con un breve capitolo di conclusioni scritto da Guido Cavalca, Lisa Dorigatti e Matteo Rinaldini e con un'appendice curata da Francesco Garibaldi su *La situazione industriale ed economica del gruppo Fca*, assai interessante per coglierne la traiettoria industriale e le sfide competitive del presente.

3. I due volti del Wcm

Il saggio sul *Wcm, partecipazione e riconfigurazione gerarchica*, già richiamato, assume un particolare rilievo analitico, tanto da poter essere considerato una premessa che sorregge l'intero quadro interpretativo della ricerca. Per gli autori le rappresentazioni delle condizioni di lavoro alla Fca e Cnh non riguardano un assetto produttivo *in fieri*, un modello produttivo nella sua prima e ancor incompiuta fase di implementazione, ma riguardano un assetto consolidato, sebbene sempre in mutamento come accade per qualunque organizzazione di fabbrica, frutto di più di venticinque anni di

politiche di razionalizzazione ispirate, pur con adattamenti, battute d'arresto, avanzamenti ad un medesimo *corpus* di principi organizzativi, quello della produzione snella. Il Wcm non è altro che una particolare variante di questo modello, dotata di alcune specificità. Le specificità che contraddistinguono il Wcm rispetto alla matrice organizzativa della *lean production* così come si era venuta configurando nei primi anni del 2000 sono sostanzialmente tre. Una forte spinta alla sistematica traduzione delle variabili della produzione in parametri quantificabili per massimizzare la calcolabilità e la prevedibilità dei fattori della produzione, tra cui il lavoro, che rende particolarmente efficace l'azione di eliminazione delle attività a non valore aggiunto. Si tratta di un elemento presente anche nella *lean production* degli anni Novanta, ma che con il Wcm trova una più estesa e rigorosa applicazione. Un secondo tratto specifico del Wcm versione Fca e Cnh è la realizzazione di una maggiore e nuova razionalizzazione delle attività produttive di fabbricazione, tramite l'introduzione del nuovo sistema metrico dell'Ergo-Uas, mediante il quale è possibile proceduralizzare il lavoro svolto in condizioni di maggior variabilità operativa e valorizzare la dimensione ergonomica del lavoro nella determinazione dei tempi e metodi. Infine, la terza specificità è rappresentata da un rafforzamento della regolazione di mercato tra gli stabilimenti: i fattori di competitività di uno stabilimento, compreso quello del lavoro, diventano criteri chiave per l'allocazione delle produzioni tra i diversi stabilimenti, ancorché situati in paesi diversi. Il mercato esercita così una nuova e rinnovata pressione organizzativa sull'apparato produttivo degli stabilimenti e sulla sottostante organizzazione del lavoro. Più in generale, il mercato realizza un'oggettivazione della relazione di comando all'interno dell'impresa che vela e legittima le decisioni manageriali, gerarchicamente assunte.

L'ipotesi interpretativa proposta dagli autori e adottata dalla ricerca comporta che gli aspetti negativi o critici segnalati dai lavoratori nella ricerca non siano considerati principalmente come il residuo del passato, il portato di una incompiuta applicazione del modello produttivo, ma il prodotto della logica di funzionamento della fabbrica a flusso teso. In sostanza i ricercatori prendono le distanze dalla tesi del «Wcm dimezzato», che viene proposta dalla già citata ricerca promossa dalla Fim Cisl (Campagna et al. 2015), secondo la quale le criticità nelle condizioni di

lavoro dipendono in misura prevalente da una incompiuta applicazione del modello e assumono, invece, l'ipotesi che le criticità del Wcm e la mancata realizzazione di alcune delle sue più conclamate promesse siano un portato intrinseco della logica razionalizzatrice della *lean production*, anche nella sua versione Wcm.

Del resto gli stessi dati empirici dell'indagine rendono plausibile questa tesi per due ordini di ragioni: appare poco credibile sostenere che il modello della *lean production* dopo circa venticinque anni di applicazione sia ancora in una fase di progressivo avviamento (salvo ipotizzare che il corpus dei principi organizzativi del Wcm sia cosa diversa dalla *lean production*, tesi che non incontra alcun robusto conforto nella letteratura scientifica); la frequenza con cui vengono segnalate alcune criticità non registra consistenti differenze tra gli stabilimenti in cui l'implementazione del Wcm è più avanzata e quelli in cui è ancora in uno stadio intermedio.

4. I dualismi sociali e organizzativi del Wcm alla Fca/Cnh

Come spiegare la presenza di interpretazioni così divergenti sulla base di dati empirici abbastanza simili? Per rispondere a questa domanda occorre considerare le caratteristiche strutturali e formali del modello organizzativo del Wcm. Il Wcm, ma in generale il modello della produzione snella, è un assetto produttivo percorso da molteplici dualismi socio-organizzativi, basato cioè sull'interazione di principi di razionalità organizzativa opposti, che generano tensioni, dilemmi e conflitti che cercano e alle volte trovano, via via, nuovi equilibri (Cerruti 2015). È proprio l'esistenza di queste opposizioni che spiega l'esistenza di ricerche con interpretazioni della realtà della fabbrica non solo diverse ma addirittura logicamente opposte, tutte apparentemente corroborate, tuttavia, da un'ampia evidenza empirica. Se un'indagine si concentra sui dati empirici riconducibili ad un determinato insieme di polarità organizzative ne discende un'interpretazione delle nuove fabbriche come fabbriche intelligenti, con lavori smaterializzati ad elevato contenuto cognitivo, ambienti di lavoro pressoché privi di rischi per la salute e posti di lavoro ergonomicamente confortevoli, con relazioni tra operai e gerarchia ispirati alla

cooperazione attiva, con un appiattimento della gerarchia a vantaggio di diffusi processi di distribuzione granulare del potere sino all'evaporazione della relazione di comando, con l'esecuzione della prestazione lavorativa ispirata ad autonomia. Per contro è possibile, focalizzando l'osservazione empirica su un altro insieme di dati di realtà, leggere la fabbrica come un dispositivo contrassegnato da una razionalizzazione di stampo tayloristico, da miglioramenti dell'ambiente e dell'ergonomia del lavoro in gran parte annullati da nuove forme di nocività, da forme di cooperazione subordinata agli obiettivi e regole della produzione, da una rafforzata costrittività organizzativa frutto della combinazione di relazioni gerarchiche con pressioni esercitate attraverso il mercato. Entrambe le prospettive d'analisi sono riconducibili ad un paradigma riduzionista d'analisi, nel senso che riduce la realtà del lavoro ad un solo insieme di elementi concettualmente selezionato. La ricerca della Fiom e della Cgil sembra sfuggire a questa trappola cognitiva così come evita di porsi banalmente in una posizione intermedia tra queste due interpretazioni e assume invece una postura analitica che considera la realtà del lavoro come disegnata da tensioni e conflitti tra principi organizzativi opposti e interpreta questa dinamica all'interno dei rapporti asimmetrici di potere che nella fabbrica post-fordista continuano ad esistere tra tecnostuttura manageriale e lavoro.

Alcuni dualismi, messi in evidenza da molteplici studi sulla produzione snella⁸, ricompaiono puntualmente e nitidamente nella ricerca. Un primo dualismo è quello tra la predeterminazione *vs* l'indeterminazione della struttura reale dei compiti lavorativi nei processi di fabbricazione. Il modello punta sulla predeterminazione dei compiti lavorativi per realizzare la massima efficienza, in modo ancor più formalizzato del passato grazie alla digitalizzazione delle procedure di lavoro, alla razionalizzazione dei flussi produttivi e all'introduzione del sistema metrico del lavoro Ergo-Uas. Nel contempo, il modello prevede l'indeterminazione di una parte dei compiti lavorativi per consentire al lavoratore di gestire le variazioni, gli imprevisti e per contribuire al miglioramento continuo, guidato dalle sue capacità professionali e dalle responsabilità che gli sono state attribuite. Il lavoro formale dell'operaio di fabbricazione può essere rappresenta-

⁸ Cfr. Adler (1993), Cerruti (2015), Coriat (1991), Craipeau (2001) e Durand (2017).

to come un frutto. Vi è una polpa costituita da procedure di lavoro predeterminate nei tempi e metodi, di schietto stampo tayloristico, e vi è una buccia, più o meno spessa, formata dai comportamenti lavorativi discrezionali dei lavoratori, volta a governare gli imprevisti e a ricercare e proporre misure di miglioramento continuo.

Anche in passato, nel modello taylor-fordista esisteva nell'organizzazione reale del lavoro un simile dualismo, ma prendeva le forme del rapporto tra lavoro formale e lavoro informale. Il lavoro formale era quello dettato dalle regole dei tempi e metodi e dal funzionamento delle tecnologie, il lavoro informale era quello attivato autonomamente e spesso clandestinamente dal lavoratore per ritagliarsi spazi di libertà, per svolgere in modo più agevole il lavoro, per risolvere piccole criticità impreviste. Nel modello della produzione snella o del Wcm quest'ultimo spazio è formalmente previsto, ma finalizzato al perseguimento della scala di priorità degli obiettivi aziendali, in cima alla quale troviamo la riduzione delle attività a non valore aggiunto, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità del prodotto, cui seguono gli obiettivi di miglioramento dell'ambiente di lavoro e dell'ergonomia. La scelta di Fca è andata nella direzione di potenziare molto l'area delle attività predeterminate, razionalizzate secondo la logica dei tempi e metodi. Ne derivano alcune conseguenze, anche in questo caso ben segnalate dalla ricerca: un aumento dell'efficienza produttiva, in termini quantitativi; una intensificazione del lavoro, intesa come un addensamento nel tempo di attività lavorative, il che si traduce in un peggioramento delle condizioni di lavoro; un depotenziamento delle attività di miglioramento continuo schiacciate dall'espandersi delle attività predeterminate; un miglioramento delle condizioni ergonomiche e ambientali, in parte accompagnate da nuovi rischi per la salute derivanti da una ripetizione più intensiva dei movimenti standardizzati; una maggior difficoltà a realizzare i programmi di polivalenza, infatti l'indagine segnala la prevalenza della tradizionale polivalenza quantitativa volta ad aumentare il potenziale di flessibilità nell'allocazione degli addetti sulle postazioni di lavoro anziché della polivalenza sistemica volta a sviluppare la conoscenza dei lavoratori delle interdipendenze funzionali tra postazioni di lavoro differenti e acquisire così una maggiore capacità di gestire la qualità del processo di fabbricazione.

Un altro dualismo rintracciabile nel modello reale del Wcm e quello tra trasparenza produttiva sulle variabili produttive rilevanti per l'azienda e trasparenza sociale sulle variabili socio-produttive rilevanti per i lavoratori. L'organizzazione del sistema informativo della produzione, anche in virtù delle potenzialità fornite dalla digitalizzazione, consente di misurare e rendere noti un gran numero di parametri produttivi della fabbrica. In questo senso la fabbrica diventa molto più trasparente del passato, tende ad assomigliare ad un «tubo di cristallo», per usare una vecchia e fortunata espressione di Giuseppe Bonazzi (1993). Il sistema informativo sociale, invece, più legato a dati relativi alle prestazioni di lavoro risulta piuttosto opaco. Sotto questo profilo la produzione Wcm della Fca e Cnh sembra generare fabbriche dei «feedback smarriti», cioè contesti organizzativi in cui spesso le risposte aziendali alle proposte di miglioramento dei lavoratori, che pure sono numerose, non ricevono risposta o la ricevono in ritardo, e quando le ricevono sono prive di una quantificazione dei benefici che derivano dalla loro realizzazione. Inoltre l'informazione risulta spesso frammentata, poco diffusa e incomplete. Frequentemente gli operai segnalano che i cartellini di lavoro sulle postazioni sono incompleti o addirittura non presenti, le loro conoscenze sui tempi cicli sono scarse, le applicazioni della metrica Ergo-Uas sono poche chiare, la conoscenza dello stesso modello WcmCM è limitata, la trasparenza della logica di gestione della polivalenza è scarsa. In sostanza l'azienda privilegia la diffusione delle informazioni legate agli obiettivi economico-produttivi, mentre vela le informazioni sugli aspetti riguardanti le condizioni di lavoro e le prestazioni di lavoro, in altri termini sono depotenziate nella fabbrica Wcm le informazioni che possono favorire lo sviluppo del controllo conoscitivo dei lavoratori sulla loro prestazione di lavoro.

Un altro importante dualismo presente nel Wcm della Fca e Cnh è quello tra partecipazione subordinata e partecipazione autonoma dei lavoratori. La partecipazione subordinata avviene quando il processo decisionale del lavoratore scorre entro gli argini degli obiettivi stabiliti dall'impresa e delle compatibilità definite unilateralmente dall'azienda a livello del processo di lavoro. La partecipazione autonoma si realizza, certo nel quadro di macro obiettivi condivisi da azienda e lavoratori (e segnatamente dalle loro organizzazioni sindacali), però con la possibilità di

adottare soluzioni orientate dall'autonoma valutazione dei lavoratori e realizzate in modo negoziato riguardo le finalità, le modalità e la valutazione dei costi e benefici. Ora il Wcm di Fca e Cnh è nettamente orientato verso una partecipazione subordinata, come risulta da alcuni dati empirici evidenziati dalla ricerca: partecipazione limitata e segmentata ai team di miglioramento degli operai di produzione, nel senso che vi partecipano più frequentemente i team leader e i lavoratori più inseriti nella struttura tecnica della fabbrica; possibile contraddittorietà delle proposte di miglioramento che possono aumentare l'efficienza produttiva e generare, nel contempo, una minor qualità delle condizioni di lavoro; inadeguata trasparenza delle risposte alle proposte di miglioramento; sostanziale assenza di incentivi adeguati a promuovere la partecipazione. Tutto ciò sembra aprire la strada ad una partecipazione «scettica» dei lavoratori, cui si accompagna una corrosione della legittimità della struttura manageriale.

Quelli ora richiamati non sono gli unici dualismi del Wcm messi in luce dalla ricerca, altri ne vengono più o meno esplicitamente indicati come quelli tra razionalizzazione formalizzata *vs* razionalizzazione come aggiustamento, tra miglioramento ergonomico *vs* aumento della produttività. In conclusione, il modello di cooperazione del Wcm sembra muoversi tra due polarità. Ad un polo vi è la cooperazione eterodiretta, a bassa regolazione negoziata, in cui la cooperazione è ricercata sulla base di tre elementi sostanzialmente decisi dall'impresa: il comando gerarchico, che risulta però affievolito rispetto al modello taylor-fordista, combinato con una regolazione di mercato; le regole della produzione e del lavoro che diventano più stringenti e pervasive; il rapporto tra contributi lavorativi e ricompense che viene oggettivato con meccanismi che simulano il mercato. In questo quadro possono esservi anche elementi di regolazione negoziale che hanno però poco valore sostanziale, favorendo così l'affermarsi di un'illusione di partecipazione. All'altro polo si colloca la cooperazione congiunta che si stabilisce in ragione di un effettivo decentramento di poteri di regolazione nella fabbrica, della presenza di capacità professionali diffuse, dell'adozione di vincoli organizzativi flessibili e di un equilibrato rapporto tra contributi lavorativi e incentivi, concordati congiuntamente tra l'impresa, i lavoratori e sindacati entro la cornice dei

macro obiettivi aziendali. Ora il Wcm di Fca e Cnh sembra spostato verso il polo della cooperazione eterodiretta, a bassa regolazione negoziale, piuttosto che verso la regolazione congiunta⁹. In Fca e Cnh sembra prevalere, dunque, una particolare versione del Wcm o della fabbrica a flusso teso, quella che potremmo chiamare versione tecnocratica: sono gli obiettivi e le soluzioni tecnico-organizzative decisi dalla tecnostuttura manageriale a modellare la configurazione dell'assetto produttivo. Il ruolo dei lavoratori oscilla tra l'esecuzione predeterminata e l'«autonomia controllata» (Durand 2004; Appay 2007). La nozione di «autonomia controllata» ben si adatta a qualificare la prestazione di lavoro nel Wcm e a rappresentare il lavoro anche come esito della tensione tra due principi organizzativi opposti: il principio dell'autonomia perché il modello organizzativo assegna formalmente uno spazio di iniziativa autonoma, anche se spesso assai ridotto al lavoratore; il principio del controllo eterodiretto perché l'esercizio dell'autonomia avviene nell'ambito dei vincoli produttivi ed economici stabiliti dall'impresa e da questa supervisionato. Tuttavia il pendolo tra queste due polarità sembra oscillare più verso il controllo che verso l'autonomia. Si tratta di una scelta manageriale; il gioco dinamico degli opposti potrebbe configurare altri equilibri.

Difficilmente un cambiamento di questa impostazione nel governo dei dualismi potrà essere realizzato dalla direzione aziendale. Vi sono due elementi strutturali che spingono la direzione aziendale a dare una particolare curvatura all'assetto produttivo derivante dalle tensioni in gioco: l'asimmetria di potere tra capitale e lavoro e la finanziarizzazione delle imprese. Il ruolo giocato da quest'ultimo aspetto è richiamato nel capitolo curato da Francesco Garibaldo.

5. Iniziativa sindacale e progettazione del cambiamento nella fabbrica a flusso teso

La ricerca in questione suggerisce che la spinta al cambiamento potrà avvenire solo dai lavoratori e dalle loro organizzazioni sindacali. Va os-

⁹ Per una distinzione analoga cfr. Reynaud (1988).

servato che il Contratto Collettivo Speciale di Lavoro vigente in Fca non è un portato necessario del Wcm, è il risultato di una scelta aziendale di realizzare una particolare versione del Wcm e uno specifico sistema di gestione delle relazioni di potere e di lavoro in fabbrica. Vero è che la grandissima parte delle imprese industriali impegnate da anni nell'applicazione del modello Wcm e delle sue molte varianti hanno adottato l'assetto classico del sistema di relazioni industriali italiano. Il terreno di intervento dei lavoratori e delle loro organizzazioni nell'ambito del Wcm, in generale e non solo in Fca e Cnh, sembra essere definito dall'ampia gamma di dilemmi socio-organizzativi che animano questo modello. Intervenire sindacalmente su questi dilemmi vuol dire associare alla classica funzione sindacale di tutela collettiva e individuale e di redistribuzione della ricchezza prodotta, un'azione di progettazione organizzativa e di implementazione partecipata di nuove soluzioni socio-tecniche dei problemi della produzione e del lavoro. Una progettazione partecipata e aperta che dia un nuovo valore alla tecnologia, all'organizzazione e al lavoro, che assuma come obiettivo e vincolo il miglioramento della qualità della vita di lavoro: partecipata dai lavoratori a livello del processo di produzione e del posto del lavoro per definire il disegno dei cambiamenti e della loro attuazione; aperta perché deve mettere in rete attori portatori di competenze diffuse nel territorio, non solo nell'impresa, per elaborare nuove soluzioni, quindi segnatamente i governi locali, le università, gli enti di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Adler P. (1993), *The learning bureaucracy: New United Motor Manufacturing Inc.*, in L. Cummings e B. M. Staw (a cura di), *Research in organization behavior*, vol. XV, Greenwich, Conn.
- Appay B. (2007), *Dualisme e paradoxes au travail. L'autonomie contrôlée*, in *Sociologia del lavoro*, n. 105, pp. 19-34.
- Barbagli M., Saraceno C., Schizzerotto A. (2017), *L'Istat ora vuole eliminare le classi sociali*, in *la voce.info*, 23.5.2017, <https://lavoce.info/archives/46942/listat-scomparire-le-classi-sociali/>.

- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna, il Mulino.
- Bubbico D. (2011), *Le condizioni di lavoro nella Fiat Sata di Melfi*, in *Inchiesta*, n. 171, pp. 56-64.
- Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat-Chrysler in Italia*, Milano, Guerini.
- Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di) (2005), *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani, promossa dai Democratici di Sinistra e da L'Unità*, Roma, Ediesse.
- Carrieri M., Damiano C. (a cura di) (2010), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Roma, Ediesse.
- Carrieri M., Damiano C. (a cura di) (2019), *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale. Terza indagine sui lavoratori italiani*, Roma Ediesse.
- Cavazzani A., Fiocco L., Sivini G. (a cura di) (2001), *Melfi in Time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro in Fiat*, in *I Quaderni del Consiglio regionale di Basilicata*, n. 6.
- Cerruti G. C. (1993), *Automazione e integrazione alla Fiat di Termoli*, in AA.VV., *Fiat Punto e a capo*, Roma, Ediesse.
- Cerruti G. C. (2015), *Il World Class Manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, pp. 37-53.
- Comisso G. (1999), *Il conflitto invisibile. Forme di potere, relazioni sociali e soggettività operaia alla Fiat di Melfi*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro, concetti e prassi del modello giapponese*, Bari, Dedalo.
- Cotesta V., Montesperelli P., Pendenza M. (2000), *La Fabbrica integrata*, Roma, Donzelli.
- Craipeau S. (2001), *L'Entreprise commutante. Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Durand J.-P. (2017), *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire?*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.
- Gaddi M. (2010), *Lotte operaie nella crisi. Materiali di analisi e di inchiesta sociale*, Milano, Edizioni Punto Rosso.
- Hugrée C., Penissat E., Spire A. (2017), *Les classes sociales en Europe. Tableau des nouvelles inégalités sur le vieux continent*, Marseille, Agone.
- Istat (2017a), *Rapporto annuale 2017. La situazione del paese*, Roma.
- Istat, I.Stat (2017b), http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ADIPWP.
- Istat (2020), *Rapporto annuale 2020. La situazione del paese*, Roma.
- Marzadro S., Schizzerotto A., Vergolini L. (2019), *Classi sociali o gruppi multidimensionali? Come rappresentare le disuguaglianze sociali nell'Italia di oggi*, in *Stato e Mercato*, n. 115, pp. 7-39.

Gian Carlo Cerruti

- Reynaud J.-D. (1988), *Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome*, in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n. 1, pp. 5-18.
- Rieser V. (1997), *Lavorare a Melfi*, Rionero in Vulture, Calice Editori.
- Simon H. (2000), *Scienza e comportamento umano*, Milano, Edizioni di Comunità.