

Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali

Salvo Leonardi*

1. La ricerca Fim-Cisl sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti Fiat (*Le persone e la fabbrica*) realizzata con il concorso del Politecnico di Milano e quello di Torino, fornisce un importante contributo di conoscenza e analisi sull'applicazione del World class manufacturing (Wcm) e sulla percezione che di essa offrono i lavoratori¹. Sul Wcm come concetto e sistema manageriale esistono ormai vari studi internazionali (Schonberger, 1986 e 1996; Delbridge, Lowe, 1998), e ancora di più sui sistemi di produzione *lean*, specie se legati all'influenza del modello giapponese (Pascale, Athos, 1982; Fodella, 1982; Dore, 1990; Schonberger, 1990; Womack, Jones, Roos, 1990; Coriat, 1992; Totsuka, Togunaga, 1996; Harrison, 1999; Della Rocca, Fortunato, 2006). Assai di meno sono invece le ricerche, a livello empirico, sulla sua implementazione e percezione nei luoghi di lavoro (Storey, Harrison, 1999). In Italia il panorama appare ancora più carente, dove invece vasta e pluridecennale è stata l'attenzione intorno alla Fiat e ai suoi modelli socio-organizzativi.

In entrambi i casi (Wcm e Fiat) abbiamo avuto e abbiamo giudizi tutt'altro che omogenei, sia fra gli studiosi che fra le organizzazioni sindacali. Esistono letture ottimiste, non di rado, sebbene non esclusivamente, di emanazione manageriale (Sakiya, 1982 per la Honda; Ohno, 1993 per la Toyota; Matsushita, 1993 per la Panasonic; Fiat Auto, 1989 e Romiti, 1990 per la Fiat), che enfatizzano i miglioramenti, l'*empowerment*, l'umanizzazione del lavoro (Bonazzi, 1993), in netta discontinuità col passato. Ed esistono letture pessimiste, o comunque critiche, in molti casi simpatetiche col mon-

* Salvo Leonardi è esperto di relazioni industriali presso l'Associazione Bruno Trentin.

¹ *Le persone e la fabbrica. Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione.* Ricerca Fim-Cisl sulle condizioni dei lavoratori negli stabilimenti Fiat coordinata da Alberto Cipriani, Luisella Erlicher, Paolo Neirotti, Luciano Pero, Luigi Campagna.

Materiali e relazioni della ricerca sono disponibili sul sito: www.fim-cisl.it/ricerca-studi/.

Il lavoro inoltre è in corso di pubblicazione per Guerini e Associati.

do sindacale (Takagi, 1982; Gorz, 1992; Dohse, Jurgens, Malsch, 1994, e per la Fiat Revelli, 1989; Cerruti, Rieser, 1991; Aa.Vv., 1993; Rieser, 1996; Filosa, Pala, 1992; Basso, 1998; Bardi, Garibaldo, Telljohann, 2006; Fortunato, 2008; Aa.Vv., 2011; Tuccino, 2011), volte a denunciarne i rischi e le insidie in termini di sorveglianza e dominio, in continuità – quanto meno su questo – col taylor-fordismo.

In questo scenario, la ricerca della Fim ha innanzitutto il merito di aggiornare lo stato della conoscenza empirica in Italia nell'azienda simbolo del Wcm, e di farlo con un'indagine seria e vasta, condotta fra l'aprile 2013 e l'aprile 2014. Ben 5.000 questionari compilati (4.710 un volta «ripuliti»), raccolti in trenta stabilimenti che occupano all'incirca 50.000 addetti, nonché dieci *focus groups* con 150 lavoratori in altrettanti siti. I suoi obiettivi e campi di indagine sono sostanzialmente tre e rispondono ai seguenti interrogativi: come sono mutate le condizioni di lavoro in fabbrica a seguito dell'introduzione del Wcm; quali sono le pratiche di partecipazione implementate nell'ambito del Wcm; come procede il cambiamento e quali sono le opinioni dei lavoratori. Restano esclusi dal campo della ricerca quegli aspetti definitivi relativi al concetto di innovazione, ma soprattutto le relazioni industriali, sebbene alcune domande finali attengono al giudizio dei lavoratori sul sindacato. Una scelta, questa, che consente di aggirare un tema su cui si è già alimentato un interminabile contenzioso sia sindacale che teorico, ma che a mio avviso mutila il risultato su un versante che reputo inseparabile dal paradigma socio-tecnico che si vuole descrivere. Ci tornerò alla fine.

A conclusione ne emerge un quadro molto ricco di informazione e di spunti d'analisi che travalicano la specificità del caso e ci interrogano complessivamente sui mutamenti del lavoro industriale: segno e direzione. Uno scenario di luci e ombre, con risultati relativamente diversificati fra i vari siti, sebbene le prime appaiono nel complesso sopravanzare le seconde.

2. Concepito intorno al 2004-2005, per poi essere gradualmente introdotto nei vari stabilimenti dal 2008 in poi, il Wcm costituisce in Fiat il proseguimento della *Fabbrica integrata*, da cui eredita e affina il programma di miglioramento continuo di tutte le funzioni aziendali, con una inedita centralità ora rivolta al lavoro in team. L'obiettivo è, in sostanza, triplice: 1) aumentare il livello di utilizzo degli impianti; 2) accrescere la flessibilità del lavoro; 3) ridurre i costi e incrementare la produttività, attraverso l'adozione

di *high performance work practices* (Hpwp), molto incentrate sul coinvolgimento attivo e il team-work.

I lavoratori interpellati mostrano di conoscere i principi del Wcm e di apprezzarne significativamente una serie di progressi relativi all'ambiente di lavoro (rumore, pulizia, illuminazione), al coinvolgimento (grazie alla possibilità di dare suggerimenti), al sistema dell'informazione e consultazione, alla rotazione (anche se molti dicono «mi piacerebbe rotare di più»), alla qualità del prodotto, alla lotta agli sprechi. Tutti fattori ritenuti forieri di un accrescimento della competitività del prodotto, e dunque delle proprie prospettive di stabilità occupazionale. La risposta «Fiat è un buon produttore di automobili» fa registrare medie di gruppo (70 per cento) ben al di sopra di quelle solitamente rilevate in indagini di questo tipo (ad es.: le *survey* periodiche sul benessere al lavoro condotte dalla Fondazione di Dublino e dall'Eurobarometro). I siti di Pomigliano e Cassino spiccano per i livelli particolarmente alti di adesione, specie quando si tratta di riassumere il proprio grado di soddisfazione verso l'impresa. Addirittura il 97 per cento degli interpellati a Pomigliano raccomanda Fiat come «un buon posto dove lavorare». Si tratta, va detto, di realtà territoriali particolarmente svantaggiate dal punto di vista economico e occupazionale, e il nuovo stabilimento ristrutturato – dal canto suo – può fare vanto dell'esser stato giudicato il migliore d'Europa fra quelli che producono auto.

Le criticità non mancano e risiedono principalmente: 1) nello scarso tempo a disposizione per la discussione nei team; 2) nei ritmi di lavoro che non consentono di aiutare i compagni; 3) nei tempi di lavoro più stressanti («meno porosi» e in cui non è in alcun modo possibile distrarsi); 4) nello scarso riscontro dei propri suggerimenti a opera del management, in una maggiore saturazione dei tempi e dei ritmi di lavoro; 5) nella bassa soddisfazione per l'erogazione dei premi, con un funzionamento del team-work ancora carente sotto il profilo della rotazione e della scelta del team leader. Come riferiscono gli autori: «Si percepisce un aumento del lavoro vincolato e che non è più possibile distrarsi ogni tanto, venuti meno quei tempi morti, per via della riduzione delle attività non a valore aggiunto».

Nel complesso emerge una qualche spaccatura nei giudizi, che – secondo i curatori della ricerca – sarebbe da imputare al diverso grado di eccellenza con cui il Wcm è stato applicato nei vari stabilimenti. I giudizi più omogenei e positivi si registrano in quelli più avanzati, come Pomigliano, e tendono a riguardare gli operai indiretti e gli impiegati, giovani, più scolarizzati,

che fanno rotazione. I giudizi peggiori si registrano invece fra gli operai diretti addetti al montaggio, più anziani e meno scolarizzati.

Rispetto al sindacato la sintesi della ricerca non dice molto, se non che «il suo ruolo appare piuttosto indefinito». Nei *focus groups* emergono attese relative alla difesa del posto di lavoro e del salario; da alcuni operai viene visto come «agente di facilitazione dei rapporti con l'impresa», «dovrebbe mantenere rapporti più frequenti coi lavoratori, conoscere meglio il lavoro, favorire la partecipazione al Wcm». Nell'interpretazione dei curatori della ricerca, si evoca un linguaggio operaio che è cambiato, meno conflittualista e più partecipativo.

La conclusione più teorica, e a nostro avviso più controversa, alla quale giungono i curatori dell'indagine è che simili dati ci parlano di una tendenza forte e univoca all'emersione di un nuovo modello produttivo. «La fabbrica del Novecento è del tutto scomparsa», si legge, con un salto di modello ritenuto foriero di un «netto superamento del fordismo e dell'operaio-massa».

Prendendo spunto da queste ultime e impegnative asserzioni, vorremmo sviluppare – su un piano sia generale sia specifico – le nostre perplessità e obiezioni su quello che rischia di essere il principale messaggio politico di un lavoro altrimenti ineccepibile, per rigore metodologico e ricchezza di informazioni.

3. Che la *lean production* prima e il Wcm ora costituiscano un radicale rovesciamento della prospettiva taylorista, lo si accennava in principio, è tesi che ha goduto e gode di un autorevole sostegno in ambito scientifico, oltre che – evidentemente – manageriale. Benjamin Coriat ci ha intitolato un suo seminale lavoro sul modello giapponese di organizzazione del lavoro (*Penser à l'envers*, 1992). Egli stesso, tuttavia, deve riconoscere come la ricerca del massimo risparmio possibile di tempo di lavoro (pagato), ne costituisca il vero tratto dominante. La vera ossessione di Ohno, per come la tratteggia, ripercorrendo il concetto e la storia del modello Toyota. L'obiettivo – scrive – è quello di «diminuire il potere dei lavoratori sulla produzione e aumentare l'intensità del lavoro» (p. 48). Non si tratta, a ben vedere, di un dettaglio secondario, bensì del trait d'union che lega, in un rapporto di sostanziale continuità e non certo di antitesi, taylorismo e toyotismo. L'antica utopia manageriale dell'organizzazione «scientifica» del lavoro, lungi dall'essere accantonata in nome di qualcos'altro, viene portata alle sue più radicali, estreme conseguenze. Investendo, insieme alla dimensione del fare e del sa-

per fare, anche un certo atteggiamento mentale, emotivo, di auto-attivazione, di identificazione con le richieste dell'azienda. Cose che il vecchio paradigma pensava di non potere mai conseguire. Col Wcm questa auto-limitazione del capitale lascia il campo a un disegno che mira, con le buone o con le cattive, a realizzare una integrazione «totale». Come totale, del resto, dev'essere la qualità, appunto. In un documento di Fiat Auto del 1989 («Caso Toyota e qualità totale») si legge: «L'asservimento del fattore lavoro [dice proprio così, ndr] alle necessità critiche del sistema azienda Fiat è inevitabile». La questione è: «Come si può costituire una organizzazione del lavoro nella quale il lavoratore si senta contemporaneamente non estraniato anche se di fatto asservito».

La diffusione del team-work, pur modificando e anche sensibilmente alcuni tratti modali dell'assoggettamento al potere di comando dell'impresa, non arriva in alcun modo a incrinarne l'essenza, che altro non è se non una più integrale sussunzione del lavoro al processo di valorizzazione capitalista. Senza residui, senza porosità. Con un più elevato grado di assoggettamento spontaneo e consensuale al potere direttivo, gerarchico e disciplinare dell'imprenditore. La sfera dell'autonomia nel lavoro appare sì dilatarsi, ma su una classe decisionale rigorosamente esecutiva, in cui – con André Gorz – non sono più gli individui a operare come ingranaggi, bensì il gruppo di lavoro. Il vero obiettivo del management consiste nell'indurre il lavoratore a «demolire le proprie astuzie», inducendo la sensazione di un accorciamento della distanza sociale che regola il rapporti di potere in fabbrica. Che tale distanza, lungi dal ridursi, si sia invece enormemente accresciuta – proprio in concomitanza con l'affermazione di questi nuovi paradigmi produttivi – dovrebbe risultare chiarissimo alla luce di quel processo univoco che in Occidente ha prodotto una rivincita del capitale sul lavoro di proporzioni epocali. Disuguaglianze pre-moderne, a partire da quelle reddituali fra top-management e maestranze, e precarietà generalizzata, basterebbero da sole ad attestarlo. Ma la retorica partecipazionista ha fatto molti proseliti. E così, a fronte di un ciclo lavorativo che all'assemblaggio resta sulle linee intorno al minuto, come e peggio di alcuni decenni orsono, dobbiamo ascoltare dotte dissertazioni sul *coinvolgimento cognitivo* e del lavoro operaio. I tempi in cui a Kalmar e Uddevalla, Volvo provava a ricomporre in chiave neo-artigianale il lavoro per isole, con tempi fino a due ore, è ormai un lontano ricordo per archeologi della materia. Giuseppe Bonazzi, che di queste cose è stato fra i più acuti analisti, aveva l'accortezza di ricordare come alla meglio processi di tal natura interessassero non

più del dieci per cento della forza operaia. E il resto? Il resto, in Fiat, si è visto applicare un nuovo sistema integrato fra metrica ed ergonomia (Ergo-Uas), in virtù del quale un operaio addetto a una postazione relativamente meno disagiata potrà vedersi indotto a una intensificazione della sua prestazione senza precedenti. Se un accordo del lontano 1971 stabiliva che, sotto il minuto, un operaio di linea fosse caricato per un massimale dell'84 per cento (ossia in un minuto di lavoro, quello considerato effettivo non doveva superare i 50,4 secondo), ora – con la disdetta aziendale di quell'accordo – un operaio a basso rischio ergonomico potrà sperimentare una saturazione dell'ordine del 98 per cento (Tuccino, 2011). Analogamente, in Toyota, le operazioni in assemblaggio richiedevano nel 1973 1 minuto e 14 secondi; nel 1989 erano scesi a 44 secondi. Dunque, il lavoro si intensifica e si accelera. Come? Eliminando ogni gesto/azione non immediatamente finalizzati a produrre valore aggiunto («*non-value added activity*», Nvaa), come camminare, aspettare, posare un attrezzo, cercare, operare fuori linea. «La percezione è che si lavora di più [...] il passo ti svagava, ti staccava dalla linea», riferisce un lavoratore in uno dei *focus groups* condotti nel corso della ricerca. Gli accordi sindacali (separati) fanno il resto, operando sulla riduzione delle pause e ampliando la discrezionalità datoriale su turni, orari e straordinari. Nemmeno Karl Marx avrebbe mai potuto immaginare livelli tanto pervasivi e sofisticati, quando trattava di estrazione del plusvalore, assoluto e relativo.

Le conseguenze sul rischio per la salute sono (dovrebbero essere) facilmente intuibili. E infatti un'agenzia specializzata su questi temi (Snop), ha rilevato come l'Ergo-Uas sottostimi questi rischi. E del resto, dovrebbe indurre a qualche riflessione il dato variamente stimato ma comunque alto intorno all'entità del numero di operai a ridotta capacità lavorativa nei siti Fiat. La risposta «Il mio lavoro è meno faticoso», nella ricerca Fim, raccoglie il 52 per cento di pareri positivi, contro un 66 per cento che reputa invariato il livello dello stress e della fatica.

Tangenzialmente a questo tema, vorrei segnalare la notizia secondo cui l'azienda Sevel di Atesa (Chieti), dove si produce il camion Ducato, ha recapitato una lettera a una ventina di operai che avrebbero accumulato parecchie assenze, nella quale testualmente si legge: «Pur non contestando la validità di tali certificazioni, né la piena legittimità, alla luce delle vigenti disposizioni di legge, di tali assenze, riteniamo tuttavia utile segnalarle come questa situazione non può non avere rilevanti riflessi sulla continuità della sua prestazione lavorativa. Dobbiamo altresì aggiungere – si legge ancora –

che, perdurando una discontinuità nella prestazione lavorativa quale quella evidenziata, l'azienda si riserva ulteriori e più approfondite valutazioni e decisioni in merito alla prosecuzione del suo rapporto di lavoro con la nostra società».

Insomma, l'ambiente sarà pure più ovattato, come non mancano di rilevare gli operai, alla stregua però del più insidioso aumento dello stress lavoro-correlato e da *surmenage* cognitivo, sia per la quantità che per la velocità delle operazioni da effettuare.

4. La ricerca, come segnalavamo all'inizio, ha scelto di non indagare riguardo all'assai controverso e dibattuto tema delle relazioni industriali. Di conseguenza, ai lavoratori non è stato chiesto di esprimersi su cosa pensano delle scelte compiute dalla Fiat e/o dai sindacati in questi ultimi anni. Se la cosa è stata dettata da motivi di opportunità e/o prudenza, onde evitare la riapertura di ferite tutt'ora non rimarginate, lo si può capire e anche condividere. Ma se ciò ha inteso essere il riflesso di una precisa assunzione di carattere analitico e metodologico – tipo: «Wcm e relazioni industriali si collocano su due piani chiaramente distinti e distanti» –, allora diciamo con molta nettezza che non siamo d'accordo. I due piani sono inestricabilmente legati. Nel senso che lo sviluppo dell'uno implica ripercussioni precise sulle altre. Canonicamente: una determinata crescita a livello di forze produttive non può che avere il suo corollario nella sfera dei rapporti di produzione.

Il toyotismo, la *lean production*, il Wcm, per funzionare in quella maniera impeccabile che postulano e perseguono, richiedono la rimozione di tutto ciò che ne possa inficiare, in un modo o nell'altro, il pieno dispiegamento (fra i famosi 6 zero del *Kaizen* – zero difetti, zero scorte, zero tempi morti, zero tempi di attesa, zero cartacce – c'è ovviamente «zero conflitti»). La resistenza operaia, qualunque forma essa possa assumere: la passività, una non più che perfetta disposizione psico-fisica, le assenze, le «astuzie» non condivise, il conflitto. Se guardiamo ai contenuti dei contrastati e ormai ben noti accordi separati di Pomigliano o Mirafiori, fra il 2009 e il 2010, possiamo vedere chiaro, in trasparenza, questo progetto. Per realizzare il quale il management non esita a ricorrere a qualunque mezzo. A sovvertire, se necessario, la costituzione materiale, se non anche formale (e la Corte costituzionale rileverà anche quello), che in Italia ha retto il funzionamento delle relazioni industriali. Abbandono di Confindustria e del suo ultradecennale sistema di accordi, una completa aziendalizzazione tramite un inedito con-

tratto nazionale di primo livello, la NewCo, con riassunzioni talmente selettive (e discriminatorie) da indurre uno statistico anglosassone ingaggiato a processo dalla Fiom a parlare di una «casualità» paragonabile a quella del metaforico terno al Lotto. Una sequenza di atti che ha lasciato sbigottita una larga fetta della stessa dottrina giuslavoristica, e di una magistratura che sui punti essenziali non ha potuto che dare ragione alle proteste della Fiom. Mai e poi mai una rappresentanza democratica può dipendere dall'aver siglato un contratto, bensì un contratto – per potersi ritenere valido – deve poter rinviare a una rappresentatività effettiva. Pena lasciare all'impresa il potere di scegliersi non solo il proprio interlocutore negoziale, ma persino chi può avere il diritto a fare sindacato nei suoi locali. E questo, lo si dovrebbe capire anche al di là della contesa partigiana, è fuori da un ordinamento costituzionale e legale come è (ancora) il nostro.

Fiat ci prova comunque. L'esempio del resto lo aveva dato anche su questo la Toyota, quando fra il 1951 e 1953 aprì un durissimo scontro e scacciò alla fine dalle sue fabbriche il combattivo e molto seguito sindacato industriale di allora, per sostituirlo con una organizzazione corporativa aziendale, dalle forme solo pallidamente riconducibili a ciò che in Europa chiamiamo «sindacato». La Fiat fa più o meno lo stesso, quando nei primi anni cinquanta, dopo una lotta senza quartiere contro la Fiom (i famigerati «anni duri alla Fiat»; coi reparti confino e tutto il resto), gioca con successo la carta Fim (1955), per poi cestinarla, appena tre anni dopo (1958), creando da una sua costola ancora più collaborativa (Arrighi) il poco glorioso Sida, di cui, altrettanto ingloriosamente, il Fismic è l'attuale figlio legittimo. Insomma, *divide et impera* prima; espellere chi non ci sta e cooptare chi resta poi.

Non è vero che al modello Marchionne di fare auto non ci sono alternative. Il caso Volkswagen ne è un esempio clamoroso. Perché se è vero che anche lì si fa un contratto di gruppo fuori dal perimetro nazionale di settore, è anche vero che lo si fa uscendo verso l'alto, per livelli retributivi e un sistema di codeterminazione che risale a una legge del 1960 e che si staglia al di sopra della – per noi già inarrivabile – legge tedesca in materia del 1976. La presenza quasi paritetica nel Consiglio di sorveglianza, con *golden share* della regione della Bassa Sassonia. In più, VW sigla sei accordi di gruppo a livello mondiale – la Fiat, caso unico fra i grandi produttori d'auto, nessuno – in cui estende il suo modello a tutti gli stabilimenti del mondo (ABT, 2015). Compresi i nostri, di Lamborghini e Ducati, regolarmente firmati dalla Fiom e non anche (nel primo caso) dalla Fim.

La ricerca, e torniamo in conclusione al punto, ci dice che i lavoratori dimostrano una cultura diffusamente partecipativa. Ma allora, perché la Fiat ha deciso di imbarcarsi in un contenzioso tanto aspro e frontale, generando proprio quel (prevedibile) conflitto che dichiarava di voler scongiurare? La risposta, a nostro avviso, è che sul medio e lungo periodo il management è conscio delle insorgenze conflittuali che i nuovi ritmi di lavoro potrebbero suscitare fra le maestranze. Le quali, passata la grande paura per i destini del loro posto, potrebbero iniziare a inceppare quella gioiosa macchina da guerra che è divenuto il Wcm. La fragilità a cui lo espone infatti il sistema del *just in time* rischia di vanificare quel domino assoluto a cui altrimenti concorre tutto il resto. A partire dall'*exit strategy* della delocalizzazione globale. Ecco perché, pochi mesi fa, Marchionne in persona si precipita in Italia per scongiurare un piccolo sciopero annunciato nei suoi stabilimenti italiani.

Da qui l'enfasi sulla governabilità della fabbrica e la centralità della prevenzione del conflitto. Estromettendo la Fiom, ipotecando la rappresentanza e residualizzando (o perseguendo) lo sciopero. Un clima di intimidazione che, con buona pace delle sentenze della magistratura, ha conseguito il risultato di scoraggiare l'adesione a quell'organizzazione che, quando tutto è iniziato, vantava oltre 11.000 iscritti. Divenuti oggi, e francamente si capisce, un lontano ricordo, anche se i voti per gli Rls paiono a sorpresa far segnare un grosso punto a favore della Fiom. Che sia grazie a ciò che Fiat riprende oggi ad assumere, come qualcuno più o meno apertamente sottintende, ci pare tesi economicamente infondata e politicamente subdola.

Solo un tempo più lungo – possibilmente fuori dall'interminabile crisi di questi ultimi sette anni – ci consentirà di capire veramente come saranno andate le cose. E allora, raccomandiamo sin d'ora agli amici e colleghi della Fim e del Politecnico di Milano, di procedere a un follow-up di questa preziosa ricerca.

In occasione della presentazione della ricerca, organizzata a Roma lo scorso 23 gennaio presso la facoltà di Economia dell'Università La Sapienza, alcuni relatori hanno proiettato filmati nei quali i lavoratori americani di Fca si scambiano, emozionati e grati, calorosi abbracci e strette di mano con la nuova dirigenza del gruppo e con Sergio Marchionne in persona. Il messaggio, ribadito sia dai relatori sia da alcune interviste realizzate in video con i delegati, è chiaro: la collaborazione e la piena condivisione di o-

biettivi e metodi costituisce la nuova frontiera del sindacato nel XXI secolo. Anche nella ricerca lo si può leggere nelle conclusioni: «Fare da noi come ha fatto il sindacato americano Uaw (United auto workers, ndr)». Allora non sarà inutile andare direttamente alla fonte e leggere le tesi sostenute dall'ex presidente della Uaw, Bob King (2011), fra gli artefici dell'accordo che ha portato alla fusione tra Fiat e Chrysler. Parlando delle sfide del sindacato americano dell'auto King ne elenca le priorità e dice: «Il nostro primo impegno dev'essere verso i consumatori, l'efficienza energetica e la protezione dell'ambiente». *E i lavoratori, la loro condizione e i loro diritti?* si potrebbe esser tentati di chiedere. King infatti non sfugge e aggiunge: «E sul lavoro la lotta all'assenteismo». Ma come! Nello stesso articolo si legge testualmente che: «Negli Usa il diritto di organizzare i sindacati non esiste per i lavoratori del settore privato»; che: «Nelle aziende i supervisori esercitano pressioni intollerabili nei confronti dei lavoratori, minacciandoli continuamente di far perdere loro il posto di lavoro»; che: «Commenti offensivi, destabilizzanti e provocatori sui lavoratori sono materia costante»; che: «Nei luoghi di lavoro vige un clima di intimidazione che impedisce l'elezione di rappresentanti» (p. 108). Ebbene, dinanzi a tutto ciò, la priorità del sindacato è «la lotta all'assenteismo»? No, infatti per King non lo è. C'è anche e soprattutto da istituire un «partenariato creativo» in cui «la rigida demarcazione fra direzione d'impresa e lavoro, così fortemente radicata nel vecchio modello di sindacato, deve essere scardinata». Scardinata. «Noi – conclude – non soltanto rispettiamo tutti i datori di lavoro, soprattutto quelli delle multinazionali, ma diamo loro il benvenuto in qualità di partner e colleghi» (p. 110). Più chiari di così! Che dire: dovremmo forse riesumare le sofisticate analisi di Althusser e Poulantzas sulla degenerazione di alcuni sindacati moderati in meri apparati ideologici dello Stato capitalista? Oppure nutrire qualche malizioso sospetto riguardo all'ingente sostegno economico che l'Uaw ha ricevuto dalla Fiat nei mesi del negoziato, come documentato da Giorgio Barba Navaretti e Gianmarco Ottaviano in *Made in Torino* (2014)? O supporre il ricorso a una qualche *captatio benevolentiae* al fine di scongiurare gli esiti più nefasti della globalizzazione, offrendo in cambio un certo grado di disposizione al dialogo? Forse un po' di tutto questo insieme. Orbene, se questo è il nuovo che avanza, se questo è il modello di sindacato a cui dovremo abituarci, io dico che sì, il Novecento è stato effettivamente congedato. Peccato solo che lo sia nella direzione del secolo a esso precedente.

Riferimenti bibliografici

- ABT – Associazione Bruno Trentin (a cura di), *Gli accordi transnazionali di gruppo. I risultati di una ricerca europea*, Euracta 2, disponibile sul sito www.ires.it/contenutieuracta-2.
- Aa.Vv. (1993), *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma, Ediesse.
- Aa.Vv. (2011), *Nuova Panda schiavi in mano. La strategia Fiat di distruzione della forza operaia*, Roma, Derive Approdi.
- Barba Navaretti G., Ottaviano G.I.P. (2014), *Made in Torino? Fiat Chrysler Automobiles e il futuro dell'industria*, Bologna, Il Mulino.
- Bardi A., Gairibaldi F., Telljohann V. (2006), *A passo d'auto. Impresa e lavoro nel settore automobilistico*, Bologna, Maggioli.
- Basso P. (1998), *Tempi moderni, orari antichi*, Milano, Franco Angeli.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Bologna, Il Mulino.
- Cerruti G., Rieser V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse.
- Coriat B. (1992), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Bari, Dedalo; ed or.: (1991), *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois.
- Delbridge R., Lowe J. (1998, a cura di), *Manufacturing in transition*, Londra, Routledge.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Roma-Bari, Laterza.
- Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1994), *Breaking from Taylorism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Dore R. (1990), *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Bologna, Il Mulino.
- Fiat Auto (1989), *Caso Toyota e qualità totale*, dattiloscritto, Torino.
- Filosa C., Pala G. (1992), *Il terzo Impero del Sole. Il neocorporativismo giapponese nel nuovo ordine mondiale*, Bologna, ES/Synergon.
- Fodella G. (1982), *Giappone e Italia. Economie a confronto*, Milano, Etas.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World class manufacturing»*, Roma, Carocci.
- Gorz A. (1992), *Metamorfosi del lavoro*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Harrison B. (1999), *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Jurgens U. (2011), *Condizioni e forme di tutela del lavoro alla Toyota*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 115-130.
- King B. (2011), *Le sfide del sindacato americano dell'auto*, in *Economia & lavoro*, n. 2, pp. 107-113.

- Matsushita K. (1993), *L'uomo e l'impresa*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1982), *Le sette S*, Milano, Mondadori.
- Revelli M. (1989), *Lavorare in Fiat*, Milano, Garzanti.
- Romiti C. (1990), *Considerazioni sulla qualità totale*, in *Economia e politica industriale*, n. 67.
- Rieser V. (1996), *La fabbrica integrata «realizzata»*, da «*Inchiesta operaia alla Fiat di Melfi*», in *Finesecolo*, n. 3-4, pp. 27-99.
- Sakiya T. (1982), *Honda Motor. The men, the management, the machines*, Tokyo, Tokyo Kadonsha International.
- Schonberger R.J. (1986), *World class manufacturing. The lesson of simplicity*, New York, Free Press.
- Schonberger R.J. (1990), *Tecniche produttive giapponesi. Nove lezioni di semplicità*, Milano, Franco Angeli.
- Schonberger R.J. (1996), *World class manufacturing. The next decade*, New York, Free Press.
- Storey J., Harrison A. (1999), *Coping with world class manufacturing*, in *Work, employment & society*, n. 13, pp. 643-664.
- Taylor F.W. (1975), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Takagi T. (1982), *Le relazioni industriali in Giappone e in Italia*, in G. Fodella (a cura di), *Giappone e Italia. Economie a confronto*, Milano, Etas.
- Totsuka H., Togunaga S. (1996, a cura di), *Il lavoro in Giappone. Sviluppo e squilibri di un paese-azienda*, Roma, Ediesse.
- Tuccino F. (2011), *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il sistema Wcm-Ergo-Uas*, in *Lavoro & Economia*, n. 2, pp. 43-52.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.