



L'eccezione normale del toyotismo

*Tommaso Pardi**

Dopo l'avvio della produzione nel 2001, la fabbrica della Toyota di Valenciennes è colpita da una crisi del lavoro inaspettata e da un turnover impressionante della sua manodopera. Si tratta di problemi eccezionali, legati all'adattamento locale del sistema di produzione Toyota, che qui si trova di fronte a una presenza sindacale attiva, indipendente e organizzata? O bisogna dedurre che dietro la facciata postfordista di questo sistema di produzione, che dovrebbe garantire ai suoi salariati un reale potere sul loro lavoro e migliori condizioni di impiego (Womack, Roos, Jones, 1990), si nasconde una realtà meno luminosa?

Secondo la prima ipotesi, la crisi di Toyota Motor Manufacturing France (Tmmf) sarebbe un caso «eccezionale» dovuto alle caratteristiche particolari di questa struttura, vale a dire un'eredità locale operaia e militante, che ha richiesto da parte della Toyota un tempo di adattamento più lungo¹. Ora, in queste pagine dimostreremo che le resistenze militanti non sono all'origine della crisi del lavoro, al contrario ne sono una conseguenza. Quanto alla seconda ipotesi, ha cominciato a diffondersi all'inizio degli anni novanta grazie all'approccio detto di «gestione dello stress» (Parker, Slaughter, 1988; Graham, 1995; Kochan, Lansbury, Macduffie, 1997). Ciononostante, in questo approccio tale tipo di organizzazione della produzione e del lavoro dovrebbe consentire al personale di supervisione di ottenere un coinvolgimento nel lavoro «vincolante» da parte della manodopera (Durand, Le Floch, 2006). In questo caso, invece, porta a una crisi del lavoro.

In queste pagine mostreremo infatti che non solo questo sistema di

* Tommaso Pardi è co-direttore del Gis Gerpisa e ricercatore nell'École Normale Supérieure de Cachan.

¹ In linea generale la Toyota preferisce non riconoscere i sindacati nelle filiali di produzione all'estero o di riconoscerne uno solo, come nel caso della Gran Bretagna.

produzione implica effettivamente condizioni di lavoro molto vincolanti, sia per gli operai sia per il personale di supervisione, ma che quando queste non diventano oggetto di un compromesso sociale stabile, basato su un sistema di relazioni salariali coerente e valido, tale sistema entra in crisi. In questo caso vedremo che se la crisi presso Tmmf si protrae e diventa strutturale è perché i vertici aziendali si rifiutano di stabilire questo compromesso con i sindacati. Insisteremo tuttavia sul fatto che le condizioni molto particolari che hanno permesso a questo sistema di produzione di essere a lungo efficace in Giappone, almeno fino all'inizio degli anni novanta, sono difficilmente riproducibili all'estero. Quindi, sebbene *eccezionale* per la sua ampiezza e gravità, la situazione di crisi sociale in cui si trova Tmmf dall'avvio della produzione potrà essere considerata come la conseguenza *normale* dei vincoli che tale sistema di produzione impone a manager e lavoratori quando opera al di fuori di queste condizioni storiche di sostenibilità².

1. Il paradosso di Toyota Motor Manufacturing France: successo industriale, fallimento sociale

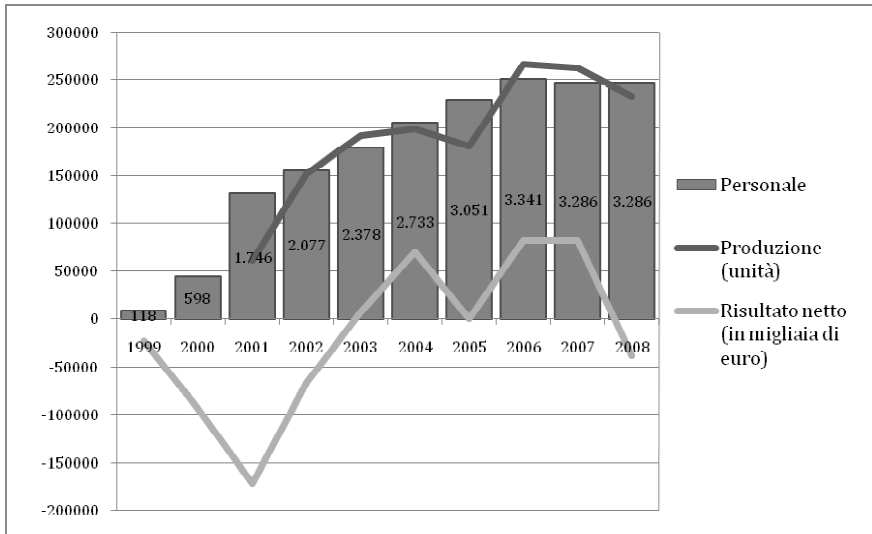
Toyota Motor Manufacturing France (Tmmf) ha avviato la sua produzione nel 2001 e ha fatto affidamento sul successo dell'unico modello prodotto, la Yaris, per aumentare rapidamente i suoi volumi di vendita. La soglia di 200 mila veicoli all'anno è stata superata a partire dal terzo anno di esistenza, mentre nella filiale britannica della Toyota ci sono voluti più di dieci anni per arrivare allo stesso risultato con due modelli: Avensis e Auris (che ha sostituito la Corolla)³. La capacità della fabbrica francese di produrre così rapidamente si spiega in due modi: la fabbricazione di un solo modello relativamente semplice da assemblare; la decisione dei vertici aziendali di limitare il coinvolgimento della manodopera nelle attività di riduzione dei costi e di gestione della produzione (Pardi, 2007). Questa performance eccezionale ha permesso alla fabbrica di ren-

² Sulla nozione di «eccezione normale» vedi Grendi, 1977.

³ Qui facciamo riferimento, per un confronto al nostro lavoro di inchiesta, a una fabbrica britannica della Toyota (Pardi, 2007, 2005).

dere molto presto degli utili, accumulando tra il 2003 e il 2007 (prima dell'impatto della crisi finanziaria mondiale) 243 milioni di euro di profitto (Fig. 1). All'opposto, la filiale britannica tra il 1992 e il 2005 aveva accumulato perdite pari a circa 612 milioni di sterline.

Fig. 1 - Produzione, personale e risultato netto di Tmmf (1999-2008)

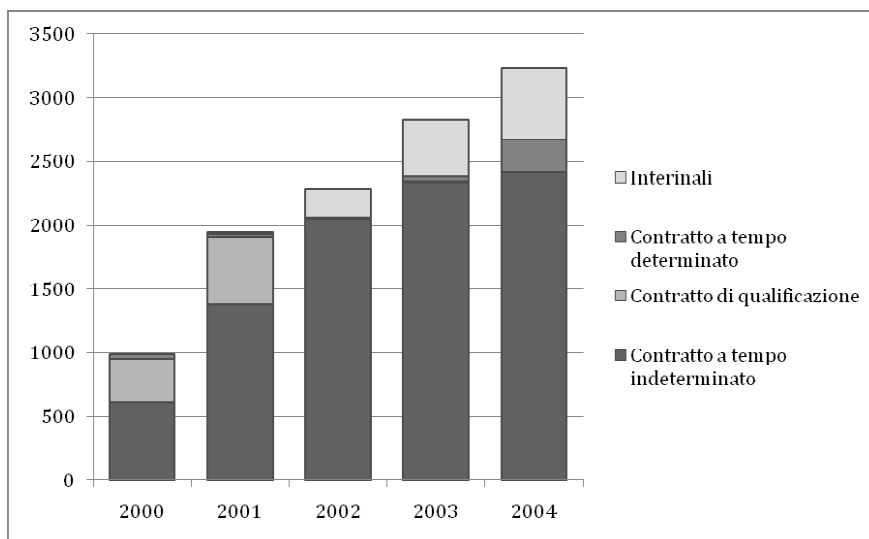


Fonte: Tmmf (2000-2008), *Informations financières, juridiques et sociales*.

Questa crescita rapida della produzione si è accompagnata a un raddoppiamento del personale tra il 2001 e il 2006, anche se Tmmf ha fatto la scelta di mantenere una grande parte della sua manodopera operaia in uno stato precario: nel 2004 un operaio su quattro era interinale o a tempo determinato (Fig. 2). Una strategia opposta a quella adottata in Gran Bretagna, dove la manodopera interinale non è stata introdotta che sette anni dopo l'avvio della produzione nel 1999, in un contesto di mercato particolarmente turbolento. È in particolare la strategia che è stata messa in atto in Giappone all'inizio degli anni Duemila, quando il costruttore giapponese ha sostituito una parte della manodopera permanente con quella interinale, in risposta a una stagnazione dei volumi della produzio-

ne⁴. È interessante constatare che la Toyota non ha comunque modificato i suoi dispositivi per creare concorrenzialità tra i lavoratori (Shimizu, 1999), ma ha semplicemente spostato il loro punto di applicazione. Sono ormai gli interinali che entrano in competizione gli uni con gli altri per ottenere un posto fisso e, come una volta i lavoratori a tempo indeterminato, sono valutati e devono continuare a progredire. Come in Giappone, Tmmf mette in competizione gli interinali tra loro, ma anche gli interinali con la manodopera permanente.

Fig. 2 - *Composizione della manodopera Tmmf (2000-2004)*



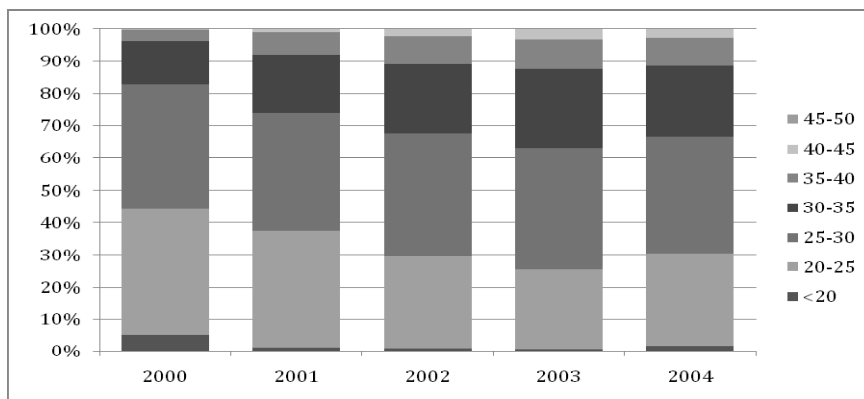
Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*⁵.

⁴ Nel corso dei sopralluoghi alla fabbrica nel 2002, abbiamo constatato che in media il 40 per cento della manodopera operaia era interinale.

⁵ I vertici aziendali di Tmmf considerano i bilanci sociali come documenti di natura confidenziale, vietando formalmente ai rappresentanti sindacali eletti nel *Comité d'entreprise* di diffonderli fuori dall'azienda. Nella misura in cui la diffusione di documenti confidenziali costituisce una ragione sufficiente per giustificare un licenziamento, si può comprendere che l'accesso a questo tipo di documenti è molto difficile. Nell'ambito del nostro campo di ricerca abbiamo avuto la possibilità di consultare quelli relativi al periodo 2003-2005. Invece le nostre richieste all'azienda per avere accesso ai bilanci sociali del 2005-2007 non hanno a oggi ricevuto risposta.

Infine, vale la pena di notare che Tmmf ha privilegiato inizialmente l'assunzione di una manodopera molto giovane, prima di modificare questa strategia per motivi essenzialmente di ordine disciplinare: infatti è più facile «far ragionare» degli adulti, che hanno responsabilità familiari e finanziarie, piuttosto che dei giovani senza legami particolari, che vivono con i loro genitori (Fig. 3).

Fig. 3 - Ripartizione in % della manodopera per fasce di età, Tmmf (2000-2004)



Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*.

Tab. 1 - Retribuzione mensile lorda per classificazione, Tmmf (giugno 2004)

Occupazione	Retribuzione mensile lorda media in €	Numero di lavoratori
Group leader quadro 2	3.952	19
Group leader quadro 1*		
Group leader non quadro 2*		
Group leader non quadro 1	2.103	82
Team leader 2	1.615	104
Team leader 1	1.453	280
Team member 2	1.377	343
Team member 1	1.300	1.198

* Non disponibile per motivi di riservatezza.

Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*.

Tab. 2 - Numero di promozioni in % sulla manodopera interessata, Tmmf (2001-2003)

Promozioni	2001	In %	2002	In %	2003	In %
Team member > Team leader	157	23	130	9	91	6
Team leader > Group leader	32	29	20	9	25	8
Group leader > Assistant manager	7	23	2	3	1	1

Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*.

1.1. Salari bassi e un turnover elevato della manodopera

A differenza della Toyota in Giappone e, almeno in parte, della filiale britannica, Tmmf non paga i suoi lavoratori più di quanto i suoi fornitori non pagano i propri, vale a dire che la retribuzione è appena superiore allo Smic (*Salair minimum interprofessionnel de croissance*, salario minimo di sviluppo, *ndt.*) (Tab. 1). Il livello delle retribuzioni non costituisce dunque di per sé una ragione molto forte per restare a lavorare presso Tmmf, tenuto conto del coinvolgimento quotidiano che questo sistema di produzione implica. Invece la crescita rapida della produzione e del personale ha aperto possibilità di carriera agli operai: circa un *team member* su quattro e un *team leader*⁶ su tre sono stati promossi nel 2001, in seguito il numero delle promozioni è diminuito nettamente nel 2002 e nel 2003 (Tab. 2).

A fronte di un tasso di disoccupazione che nella regione tocca il 20 per cento, ci si potrebbe aspettare un forte coinvolgimento dei salariati nel loro lavoro e un profondo attaccamento ai loro impieghi presso Tmmf. Ma questo non è affatto il caso. Su 991 uscite tra il 2001 e il 2004, il 38,4 per cento corrisponde a licenziamenti, mentre il 24 per cento è legato a dimissioni (Fig. 4). Circa un terzo dei lavoratori assunti durante i primi quattro anni ha lasciato l'azienda, vale a dire il 22 per cento della forza lavoro assunta nel 1999, il 24 per cento del 2000, il 37 per cento del 2001 e il 26 per cento del 2002. E questo a dispetto della cura minuziosa ap-

⁶ Un *team member* è un operaio, mentre un *team leader*, che ha sotto la propria supervisione 5-8 *team member*, ma può anche lavorare in linea in caso di assenteismo, è un *ouvrier amélioré* (operaio che ha beneficiato di un piano di miglioramento, *ndt.*). Il *team leader* ha dunque funzioni di supervisione (controllo delle performance dei lavoratori e della qualità della produzione, formazione degli operai sul campo ecc.), rimanendo però dal punto di vista dell'impiego un operaio.

plicata nella selezione del personale, con una media di 20 candidati per ogni posto di lavoro disponibile.

2. All'origine del turnover: crisi del lavoro e malcontento operaio

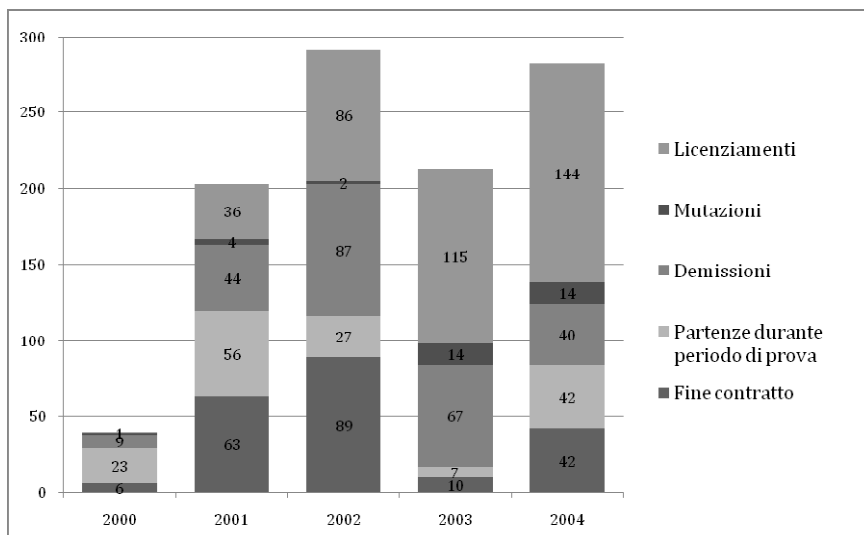
Come spiegare il rapido turnover della manodopera, soprattutto il numero impressionante di licenziamenti, che ha sfiorato le 400 persone in quattro anni di attività, rispetto a una manodopera media di circa 2 mila lavoratori?⁷ Per rispondere a questa domanda, bisogna innanzitutto avere in testa le caratteristiche dell'organizzazione della produzione e del lavoro proprie al sistema di produzione Toyota (Spt) in Giappone. Tutti i vincoli che vi sono associati si ritrovano presenti in Francia in gradi diversi. Lasciata da parte la durata del lavoro, molto meno importante del fatto delle «35 ore»⁸, le condizioni del lavoro sono assolutamente simili a quelle riscontrate in Giappone (Pardi, 2009) e si possono ricondurre al principio di lavorare in uno «stato di urgenza permanente»: il tempo accordato all'esecuzione del lavoro è diminuito costantemente, i ritmi sono sistematicamente accelerati, qualsiasi spreco di materiale, di tempo e di manodopera è metodicamente eliminato per accrescere la produttività. In un tale contesto le norme di sicurezza tendono a essere poco rispettate, cosa che si traduce in un numero di patologie e di incidenti sul lavoro sorprendentemente elevato, tenuto conto della giovinezza della manodopera. La frequenza degli incidenti sul lavoro presso Tmmf è di 14,6 per un milione di ore lavorate nel 2003, e di 9,4 nel 2004 (Toyota Motor Manufacturing France, 2004), mentre negli stessi anni alla Renault questo tasso toccava il 3,7 e il 2,5⁹. Lavorare alla Toyota è duro, resistere alla catena di montaggio più di dieci anni è quasi impossibile.

⁷ Per fare un confronto, la fabbrica Psa di Valenciennes, che produce cambi per automobili, nel 2002 impiegava 1.873 lavoratori e nello stesso anno ha registrato 56 uscite, di cui otto dimissioni e undici licenziamenti (Psa Site de Valenciennes, Rapporto *Egalité professionnelles entre les femmes et les hommes*, 2002).

⁸ Se la durata annuale del lavoro resta inferiore in Francia, quella settimanale o mensile può talvolta raggiungere i livelli molto alti del Giappone e della Gran Bretagna (Pardi, 2007).

⁹ Questi dati sono presentati qui solo a titolo indicativo, in quanto il perimetro delle due aziende non è lo stesso. Nel caso di Tmmf gli operai rappresentano l'85 per cento della manodopera, mentre alla Renault nel medesimo periodo non ne rappresentano che il 40 per cento (Freysenet, 2006).

Fig. 4 - Numero di uscite in funzione della loro causa, Tmmf (2000-2004)



Fonte: Tmmf (2000-2004), Bilan social.

Come in Giappone, la sola ragione per i lavoratori di impegnarsi in una tale corsa alla sopravvivenza è cercare di uscire dalla catena di assemblaggio attraverso una promozione. Sebbene il loro impatto sui lavoratori sia minore che in Giappone, presso Tmmf i dispositivi di stimolo si basano su quattro principi fondamentali:

- una valutazione individuale, associata a colloqui due volte l’anno con il *group leader*, che porta l’operaio a impegnarsi in progetti di sviluppo la cui realizzazione costituisce *a priori* la garanzia di una buona valutazione;
- una retribuzione dei lavoratori in base alla loro partecipazione alla riduzione dei costi, anche se è più che altro di ordine simbolico¹⁰;
- la determinazione di gradi per ogni livello di qualifica, al fine di rendere visibile l’avanzamento dei lavoratori verso la qualifica successiva per cui bisogna passare attraverso numerose tappe intermedie;

¹⁰ Quelli che presso Tmmf sono chiamati Claps (*Conceive and launch actions of progress*), corrispondono al contributo diretto degli operai al miglioramento dei processi di produzione, retribuiti tra gli 8 e i 128 euro secondo i loro risultati. In totale, nel 2004 Tmmf ha versato 84.656 euro in Claps, pari a 31 euro per lavoratore.

– un premio annuale di partecipazione, modulato in base alle performance complessive dell'azienda, rafforzando così la pressione degli operai più efficienti sui loro colleghi¹¹.

Ciononostante, l'efficacia e la legittimità di questi dispositivi sono chiaramente messi in discussione all'interno di Tmmf. A differenza delle fabbriche giapponesi, dove il personale di supervisione è nettamente più adulto, più esperto e meglio formato rispetto ai suoi subordinati, Tmmf ha reclutato una manodopera molto giovane in tutti i livelli della gerarchia, con dei *group leader*¹² privi di esperienza, appena più grandi degli operai sotto la loro supervisione, con una conoscenza generale del funzionamento del sistema di produzione Toyota praticamente equivalente alla loro¹³. In breve tempo gli operai sono stati portati a ritenere i loro *group leader* responsabili delle condizioni di lavoro molto dure di cui soffrivano. Messi in discussione nella loro autorità e legittimità, i *group leader* hanno trasformato i dispositivi destinati a selezionare il nucleo operaio efficiente in strumenti disciplinari per controllare il lavoro operaio. Di fatto si è instaurato un circolo vizioso. Nella misura in cui i *group leader* sono essi stessi sottoposti alla pressione dei loro superiori e, ancora di più, al vincolo di raggiungere obiettivi quantificabili in termini di produttività e di qualità, che condiziona le loro stesse possibilità di carriera, ne sono risultati due effetti perversi: da una parte, le promozioni al ruolo di *team leader* e *group leader* non sono state necessariamente accordate ai candidati migliori, cosa che ha contribuito a delegittimare l'autorità del personale di supervisione¹⁴; dall'altra, la fiducia dei lavoratori nei dispositivi di coinvolgimento è stata ampiamente demolita.

Con retribuzioni insufficienti a motivare un impegno costante in un tale ambiente di lavoro, ci vuole poco a favorire l'uscita: una speranza di carriera che svanisce in seguito a una lite con un superiore, una valutazione sbagliata senza giustificazione esplicita. O il dipendente dà le di-

¹¹ Questo premio è stato di 1.859 euro nel 2001, di 1.867 nel 2002 e di 2.072 nel 2003.

¹² I *group leader* hanno la responsabilità di circa quattro o cinque gruppi di lavoro, in media una trentina di lavoratori.

¹³ L'età media dei *team member* è 28 anni, dei *team leader* 29, dei *group leader* 33 e dei manager 35 anni (Toyota Motor Manufacturing France, 2000).

¹⁴ La perdita di legittimità del personale di supervisione è indirettamente confermata dalla scelta dei vertici aziendali di assumere un numero crescente di *group leader* dall'esterno dopo il 2003.

missioni di sua spontanea volontà, preferendo tentare la sorte presso un fornitore che offre la stessa retribuzione, oppure il suo grado di coinvolgimento nel lavoro si sgretola e basteranno tre assenze non giustificate per far scattare una procedura di licenziamento. L'aumento dell'assenteismo conferma questa deriva: da meno del 2 per cento di ore di assenza per numero di ore lavorate nel 2000, questo tasso è salito a 3,3 nel 2001, a 5,1 nel 2002 e a 5,7 nel 2003 (Toyota Motor Manufacturing France, 2000). Parallelamente, il prosciugamento delle promozioni offerte ha portato il personale di supervisione a incrementare le sue pressioni sulla manodopera permanente acuendo la competizione con gli interinali, cosa che ha facilitato la loro capacità di licenziare. In questo contesto, il crescente esercito di intermediari presso Tmmf costituisce più un dispositivo supplementare per aumentare la competizione tra i lavoratori che uno strumento per adeguare la manodopera alle fluttuazioni del mercato, come doveva essere originariamente la sua funzione.

Paradossalmente questa situazione perversa conviene ai *group leader*, fornendo loro gli strumenti per consolidare l'autorità. Come sottolineeremo in seguito, essa viene anche tollerata di buon grado dalla direzione, tenuto conto del rapporto di forze che le conferisce nel conflitto sindacale. Tuttavia rappresenta un enorme spreco di risorse umane, d'altronde in perfetta contraddizione con la logica del sistema di produzione Toyota. Non solo compromette il coinvolgimento dei dipendenti di cui il sistema ha bisogno per funzionare in modo durevole, ma ha anche come logica conseguenza tutta una serie di derive nella gestione della produzione e nell'organizzazione del lavoro.

«Faccio l'esempio dell'*andon*¹⁵. Il *team member*, se ha un problema su un processo, se è in ritardo, o qualsiasi altra cosa, è tenuto a tirare automaticamente l'*andon*. Sulla carta è chiaro. Ora, da noi ci sono due soluzioni. O il *team member* fa un fischio per richiamare l'attenzione del *team leader*, perché se lui tira l'*andon* ciò va a incidere sul suo *operational rate* (il tasso di funzionamento della linea) e così via, perché viene visualizzato (sul tabellone), e anche perché poi gli si dirà che tira l'*andon* un po' troppo spesso, gli si farà un colloquio individuale, gli si farà un piccolo piano di miglioramento... Ma quando ho iniziato come *team leader* e i miei ragazzi (cinque persone) tiravano l'*andon*, io arrivavo

¹⁵ L'*andon* è una corda che corre lungo tutta la linea di produzione, che può essere tirata da un *team leader* per segnalare un problema legato alla produzione o alla qualità.

e non lo ritiravo subito indietro, vale a dire che io per prima cosa verificavo il problema, facevo subito la mia riparazione e dopo, e soltanto dopo, rimettevo la linea in funzione. Questo è del tutto normale. I problemi della sicurezza e della qualità dovrebbero essere considerati i punti fondamentali nell'azienda. E poi dopo, morale della favola, me l'hanno rimproverato: no, Fabrice, non bisogna fermarla, non appena hai un problema tu tiri l'*andon* indietro e poi l'aggiusti come puoi, il resto non ha importanza. È un camuffamento. [...] A fine giornata i *group leader* dicono chiaramente in quale momento (perché escono i dati dell'intranet) tu hai tirato un certo numero di volte l'*andon*, tu mi hai fermato la linea tutte queste volte... perché? Nel quotidiano te la possono far passare, ma c'è anche un dossier che tirano fuori nei colloqui individuali. Quindi viene rimproverato. Allora il ragazzo arriverà al punto che non tirerà più l'*andon*, è talmente stressato che si arrangerà piuttosto che farlo, e questo causa problemi di qualità e incidenti» (Fabrice Cambier, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato di Force ouvrière, colloquio, 14 gennaio 2004).

«Per quanto riguarda la linea, sul montaggio, il fatto di non tirare l'*andon* dà luogo a riparazioni sulla linea. A livello generale sono i *team leader* nella produzione che le fanno. O eseguono le riparazioni subito, oppure, se non hanno tempo di farlo, interrompono la linea e lo fanno alla fine del segmento o alla fine della linea. E i *team leader* chiedono ai lavoratori, a prescindere dal loro ruolo, di dare un po' un'occhiata per controllare il veicolo nel suo complesso, così se ci si accorge che un sedile invece di essere blu è nero, il *team member* avverte il *team leader* che lo comunica al suo *group leader* e così si cerca di risolvere i problemi legati alla qualità. Inoltre si controllano le automobili in stock per sette giorni dopo la loro uscita dalla catena, in un enorme parcheggio qui a fianco. Quindi, quando c'è veramente un grosso problema di qualità, sanno di avere sette giorni di tempo per sistemarlo. È per questo che è molto raro che la Toyota faccia un richiamo concessionario su una Yaris, perché hanno comunque sette giorni per rimediare. Insomma, dovrebbe trattarsi davvero di un grosso problema» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 6 aprile 2004).

«È tutto collegato: se il ragazzo vuole tirare l'*andon*, è fortemente possibile che sia in ritardo sul suo *processo*. Il fatto di essere in ritardo sistematicamente vuol dire che il *processo* non è stato ben concepito, perché il grosso problema alla Toyota è che i ragazzi dell'azione del sistema di produzione Toyota non svolgono il lavoro in modo logico. Ne ho la certezza. Vale a dire: se il tizio si trova qui, non appena arriva l'automobile il cronometro deve attivarsi una volta che lui comincia a spostarsi, mentre alla Toyota no, il tizio si sposta e il cronometro si aziona quando prende il suo posto, cioè il tempo di spostamento non è contabilizzato. Così quando dicono 60 secondi, in realtà il tizio

ha anche circa 5 o 7 secondi di spostamento. Questo vuol dire che è costretto a correre per rientrare nei 60 secondi. Se dice “non ce la faccio”, gli viene risposto: “vedi di farcela, non importa come”. E visto che qui tutto è individualizzato, se vuoi avere una possibilità di progredire, di avere un aumento o una promozione, ce la devi fare. Questa è l’azione del sistema di produzione Toyota, che prende i tempi, e i *team leader* e i *group leader* devono verificare e cronometrare. Ma neanche loro possono dire granché, perché i tempi del ciclo sono già stati confermati dai *group leader* dell’azione del sistema di produzione Toyota. E se si mettono contro il personale di supervisione, sarà dura anche per loro. Quindi non si impicciano» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 17 marzo 2004).

«Se penso a un esempio tipo, mi viene in mente quello del mio *group leader* quando si è passati a 60 secondi, ha detto al suo manager che aveva bisogno di organico altrimenti non ce l’avrebbe fatta. Quindi con altri *group leader* hanno fatto una presentazione al manager per spiegarglielo e il manager ha detto: “di quante persone hai bisogno? Quattro? Ne avrai solo due. Arrangiatevi come puoi”. “Ma come, non posso!”. “Arrangiatevi”. E allora sono stati costretti a barare sui tempi. Vale a dire che se un *processo* aveva bisogno di 72 secondi, loro mettevano 60 secondi sulla carta e firmavano. Poi stava ai *team leader* e ai *team member* arrangiarsi a propria volta. E poi ti chiedi il perché del turnover, il perché di tutti questi incidenti sul lavoro» (Fabrice Cambier, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato di Force ouvrière, colloquio, 11 gennaio 2004).

«Se sulla vite è raccomandata, per esempio, una coppia di serraggio a 70 newtons, allora c’è una chiave pneumatica con un sistema d’aria e il fatto di arrivare alla coppia, quando la chiave scatta, si vede un getto d’aria in un piccolo tubo che è collegato a una scatola elettronica. E la scatola elettronica dice: “ho avuto l’informazione, quindi non fermo la linea”. Beh, ci sono momenti in cui questa si ferma una volta su quattro, una volta su cinque, che sulla giornata significa diverse automobili in meno a livello di produttività. Allora per evitare questo i *group leader*, per evitare di rendere conto, poiché sono responsabili delle attrezzature e dei materiali, spengono l’interruttore e poi dicono: “facciamo il *back-up*”. Insomma, mentre la loro responsabilità sarebbe quella di dire, ok voglio essere in conformità e aggiusto il *poka-yoke* (sistema che impedisce un’operazione sbagliata), delegano la responsabilità al *team leader* che lo farà con la chiave manuale. Così, se c’è un problema, è il ragazzo (il *team leader*) il responsabile. [...] A priori, il *back-up* è raccomandato durante un guasto dell’attrezzatura, ma i *group leader* qui lo interpretano a modo loro. Diventa una pratica corrente, perché il fatto di aggiustare i *poka-yoke* provoca un’interruzione della linea, ma normalmente senza *poka-yoke* non si dovrebbe lavorare. Ma qui tutti i giorni ci sono centinaia di *poka-yoke*

che non funzionano. E si aggiustano certe volte durante la pausa, se non c'è troppo *overtime*, se la manutenzione è disponibile... Per esempio so che c'è stato un *back-up* nella mia zona ed è un mese che dura per una storia di chiavi» (Ronald, *team member* della manutenzione, colloquio, 15 gennaio 2004).

Apparentemente queste derive sono sistematicamente coperte dal personale di supervisione. Ad esempio, due *team leader* del settore qualità che abbiamo intervistato ci hanno detto che quando il numero di difetti per veicolo diventa troppo importante, si tirano fuori i veicoli interessati dalla linea alla fine della catena senza che i loro difetti siano contabilizzati dallo scanner collegato al sistema informatico. Le équipes che si occupano della qualità li mettono in una zona particolare, dove i *group leader* interessati più tardi mandano i loro *team leader* a fare le riparazioni. E solo dopo li reintegrano nello stock dei veicoli completati: «si tratta di un accordo tra *group leader*, lo fanno quotidianamente» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 6 aprile 2004). Pratiche che ci sono state confermate anche da alcuni *group leader*¹⁶ e che riguardavano non solo la gestione della produzione, ma anche la gestione del personale, compresa la contabilità del numero di incidenti sul lavoro e il calcolo del numero di ore supplementari lavorate (con le ore supplementari che non vengono pagate sotto la pressione del personale di supervisione).

Come nella filiale britannica della Toyota, anche qui il numero molto elevato di dimissioni e di licenziamenti corrisponderebbe al divario crescente tra la fabbrica virtuale e la fabbrica reale: «una volta che i formatori (giapponesi) se ne sono andati, la politica è bruscamente cambiata. Perché una volta andati via, i giapponesi conoscono la fabbrica solo attraverso le cifre. C'è la croce (“non buono”), il cerchio (“buono”) e l'uguale (“da migliorare”). Tutto quello che vogliono vedere sono dei cerchi, dei *good*. E i francesi mascherano tutti i problemi, truccano le cifre perché i giapponesi siano contenti e non ficchino il naso qui. Quello che arriva in Giappone è in gran parte truccato. La realtà della fabbrica loro non la vedono. Poi se ci sono persone qui che si lamentano di qualcosa per loro non ha senso, perché le cifre sono buone» (Antoine, *group leader* nella linea di assemblaggio, colloquio, 17 giugno 2004).

¹⁶ Due dei tre *group leader* intervistati hanno chiesto che i loro colloqui non fossero registrati. Ci basiamo qui sui nostri appunti.

3. La spinta folgorante della Cgt e la sua brutale messa in discussione

A differenza del Giappone, dove il sistema dei rapporti di lavoro è posto sotto il controllo di un solo sindacato aziendale, che funziona de facto come una divisione aggiunta delle risorse umane, in Francia la Toyota è stata costretta a riconoscere cinque confederazioni sindacali. Nessun'altra fabbrica Toyota nel mondo ha dovuto riconoscere così tanti sindacati in un solo luogo. Bisogna anche sottolineare che il numero di fabbriche Toyota che ha riconosciuto almeno una organizzazione sindacale è estremamente limitato¹⁷.

Certamente la filiale francese ha beneficiato di un trattamento particolare da parte dei sindacati a causa dell'importanza economica, politica e simbolica di questo stabilimento. Ma i rappresentanti locali non hanno potuto restare a lungo indifferenti al degrado delle condizioni di lavoro. In particolare la Cgt, che si era rifiutata di firmare il primo accordo aziendale, ha adottato un atteggiamento rivendicativo che si è rapidamente rivelato efficace. Dal 2002, appena un anno dopo l'avvio della produzione, la Cgt è divenuta maggioritaria con la metà dei voti nel primo collegio (operai), esprimendo un chiaro malcontento nei confronti della direzione.

Queste elezioni sono state un vero affronto per i vertici aziendali. Da un lato, perché la manodopera era stata accuratamente selezionata proprio per evitare questo tipo di situazione; dall'altro, perché la direzione francese aveva cercato troppo presto di trovare un compromesso con la Cfdt per ottenere la sua cooperazione, e il segretario della sezione aveva preso parte a tutte le prime assunzioni. Il successo della Cgt ha sanzionato il fallimento di questa strategia, lasciando alla direzione francese una sola alternativa: prendere atto delle rivendicazioni sindacali della Cgt e sforzarsi di agire sulle cause profonde del malcontento operaio, oppure dichiarare guerra al sindacato e imporre un'autorità manageriale su un mondo operaio recalcitrante. È stata scelta la seconda opzione, e questo ha avuto come conseguenza l'ulteriore inasprimento dei rapporti di lavo-

¹⁷ In America del Nord, su un totale di nove filiali, solo la Nummi, la joint-venture con la General Motors, ha riconosciuto l'International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (Uaw).

ro. Infatti il personale di supervisione è stato incaricato di identificare i simpatizzanti della Cgt e di prendere provvedimenti per ridurli al silenzio, cosa che si è tradotta in una recrudescenza dei licenziamenti. Anche se l'offensiva della direzione ha finito per riportare il successo sperato, come testimonia il risultato delle elezioni del 2004, in cui la Cgt ha perso i tre quarti dei suoi voti, è difficile vedere in questa vittoria della direzione la garanzia di una stabilità sociale a lungo termine¹⁸.

Tab. 3 - Risultati delle elezioni professionali, Tmmf (2000-2004)

Comitato d'impresa			
Primo collegio (operai)			
	2000	2002	2004
Cfdt	50%	40,5%	64,3%
Cftc			8,4%
Cgt	15%	41,3%	11,5%
Cgc			
Fo	35%	18,2%	15,9%
Rappresentanti dei lavoratori			
Primo collegio (operai)			
	2000	2002	2004
Cfdt	45%	32,2%	61,7%
Cftc		1,9%	8,3%
Cgt	20%	49,5%	14,1%
Cgc			
Fo	35%	16,4%	15,9%

Fonte: Tmmf (2004), *Elezioni Tmmf*, 2-3 novembre.

Lo sciopero del personale operaio scoppiato il 3 aprile 2009 sembra proprio essere stato la conseguenza diretta di uno stato di crisi ormai cronico all'interno della filiale francese della Toyota. La causa ufficiale dello sciopero risiedeva nel rifiuto della direzione di indennizzare le gior-

¹⁸ Da allora l'azienda Tmmf è stata condannata a tre riprese dalla Corte di appello di Douai per licenziamento arbitrario e discriminazione nei confronti dei lavoratori iscritti alla Cgt. Numerosi dossier sono stati depositi al tribunale del lavoro, tra cui alcuni sono già stati giudicati, soprattutto nel 2005, con una nuova condanna di Tmmf per licenziamento arbitrario (*L'usine Toyota à Onnaing (Nord) condamné pour discrimination syndicale*, in *Afp*, 2008).

nate di disoccupazione parziale dal 2009 al 100 per cento del salario orario netto, invece che al 60 per cento. La Cgt e la Fo hanno giustificato questa rivendicazione con la motivazione dei bassi salari pagati dalla filiale, che invece aveva ottenuto profitti sostanziali sin dalla sua apertura. Ciononostante, se si fa riferimento alle dichiarazioni dei rappresentanti sindacali e degli scioperanti intervistati da diversi organi di stampa, si comprende facilmente che si trattava di uno sciopero contro le cattive condizioni di lavoro e di impiego. L'indennizzazione della disoccupazione parziale non è stato che un detonatore del conflitto¹⁹. Lo sciopero ha portato alla paralisi totale della fabbrica per 18 giorni e si è concluso con una vittoria inattesa dei sindacati, con un'indennizzazione retroattiva delle giornate di disoccupazione parziale al 75 per cento del salario lordo, premi inclusi, vale a dire al 95 per cento del salario netto²⁰.

4. Conclusioni

In un altro articolo (Pardi, 2009) abbiamo identificato le quattro caratteristiche essenziali del sistema Toyota delle relazioni salariali in Giappone, fondato sulla concorrenzialità permanente tra i lavoratori:

- un compromesso del governo di impresa fondato sul sindacalismo d'impresa, vale a dire un sindacato asservito ai vertici dell'impresa e che accetta come legittima questa concorrenzialità tra i lavoratori;
- l'organizzazione del subappalto in *keiretsu*, che consente all'impresa di trasferire la manodopera invecchiata o meno efficiente verso fornitori di terzo o quarto livello, dove i salari sono nettamente minori, e quindi di mantenere salari relativamente elevati ai vertici del gruppo;
- il controllo di un vasto bacino di manodopera giovane per rinnovare costantemente la forza lavoro che è stata scartata verso i subappalti;
- una crescita regolare della produzione che permette di garantire, quantomeno a una minoranza di lavoratori, una progressione di carriera e un impiego a vita, che costituiscono l'oggetto stesso della loro concorrenzialità.

¹⁹ *Chez Toyota Valenciennes, rien ne va plus*, in *L'Humanité*, 17 aprile 2009; *Toyota: la grève n'est plus taboue*, in *La Voix du Nord*, 21 aprile 2009.

²⁰ *Le piquet de grève de l'usine Toyota d'Onnaing a été levé*, in *Le Monde*, 20 aprile 2009.

Ora, solo queste ultime due caratteristiche si ritrovano nel caso di Tmmf a Valenciennes. In particolare, l'assenza del *keiretsu* ha reso molto difficile il funzionamento dei dispositivi per creare competizione tra i lavoratori e per individualizzare le carriere operaie, che invece costituivano la pietra angolare del sistema Toyota. In un tale contesto, malgrado una crescita vigorosa della produzione, perlomeno all'inizio, il numero di promozioni non è stato sufficiente a nutrire l'illusione della possibilità di una carriera per tutti. Per giunta, contrariamente a ciò che succede nel *keiretsu* in Giappone, non esistono vere e proprie differenze di salario tra la filiale Toyota e i produttori locali, quindi gli operai non trovano le giustificazioni che li motiverebbero a uno sforzo di lungo periodo necessario a questo sistema di produzione.

Ne consegue che Tmmf riesce a trattenere solo coloro che è in grado di promuovere, mentre il nucleo operaio efficiente che dovrebbe costituire il motore della macchina per ridurre i costi non ha il tempo di costituirsi. Gli operai «abbandonano la nave» di loro spontanea volontà, scoraggiati dall'intensità del lavoro e dall'assenza di prospettive di carriera, o sotto il peso di un sistema disciplinare inflessibile, che sanziona il minimo allentamento nel lavoro o la minima forma di resistenza all'autorità gerarchica e alla logica del sistema. Nel caso francese questo eccesso disciplinare è in parte il risultato della giovane età e dell'inesperienza del personale di supervisione, che fa del licenziamento un'arma per assicurare la propria autorità in un contesto di produzione molto esigente. Questo irrigidimento riflette anche la strategia di reclutamento della direzione, che privilegia progressivamente il reclutamento di interinali per fare pressione sulla manodopera permanente attraverso una logica di crescente competizione tra i lavoratori.

Ciononostante, di fronte a una presenza sindacale attiva all'interno della fabbrica, è difficile credere che questa gestione rovinosa delle risorse umane possa alla fine garantire la stabilità dell'impiego e il coinvolgimento operaio nel sistema produttivo, necessario a garantire la sua efficienza a lungo termine. Quel che è certo, invece, sono i rischi ai quali si espongono i vertici aziendali, soprattutto quello di vedere cristallizzarsi una resistenza collettiva, di natura «orizzontale», all'interno del gruppo operaio, contro la logica «verticale» su cui si basa l'individualizzazione delle carriere.

Tmmf ha approfittato finora di condizioni ideali di produzione. La

questione è quindi sapere cosa succederà non appena la situazione diventerà un po' meno favorevole: le derive nascoste nella gestione della produzione e della manodopera si trasformeranno in altrettanti circoli viziosi, come quello che si è prodotto nel caso della Toyota in Gran Bretagna (Pardi, 2005)? Il malcontento strisciante della manodopera si manifesterà sotto altre forme, oltre al suo incessante turnover?

«Da Tmmf è un po' la fuga in avanti, con l'organizzazione della produzione che vuole gestire il sotto-organico, vuole il bordello organizzato, non abbiamo strumenti, non abbiamo niente, bisogna fare tutto con niente. E per evitare che un malcontento si strutturi e si arrivi a una rottura c'è tutta la loro politica di turnover e la loro politica paternalista di promozione interna, poi quando con qualche ragazzo non funziona più, lo si demoralizza per spingerlo alle dimissioni, oppure lo si licenzia. Ma io penso che si trovano in una situazione di non ritorno. Sono in stallo e si va verso la rottura... quando avverrà? In sei mesi, in un anno, in cinque anni? Ma si va verso la rottura, questo è sicuro. Uno sciopero, un conflitto sociale. A seguito di un conflitto sociale importante le carte vengono rimescolate al livello dei rapporti di forza nell'impresa, al livello di rappresentatività sindacale. È qui che a mio avviso hanno fatto un errore, vale a dire che sin dall'inizio si sono mostrati contrari all'introduzione della Cgt, c'erano pressioni sul personale, tutto il tempo, a tutti i livelli. Beh, in realtà hanno fatto loro stessi pubblicità al sindacato come un sindacato radicale e combattivo. Le difficoltà lavorative e i salari bassi stanno facendo il resto» (Eric Pecqueur, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato Cgt, colloquio, 16 gennaio 2004).

Che la Cgt tragga vantaggio dal malcontento della fabbrica è fuor di dubbio. Era già sul punto di imporsi come attore imprescindibile di compromesso del governo d'impresa nel 2002, malgrado, o forse grazie, all'aperta ostilità dei vertici aziendali. Lo sciopero del 2009 sembra quindi confermare ciò che Eric Pecqueur ci ha confidato nel 2004.

Il fatto che un tale malcontento abbia potuto radicarsi così rapidamente presso Tmmf, mentre le condizioni della produzione non potevano essere migliori per instaurare un compromesso di governo d'impresa stabile, si spiega anche con la presenza sin dall'inizio di organizzazioni sindacali indipendenti all'interno dell'impresa. Si tratta di una differenza importante rispetto alla filiale di produzione britannica. In Gran Bretagna ci sono voluti dieci anni e una crisi strutturale del lavoro perché la

contraddizione tra la logica di concorrenzialità tra i lavoratori, insita nel funzionamento del sistema di produzione Toyota, e il ruolo di rappresentatività degli interessi dei lavoratori svolto dal sindacato, emergesse in modo evidente, facendo scoppiare finalmente la crisi del compromesso del governo d'impresa della filiale britannica. In Francia, ci sono voluti appena tre anni in condizioni di produzione normali perché questo stesso compromesso esplodesse in mille pezzi.

Riferimenti bibliografici

- Durand J.-P., Le Floch M.-C. (2006), *La question du consentement au travail: de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Parigi, Harmattan.
- Freyssenet M. (2006), *Fréquence et gravité des accidents du travail. Renault 1947-2007. Document d'enquête*, Edition numérique, www.freyssenet.com.
- Graham L. (1995), *On the Line at Subaru-Isuzu*, Ithaca, Cornell University Press.
- Grendi E. (1977), *Micro-analisi e storia sociale*, in *Quaderni Storici*, 35, pp. 506-520.
- Kochan T., Lansbury R.D., Macduffie J.-P. (a cura di) (1997), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Ithaca, Cornell University Press.
- Pardi T. (2009), *Travailler Chez Toyota: de l'emploi à vie à la course à la survie*, in *La Revue de l'Ires*, 3, 62.
- Pardi T. (2007), *Redefining the Toyota Production System: The European Side of the Story*, in *New Technology Work and Employment*, 22, 1, pp. 2-20.
- Pardi T. (2005), *Where did it Go Wrong? Hybridization and Crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001*, in *International Sociology*, 20, 1, pp. 93-118.
- Parker M., Slaughter J. (1988), *Management by Stress*, in *Technology Review*, ottobre, pp. 37-44.
- Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Parigi, La Découverte.
- Toyota Motor Manufacturing France (2000-2008), *Informations financières, juridiques et sociales*.
- Toyota Motor Manufacturing France (2004), *Bilan de l'hygiène et de la sécurité et des conditions de travail*.
- Toyota Motor Manufacturing France (2000-2004), *Bilan social*.
- Womack J., Roos D., Jones D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Harper Perennial.

[Traduzione a cura di Francesca Gnetti]