



Un nuovo modello produttivo: la via francese

Jean-Pierre Durand

► To cite this version:

Jean-Pierre Durand. Un nuovo modello produttivo: la via francese. Sociologia del Lavoro, 1993.
hal-04438173

HAL Id: hal-04438173

<https://hal.science/hal-04438173>

Submitted on 5 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un nuovo modello produttivo: la via francese

di Jean-Pierre Durand

(articolo scritto per *Sociologia del Lavoro*, n. 51-52, 1993)

Il concetto di *lean production*, creato dai ricercatori dei Mit, ha fatto il giro del mondo. Sebbene sia molto noto oggi in Francia, esso non si è mai concretamente imposto come concetto "referenziale": cercheremo, in un primo tempo, di spiegarne i motivi. La maggior parte degli attori all'interno dell'impresa ha riconosciuto la necessità di procedere alla ristrutturazione del vecchio sistema produttivo. La posta in gioco, tuttavia, va ben al di là dei soli metodi toyotiani conosciuti con il nome di *lean production*, anche se la questione della loro introduzione nelle imprese tradizionali - o nei *transplants* giapponesi in Francia - è già un problema cruciale. Le modalità di coinvolgimento, di valutazione e di promozione dei dipendenti di fronte ad un mercato del lavoro sfavorevole (la disoccupazione colpisce circa l'11% delle forze di lavoro), sono al centro delle problematiche sollevate dal nuovo ed emergente modello produttivo. La reinterpretazione e l'adattamento dei principi toyotiani e la definizione di nuove norme di gestione del lavoro, sono alla base della *via francese* verso la modernizzazione delle imprese.

1. La *lean production* non è il referente principale delle trasformazioni produttive

Il punto di partenza della diffusione dell'opera di Womack, Jones e Roos è stata la Renault, anche se essa non ha partecipato al programma di ricerca dei Mit. È infatti Raymond Lévy, all'epoca presidente e direttore generale della Renault, a scrivere la prefazione all'edizione francese, che appare 18 mesi dopo quella statunitense con una eloquente modifica del titolo: il passato (la macchina che *ha cambiato* il mondo) viene sostituito da un futuro dai chiari accenti progettuali (la macchina che *cambierà* il mondo). Anche se la diffusione dell'opera è notevole, l'accoglienza è meno entusiasta di quanto il titolo lasciava prevedere, e soprattutto il concetto di *lean production* non si pone quale riferimento obbligato per qualsiasi tipo di riorganizzazione del sistema produttivo, al contrario di quanto avviene nei paesi anglosassoni. Possiamo analizzare questa situazione a tre differenti livelli.

1.1. Il rigetto di un "concetto-valigia"

Gli studiosi non hanno diffuso il concetto come ci si poteva attendere; non l'hanno sostenuto né criticato: si sono limitati ad ignorarlo, non potendo certo accogliere con favore quello che si presentava come un nuovo "prêt-à-penser". Neppure i consulenti aziendali hanno assicurato la sua diffusione, poiché i principi manageriali "americani" ottenevano sempre meno successo ed essi stavano già diffondendo, di propria iniziativa, le "ricette" giapponesi.

In sostanza, possiamo interrogarci sull'applicabilità di un metodo che vuole raccogliere sotto un'unica etichetta le risposte a questioni tanto diverse che riguardano la *qualità*, la *reattività* e la *riduzione dei costi*. Se il concetto di *lean production* privilegia la dimensione economica (economia di tempo, di mezzi materiali ed umani, di stocks, etc.), esso diventa talmente *generico ed onnicomprensivo* da perdere gran parte del suo significato; al contrario, il problema di come economizzare le risorse non è certo nuovo, ma è anzi una costante nella storia dello sviluppo industriale. Inoltre, a detta dei "cantori del nuovo", il problema dei costi non è più fondamentale: esso è stato soppiantato dal problema della reattività.

Il lavoro dei Mit è paradossale: esso si preoccupa principalmente di come evitare gli sprechi nelle attività produttive, annunciando che in futuro si potrà aumentare la produttività grazie all'ingegneria simultanea, ma questo argomento viene trattato in maniera alquanto limitata. Infine - e questa è a mio giudizio la questione più importante - lo stesso concetto non può descrivere logiche talmente diverse tra loro come quella della lotta contro gli sprechi nella

fase di produzione e quella dell'intensificazione dei flussi informativi e dell'integrazione organizzativa nella fase di progettazione. Nel primo caso, si tratta di uno sforzo obbligato su un terreno a noi ben noto (da cui tutte le procedure e gli *standards* propri al modello toyotiano); nel secondo caso, si tratta di inventare una cooperazione intellettuale che integri logiche "di mestiere" e logiche "di progetto": vale a dire che si tratta di scoprire un nuovo pianeta.

L'estrema semplificazione operata dal concetto di *lean production* non può soddisfare coloro che conoscono la complessità e l'eterogeneità delle realtà industriali.

1.2. Il rigetto di un nuovo "one best way"

Nel memento stesso in cui tutti sono concordi nel sostenere che la competitività dipende sempre più *dall'aumento della varietà* - ovvero della capacità di reazione e, in ultima analisi, della diversificazione della capacità di adattamento - il lavoro dei Mit ci propone una sorta di nuovo *one best way*. Difatti, la *lean production* vorrebbe essere *la* soluzione in grado di conciliare l'economia di scala (viene infatti mantenuta la produzione di massa) e l'economia di varietà, grazie alla produzione "pezzo a pezzo pilotata dal basso" (il toyotismo).

Non solo il principio dei *one best way* è in contraddizione con l'orientamento attuale, per il quale la soluzione migliore di un problema complesso consiste nel proporre diverse soluzioni, in modo tale che quella più conveniente per il contesto tecnico, organizzativo ed umano, possa imporsi in tempi brevissimi e con la massima efficacia; non solo esistono soluzioni alternative (come quelle adottate a Uddevalla); ma _ come vedremo - anche le soluzioni giapponesi, nel momento della loro implementazione, risultano alquanto differenziate.

1.3. Il significato politico di una produzione "snellita"

Di fronte alla complessità del problema della competitività nella fase attuale di crisi di accumulazione, il concetto di *Lean production* prende in considerazione un solo aspetto: quello della riduzione dei costi. Forse ciò è necessario da un punto di vista statico e dal solo punto di vista della sopravvivenza dell'impresa. Tuttavia, il concetto significa anche *più valore aggiunto con un minor costo del lavoro*. Si comprende dunque il motivo per cui i lavoratori dipendenti non sono tra i più strenui sostenitori della *lean production*, visto che saranno le prime vittime della disoccupazione che questa andrà a creare¹.

Nel medio periodo, e se non si verificherà una ripresa degli *standards* di consumo (ideazione di nuovi prodotti per rilanciare la domanda e dunque la produzione), la *lean production* sarebbe un suicidio per lo stesso liberismo, poiché essa riduce giorno dopo giorno il potere d'acquisto complessivo della popolazione escludendola dal processo produttivo. Dal punto di vista dell'impresa, la *lean production* reca considerevoli vantaggi; dal punto di vista dell'intero sistema industriale, essa fa precipitare la crisi di accumulazione che si pensava potesse contrastare a livello di singola impresa. In altri termini, sebbene l'introduzione della *lean production* nell'impresa non possa essere evitata, non si sottolineerà mai abbastanza che essa grava enormemente sul lavoro (intensificazione dei ritmi di lavoro, costrizioni e controlli di vario tipo), ancor prima di accelerare una crisi di accumulazione di cui non si intravede la fine. Ma poiché la *lean production* è inevitabile, osserveremo la sua introduzione e la sua interpretazione in Francia.

2. La via francese verso l'efficacia produttiva

Nel 1991, il gruppo PsA ha fatto registrare la più alta redditività (3,5%) tra tutti i costruttori automobilistici del mondo; nel 1992, la Renault ha scavalcato la PsA (3,2%). Benché le

¹ È risaputo che nel Nordamerica i costruttori locali organizzano scientemente la concorrenza tra unità produttive.

previsioni siano pessimistiche (nel 1993 le immatricolazioni dovrebbero diminuire del 5-10%), è chiara che i costruttori francesi hanno imboccato in tempo la via della riorganizzazione, cercando non soltanto di sopravvivere, ma anche di conseguire risultati soddisfacenti.

In primo luogo, e prima ancora che fosse coniato il concetto di *lean production*, la Renault e la Psa si sono sottoposte ad una "cura dimagrante", sopprimendo 121.000 posti di lavoro (circa il 30% del totale) a partire dal 1983-84. La crisi delle immatricolazioni, esplosa in Europa nel 1982-83, aveva causato alle due imprese perdite colossali, costringendole ad abbassare il "punto morto" (soglia al di sotto della quale non si consegue alcun utile aziendale) da 2 milioni a 1,2-1,3 milioni di veicoli all'anno. Negli anni della ripresa (per esempio il biennio 1988-89), un'impresa automobilistica come la Psa potrebbe aver perso da 50.000 a 80.000 vendite a causa dell'insufficienza della propria capacità produttiva: questo è il prezzo per non aver mantenuto negli anni precedenti una capacità produttiva superiore a quella effettivamente utilizzabile.

In secondo luogo, anche se le imprese francesi offrono una vasta gamma di modelli e una altrettanto vasta gamma di cilindrate e accessori, questa varietà resta comunque entro limiti ragionevoli e può essere gestita senza costi aggiuntivi esorbitanti; ciò non sarebbe più possibile nel caso dell'industria giapponese, che ha una produzione talmente varia da non essere redditizia se non nel quadro di una crescita (?) del mercato su ritmi del 3-7% all'anno². D'altro canto, dopo un processo di automatizzazione particolarmente spinto negli anni '83-'88, i costruttori francesi hanno rallentato il ritmo degli investimenti: non soltanto l'affidabilità e la sicurezza degli impianti non erano sempre garantite, ma l'automazione di alcune procedure (per esempio di certe operazioni di saldatura) è molto costosa e quindi non conveniente.

I costruttori francesi hanno inoltre notevolmente migliorato i rapporti con i fornitori (il cui numero è stato dimezzato o ridotto del 70%), ma hanno comunque un grado di integrazione piuttosto basso (35-40%) rispetto ai costruttori tedeschi o americani. Varie strategie di cooperazione tra imprese (la Peugeot e la Citroën hanno un settore acquisti comune e ultimamente hanno unificato i loro centri studi) o di alleanza (Renault-Volvo) hanno permesso o permetteranno nuove economie di scala.

Infine, a parte qualche perdita registrata nella produzione dei modelli di lusso della Psa, l'offerta francese ha saputo conquistare il mercato nordeuropeo con prodotti interessanti e soprattutto di qualità. La Renault, in particolare, ha saputo costruirsi in meno di un decennio un'immagine di qualità che spiega in larga parte i buoni risultati ottenuti. In sintesi, il successo delle imprese costruttrici francesi è dovuto a strategie di medio termine (riduzione del "punto morto", moderata automazione, varietà dei prodotti mantenuta entro limiti accettabili, cooperazione tra imprese, etc.) più che alla sola implementazione della *lean production* (miglioramento della qualità, efficacia dei rapporti con i fornitori, etc.). Tuttavia, stanno avvenendo nel contempo cambiamenti profondi che forse toccano meno l'organizzazione e più le mentalità e le culture, ma che comunque si esprimono attraverso trasformazioni organizzative.

2.1. La trasformazione delle mentalità

Le analisi dettagliate condotte collettivamente dai ricercatori del Gerpisa³ hanno dimostrato l'importanza della crisi finanziaria del 1983-84 nel determinare il brusco cambiamento di rotta dei costruttori francesi. Potremmo definirla una *crisi creatrice*, poiché ha costretto i vertici aziendali non soltanto a reagire per salvare l'impresa, ma anche a trasformare profondamente la sua cultura, dimostrando che anche nei periodi favorevoli (come negli anni 91-92) è necessario apportare cambiamenti "preventivi" per far fronte alle crisi future.

² Si vedano le dichiarazioni di A. Moustacchi, Presidente della Renault, riportate da *Le Monde* del 13 marzo 1992.

³ Il Gerpisa (Groupe d'Etudes et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) è un network internazionale di ricercatori, organizzato attorno ad un network nazionale, che attualmente studia l'emergenza di un nuovo modello produttivo. Il network fa capo all'Università di Paris-Evry.

I dirigenti della Renault sono convinti che questa volontà di prepararsi a fronteggiare un futuro incerto deve diffondersi nell'azienda, mettendo così fine alle certezze del presente, alla staticità strutturale, alla fissità e rigidità dei modelli organizzativi. L'impressione è che stia nascendo una *cultura della labilità*. Un esempio illuminante di questo processo è l'introduzione del just in time (Jit) nelle linee di produzione dei vecchi cambi di velocità a Cléon.

Anziché costruire *ex novo* uno stabilimento dove fabbricare un nuovo modello di cambio, la direzione opta per la ristrutturazione di una vecchia officina. Al momento di reimpiantare le vecchie linee di montaggio (e quindi i vecchi macchinari), la direzione decide di introdurre il Jit, con l'obiettivo di far emergere i limiti tecnici ed umani del vecchio sistema, in modo tale che il personale possa apportare le opportune correzioni, i meccanismi del Jit dovrebbero permettere di accrescere la qualità e di ridurre i costi (in particolare quelli di manodopera) grazie ad una migliore affidabilità.

Per realizzare questi obiettivi, vengono introdotti nuovi metodi: produzione in linea (in sostituzione dei reparti macchine omogenei per tipo di lavorazione), pezzo a pezzo, polivalenza degli operatori che vengono addestrati anche a compiti di prima manutenzione, responsabilità collettiva, etc. Uno studio estremamente dettagliato⁴ sui risultati ottenuti evidenzia alcuni limiti nei cambiamenti concreti indotti da questo tipo di riorganizzazione e dal Jit:

- anche se rispetto al vecchio sistema gli stocks sono diminuiti, gli operatori creano nuovi stocks (non previsti nel progetto) per far fronte ad eventuali guasti o a cambi di produzione che richiedono tempi troppo lunghi;
- la qualità non è migliorata;
- si è avuto un aumento di produttività valutabile attorno all'11%, ma i costi di manutenzione (lavoro indiretto) sono leggermente più elevati;
- non c'è polivalenza sull'intera linea (considerata troppo complessa per gli operatori), ma sono stati ricostituiti "tronconi sequenziali omogenei" simili ai vecchi "pools tecnologici";
- l'impossibilità di applicare rigorosamente il Jit induce a moltiplicare i controlli, il che comporta la creazione di piccoli stocks e la complessificazione della gestione dei flussi;
- il fatto che il Jit sia stato imposto dall'alto e il basso livello di partecipazione (i capisquadra e i capireparto non credevano in questa riorganizzazione) non incoraggiano gli operatori ad appropriarsi del nuovo modello organizzativo; allo stesso tempo, il ruolo più attivo degli operatori - e in particolare degli addetti al controllo - permette di sopprimere un posto di caposquadra;
- il Jit aumenta i vincoli e lo stress. Esso "presuppone una gestione collettiva dei carichi di lavoro pur mantenendo gli obiettivi di produzione. Ne consegue una perdita di autonomia legata alla riduzione delle possibilità di controllo individuale. I periodi di riposo, formali od informali, devono essere autorizzati e sincronizzati (lancio a raffica ...). Per di più, ogni operatore, essendo di norma perfettamente polivalente, non può più ricorrere ad aiuti esterni: le pause di attesa sono così ridotte, ma i tempi di riposo lo sono altrettanto. Di conseguenza, il Jit implica una intensificazione del lavoro"⁵;
- di fronte a questa evoluzione del lavoro, gli operatori, che nella nuova organizzazione hanno momentaneamente perso ogni punto di riferimento, sviluppano strategie di difesa;
- gli operatori hanno una rappresentazione parziale dell'intero processo produttivo - legata ad

⁴ Bauché G., Charpentier P., Lallemand C. e Tonneau D., *Réussir une organisation en juste-à-temps. L'exemple d'un atelier de mécanique chez Renault*, Anact, 1991.

⁵ *Ibidem*, p. 99.

una scarsa conoscenza delle attrezzature - che non consente loro la completa padronanza delle informazioni disponibili: la loro capacità di previsione risulta pertanto limitata,

Gli stessi autori sintetizzano i possibili effetti collaterali dei Jit nel modo seguente:

<i>Obiettivo</i>	<i>Rischio potenziale</i>
Sviluppo della polivalenza	Rischio di perdita dell'identità professionale
Arricchimento del lavoro	Nuovi vincoli, stress, intensificazione del lavoro
Autonomia di azione e decisione	Maggior dipendenza rispetto al processo di produzione
Visibilità del processo	Rafforzamento del controllo sociale

La puntualità dell'analisi sottolinea la lotta all'ambivalenza del cambiamento: sebbene alcuni obiettivi siano stati raggiunti (in particolare l'aumento di produttività), *le trasformazioni attuate sono largamente al di sotto delle aspettative*. Tuttavia, è necessario comprendere la portata del cambiamento: se esso viene deciso dai vertici aziendali, non c'è nulla che costringa la direzione a sovvertire il sistema tradizionale. Nulla ha imposto l'introduzione dei Jit quando si trattava di reimpiantare le vecchie linee produttive. Questa volontà di cambiare le *routines* si iscrive in un piano di trasformazioni a lungo termine, di "rivoluzione permanente", allo scopo di preparare i dipendenti all'instabilità, alle incertezze e ai vincoli futuri (flessione delle vendite, apertura del mercato europeo alla concorrenza giapponese, etc.).

Nonostante i limiti effettivi del processo di trasformazione (per esempio, non si riscontra nessun tipo di direzione dal basso), *l'impatto pedagogico non può essere negato* e oggi ci sono tutte le condizioni per introdurre un modello di gestione che sia davvero "*just in time*": gli operatori, gli addetti al controllo, il capireparto, hanno ora una "visione del processo di produzione, del prodotto, dei macchinari, dei flussi, dei rapporti con i colleghi e con la gerarchia, totalmente diversa da quella che avevano nell'ambito dell'organizzazione precedente. Si sono scoperti attori principali di un nuovo sistema proprio quando avevano ancora in mente i vecchi schemi organizzativi (privilegiare la quantità rispetto ai flussi, il singolo posto di lavoro o "l'anello della catena" anziché l'intero processo, gli indicatori quantitativi di performance piuttosto che la soddisfazione del cliente, etc.). *"Essi sono passati da un universo dove il lavoro era precodificato ad un sistema dove il lavoro è sempre meno codificabile, dove occorre reagire agli imprevisti e saper risolvere i problemi"*⁶.

Così, la prima caratteristica della *via francese* verso un nuovo modello produttivo, riguarda la necessità di modificare a priori il modo in cui i dipendenti percepiscono e concepiscono l'ambiente sociale (ripensare le relazioni intersoggettive) per prepararli ai cambiamenti futuri. In questo lento processo, i vertici aziendali devono tener conto del fatto che oggi il cambiamento sociale esige tempi lunghi.

2.2. Dalla sperimentazione all'apprendimento organizzativo

L'altra caratteristica della *via francese* verso un nuovo modello produttivo, intimamente legata alla trasformazione delle mentalità e delle concezioni, è quella della *sperimentazione organizzativa* e del cambiamento graduale attraverso *l'apprendimento collettivo degli attori*.

Ad esempio, i metodi produttivi introdotti a Cléon (il *just in time* sopra descritto) prendono a

⁶ *Ibidem*, p. 156.

modello l'organizzazione dei processi integrati di produzione dei cambi JB (avviata nei primi anni '80), che a sua volta si era ispirata alle sperimentazioni organizzative nella fabbricazione degli alberi a gomito⁷. Analogamente, le trasformazioni produttive che hanno accompagnato il lancio della R19 a Douai si basano sugli esiti delle sperimentazioni nate durante la produzione della R9/R11, che integravano manutentori specializzati nei processi di produzione⁸.

L'avvio della produzione della R19 è stato preparato con maggior cura rispetto al passato, grazie soprattutto alla costituzione di un *gruppo-progetto*, i cui membri - i futuri operatori e tecnici - sono stati reclutati tra il personale dei vecchi impianti; non soltanto essi hanno ricevuto una migliore formazione avendo seguito il progetto a monte, ma sono anche fortemente motivati, in quanto si sentono responsabili del progetto; infine, questo metodo consente di gestire gli impieghi e le carriere in un'ottica previsionale⁹.

Nei fatti, la produzione dei prototipi non è avvenuta in maniera così lineare come il progetto prevedeva, ma il concatenarsi di adattamenti e di innovazioni tecniche ed organizzative è stato facilitato dal fatto che gli operatori, gli addetti alla manutenzione, i capisquadra e i capireparto già si conoscevano bene ed erano impegnati in un quello che era il *loro* progetto. Il grado di reattività dell'*équipe* di fronte ai rischi e agli imprevisti è stato proporzionale alla preparazione tecnica e alla qualità dei rapporti sociali interni. Nello stesso tempo, si è constatato che i risultati concreti ottenuti dalle diverse categorie di attori erano condizionati dal modo in cui il loro nuovo ruolo si inquadra nelle rispettive traiettorie professionali; così, gli operatori e in particolare i *responsabili di linea* (in genere *ex OS* "ad alto potenziale", ovvero in grado di progredire tecnicamente), ottenevano risultati migliori del previsto; gli operai e i tecnici non riuscivano ad assicurare l'affidabilità nei tempi stabiliti; i capisquadra, formati in organizzazioni produttive di tipo tradizionale, non rispondevano all'esigenza di *polifunzionalità* richiesta dal loro ruolo nel nuovo sistema produttivo: coordinamento dell'*équipe* e formazione del personale sia dal punto di vista tecnico che organizzativo. È come se i primi, motivati dal fatto di aver ricevuto una promozione (sia sotto il profilo economico che simbolico), fossero condannati ad avere successo, mentre gli altri, altrettanto coinvolti nel progetto, rivelassero qualche incertezza sulle loro prospettive entro la nuova organizzazione,

Come conseguenza di questa situazione, e malgrado i buoni risultati ottenuti in fase di produzione dei prototipi, si è tornati provvisoriamente al vecchio sistema, nel quale gli addetti alla manutenzione ritrovavano la loro identità e uno *status* differenziato rispetto agli addetti alla produzione. È vero che ciò avveniva in un momento in cui l'intensificazione dei ritmi di lavoro era di primaria importanza e le preoccupazioni produttive immediate contavano più degli interventi strutturali: i problemi non venivano sviscerati e risolti, ma si ricorreva a palliativi che consentissero di mantenere i ritmi di produzione imposti dal *planning*. Se guardiamo i numeri, il risultato è stato positivo, visto che Douai ha battuto il record europeo con una produzione giornaliera di 1.500 veicoli dopo 6 mesi e di 1.700 veicoli dopo un anno. Ciononostante, i responsabili di linea non ritrovavano, in questa sorta di "regressione organizzativa", le speranze che avevano riposto nel progetto originale.

L'organizzazione, che si è irrigidita su ritmi di produzione regolari, è intrinsecamente ibrida. Formalmente essa conserva la distinzione tra manutenzione e produzione, ma in pratica gli interscambi tra i due ambiti si infittiscono e si armonizzano grazie all'introduzione di strumenti di miglioramento e di misura delle *performances*. Moltiplicando i metodi di organizzazione concreta del lavoro (per esempio attraverso la "*Total Productive Maintenance*") e gli strumenti di gestione (quadro degli strumenti, indicatori di vario tipo, etc.), è stato possibile ricostruire obiettivi comuni alle diverse categorie di lavoratori e ristabilire il coordinamento nel reparto. Ciò non significa che questi strumenti o che i metodi partecipativi siano di per sé sufficienti

⁷ Cfr. Durand J.P., "Usinage en continu et nouveaux savoirs professionnels", in Durand J.P. *et al.*, *L'enjeu informatique: former pour changer l'entreprise*, Les Méridiens-Klincksieck, 1986.

⁸ Cfr. Mahieu C., "Expérimenter et former pour gérer la production flexible", in Durand J.P. *et al.*, *op. cit.*

⁹ Cfr. Charue F. e Midler C., "Mutation industrielle et apprentissage productif", in De Terssac G. e Dubois P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès-Éditions, Toulouse, 1992.

a dinamicizzare un reparto; al contrario, è proprio perché l'introduzione di questi strumenti si iscrive in un lungo processo iniziato con l'attivazione del gruppo-progetto, che essi vengono accettati e utilizzati per favorire gli interscambi tra le varie categorie professionali, che vengono così a condividere gli obiettivi dell'impresa.

Ci preme qui sottolineare che - sebbene non sia stato ancora pienamente realizzato quel modello organizzativo che si voleva adottare - il *processo cumulativo delle sperimentazioni*, il *procedere per prove ed errori*, permette di avvicinarsi all'obiettivo evitando conflitti e traumi troppo profondi¹⁰. Il medesimo approccio cumulativo - si potrebbe dire "iterativo" - viene altresì utilizzato in fase di progettazione, allo scopo di integrare la progettazione del prodotto e quella del processo, senza perdere di vista l'unità e la globalità del prodotto: il che equivale - come ognuno sa - a una sorta di "quadratura del cerchio". A partire dalla metà degli anni '80, la Renault si è decisamente impegnata nell'ingegneria simultanea, designando un direttore di progetto a capo di un gruppo-progetto per ogni nuovo modello che si vuole produrre. La funzione dei direttori non è quella di studiare i progetti in prima persona, ma di accelerare la circolazione delle informazioni, di coordinare e rendere più efficienti le équipes, in maniera tale da ridurre i costi di progettazione, migliorare la realizzabilità dei progetti ed abbreviare il ciclo di messa a punto di ogni modello.

Per lungo tempo si pensava che le difficoltà derivassero dalla mancanza di comunicazione tra uffici direttivi e reparti. Moisdon e Weil mostrano¹¹ che i tecnici di base intrattengono rapporti molto stretti e coordinano le attività in maniera informale. Nondimeno, quando si presentava un problema che comportava un conflitto di ordine tecnico, essi lo affrontavano soltanto all'ultimo momento, e questo per ragioni legate, per esempio, all'organizzazione o a valutazioni personali. In altre parole, il sistema di relazioni informali da solo non bastava a garantire quei compromessi tecnici necessari per la coerenza di un processo produttivo complesso. Per risolvere i problemi di integrazione tra professioni e tra sottoinsiemi, la direzione della Renault ha gradualmente attivato un sistema di gruppi di lavoro orizzontali coordinati e guidati dal gruppo-progetto.

Da un lato, i *gruppi funzionali* raggruppano professionalità diverse in un unico luogo (i *plateaux*), sostituendo la precedente sequenzialità (progettazione, industrializzazione, fabbricazione) con un metodo di lavoro in parallelo. La disponibilità collettiva delle conoscenze tecniche accresce l'efficacia del lavoro individuale del disegnatore, il quale - bisogna dirlo - può perdere i punti di riferimento di cui prima disponeva, oppure può sentirsi stressato dalla lunga serie di negoziazioni, richieste e sollecitazioni contraddittorie.

Dall'altro lato, i gruppi trasversali si incaricano di "interfacciare" i sottoinsiemi o le funzioni nel prodotto finale. In effetti, la coerenza dell'insieme è l'ostacolo maggiore dell'ingegneria simultanea: poiché qualsiasi modifica di un sottoinsieme ha conseguenze sul suo ambiente, è necessario discuterla e comunicarla al più presto ai progettisti che sviluppano in parallelo altri sottoinsiemi (in teoria, queste interazioni dovrebbero essere immediate, ma evidentemente ciò non è possibile). I gruppi trasversali hanno il compito di gestire le interfacce: per far ciò, essi devono sviluppare la conoscenza e la cultura della *relazione*¹². In altre parole, ci si rende conto che la complessità non può essere "imbottigliata" ("*saucissonnée*"). Mentre il metodo analitico cartesiano riesce a concepire dei sottoinsiemi, anche integrando professioni diverse, sembra che i lavoratori dell'industria incontrino difficoltà nell'utilizzare, in fase di progettazione, un metodo globalizzante che associa componenti eterogenee. La persistenza di rapporti gerarchici abbastanza forti, l'incongruenza tra criteri personali di valutazione e logica della trasversalità,

¹⁰ Per una breve critica dell'organizzazione-obiettivo, si veda "Changements organisationnels et résistances", in Boyer R. e Durand J.P., *L'Après fordisme*, Syros, 1993.

¹¹ Moisdon J.C. e Weil B., "L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ?", *Gérer et comprendre*, septembre-décembre 1992.

¹² Ibidem.

le divergenze tra disegnatori e progettisti, potrebbero essere all'origine di queste difficoltà¹³.

Così, l'ingegneria simultanea alla Renault continua a cercare la sua strada. Si sono fatti notevoli passi in avanti per quanto concerne la qualità (ma l'ingegneria non è la sola responsabile) e i costi (maggiore semplicità dei sottoinsiemi e dei pezzi), ma l'obiettivo di riduzione dei tempi non è stato ancora raggiunto. L'essenziale è considerare le trasformazioni già realizzate (nelle concezioni comuni e nelle prassi di lavoro collettive e simultanee) come la base di trasformazioni future più radicali, che saranno possibili ed accettabili proprio perché le prime hanno avuto luogo.

La via francese verso un diverso modello produttivo non è una fotocopia della *lean production* o del toyotismo. Analizzando le innovazioni più incisive e più riuscite, si può dire che le direzioni aziendali:

- stabiliscono un'organizzazione-obiettivo o un principio-guida (il quale, senza dubbio, si ispira in modo più o meno accentuato a ciò che si conosce delle realtà produttive giapponesi);
- preparano la trasformazione delle concezioni, delle percezioni e delle mentalità modificando le prassi concrete, attraverso cambiamenti organizzativi limitati e dunque accettabili;
- utilizzano le precedenti sperimentazioni o introducono cambiamenti gradualmente, iterativi, fatti di passi in avanti e di passi indietro (ovvero di esitazioni), per raggiungere l'organizzazione-obiettivo.

In altri termini, la via francese è quella della razionalizzazione dolce¹⁴ – tutti i metodi toyotiani sono nuove forme di razionalizzazione –, a piccoli passi, graduale e misurata. In questo potrebbero risiedere la sua specificità e la base del suo successo. Tuttavia, i successi ottenuti non ci esentano dall'interrogarci sui limiti e sugli ostacoli incontrati nel processo di mutamento. Infine, potremmo interrogarci sulla vera natura delle trasformazioni e del "nuovo modello produttivo".

3. 3. Le trasformazioni che devono ancora essere realizzate

3.1. I cambiamenti troppo superficiali

I cambiamenti sopra descritti non sono generalizzabili: da una parte, essi presentano difficoltà e limiti intrinseci; dall'altra, si tratta di casi pressoché esemplari, mentre la situazione generale delle imprese (soprattutto di quelle medio-piccole) sembra ancora piuttosto distante. Anche se la via francese sta prendendo forma, in molti casi il cambiamento (tecnico ed organizzativo) avviene senza alcun metodo e in maniera talvolta grossolana. Ora: la trasformazione dell'eredità organizzativa fordista in un nuovo modello non può avvenire in maniera volontaristica come tanto spesso accade. Chi ha interesse nel vedere realizzata una tale trasformazione? E soprattutto, chi non ne ha interesse, in quanto vede il suo futuro messo in pericolo? Certamente, questi ultimi sono sempre più numerosi rispetto ai primi ... In assenza di una cultura generalizzata del rischio permanente, è indispensabile scoprire quali vantaggi i diretti interessati potranno trarre dai cambiamenti organizzativi, in modo tale da renderli accettabili ai loro occhi. Ad un livello più profondo, è necessario scoprire quali delle aspettative dei dipendenti è possibile soddisfare grazie ad una riorganizzazione di questo tipo: contropartite economiche, mansioni più interessanti, riduzione dell'orario di lavoro, clima più disteso, maggior mobilità, etc. Si ha l'impressione che i processi di riorganizzazione siano troppo spesso programmati senza tener conto dell'impatto che avranno sui lavoratori al momento dell'implementazione, ovvero senza

¹³ De Bonnafois G., *La restructuration de l'activité de conception d'un constructeur automobile*, Cahiers du GIP Mutations Industrielles, n° 55, février 1991.

¹⁴ Cfr. "Critique de la rationalisation douce", *Futur antérieur*, n. 10, 1992

¹⁴ Cfr. "Critique de la rationalisation douce", *Futur antérieur*, n° 10, 1992/2.

predisporre i necessari *ammortizzatori sociali*.

Troppo spesso il cambiamento viene imposto dall'alto senza alcuna negoziazione. Le misure di ristrutturazione vengono calate dall'alto senza fornire sufficienti spiegazioni e giustificazioni, e chiunque può constatare quanto siano deboli i processi partecipativi. Persino in casi come quello di Cléon, dove l'introduzione dei Jit si può dire riuscita, gli osservatori hanno constatato la carenza dei metodi partecipativi.

Per queste ragioni, ma anche perché la maggior parte delle decisioni viene presa al di fuori dei reparti produttivi, la divaricazione - per non parlare di una vera e propria incompatibilità - tra quanto ci si attende dai lavoratori e quanto l'impresa offre loro è davvero enorme. L'incongruenza tra gli sforzi richiesti e le contropartite offerte fa sì che i dipendenti non possano soddisfare gran parte delle aspettative: il loro impegno è quindi direttamente proporzionale alla loro insoddisfazione. Se l'impresa non offre le giuste contropartite, ciò dipende dal fatto che *il management partecipativo resta nel limbo delle questioni teoriche*, nel senso che le riforme preconizzate restano in superficie, mentre il nuovo modello produttivo reclama trasformazioni di ordine strutturale.

A differenza di quanto avveniva nell'organizzazione fordista, il nuovo modello produttivo chiede agli operai *partecipazione* e *attenzione* costante a tutte le operazioni. La qualità del prodotto - o del servizio - e la performance complessiva dipendono dalla qualità del lavoro svolto. Il miglioramento delle *performances* si basa *sulla condivisione delle conoscenze e dei know how*: ultimi strumenti personali di difesa dell'autonomia degli operai. Accettando le nuove condizioni imposte dal rapporto di lavoro, gli operai passano dal *coinvolgimento salariale* (R. e D. Linhart) all'*auto-sfruttamento* (auto-subordinazione) *neofordista* (P. Stewart). Che cosa ottengono in cambio? Alcune ricerche sul campo mostrano che, da un lato, i miglioramenti realizzati non sono all'altezza delle aspettative e, dall'altro, le strutture produttive sono pressoché immutate. Ad esempio, l'innegabile qualificazione professionale degli operatori (in genere ex OS che hanno ricevuto un'adeguata formazione) è motivo di orgoglio per le direzioni aziendali, che la considerano una prova inconfutabile di una vera e propria rivoluzione organizzativa. Da un canto, però, il *management* omette di precisare che l'inquadramento contrattuale di questi nuovi "professionisti della produzione" in genere è inferiore rispetto a quello dei "professionisti della manutenzione", soprattutto per quanto concerne le possibilità di promozione e le prospettive dei "dopo carriera"¹⁵. D'altra parte, i responsabili di linea e gli operatori si limitano alle riparazioni più semplici e superficiali e devono ricorrere alla manutenzione per gli interventi più complessi.

Si scorge qui tutta l'ambivalenza del mutamento: sebbene la riqualificazione degli operatori sia incontestabile, lo schema complessivo riproduce la divisione gerarchica del lavoro tra produzione e manutenzione. Inoltre, esso riproduce la rigidità dell'organizzazione tripolare produzione-manutenzione-definizione dei metodi di lavoro, dominata da questi ultimi. Alcuni quadri, che vogliono dimostrare ad ogni costo il carattere innovativo dell'attuale modello organizzativo, prevedono la rotazione del personale tra i tre poli. Tuttavia, per i meccanici e gli elettricisti, che fino a ieri dipendevano dai servizi di manutenzione, vedersi assegnati alla produzione significa soprattutto il declino del proprio status: essi si diventano operai intercambiabili, mentre gli operatori altamente specializzati restano in qualche modo esterni ai reparti produttivi.

Salvo eccezioni, che si riscontrano in genere nei settori ad alta intensità di lavoro intellettuale (ma questa condizione - pure necessaria - di per sé non sarebbe sufficiente), le trasformazioni sembrano più che altro micro-cambiamenti che si insinuano nelle strutture di divisione ed organizzazione del lavoro senza forzarle. Di conseguenza, i lavoratori coinvolti perdono presto ogni stimolo e già dopo alcuni mesi vivono la nuova situazione lavorativa come una routine. Al di fuori di casi eccezionali, ove si assiste alla destrutturazione delle vecchie funzioni e alla ricomposizione di funzioni radicalmente nuove e molto più ampie, dopo uno o due anni dall'

¹⁵ Le retribuzioni nel settore automobilistico francese sono molto inferiori rispetto a quelle di Paesi come il Giappone, la Germania o gli Stati Uniti.

'introduzione del nuovo modello organizzativo l'interesse per il lavoro decresce sensibilmente.

3.2. *L'edulcorazione dei metodi toyotiani*

I processi di Qualità Totale, di *total productive maintenance*, di Jit, etc., svolgono almeno quattro funzioni strettamente interconnesse: una funzione *tecnica* che è la loro giustificazione ufficiale; una funzione di coinvolgimento dei lavoratori attraverso i processi partecipativi che normalmente li accompagnano; una funzione di *razionalizzazione* del lavoro che definisce norme di comportamento il più possibile vicine ai lavoratori; una funzione di *formalizzazione-oggettivazione* dei sapere e del "saper fare" che ne consente la diffusione generalizzata.

In realtà, questi processi, nella loro dimensione tecnica, mirano a mascherare l'assenza di mutamenti strutturali; tuttavia, la razionalizzazione normativa o l'oggettivazione dei *know how* non sono questioni prioritarie per i lavoratori. Al contrario, nel quadro di riforme strutturali che amplierebbero in misura notevole l'autonomia dei gruppi di lavoro e degli operatori, con una maggiore responsabilizzazione (possibilità di definire gli obiettivi e decentralizzazione delle risorse tecniche ed umane proprio attraverso questa ristrutturazione) e con una maggiore padronanza dell'organizzazione e della divisione del lavoro, tutti questi processi si inscriverebbero "naturalmente" – vale a dire strutturalmente e in maniera coordinata (integrata) – nel processo di produzione (o di progettazione). Ciò che in realtà avviene è ben diverso: a) in alcuni casi questi processi vogliono essere fonte di innovazioni tecniche e di trasformazioni sociali, ma invece si inscrivono nelle rigide strutture ereditate dal passato e vi si adattano (e allora la loro implementazione risulta alquanto edulcorata); b) oppure l'uno o l'altro di questi processi vengono a sostegno di un'innovazione tecnica o tentano di controbilanciare la tendenza alla routinizzazione che si verifica dopo un cambiamento: in questo caso si cerca di mobilitare le persone su obiettivi tecnici attraverso la trasformazione dei rapporti sociali.

In entrambi i casi, e dato che non si punta a sovvertire le rigide strutture tradizionali, questi processi sono tutt'altro che incisivi, come testimonia – sia pure – nelle situazioni più disastrose – il fatto che questi metodi vengono introdotti in rapida successione per assicurarsi la partecipazione e la reattività dei lavoratori, i quali, dopo la terza o la quarta ondata di cambiamenti, sono completamente disorientati e scettici verso la possibilità che si verifichi un mutamento reale, senza contare che questi processi, sempre imposti dall'alto, sono spesso introdotti da centri decisionali concorrenti e risultano quindi scarsamente interconnessi.

3.3. *La crisi dei quadri*

Tutte queste esitazioni e la riproduzione del vecchio modello sotto la maschera di un sistema produttivo nuovo, si cristallizzano nella crisi dei quadri ed in particolare dei capi reparto. Tutti concordano nel ritenere che essi perderanno poco a poco la funzione di inquadramento del personale, per assumere compiti di gestione delle risorse umane, tecniche ed economiche. Tuttavia, si ha la sensazione che i quadri non dispongano dei mezzi per attuare la loro "politica": nonostante le loro prerogative in materia di gestione del personale, essi non hanno sufficiente autonomia (per quanto concerne classificazione, mobilità, premi) per far fronte alle proprie responsabilità. La stessa situazione si riproduce sovente anche sul piano tecnico, giacché i quadri non hanno il controllo dei parametri fondamentali (tipi di impianti, qualità delle materie prime, controllo sugli acquisti, etc.): la gestione di questi parametri, sempre più centralizzata, sfugge loro di mano ogni giorno di più¹⁶. Le difficoltà in cui i quadri si trovano si riassumono in una sfida, che consiste nel creare nuove funzioni ed un nuovo status professionale nel cuore di un processo di mutamento che rifiuta la rottura radicale con il vecchio modello produttivo.

In altri termini, se la direzione aziendale desidera che i quadri inferiori si facciano promotori

¹⁶ Cfr. Labit A., *Fonction maîtrise et modèle productif en formation*, mémoire Dea, Université de Rouen, juin 1991.

dei cambiamenti organizzativi, occorre garantire loro futuro e sicurezza, ovvero uno status preciso. Di fatto - lo si è visto con l'introduzione del Jit a Cléon - l'allargamento delle responsabilità e dell'autonomia degli operatori, per quanto ancora limitato, intacca le prerogative dei quadri inferiori: come possono questi attuare riforme che li escluderebbero dall'organigramma? Perciò, si avverte l'urgenza di stabilire un diverso ordine di priorità tra i cambiamenti da introdurre: in primo luogo occorre definire il ruolo e le prospettive dei promotori del cambiamento (capireparto); in seguito si possono avviare le trasformazioni produttive. Lo stesso discorso vale anche per gli operai specializzati addetti alla manutenzione.

Difatti, come si può pensare di motivare e coinvolgere un dipendente - operaio o impiegato - se questi neppure sa che ne sarà di lui l'anno dopo: disoccupato nella peggiore delle ipotesi, oppure costretto in un ruolo che non offre speranze di promozione? In situazioni del genere, la preoccupazione principale non sarà più "offensiva" (migliorare le performances), bensì "difensiva" (cercare di evitare una "retrocessione" sempre in agguato, soprattutto dopo i quarant'anni).

Se uno dei principi fondamentali del nuovo modello produttivo è il compromesso salariale, che mira a stabilire un rapporto di fiducia a lungo termine e una spartizione più conveniente dei frutti del lavoro, sembra urgente eliminare le fonti di incertezza che sono all'origine del disagio dei lavoratori. Ma il nuovo sistema produttivo è in grado di farlo?

4. Alcuni aspetti significativi del nuovo modello produttivo

Quello che per semplicità chiamiamo "nuovo modello produttivo", o "nuovo ordine produttivo", forse non è poi così nuovo. Difatti, per quanto sia doveroso sottolineare gli elementi di novità rispetto alla produzione di massa tradizionale (il fordismo classico), a mio giudizio il sistema produttivo emergente non rompe con il passato; si può anzi affermare che ne è il prolungamento, o l'affinamento, in un nuovo contesto: un contesto di crisi dell'accumulazione cui si accompagna la forte flessione degli *standards* di consumo, senza che alcuna tecnologia sostitutiva possa rialimentare il consumo di massa.

Per fronteggiare la crisi, le imprese si riorganizzano per strappare quote di mercato alla concorrenza, riducendo i costi o ampliando la varietà dell'offerta. Tuttavia, la capacità di adattarsi alla nuova situazione, di reagire più rapidamente alle sfide della competizione, non implica ipso facto una rivoluzione dei principi produttivi. Questo è quanto cercheremo di dimostrare affrontando il tema della riproduzione della divisione del lavoro. In seguito, rifletteremo su alcune nuove minacce implicite negli attuali processi di ristrutturazione produttiva.

4.1. La riproduzione della divisione del lavoro

Nonostante le recenti trasformazioni organizzative e il generale miglioramento della professionalità, di cui si è discusso più sopra, le mansioni produttive sono svolte da *operatori intercambiabili* (lo stesso si potrebbe dire per i disegnatori-progettisti, i programmatori, etc.). Pertanto, non si registrano mutamenti sostanziali rispetto agli ultimi decenni. Gli aspetti intellettuali del processo di produzione restano fuori dei reparti, appannaggio degli specialisti in pianificazione dei metodi produttivi e dei tecnici della manutenzione. Questi, non soltanto non condividono le loro conoscenze con gli operatori, ma continuano ad organizzare il lavoro di questi ultimi definendo standards e procedure. In alcuni casi, gli operatori possono partecipare alla definizione degli *standards*, delle procedure per la conduzione o la riparazione degli impianti e degli indicatori di funzionamento, ma questa partecipazione è soltanto formale: essa tende alla *razionalizzazione della soggettività dei lavoratori*¹⁷, ovvero ad indirizzare le loro menti e i loro desideri verso obiettivi preconizzati, affinché essi li facciano proprio. Questa *eterosuggestione* si converte in autonomia fittizia del lavoratore, al quale non è concessa la

¹⁷ Cfr. Durand Sebag J., *Un siècle de rationalisation taylorienne : sociologie du travail, représentations et subjectivités*, Université de Paris VIII, Juillet 1992.

discrezionalità di interpretare o modificare in modo significativo il lavoro prescritto. .

L'esternalizzazione degli aspetti intellettuali dei processi è in gran parte reiterata da coloro che progettano gli impianti, poiché nel design dei futuri sistemi produttivi non tengono conto degli operatori, ovvero di chi dovrà poi concretamente "muoversi" all'interno del *design*. Unitamente all'approccio tecnicistico proprio alla maggior parte degli ingegneri, questa esclusione produce sistemi-macchina, dove l'uomo trova spazio soltanto negli *interstizi della tecnica* o in una struttura di compiti rigidamente predeterminata.

Poiché la completa automazione di una procedura di lavorazione o di montaggio è oggi praticamente irrealizzabile in quanto eccessivamente costosa, un buon numero di operazioni resta manuale: ad esempio, micro-operazioni su posti di lavoro automatizzati; sorveglianza e controllo delle procedure robotizzate; mansioni manuali intercalate in catene *automatizzate*. In fase di progettazione dei sistemi, queste operazioni in genere sono considerate un ripiego in mancanza di valide alternative. Analogamente, errori di progettazione o disfunzioni ricorrenti possono indurre i progettisti a inserire posti di lavoro manuale in aggiunta a quelli previsti per intensificare la sorveglianza degli impianti; senonché, a causa della loro dislocazione, le mansioni sono ripetitive, monotone e fortemente prescrittive. Questo è il significato delle nuove operazioni di controllo e riparazione sulle linee informatizzate.

In altre parole, le tecnologie informatiche, che possono oggettivare nella macchina molta più intelligenza, non vengono utilizzate per migliorare la qualità del rapporto uomo-macchina, ma esclusivamente per accrescere l'efficacia degli impianti. La concezione del dialogo uomo-macchina (e delle stesse tecnologie in quanto interlocutrici), tipica in chi progetta le tecniche produttive, si basa sui seguenti elementi: la diffidenza nei confronti degli operatori, esemplificata dal principio dell'intercambiabilità e dalla separazione tra progettazione ed esecuzione del lavoro (caratteristiche che definiscono anche il metodo tayloristico di direzione scientifica dell'impresa); il modo in cui i progettisti immaginano o concepiscono le capacità degli operatori, in considerazione del fatto che essi si conoscono poco e male il lavoro d'officina (la diffidenza cui prima si accennava, e la loro posizione nella divisione del lavoro, evidentemente ostacolano una migliore conoscenza).

In sintesi, l'uso delle tecnologie entro un sistema sociale che persiste nel separare i lavoratori dai mezzi di produzione, avviene attraverso la reiterazione della separazione tra progettazione ed esecuzione del lavoro, negando autonomia ai meri "esecutori". Le innovazioni sostanziali riguardano il nucleo tecnico e si cerca di limitare al massimo i mutamenti nell'organizzazione della produzione e del lavoro.

In un certo senso, l'informatica può contribuire alla persistenza dell'organizzazione tradizionale del lavoro, se si tiene conto del fatto che essa gestisce soltanto dei segni, mentre la gestione dei significati può essere riservata ad una minoranza di lavoratori. Se riprendiamo la distinzione essenziale tra chi esegue un lavoro deciso altrove e chi organizza il lavoro altrui, ovvero distinguendo i lavoratori intercambiabili da coloro che gestiscono il processo di mutamento, possiamo constatare che:

- i primi controllano macchine che operano solo tramite segni; inoltre, il loro rapporto con i sistemi meccanici si limita a risposte umane semplici a segni meccanici, oppure si inscrivono entro procedure strettamente codificate (importanza del lavoro predeterminato di cui già si è discusso);
- i secondi - è ciò che è tanto più vero quanto più si sale nella scala gerarchica - lavorano prevalentemente sul significato delle informazioni gestite dalle macchine controllate dai primi.

Sapendo che bisogna sempre diffidare delle distinzioni semplicistiche e caricaturali, si potrebbe osservare che ci sono categorie di lavoratori che operano al contempo sui segni e sui significati: ciò può essere vero per quei disegnatori cui viene affidata la progettazione di un piccolo elemento di un grande progetto realizzato da altri; è vero per gli addetti alla manutenzione; è

vero anche per il funzionario di una compagnia d'assicurazione. Ma ciò che veramente ci interessa è il processo predominante e ambivalente che porta con sé tendenze ad un tempo centripete e centrifughe; da un lato, il ricorso all'informatica aumenta la complessità dei sistemi ed esige maggiori conoscenze; dall'altro, l'organizzazione del lavoro ereditata dal passato riproduce la separazione tra lavoro semplice, precodificato e procedurale destinato alla maggioranza, e lavoro concettuale riservato ad una minoranza: gli uni controllano la gestione meccanica dei segni mentre gli altri ne interpretano il significato. E ogni volta che il trattamento dei segni diventa più complesso, tanto da esigere che si interpreti anche il loro significato (per esempio, il significato di un guasto), si mettono a punto nuove procedure di semplificazione che ristabiliscano la situazione normale di mero "trattamento dei segni".

Pertanto, da una parte abbiamo la comunicazione strumentale, che comporta un utilizzo minimale dell'informazione (mutamento del comportamento o reazione scatenata da un segno o stimolo), mentre dall'altra abbiamo la comunicazione comprensiva, che si basa sulla comprensione del significato dei segni o sulla loro interpretazione: da una parte, l'operatività, la strumentalità e la ragione s'rumen/ale; dall'altra, la decisione e la ragione comunicazionale. In questo senso, l'informatica è davvero l'utensile della ragione strumentale (essa non tratta che segni) ed è illogico complemento della divisione del lavoro.

Quelli che una ricerca sul campo può interpretare come cambiamenti positivi (maggiore autonomia, maggiori margini d'iniziativa personale, meno lavoro precodificato, etc.), rappresentano un progresso innegabile rispetto alla precedente organizzazione fordista. Ciononostante, è necessario interpretare i mutamenti nell'ottica più ampia della divisione del lavoro: in questo caso, la sola conclusione che si può trarre è che siamo di fronte ad un processo di riproduzione ed adattamento piuttosto che ad una svolta radicale.

4.2. Le nuove minacce

Come ho affermato nella prima parte di questo lavoro, la ricerca di un nuovo modello produttivo e l'assoluta necessità del cambiamento hanno origine fondamentalmente dalla crisi dell'accumulazione e dei modelli di consumo: di fronte alla stagnazione della domanda, a tecnologie informatiche sempre più efficaci e a forme di razionalizzazione sempre più raffinate, l'espulsione degli uomini e del lavoro dall'impresa è l'evento che ha caratterizzato l'ultimo decennio. Ciò vale per la Francia, ma anche per l'Europa e gli Stati Uniti. Il solo Giappone l'ha evitato, grazie ad un anacronistico sistema di regolazione interna: l'inefficienza dei servizi compensa, dal punto di vista degli sbocchi occupazionali, le logiche rigorose dei settori esposti alla concorrenza.

Finché in Europa la questione della divisione del lavoro non diverrà prioritaria, il nuovo modello produttivo sarà anche un sistema di esclusione del lavoro, e le tecniche organizzative della *lean production*, in quanto tecniche di razionalizzazione, contribuiranno in larga misura a questa esclusione. D'altronde, questa è una delle contraddizioni della *lean production* e del nuovo modello produttivo, che si fondano sul coinvolgimento dei dipendenti e dunque su una ritrovata fiducia reciproca tra datori di lavoro e lavoratori (per quanto concerne, in particolare, la questione della sicurezza del posto di lavoro), mentre invece in accidente, per definizione, la nuova logica produttiva esclude dall'impresa i lavoratori (sia colletti bianchi che colletti blu).

Oggi è possibile stabilire uno stretto parallelismo tra la situazione giapponese e quella europea o per lo meno francese. In Giappone, nei settori che producono merci destinate all'esportazione (che offrono le retribuzioni migliori), l'impiego a vita e trattamenti salariali elevati si ottengono grazie ad una assoluta lealtà verso l'impresa; chi non dimostra fedeltà non ha scampo: scivola lentamente verso imprese di minor prestigio, dove i salari sono più bassi, il lavoro non è sicuro e non esiste tutela sindacale. Abbiamo proposto altrove¹⁸ il concetto di coercizione-lealtà

¹⁸ Durand J.P. e Durand-Sebag J., *Les faces cachées du modèle japonais*, Cefress-Prospecta, Université d'Evry, 1992.

per caratterizzare questa totale dedizione - costantemente sottoposta a verifica - cui sono costretti i lavoratori della grande impresa giapponese: si tratta del famoso sistema Satei (sistema meritocratico), che in Giappone domina il rapporto salariale.

Qual è la situazione oggi in Francia? Per rispondere alla domanda, è opportuna una breve digressione sulla realtà dei *transplants* giapponesi in Francia, per capire come si sia passati da! fordismo al nuovo sistema produttivo.

Se c'è un punto sul quale il nuovo modello produttivo e il toyotismo si distaccano radicalmente dall'organizzazione fordista così come si è sviluppata negli anni '30, esso riguarda i sistemi per ottenere il coinvolgimento mentale dei lavoratori. Com'è noto, il fordismo compensava i disagi che i lavoratori subivano (ambienti insalubri, rumore, turni di notte, etc.) con gratifiche monetarie: il risultato era la totale assenza mentale degli OS durante l'intera giornata di lavoro. Il fatto che la qualità dei prodotti lasciasse a desiderare non costituiva un grave problema, dal momento che il mercato assorbiva senza difficoltà l'intera produzione.

I modelli organizzativi toyotiani sono agli antipodi. Il Jit, la Tpm, il *Kaizen*, il miglioramento continuo della qualità (questi metodi sono interconnessi, sicché non si può applicare l'uno senza applicare contemporaneamente anche gli altri) hanno come corollario il coinvolgimento permanente della mente dei lavoratori, anche quando questi sono impegnati nelle mansioni più ripetitive. Il nocciolo del paradosso è proprio questo: se consideriamo il contenuto pratico dei compiti (mansioni ripetitive, cicli brevi), il toyotismo non è che un fordismo potenziato ed affinato¹⁹, mentre dal punto di vista intellettuale esso se ne discosta radicalmente, in quanto "occupa" anche la psiche degli OS, mentalmente coinvolti nei loro compiti pratici.

Abbiamo potuto osservare nei dettagli questa situazione nei *transplants* giapponesi in Francia. Per esempio, in uno stabilimento dove si montano macchine fotocopiatrici, ogni mattina i gruppi di lavoro si riuniscono per analizzare i problemi incontrati il giorno prima e per esporre le difficoltà che possono presentarsi il giorno stesso. La rotazione delle mansioni (per sviluppare la polivalenza), i correttivi da apportare alle attività promozionali, ma anche le frequenti modifiche dei modelli (che richiedono periodi di riaddestramento), i corsi di formazione e i circoli di TP (*Total Productivity*), tengono alto il coinvolgimento mentale. Non c'è possibilità di "restare tranquilli", non ci sono "nicchie" ove rifugiarsi spiritualmente per qualche istante: i problemi di qualità, di efficienza, di produttività e di performance sono sempre là a punzecchiare 'la mente.

In un'altra fabbrica giapponese di scooters e fuoribordo, questo tipo di coinvolgimento permanente si accompagna ad una doppia trasparenza: quella degli individui, la cui maggior polivalenza li condurrà più in fretta ad occupare ruoli di responsabilità, e quella dei rapporti sociali, poiché il grado di polivalenza di ognuno è reso noto e tutti sanno chi ambisce a far carriera. Questa trasparenza è all'origine di processi di emulazione tra lavoratori: processi che sono formalmente approvati e sanciti da valutazioni condotte annualmente dai diretti superiori. Si ritrova qui, adattato al sistema locale e alle istituzioni francesi, il sistema Satei (meritocrazia) che caratterizza il rapporto salariale giapponese.

Questo metodo di gestione tramite trasparenza rappresenta una forma aggiuntiva di controllo sociale dei rapporti salariali: coloro che verranno espulsi dall'impresa lo dovranno a questo principio di trasparenza assunto a metodo di gestione del lavoro. Nel contempo, questa trasparenza - tipica del sistema di coercizione-lealtà così come si configura in Francia - esce dai *transplants* giapponesi e viene generalizzata attraverso la gestione previsionale delle occupazioni e delle competenze (Gpec: *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Competence*).

Nella Gpec convergono due diversi approcci: a) la gestione previsionale dell'occupazione (Gpe), diretta ad individuare le opportunità occupazionali e professionali in un settore specifico nei prossimi 3, 5 o 10 anni, onde prevedere quali saranno i più adatti itinerari formativi; b)

¹⁹ Cfr. Wood S. "Le modèle japonais: post-fordisme ou japonisation du fordisme?", in Durand J.P. (dir.), *Vers un nouveau modèle productif*, Syros, 1993; Durand J.P. e Durand-Sebag J., op. cité.

la Gpec, che mira alla selezione dei lavoratori più idonei a ricoprire i ruoli professionali individuati tramite la Gpe: questa è la gestione previsionale delle competenze. Dirigenti e managers hanno bisogno di sapere quali sono le competenze (ieri avremmo detto "le qualifiche"), le attitudini e le potenzialità dei loro dipendenti. A questo scopo, essi introducono sistemi di *valutazione delle persone* gestiti dai diretti superiori, *tests attitudinali* di tipo psicologico e ogni altra forma di valutazione delle potenzialità. Questi sistemi di valutazione hanno due obiettivi:

- selezionare il candidato più idoneo per svolgere una determinata funzione, ovvero selezionare quel candidato la cui formazione sarà meno onerosa: questo è il nucleo delle nuove procedure di razionalizzazione. Allo stesso tempo, anche se formalmente viene remunerata la funzione, sono le attitudini, le competenze e la lealtà della persona che concretamente la svolge ad essere ricompensate, dato che la scelta è stata per l'appunto determinata da queste caratteristiche. Ecco la ragione per cui la Gpec avvicina in maniera singolare questo sistema di remunerazione a quello giapponese;
- misurare le attitudini e le competenze dei soggetti (per la gestione previsionale) in base alle loro *concrete performances*. Difatti, com'è possibile valutare un soggetto se non attraverso il comportamento, le conoscenze, le capacità pratiche di cui quotidianamente dà prova? Da qui l'idea che il superiore diretto sorvegli nel modo più rigoroso possibile ogni dipendente. Infine, la misurazione della prestazione lavorativa, soprattutto dal punto di vista sociale, è possibile solo attraverso la valutazione della discrepanza tra aspettative (obiettivi) e realtà. Per questa ragione, si provvede a fissare obiettivi che si intende raggiungere entro un anno o entro sei mesi: *obiettivi* che possono essere stabiliti unilateralmente dalla direzione oppure essere oggetto di una specie di negoziazione tra il superiore e l'interessato. Ciò significa la generalizzazione del metodo di *direzione per obiettivi*, importato dagli Stati Uniti alla fine degli anni '60 e solitamente adottato soltanto nella sfera manageriale; ma significa anche e soprattutto una forma di remunerazione diretta delle *competenze* e della *lealtà* dell'individuo, molto simile a quella tipica del sistema retributivo giapponese.

La Gpec è dunque un sistema di remunerazione delle competenze individuali dei lavoratori, ma anche della loro lealtà e devozione all'impresa: un sistema che ricompensa sia le reali conoscenze e competenze professionali dei lavoratori, sia la loro disponibilità ad accettare orari di lavoro più pesanti o forme di flessibilizzazione del lavoro (in particolare la mobilità, che ha effetti destrutturanti sulla famiglia). La Gpec può così diventare uno strumento di *esclusione* di quei soggetti che non si sottomettono alle nuove norme di professionalità e soprattutto di lealtà; essa costituisce un nuovo strumento di *razionalizzazione* dei metodi di selezione ed assegnazione del personale: chi non assicura alte *performances* viene dirottato verso mansioni marginali, verso le imprese subappaltatrici o verso la disoccupazione.

La via francese verso un nuovo modello produttivo è anche questo.

5. Note conclusive

A mio giudizio, i ricercatori e gli intellettuali hanno giocato un ruolo non trascurabile nel favorire la presa di coscienza della prima crisi del fordismo all'inizio degli anni '70: la crisi del lavoro parcellizzato e ripetitivo. Svelando il volto disumano di quello che noi francesi chiamiamo "*il lavoro in briciole*" (*le travail en miettes*), denunciando l'alienazione causata dalla parcellizzazione del lavoro del modello fordista, gli studiosi hanno contribuito alla diffusione di nuove forme di lavoro più a misura d'uomo e, in particolare, dell'emergente "modello svedese". Naturalmente, ciò avveniva in una fase di crescita economica in cui la crisi si non aveva ancora intaccato l'ingenua fiducia in uno sviluppo illimitato.

Oggi, invece, la crisi sembra non avere fine e la concorrenza esacerbata si traduce in una durissima lotta tra le imprese. Gli intellettuali dovrebbero prendere parte a questa battaglia tra gruppi dirigenti rivali, favorendo la diffusione di modelli produttivi l'uno più aggressivo dell'altro? Non è forse tempo che essi analizzino anche la portata e le conseguenze di queste innovazioni? La loro missione non è anche quella di mostrare le fratture sociali causate da questo accanito

efficientismo?

C'è dunque una via francese verso la *lean production* e un nuovo modello produttivo sta emergendo. Porterà anche con sé benessere sociale come a suo tempo il fordismo seppe fare?

