L'ÉVOLUTION DES RELATIONS INDUSTRIELLES CHEZ FIAT 1969-1985

par

Giancarlo SANTILLI*

Le redressement spectaculaire que FIAT a réalisé ces dernières années s'explique essentiellement à partir de deux facteurs : la réorganisation productive axée principalement sur l'installation massive de nouvelles technologies et les formes neuves de gestion du personnel et de l'emploi (1).

Ce texte portera sur ce second facteur avec l'objectif d'analyser cette stratégie, ses contradictions et ses nouveautés afin de dépasser les conclusions hâtives et les banalisations qui, parfois, ont été utilisées comme clé de lecture de l'expérience FIAT (2). Pour répondre à cet objectif, il semble nécessaire de ne pas se borner simplement aux opérations spectaculaires qui ont caractérisé la gestion du personnel et de l'emploi ces dernières années. Le chemin qui nous permet de reconstruire et d'expliquer la situation actuelle et les contradictions dans le domaine des relations industrielles remonte à plus loin et trouve son origine dans l'explosion des luttes ouvrières en 1969. A partir de cette époque dans les usines FIAT de Turin démarre une expérience originale et puissante capable de redéfinir les relations industrielles. Cette expérience se caractérise par de nombreuses spécificités.

Spécificités car les relations industrielles de l'après 1969 se sont construites chez FIAT, d'une manière spontanée et autonome, ont représenté une expérience pilote et ont symbolisé la naissance d'un nouveau syndicat. Spécificités encore, car ces nouvelles relations industrielles qui conféraient d'énormes pouvoirs à l'organisation syndicale naissante s'appuyaient sur des bases incertaines à cause de la faiblesse historique du syndicat chez FIAT. Spécificités enfin car, à cause de la dimension gigantesque de la firme, les formes de la convention collective chez FIAT s'articulent sur des niveaux beaucoup plus nombreux et complexes que ceux prévus dans la métallurgie.

(*) Chercheur au Groupe d'Etude et de Recherche sur le Travail, les Techniques et le Développement (GERTTD), Université Paris VII.

(**) Les numéros entre crochets [] renvoient aux travaux répertoriés dans la bibliographie.

(1) Evidemment d'autres éléments doivent être pris en considérations. D'abord le recentrage du Holding FIAT sur le secteur automobile. Après les projets de diversification productive et de « marginalisation » de l'automobile, élaborés au milieu des années 70, ce secteur redevient le cœur de l'empire FIAT. Parallèlement, la direction de FIAT décide de couper inexorablement les branches mortes : c'est la rupture de l'accord avec SEAT en Espagne, l'abandon du marché des USA, la restriction des ambitions et des projets en Argentine et au Brésil. Ce choix a pour résultat de concentrer les investissements en Italie et en Europe pour moderniser les usines et restructurer le réseau commercial. Enfin, le renouvellement total de la gamme avec l'objectif de présenter un nouveau modèle ou le restyling d'un modèle ancien tous les ans.

(2) Le symbole même de cette banalisation est l'interprétation qu'on donne à la « Cassa Integrazione ». En effet la « Cassa Integrazione » a été présentée trop souvent comme l'élément essentiel, voir le seul, qui a permis la reprise industrielle de FIAT. Ce type d'approche a reduit la stratégie FIAT à la seule variable de la « Cassa Integrazione » comme moyen de gestion des sureffectifs. En réalité les politiques déployées par la direction de la firme turinoise à la fin des années 70 et qui sont à l'origine du succès actuel de l'entreprise sont extrêmement complexes et recouvrent tant le domaine technologique que le domaine organisationnel et social. Donc pour mieux saisir l'ampleur de la stratégie FIAT la « Cassa Integrazione » doit être ramenée au rang d'une variable parmi d'autres.

I. « L'AUTUNNO CALDO » : INVENTER UN NOUVEAU SYNDICAT.

A la fin de la deuxième guerre mondiale FIAT se présente comme l'« industrie de la reconstruction nationale », comme le secteur sur lequel se concentrent les espoirs du capitalisme italien pour une rapide reprise de l'économie italienne. Pour un redémarrage immédiat de la production, FIAT bénéficie d'importantes facilités, consolide sa présence, restructure et rationalise sa propre organisation du travail.

Dans ce contexte, un effort tout particulier est fait quant à la gestion de la main-d'œuvre et à la redéfinition d'un cadre, tout à fait favorable à l'entreprise, dans lequel inscrire les relations industrielles. Le premier objectif de la FIAT est de réduire le poids et l'importance du syndicat communiste FIOM. CGIL (3) et les sections ouvrières du PCI qui étaient ressorties considérablement renforcées de la clandestinité et de la guerre de libération. Après une longue période de tension entre la direction FIAT, qui retrouve sa stabilité, sa cohésion et surtout son chef de droit divin V. Valleta, et les syndicats, le conflit explose au début des années 50 et marque la crise du syndicat CGIL. Ces difficultés se sont manifestées au moment des élections pour le renouvellement des « commissions internes » (4). Aux élections d'entreprise, en comparant les résultats de 1953 et 1954, on constate que la FIOM-CGIL passe de 32 885 (63,2 %) à 18 937 voix (36,7 %), alors que la FIM-CISL et l'UILM-UIL, à l'époque ouvertement alliés à la direction de FIAT, passent respectivement de 13 175 (25,4 %) à 20 510 voix (40,5 %) et de 5 889 (11,3 %) à 11 628 voix (28,5 %). Une affiche tapisse les murs du pays sur laquelle un drapeau rouge tombe de FIAT. Pour atteindre ce but FIAT avait déployé une stratégie vaste et articulée : d'une part, la distribution du premier grand prix anti-grève à partir de la fin de 1953 et d'autre part, le licenciement politique de centaines d'ouvriers inscrits au PCI et à la CGIL (5).

Tous les ingrédients du paternalisme et de la répression sont utilisés : attaque contre le droit de grève, chantages sur le lieu de travail, discrimination politique, promotion et soutien des syndicats jaunes, surtout le SIDA (6). Dans le même temps FIAT développe une vaste politique de réformisme d'entreprise dont l'objectif est de faire de FIAT un « ilôt de privilégiés » par rapport au secteur industriel italien et, donc, créer une séparation objective entre les ouvriers FIAT et le reste du mouvement ouvrier. Une telle politique se répercute d'abord sur les salaires : ceux du groupe FIAT dépassent les autres de 10 à 20 %. Le réformisme d'entreprise couvre également l'univers extérieur à l'usine. Nombreux furent les instituts créés par FIAT dont les prestations étaient indubitablement supérieures, tant en qualité qu'en quantité, à celles de l'INAM (Sécurité Sociale) créant ainsi un lien fort avec l'entreprise. Mais également, le « Plan Maison » FIAT, la prime de fidélité qui augmente la retraite de l'INPS de 20 000 lires pour les hommes et de 15 000 lires pour les femmes, les colonies FIAT pour les enfants, les centres sportifs. Il s'agit d'un mouvement d'intégration horizontal qui se traduit par l'engagement de l'entreprise à tous les niveaux de la vie des travailleurs (travail et hors travail). Dans ce contexte, le taylorisme joue son rôle, non seulement comme instrument d'organisation du travail mais aussi comme élément central de contrôle et de gestion de la classe ouvrière. Avec cette politique, FIAT se garantit une longue période de paix sociale ; mais cela fut-il une vraie victoire ? Si les choix autoritaires de Valleta, dans le court terme, semblent apporter des résultats positifs, ils préparent en fait, à moyen et à long termes, l'explosion de 1969. La marginalisation du syndicat, l'isolement et la discrimination des militants empêchent la Direction d'avoir un réel interlocuteur au moment où il fallait discuter et faire des concessions. C'est dans ce contexte que les spécificités dans les relations industrielles se manifestent et se précisent.

Ainsi un mélange détonant se prépare : d'une part, un petit noyau dur de militants avec une solide préparation politique et syndicale et d'autre part, une masse de jeunes ouvriers sans expérience d'usine qui, à partir du début des années 60, sont embauchés dans les usines FIAT de Turin. Qui sont-ils ? Essentiellement une main-d'œuvre jeune et masculine, sans histoire politique et syndicale, que FIAT trouve principalement au Sud de l'Italie. Cela conduit à une transformation profonde de la composition sociale de la main-d'œuvre. De même, les procédés de mécanisation et de restructuration détruisent la vieille équipe composée par des ouvriers déqualifiés. Les « operai comuni » (OS) en 1967 dans la région turinoise représentaient 50 % du total du secteur industriel et 66,3 % du total pour la branche automobile. C'est l'apparition d'une nouvelle figure sociale « l'ouvrier masse » [6], [1] (7).

L'année 1969 qui est entrée dans l'histoire sociale et politique italienne sous le nom d'« autunno caldo » bouleverse le système Valleta.

Les causes essentielles à l'origine de ce nouveau cycle de luttes et des nouvelles formes de relations industrielles peuvent être résumées en trois points :

- La modification substantielle dans la composition de la main-d'œuvre, l'embauche massive de milliers de jeunes méridionaux sans expérience de

(3) La « Federazione Impiegati et Operai Mettalurgici », est la branche du plus important syndicat italien : la CGIL. La FIOM, où la présence des militants communistes est largement majoritaire, est présente dans les usines FIAT de Turin depuis la naissance de cette entreprise.

(4) Les C.I. étaient l'organisme syndical interne à l'entreprise dans lequel était représentées, proportionnellement, les organisations syndicales.

(5) Il existe une vaste bibliographie sur ce sujet. Nous citerons ici deux livres essentiels, cf. [10] [14].

(6) Le SIDA (Sindicato Italiano Dell'Automobile) est le syndicat « maison » dans les usines FIAT. Il se développe essentiellement dans l'immédiate après-guerre, soutenu et appuyé par la Direction de l'entreprise qui vise à remplacer la FIOM par ce syndicat jaune. Le SIDA connaît son moment de plus forte expansion à la fin des années 50 et au début des années 60, phase dans laquelle il devient presque majoritaire parmi le personnel FIAT. Toutefois sa structure organisationnelle est très faible et dépendante de la Direction et son implantation se révèle éphémère. En fait, dès les premiers moments de lutte en 1968-69, ce syndicat disparaît de la scène et aujourd'hui, il se limite simplement à ratifier les conventions collectives et les accords d'entreprise intervenus entre la direction et les organisations syndicales majoritaires.

(7) Cette caractérisation dans le contexte social et politique de l'Italie de la fin des années 60, ne se limite pas à définir simplement l'ouvrier déqualifié, l'OS ; elle a une portée beaucoup plus vaste. La bibliographie de l'ouvrier-masse des années 60 est une bibliographie collective. Celui-ci avait découpé les rapports communautaires propres de la culture agricole méridionale et avait accepté d'être entièrement traversé par la culture de l'usine.

travail en usine et sans passé syndical derrière eux qui casseront l'équilibre social et productif méticuleusement construit durant de longues années dans les usines FIAT de Turin.

- La quasi inexistence d'une structure syndicale constitue paradoxalement un point fort car cela oblige les ouvriers et les militants à s'inventer un syndicat nouveau, des formes nouvelles et originales d'organisation.

- Le troisième point qui contribue à l'explosion de la lutte est extérieur à l'usine elle-même. D'une part, la « crise sociale » favorise le développement des mouvements de contestation qui implique essentiellement le monde de l'école. Le mouvement des étudiants réussit à avoir ainsi une grande influence surtout sur les jeunes ouvriers FIAT. D'autre part, l'immigration du Sud de l'Italie joue un rôle décisif. En 1967, en l'espace de quelques mois sont arrivées à Turin, suite à l'entrée en fonction des usines Rivalta et à de nouvelles embauches à Mirafiori et à Lingotto, pas moins de 60 000 personnes. L'intégration pour ces nouveaux immigrés est extrêmement difficile non seulement à cause de l'ostracisme que les « piémontais » ont toujours manifesté à leur égard, mais également à cause du manque de maisons et de services sociaux. L'« autunno caldo » marquera donc la fin du régime Valetta, la fin d'une politique rigide de gestion de la main-d'œuvre et d'une stratégie centralisée de contrôle de l'entreprise (8).

UN NOUVEAU SYNDICAT, DES NOUVELLES RELATIONS INDUSTRIELLES

La construction du « nouveau syndicat » pose plusieurs problèmes et d'abord celui de la structure organisationnelle. La rupture du système des « Commissions Internes », organisme totalement disqualifié face à la nouvelle classe ouvrière, entraîne la naissance d'une nouvelle dynamique dans les formes de représentation du mouvement ouvrier. Le pilier de la nouvelle structure est le « délégué d'équipe » (inscrit ou non au syndicat) élu par tous ses coéquipiers essentiellement sur la base du rôle de « chef » joué pendant la lutte. Le délégué a pour tâche essentielle de rapporter les positions de son équipe, et il a une totale autonomie par rapport à l'organisation syndicale. Souvent ce sont les délégués de base qui lancent les grèves, formulent les revendications, entament les négociations avec la Direction dépassant même la structure syndicale officielle. A partir du « délégué de base » se construit un réseau à mailles serrées de représentants du personnel qui aboutit à la création du « Consiglio di Fabbrica ». Parfois, il s'agit de structures extrêmement lourdes et importantes. Le « Consiglio di Fabbrica » de l'usine Mirafiori était composé de 800 délégués. A côté de cette structure centrale s'organise un réseau de « Comités » (conditions de travail, qualifications, etc.) qui témoignent du nouveau rapport de forces établi dans les usines. Là où règnait en maître une rigide structure hiérarchique et un ordre codifié dans les relations industrielles, un nouveau modèle s'impose : tout doit être discuté et soumis préalablement à l'approbation des délégués. Ainsi une autre spécificité se crée qui, d'une manière imprévisible et s'appuyant simplement sur les rapports de force, établit une nouvelle dynamique et casse les règles codifiées des relations industrielles entre syndicat et direction. Cette redéfinition des relations industrielles reformule le rapport entre travailleur/syndicat/entreprise et fixe le rôle de chacun de ces trois acteurs. La nouveauté provient de l'émergence de la figure du « travailleur » en tant que nouveau protagoniste sur la scène des relations industrielles. Cette figure se détache de la structure syndicale, acquiert une certaine autonomie et se reconnaît totalement dans son représentant : le délégué de base. A côté de la dynamique traditionnelle syndicat/entreprise, une dynamique nouvelle et parfois conflictuelle entre ouvriers et syndicat s'impose (9).

C'est sur cette base que les nouvelles formes de relations industrielles commencent à se dessiner et se structurer. Le premier point qui mérite d'être analysé et que nous avons simplement évoqué concerne les différents niveaux qui composent la convention collective. La dimension de l'entreprise exige des conventions à plusieurs niveaux :
- Accords de groupe (FIAT Holding)
- Accords d'entreprise (FIAT Auto)
- Accords d'usine (MIRAFIORI, RIVALTA, etc.).

D'autres formes de conventions existent à des niveaux plus décentralisés à l'intérieur de chaque usine et qui s'articulent sur les ateliers. Tout cela aboutit à une activité de négociation presque frénétique et, indirectement, à un climat conflictuel toujours très tendu. Une nouvelle notion même s'impose : celle de la « microconflictualité » qui traduit bien la situation existante dans les usines, à savoir une explosion quasi ininterrompue de petites luttes et grèves souvent spontanées. Dans ce cadre la stratégie syndicale peut être analysée à partir des deux phases principales qui la structurent.

La première phase 1969/73, se caractérise essentiellement par une action interne à l'usine et vise la modification des rapports de force tout en recherchant l'amélioration des conditions de vie et de travail. Les objectifs majeurs se concentrent alors autour des augmentations de salaires et des revalorisations des qualifications. Or, c'est sur ce terrain que la FLM décrochera les succès les plus importants.

En matière de salaire c'est la stratégie de l'« égalitarisme » qui s'impose et qui favorise les couches ouvrières les plus qualifiées (OS de 2e et 3e niveaux). Cette stratégie prévoit des augmentations égales pour tous, le dépassement des formes de motivations (sala-

(8) Sur la vie et l'activité de VALLETTA, voir l'excellente biographie de P. Bairati, [2].

(9) Le résultat de ce long processus sera la création de la Fédération unitaire de la Métallurgie (FLM). Jusqu'en 1969 trois organisations syndicales sont présentes dans la branche : la FIOM, la plus importante et à majorité communiste ; la FIM, la plus jeune et dynamique fortement influencée par les gauchistes ; ensuite la ULM, la plus petite et la plus modérée. La FLM représente au niveau national tous les différents organismes de base (délégué, conseil d'atelier, conseil d'usine, etc) qui furent créés pendant les grèves de 1969 et 1970. Ces organismes deviendront ensuite les structures de base des syndicats dans toutes les branches industrielles, ce processus fut ultérieurement consolidé par le législateur qui en 1970, en promulgant une nouvelle loi, le « Statuto dei lavoratori », a institutionnalisé les changements intervenus après « l'autumno caldo ».

riales) individuelles, la défense du pouvoir d'achat des salariés. Ainsi les salaires ont augmenté environ de 5 points par rapport au cours moyen de la vie, les différences entre les rétributions nettes des diverses catégories se sont atténuées. En termes réels, l'augmentation des salaires a été plus importante pour les ouvriers (+ 37,8 % entre 1969 et 1980) que pour les employés (+ 12,2 %). La ligne de l'« égalitarisme » a introduit aussi le principe des « passages automatiques et collectifs » du 2e au 3e niveaux après 18 mois, préparant ainsi l'accord sur l'« encadrement unique » entré en fonction le 1er novembre 1973 et qui voit sur la même grille de classification ouvriers/techniciens/employés. L'horaire de travail a également connu une importante réduction : de 1 800 heures annuelles en 1969, on est passé à 1 550 heures en 1978 et, de même, l'horaire hebdomadaire est passé de 42 heures en 1969 à 40 heures en 1973.

La deuxième phase de la stratégie syndicale se caractérise par des objectifs plus idéologiques qui s'éloignent du « pragmatisme radical » du début des années 70 et qui renvoient aux thèmes de planification industrielle et de politique générale [11].

Pour ce qui concerne l'initiative de la FLM (Fédération Unitaire des Travailleurs de la Métallurgie), elle se concentre d'une part, sur la nécessité de favoriser l'industrialisation du Sud de l'Italie et, d'autre part, sur la modification en profondeur de l'organisation du travail. Le premier objectif ne pose pas de problèmes avec la nouvelle Direction FIAT — Vittorio VALLETTA quitte la direction FIAT en 1966 et la famille AGNELLI revient à la tête de l'entreprise —, au moins d'un point de vue théorique, car il rejoint une des idées clés de l'entreprise : la décentralisation productive. G. AGNELLI, lui-même, déclare que le temps des grandes concentrations ouvrières (considérées comme trop dangereuses) est passé, l'heure est aux unités de petites et moyennes dimensions, indépendantes les unes des autres. L'expansion de FIAT dans le Sud de l'Italie ne se fera évidemment pas selon les propositions syndicales, ce qui créera une tension importante entre direction syndicale et ouvriers qui n'ont jamais reconnu cet objectif comme prioritaire.

Le deuxième axe vise à une modification en profondeur de l'outil productif et de l'organisation du travail. Les projets de l'entreprise sont très ambitieux et s'appuient sur un nouveau support technologique : la robotique. Mais sur ce sujet le mouvement syndical n'est pas du tout disposé à subir passivement une telle restructuration productive. L'importance de l'enjeu et ses conséquences en matière d'organisation du travail et de relations industrielles méritent qu'on s'y attarde.

DU « NUOVO MODO DI FARE L'AUTOMOBILE » A LA TREVE PRODUCTIVE.

Dans l'histoire de FIAT, les années 70 sont caractérisées par des processus importants de modification de l'organisation taylorienne. Parallèlement à des interventions immédiates qui tentent d'éliminer les causes d'insubordination ouvrière et les rigidités productives, FIAT s'engage dans un projet stratégique de portée beaucoup plus importante. Le plan qui va de la « stratégie méridionale » à la « robotisation » représente une stratégie globale de rationalisation du cycle productif. Dans le même temps, le syndicat concrétise toute la réflexion mûrie depuis 1969 sur une autre façon de travailler et de vivre l'usine avec le slogan « *il nuovo modo di fare l'automobile* ». Pour la FLM, il s'agissait de l'aboutissement d'une très longue initiative contre la division du travail et le premier pas pour construire une nouvelle usine à visage humain. Le point focal de cette stratégie est ce qu'on appelle le « contrôle ouvrier » de la production. En fait, il consiste en la possibilité pour le mouvement ouvrier de contrôler l'ensemble du cycle productif en en connaissant exactement l'organisation dans toutes les phases du processus.

Le « contrôle ouvrier » s'exerce aussi sur les possibilités qu'ils ont de réfléchir sur les modifications techniques et productives du cycle, étendant ainsi leur intervention dans le domaine de la restructuration productive [24]. C'est à partir de cette culture que naît le projet dénommé « *il nuovo modo di fare l'automobile* ». En fait, il s'agit du « rêve » syndical de dépasser les phases attentistes du contrôle ouvrier sur l'OST pour définir un projet radicalement innovateur axé cette fois sur une modification structurelle de l'organisation du travail et sur la reprofessionnalisation du travail ouvrier. On parle de « rêve » parce qu'il était construit sur des projets politiques et idéologiques trop éloignés des contraintes techniques et productives et qui faisaient plus partie d'un programme futur que d'une réalité immédiatement exécutable. « Rêve » encore parce qu'il évacuait les problèmes techniques et de marché et il présupposait une telle prédominance de la valeur « homme » (et de ce fait aptitude à prendre des décisions, satisfaction dans le travail, conditions de travail totalement neuves, etc.) qu'elle se heurtait aux valeurs principales, non seulement de la grande industrie, mais de toute la société. Néanmoins, de tout ce grand projet théorique quelque chose fut pourtant mis en pratique par le biais des « ilots de montage ». Même si la direction FIAT a toujours eu, à ce sujet, une attitude négative et ambiguë en affichant qu'elle ne croyait pas en cette expérience ; ce projet a été réalisé de manière expérimentale dans deux usines FIAT : RIVALTA (banlieue de Turin) et TERMOLI (Sud de l'Italie). L'ilot de montage, un système de production déjà expérimenté avec des résultats positifs chez Olivetti, aurait dû révolutionner le système de montage à la chaîne. En effet l'exécution des tâches ne se déroule plus par montage successif des pièces tout au long d'une ligne rigide. Avec le nouveau système, plusieurs pièces sont montées à part, puis réinsérées dans la ligne. Chez FIAT, l'expérimentation a aussi bien touché le montage de la coque que le montage du moteur. Dans l'usine de RIVALTA (18 000 employés, la deuxième du Groupe), plus qu'à TERMOLI, on peut parler d'une simple expérimentation due au nombre réduit d'ilots de montage et d'ouvriers concernés. L'expérimentation, entre l'aménagement et la période d'essai, aura duré environ un an ; en 1976, les ilots étaient déjà en voie de démantèlement. En réalité personne n'y avait cru vraiment, ni la direction de l'entreprise, ni l'immense majorité des ouvriers. C'est l'écroulement du rêve syndical sur la « *nuova maniera di construire l'automobile* », la fin d'un mythe dans la stratégie de l'organisation syndicale, l'effondrement

d'un projet longuement mûri. Pour l'entreprise, c'est la confirmation d'un jugement négatif sur ce projet et, en même temps, la fin de ce type d'expériences dans le domaine de l'organisation du travail. Nous utilisons le mot « défaite » même si d'un point de vue formel ni la direction de la firme, ni la FLM n'ont jamais donné une telle interprétation. L'organisation syndicale s'est limitée plus prosaïquement à constater « l'échec ». Il ne s'agit pas toutefois simplement d'une expérience qui n'aboutit pas, mais, comme nous le verrons ensuite, d'un vrai tournant dans le domaine de l'organisation du travail et de l'innovation technologique. Le point de référence à ce sujet pour les organisations syndicales était l'expérience mise en place par Volvo dans l'usine de Kalmar qui se déroula, toutefois, dans des conditions socio-politiques tout à fait différentes. Pour M. Agnelli, c'était la cause principale de l'échec : « ... *l'expérience de Kalmar ne peut pas être transportée en Italie, parce qu'elle suppose plus encore que des initiatives techniques, un consensus social, une véritable collaboration entre employeurs et employés* » (10).

Depuis plusieurs années FIAT avait pris une autre direction en matière d'organisation du travail : celle de l'automatisation. Ce sera sur cette seconde option que se concentreront les efforts, techniques et économiques de FIAT pour modifier radicalement le cycle de production et définir un cadre nouveau dans les relations industrielles.

Dans ce contexte, FIAT conçoit une véritable stratégie en matière d'automatisation. Cette stratégie peut être résumée en trois axes :

– Originalité des formes d'automatisation. Il s'agit de systèmes automatisés originaux et adaptés aux besoins de production des usines FIAT. C'est le cas du DIGITRON, ROBOGATE, LAM (11) qui valorisent les capacités technologiques de l'entreprise elle-même détentrice de la conception et de la réalisation d'installations qui n'ont pas d'égal au niveau mondial. En ce qui concerne l'automatisation, FIAT a suivi une stratégie tout à fait autonome. Les systèmes automatisés ont été conçus et produits à l'intérieur du Holding, ce qui a permis à l'entreprise de développer un know-how important dans le domaine de l'automatisation industrielle. Plusieurs systèmes automatisés, et notamment le ROBOGATE, ont été vendus en dehors du Holding, même à d'autres constructeurs automobiles.

– Les innovations technologiques de FIAT sont originales. Elles ont été pensées pour être introduites dans un contexte social explosif. En effet, les systèmes automatisés ont aussi un objectif social : briser et marginaliser les luttes ouvrières et réduire le poids de l'organisation syndicale. L'automatisation chez FIAT ne suit pas un schéma linéaire. Elle ne suit pas non plus les choix des autres constructeurs et le niveau technologique acquis à l'époque. FIAT vit une situation très conflictuelle à laquelle même la technologie ne peut pas échapper. L'habileté de la direction consiste à retourner cette situation en sa faveur et à comprendre que la technique est un produit des rapports sociaux. Il s'agit d'une logique où le politique et le social l'emportent et déterminent les stratégies d'innovation technologique. La logique dans laquelle FIAT s'engage, vise à automatiser les postes de travail et les ateliers où les conflits se révèlent incontrôlables même si cela demande des études techniques très poussées, des investissements considérables (12).

– Une fois découpée la force de travail, décomposés les rapports de lutte et les rapports sociaux, l'automatisation est utilisée pour redéfinir de nouvelles relations industrielles et reconstruire de nouvelles formes de contrôle social.

La défaite syndicale sur le « *nuovo modo di fare l'automobile* » ne modifie pas radicalement toutefois le climat social à l'intérieur de l'usine. Entre 1974 et 1978, un « gel » des rapports de force entre direction FIAT et ouvriers détermine une nouvelle situation des relations industrielles : **la trève productive**.

Le refus ouvrier quant à l'intensification des rythmes de production et les formes de résistances nouvelles ou consolidées, amènent à une chute progressive et constante de la productivité individuelle (13). En conséquence, il est permis de penser que la pression de l'organisation productive sur l'ouvrier s'est, d'une certaine manière, relâchée. Donc, une partie de l'horaire de travail a été de ce fait libérée, soit sous forme de fatigue moindre et de praticabilité majeure des tâches, soit comme une possibilité de finir la production demandée en une période le plus souvent inférieure à 450 minutes. Nous nous référons ici à la capacité ouvrière de mesurer l'affectation concrète de sa propre force de travail à travers des phénomènes tels que l'absentéisme et la capacité de maintenir des niveaux de micro-conflictualité endémique capable d'intervenir en réponse à chaque tentative de la direction pour augmenter la pression sur les ouvriers de façon traditionnelle.

Le résultat de ces longues années de lutte n'a donc pas été la nouvelle façon de faire l'automobile, mais plus simplement le relâchement de la pression du travail mort sur le travail vivant. La productivité tend à diminuer et les conditions de travail apparaissent beaucoup plus tolérables. Du point de vue de la direction tout ceci s'est concrétisé dans la constatation de l'existence d'une capacité productive congelée, incapable de se déployer totalement à cause d'une résistance ouvrière diffuse.

UNE NOUVELLE SPÉCIFICITÉ : LES JEUNES À L'USINE

En février 1978, la direction FIAT prend la décision de réouvrir l'embauche dans les usines de Turin. Durant l'année 1978, 6 685 jeunes ouvriers entrent

(10) B. Gilles, *Histoire des Techniques*, Encyclopédie de la Pleïade, Gallimard, Paris, 1978.

(11) *Digitron* (1975 MIRAFIORI) système automatisé pour l'accouplement coque/moteur. *Robogate* (1978 RIVALTA, CASSINO, etc.) système automatisé pour la soudure de plusieurs types de modèles. *LAM* (1980 MIRAFIORI) automatisation du montage des moteurs ; système aujourd'hui dépassé par la nouvelle usine de TERMOLI 3 où est produit le moteur FIRE 1000.

(12) A ce sujet, voir G. Santilli, *Peau de léopard : l'automatisation comme forme de contrôle social*, in Travail n° 8, juin 1985.

(13) B. Mantelli, N. Scianna, *Tregua produttiva e rivoluzione dall alto*, in Primo Maggio, n° 12, 1978.
FIAT Mirafiori : rapport ouvriers/véhicules produits : 1973 (janvier) 7,8 ; 1973 (octobre) 6,9 ; 1978 4,6.

chez FIAT, dont 4 344 femmes (65 %) et 2 341 hommes (35 %) ; les embauches continueront jusqu'à octobre 1979 avec 15 000 embauchés au total.

Pourquoi ce revirement de la stratégie FIAT ? La faible reprise du marché et la possibilité de renforcer sa position parmi les grands de l'automobile ne sont pas en mesure d'apporter une explication satisfaisante [19].

Même si tout le monde aujourd'hui s'accorde à retenir cette décision comme une erreur, il semble important de mettre en évidence les véritables raisons qui ont poussé FIAT à embaucher environ 15 000 jeunes ouvriers. Ces raisons peuvent être résumées au nombre de trois :

– A la crise pétrolière de 1973, FIAT répond par une série de mesures dont le blocage de l'embauche est certainement la plus importante. Ce fait provoque un vieillissement de la population ouvrière. En 1976, la majorité des ouvriers se situe dans la tranche d'âge supérieure à 40 ans alors que le nombre d'ouvriers de moins de 21 ans est tout à fait insignifiant. Ces données sont significatives. D'abord FIAT a besoin, dans un contexte de baisse de la productivité, d'accroître son effectif pour augmenter sa production. Ensuite, le vieillissement global de la main-d'œuvre a une grande incidence sur l'absentéisme qui, à l'époque, avoisine les 15 %.

– Le deuxième objectif de FIAT est lié à une tentative de formuler une nouvelle gestion de la main-d'œuvre et de définir un cadre nouveau pour les relations industrielles. La stratégie de la direction est relativement simple : face à une organisation ouvrière forte et unie, on tente d'introduire un élément de « perturbation » avec l'arrivée de forces nouvelles, sans racines idéologiques ni histoire syndicale. Ce projet vise essentiellement à créer un nouveau climat social, à reconstruire des bases nouvelles de compétitivité, notamment en ce qui concerne les coûts de production, la flexibilité et la mobilité de la main-d'œuvre.

– La troisième explication est certainement liée à l'innovation technologique. FIAT qui s'est engagée depuis plusieurs années dans un vaste programme d'automatisation a besoin de rentabiliser au maximum ces technologies. Face aux « résistances syndicales », au « manque de flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre », l'entreprise, avec l'embauche des jeunes, nourrit l'espoir de modifier radicalement cet état de choses et d'avoir, du même coup, une main-d'œuvre souple, prête à s'adapter aux nouvelles technologies et à la nouvelle organisation du travail (14).

Ces projets n'aboutiront pas. Les jeunes ne s'intégreront pas dans le nouveau monde robotisé de FIAT. L'histoire, la composition sociale de ces jeunes, leur passé fait d'un mélange de travail temporaire et de scolarité de masse, le refus de considérer l'usine comme l'aboutissement de leurs projets de vie, amèneront à la constitution de ce qu'on peut appeler un « autre mouvement ouvrier ». « Autre mouvement ouvrier » car on est face à un mouvement ouvrier qui se détache, de par sa composition sociale, ses comportements et ses formes de lutte, du mouvement syndical officiel. La première et la plus évidente caractéristique de ces nouveaux ouvriers est leur jeunesse : 20,5 % ont moins de 20 ans et 28 % ont entre 21 et 25 ans. La deuxième concerne l'embauche massive des femmes : 65 % du total. Elles sont aussi très jeunes. Si l'on pense qu'en 1976 dans l'usine de Mirafiori, les femmes ne représentaient que 9,3 % des salariés, on perçoit l'ampleur de la modification de la main d'œuvre. D'un point de vue quantitatif, les 9 000 femmes embauchées signifient une mutation de tendance — pour une grande entreprise métallurgique — où les femmes ne sont plus un symbole « folklorique » et extrêmement minoritaire, mais représentent une tranche significative de la force de travail. D'un point de vue quantitatif, l'approche des jeunes ouvrières à l'usine et au travail peut bouleverser et remettre en cause tous les lieux communs sur le rôle et les comportements des femmes en usine. La troisième considération concerne le phénomène de la scolorisation. Parmi les nouveaux embauchés, le niveau de scolorisation est très élevé par rapport à celui de la force de travail des années 60, dotée, pour la grande majorité du certificat d'études primaires ou, dans les couches plus jeunes, du niveau de 5e. L'enquête que nous avons effectuée relève que plus de 45 % des nouveaux embauchés ont un niveau de fin de premier cycle ou sont même inscrits à l'université, alors que seuls 26,69 % ont le niveau de 5e et 28,31 % celui du certificat d'études. Ces données déjà significatives par elles-mêmes prennent encore plus de poids si on les analyse par tranche d'âge. Dans la tranche des 18-25 ans, qui est non seulement la plus nombreuse, mais aussi la plus susceptible de s'agrandir et la plus annonciatrice de la tendance destinée à caractériser la phase suivante, les diplômés montent à 66,64 % et les certificats d'études descendent à 8,31 %.

La subjectivité de cette nouvelle composante ouvrière ne peut que se heurter, non seulement à l'organisation du travail, mais aussi à l'« usine » en tant que conception de vie, et en même temps à ceux (syndicats, maîtrise, cadres) qui, sur des versants opposés, en représentent directement l'existence et la continuité. L'embauche et l'arrivée de ces jeunes ouvriers dans les usines FIAT provoque un choc dont on découvrira rapidement les contours et les conséquences. Dans ce contexte, la fin des années 70 marquera un des moments les plus difficiles, d'un point de vue social, productif et organisationnel, de l'histoire de FIAT.

OCTOBRE 80 : LA FIN D'UN CYCLE DE LUTTES ET LES NOUVELLES RELATIONS INDUSTRIELLES.

Octobre 80 restera une date symbole dans l'histoire de FIAT. Pour la direction, c'est le moment où s'affirme d'une part, une stratégie nouvelle et cohérente dans le domaine des relations industrielle et relative à une gestion prévisionnelle de l'emploi, d'autre part, une phase de redressement et de relance de l'image du Groupe qui sera consolidé par les brillants résultats obtenus au cours de cette dernière période.

(14) A l'époque, nombreuses et répétées sont les déclarations du management FIAT contre la politique syndicale qui allait à l'encontre de tout projet de flexibilité. En fait, les organisations syndicales ont toujours opposé un refus net à l'accomplissement d'heures supplémentaires et à toute forme de mobilité inter-usines ou à l'intérieur de la même usine. De ce fait, la direction FIAT n'était pas en mesure de disposer de la souplesse nécessaire pour répondre aux fluctuations des marchés.

Pour le syndicat et le mouvement ouvrier, au contraire, c'est le moment de « faire les comptes », la fin d'une longue saison de luttes marquée par des victoires importantes et significatives, l'étranglement du pouvoir des organismes de base construits à partir de l'« Autunno caldo ».

En juin 80, subitement, FIAT déclare l'état de crise pour l'ensemble du Groupe et manisfeste sa volonté de procéder immédiatement à 25 000 licenciements, seule solution pour faire face à la crise du marché et aux difficultés internes de la firme (15). La risposte syndicale est immédiate : un refus total de la strétégie FIAT et l'engagement de multiples initiatives qui toucheront toute la région turinoise. Mais, après un long été de luttes, le 16 octobre 1980, les états majors des syndicats décident de signer un accord qui prévoit la mise en « Cassa integrazione » de 18 102 salariés (16). Cet accord entérine l'arrêt de mort de la dernière initiative de lutte qui avait duré 35 jours et avait vu l'occupation par les ouvriers de l'ensemble des Etablissements FIAT de Turin dans un mouvement désespéré de défense du poste de travail, tous étant tout à fait conscients que la Cassa Integrazione n'était qu'un licenciement déguisé ; ce que confirmera AGNELLI lui-même deux ans plus tard (17). En effet, les 18 102 « cassa integrati » d'octobre 1980 faisaient partie d'une opération de plus grande envergure lancée par FIAT pour réduire le volume de la main d'œuvre. Cette opération démarre le 9 octobre 1979 avec le licenciement de 61 ouvriers responsables à des degrés divers, selon la direction FIAT, de la situation ingouvernable de l'usine, mais en réalité, utilisés comme boucs émissaires (18). Dans les mois qui suivent, la stratégie FIAT se déploie totalement et définit ses objectifs : réduire les effectifs, re-sélectionner la main d'œuvre, rétablir des formes de relations industrielles plus favorables à l'entreprise.

Pendant les deux ans qui s'écoulent, du 1er janvier 1980 au 1er janvier 1982, les usines FIAT de Turin perdent encore 33 000 emplois, passant de 102 277 à 69 776 salariés. Parmi ceux-ci, 6 228 sont expulsés dès les trois premiers trimestres de 1980, à des titres divers : mutations, démissions, licenciements surtout pour absentéisme. 10 000 autres salariés environ dont 7 909 ouvriers (pour partie en cassa integrazione) quittent définitivement l'entreprise entre octobre 1980 et juin 1981 : 3 970 par départ en pré-retraite et 641 par mutation directe vers d'autres entreprises.

Cette hémorragie continue de l'effectif FIAT se poursuit encore dans la seconde moitié de l'automne, de telle sorte qu'en décembre 1981, ce sont 12 972 salariés qui ont dû abandonner l'usine, dont 6 472 parmi ceux qui étaient en activité. Si l'on tient compte du fait que, entre l'accord d'octobre 1980 et décembre 1981, se sont succédées de nombreuses mesures de mise en Cassa Integrazione — parmi lesquelles le cas de FIAT LINGOTTO, avec la suspension de 3 350 salariés et la fermeture de l'usine est le plus signicatif —, la situation en janvier 1982 est la suivante : 15 330 salariés en Cassa Integrazione, dont 6 600 sur les listes de mobilité ; 17 071 « démissions » pour motifs différents.

En 1986, un accord entre FIAT-AUTO et les organisations syndicales met fin officiellement à la longue période de Cassa Integrazione, les concessions faites à l'entreprise sont d'une grande importance car elles formalisent le nouveau rapport de force qui, depuis octobre 1980, s'était constitué dans les usines et la marginalisation de fait du « nouveau syndicat » né après 1969. Le schéma du retour des ouvriers en Cassa Integrazione a été ainsi défini : 700 ouvriers sont rentrés en juillet 1986 dans le secteur automobile, 1 300 ont été affectés en partie à d'autres secteurs et en partie dans l'administration publique, 900 en pré-retraite à 55 ans, 700 ouvriers ont été répartis dans les diverses usines du Groupe FIAT. Les autres 3 500 participeront à des stages de formation de trois mois et seront réintégrés avant 1987. Cet accord a également une valeur symbolique car il marque formellement pour FIAT la fin de « l'état de crise » (19).

Pendant la période de Cassa Integrazione, FIAT AUTO a remodelé totalement son image, a réalisé un dégraissage spectaculaire (de 164 352 employés en 1980 à 99 722 en 1985) mais lourd de conséquences en matière sociale et politique et reconstruit de nouvelles relations industrielles.

L'utilisation anormale qui a été faite de la Cassa integrazione témoigne d'un côté des erreurs de la direction FIAT en matière de gestion du personnel, mais a ouvert la voie d'un autre côté, à une stratégie de dérèglementation et de déstabilisation des syndicats. On commence à s'apercevoir du nouveau style en matière de relations industrielles déjà au niveau de la composition des listes d'ouvriers en Cassa Integrazione. Qui sont-ils ?

(15) La Repubblica, 21 et 25 juin 1980.

(16) Un des moments forts de cette phase a été représenté certainement par la « marche des 40 000 » cadres, agents de maîtrises et employés qui ont manifesté dans les rues de Turin leur soutien à la direction de FIAT contre la grève et le blocage des usines. Même si le nombre réel des manifestants a été gonflé par les médias (ils étaient en réalité 20 000 environ), cette initiative a représenté un vrai tournant. Pour les syndicats, elle a signifié la fin de la grève, pour la direction FIAT au contraire la marche a été l'image symbolique du changement.

(17) Cf. La Stampa, 12 mai 1982.

(18) Le « 9 octobre » et les « 61 ouvriers » licenciés sont une date et un évènement symbolique dans l'histoire de FIAT. L'entreprise exploita le climat d'extrême tension existante à l'époque en Italie et notamment dans la ville de Turin. En effet, plusieurs graves attentats terroristes avaient eu comme cible des cadres et des managers de la firme. Les « 61 », choisis au hasard parmi les ouvriers les plus connus comme gauchistes, furent accusés, de façon très ambiguë, d'être responsables de « faits violents » et finalement de soutenir le terrorisme. En réalité, sauf quelques exceptions, la majorité des « 61 » gagneront les procès engagés contre FIAT ; toutefois l'entreprise n'acceptera jamais de les réintégrer et choisira de les « rembourser » en payant des sommes très importantes.

(19) La Cassa Integrazione Guadani (CIG) s'est avérée la solution la plus fréquemment utilisée pour gérer les sureffectifs dans les moments de crise et de restructuration industrielle. La CIG a été instituée en 1941 par le fascisme pour organiser le passage de l'économie de paix à l'économie de guerre. Cette caisse redéfinie après 1945 et dont la réglementation a été revue dans la première moitié des années 70 paie des heures de chômage technique. La caisse ordinaire rembourse à 80 % les heures chômées et relève des organismes paritaires provinciaux de la Sécurité Sociale. La caisse extraordinaire, qui relève du Comité Interministériel (lequel peut en prolonger la durée maximale prévue par la loi) rembourse les heures chômées à 93 %. Théoriquement financée par les cotisations de la Sécurité Sociale, la CIG est en réalité supportée par l'Etat à 90 %. La CIG ne concerne que les ouvriers d'usine travaillant dans les entreprises de plus de 15 salariés. Avec la situation qui s'est créée en Italie, la CIG a perdu sa vocation d'origine pour se transformer en organisme d'attribution d'allocations de chômage.

Par sa dimension quantitative la crise des usines FIAT apparaît comme la crise de toute une ville, de tout un cycle productif entraîné par la mono-industrie automobile. En même temps, on atteint le degré le plus élevé dans le processus de dissolution du sujet ouvrier qui s'était constitué dans la centralité de la grande usine et des grandes luttes ouvrières des années 70. On peut, en désagrégeant les données quantitatives globales, parvenir à un niveau d'analyse plus fin et saisir les critères de choix et la composition de cet univers de salariés expulsés de la sphère productive par l'utilisation de la CIG [18].

La composition de cette liste ne semble pas avoir été faite au hasard, contrairement à ce qu'affirme la direction FIAT, mais ne paraît pas non plus uniquement inspirée par une volonté de sélection politique. Certes l'objectif d'opérer une normalisation dans l'usine par l'exclusion des secteurs ouvriers les plus politisés et majoritairement impliqués dans le cycle de luttes ouvert par l'automne chaud, est évident. Mais à côté de cet objectif, semble coexister, et à beaucoup d'égards prévaloir, une logique spécifiquement technique découlant de la tendance indirecte à une rationalisation plus poussée du rapport entre technologie et force de travail. Cette rationalisation est dans le droit fil des transformations propres aux structures industrielles avancées qui requièrent une intensification de la dimension technologique, la dissolution des zones à forte concentration de travail, la flexibilité du cycle et la décentralisation productive. C'est dans ce contexte technologique que se placent les nouvelles formes de relations industrielles. Les modalités de concertation et de dialogue avec les organisations syndicales sont désormais totalement soumises à l'impératif technologique. La direction du personnel de FIAT montre ainsi qu'il existe une étroite et nécessaire imbrication entre la mise en place et la rentabilisation des nouvelles technologies d'une part et le changement et le contrôle de la main d'œuvre d'autre part.

Le deuxième aspect qui caractérise les nouvelles relations industrielles touche directement la flexibilité dans les conditions d'usage du travail. Ce choix stratégique représente une véritable rupture par rapport à la politique des années 70 où les organisations syndicales avaient réussi à imposer un modèle extrêmement rigide et codifié. Il ne s'agit pas d'une dérèglementation sauvage mais de la redéfinition d'un nouveau rapport de force, d'une nouvelle dynamique qui minimise les rapports institutionnels et vise à créer le meilleur milieu de travail pour favoriser l'utilisation maximale des nouvelles technologies. Les derniers accords signés chez FIAT témoignent largement de cette évolution. Dans l'usine FIAT de RIVALTA, sur les lignes de production de la UNO, l'entreprise a eu le feu vert pour l'utilisation 24 h sur 24 des installations, avec l'introduction de l'équipe de nuit. Deux éléments caractérisent fortement cet accord : d'une part c'est la première fois après l'automne chaud que le syndicat accepte ce type de proposition. D'autre part, FIAT a réussi à obtenir, avec l'accord syndical, une dérogation dans la législation du travail, car la loi empêche le travail de nuit pour les femmes et, dans le cas de la UNO, il s'agit d'équipes mixtes. D'autres innovations ont introduit les « pauses échelonnées ». Dans ce cas le personnel prend son déjeuner en groupe et à des horaires différents pour ne jamais arrêter les chaînes de production. L'accord prévoit aussi le passage des plannings mensuels aux plannings hebdomadaires avec l'objectif de pouvoir mieux suivre les fluctuations du marché. La direction peut donc bénéficier d'une grande mobilité du personnel à l'intérieur de l'usine ou de l'atelier.

Le troisième aspect novateur concerne la modification de la structure du salaire. Il s'agit d'une véritable rupture avec le modèle soutenu par les syndicats et le mouvement ouvrier dans les années 70. Si à l'époque, « l'inquadramento unico » (même grille de classification pour ouvriers et employés) concrétisait l'exigence d'égalitarisme à l'intérieur de la même structure productive, les nouveaux critères qui s'affirment aujourd'hui valorisent une promotion individuelle. La philosphie qui motive la direction FIAT à intervenir dans ce sens est celle qui accrédite l'exercice du contrôle accru sur la main d'œuvre. Ce contrôle se manifeste souvent par une politique qui apparaît discriminatoire : des augmentations pour certains travailleurs et pas pour d'autres, et à chacun selon des critères différents. Dans le cadre des Conventions Collectives, l'entreprise a réussi à se préserver une marge de manœuvre importante dans plusieurs domaines et, notamment, en matière salariales. La caractéristique essentielle concerne le poids attribué par FIAT aux « augmentations discrétionnaires ». Aujourd'hui, la majorité du personnel FIAT perçoit des primes de mérite, seulement 10 % des salariés n'en bénéficient pas. Le taux de ces primes est calculé selon des critères d'évaluation discrétionnaire de la part de la hiérarchie d'entreprise et eux sont différents au sein de la même catégorie professionnelle et du même niveau de qualification. Cet écart se base sur une évaluation qui distingue les travailleurs en « hautement méritants », « méritants » et « non méritants ». Par exemple, dans le secteur des employés et des cadres, en plus des primes de mérite, de l'indemnité de « fonction directive » et du 13e mois, l'entreprise opère une désagrégation ultérieure et arbitraire des niveaux de rétribution 6 et 7, modifiant ainsi la structure de la Convention Nationale. A la lumière de ces considérations, il semblerait que l'entreprise réutilise fréquemment en matière salariale les mêmes critères discrétionnaires largement appliqués pendant les années 50/60. Toutefois, si quelque ressemblance existe, rien ne nous autorise à établir des comparaisons et à formuler une hypothèse d'homogénéité entre la politique de gestion du personnel de l'époque « vallettiana » et celle suivie par l'actuelle direction.

Un quatrième facteur témoigne encore du changement qui se produit dans les relations industrielles et, surtout, du nouveau climat social qui règne dans les usines. Il s'agit de la baisse, voire de la presque disparition, de l'absentéisme ; ce phénomène mérite d'être évoqué tellement les chiffres sont parlants. Même en analysant des ateliers comme ceux de peinture où les conditions de travail sont plus dures qu'ailleurs et où l'absentéisme était toujours le plus élevé, on peut remarquer la différence entre l'avant et l'après octobre 1980 ; on passe, en effet, d'une moyenne globale de 16 % au taux japonais de 4,20 %. Comment expliquer tout cela ? Jusqu'en octobre 1980, l'absentéisme était motivé, plus que par la maladie, par le besoin de casser le rythme des roulements d'équipes. Ce type d'absentéisme politique était largement couvert par le poids qu'avait acquis le mouvement syndical. Dans l'après octobre 1980, cette situation s'est modifiée, la garan-

tie de l'emploi elle-même étant devenue précaire, l'absentéisme enregistre une baisse étonnante jusqu'à atteindre un niveau très faible. Les ouvriers se sont vus contraints de se rendre au travail même en cas de maladie, car l'assiduité dans l'usine était l'une des rares garanties contre la mise en CIG, à savoir le licenciement de fait. Nous nous trouvons donc probablement plus face à un effet de peur que devant une acceptation des valeurs de « travail » et de « fidélité » à l'entreprise.

La grande marge de manœuvre dont FIAT jouit aujourd'hui trouve bien sûr son explication dans les difficultés plus générales du syndicat et dans l'incapacité de ce dernier à définir une nouvelle stratégie. Cette considération nous ramène à un problème déjà évoqué dans cet article : la faiblesse structurelle de l'implantation de l'organisation syndicale dans les usines FIAT. Une question mérite d'être posée : pourquoi, et cela même pendant les années 70, moment de splendeur du syndicat, le taux de syndicalisation chez FIAT n'a-t-il jamais dépassé les 35 % des effectifs ? Les limites que l'on peut trouver dans l'histoire du syndicalisme turinois chez FIAT ne suffisent pas à expliquer qu'il n'y ait pas eu de bond en avant de l'organisation. La raison essentielle, au contraire, tient à une culture diffuse dans les grandes usines de FIAT qui attribue les conquêtes des années 70 d'abord au rôle joué par le mouvement et n'accorde qu'un rôle secondaire à l'organisation syndicale, observant à son égard une méfiance certaine. Cette culture est profondément enracinée dans le mouvement ouvrier chez FIAT car c'est elle qui a permis l'explosion de l'automne chaud. En effet, les premières luttes démarrent en dépit de la faible présence syndicale, se substituant à elle et la remplaçant dans la capacité d'exprimer l'autonomie et l'autoorganisation ouvrière. Ce scénario a constitué la base d'un dualisme parfois inconciliable entre autonomie ouvrière et structure syndicale. Depuis octobre 80, à ces difficultés traditionnelles est venue s'ajouter la désaffection progressive des inscrits qui a ramené aujourd'hui dans certains ateliers le taux de syndicalisation des ouvriers à 20 % du total.

Ces considérations mettent en évidence, dans la phase de l'après octobre 1980, l'incapacité (ou l'impossibilité) des organisations syndicales à définir une nouvelle stratégie, à s'adapter aux formes nouvelles de relations industrielles ; parallèlement, elles confirment le processus de marginalisation et de redimensionnement du syndicat.

Un dernier élément qui dépasse le strict domaine de l'entreprise mérite d'être au moins évoqué. FIAT a depuis toujours joué un rôle symbolique dans la définition du paysage industriel italien. Les innovations, tant dans le domaine des relations industrielles que dans le domaine technologique, intervenues dans cette firme ont eu et ont encore actuellement des conséquences profondes sur l'ensemble du secteur industriel. FIAT doit donc être analysée comme point de repère, comme une entreprise « pièce maîtresse » dans le domaine des relations industrielles, capable de définir le climat productif et social du pays. La firme turinoise se révèle comme une clé de lecture incontournable pour saisir les évolutions possibles de la société italienne. La défaite d'octobre 80 a engendré des mutations profondes dans la stratégie des organisations syndicales et, dans le même temps, a entraîné des répercussions en chaîne dans le domaine des relations industrielles. Le patronat italien a largement puisé dans l'expérience FIAT confirmant ainsi le rôle central de ce groupe industriel. Ainsi les thèses et les arguments développés dans cet article dépassent le strict cadre de l'entreprise et peuvent être utilisée pour l'ensemble de la situation italienne.

*

* *

Les innovations, dans tous les domaines, qui ont profondément touché les usines FIAT ont déterminé des changements structurels dans le processus de production, redéfini un nouveau contexte dans le rapport capital/travail, segmenté et transformé largement la composition de la classe ouvrière. Les relations industrielles, comme nous venons de le voir, ont suivi le même processus de transformation. Le cadre formel dans lequel ces dernières se structurent est resté inchangé, l'organisation syndicale dans les usines (délégués, Conseils d'usines, etc) est la même ; c'est au contraire le contenu qui a été bouleversé. Ces structures ont perdu leur caractère innovateur, leur impact vis-à-vis des salariés ; elles ne représentent plus un pôle de rassemblement et de mobilisation ouvrière. Le syndicat, même s'il fait preuve d'une ouverture nouvelle tâtonne à la recherche d'une stratégie en mesure de faire face au nouvel environnement socio-technique et rencontre d'énormes difficultés pour interpréter les nouvelles tendances qui se dégagent au niveau de la base ouvrière relativement au travail et à l'entreprise. En revanche, la politique suivie dans les dernières années par la direction FIAT constitue une stratégie cohérente, structurée et complexe.

Une modernisation culturelle, empruntée à l'Amérique, supporte ce nouveau scénario : le « Quality of Working Life ». Il s'agit d'une approche parfaitement adaptée au nouveau monde robotisé de FIAT et indiquant le passage à une phase inédite du rapport entre le monde du travail et la rationalité économique et technologique du système. Cette notion renvoie à un changement qui ne vise pas uniquement à quelques modifications technologiques mais qui implique l'ensemble de la vie productive dans les usines. C'est un changement profond en matière de politique du personnel. L'entreprise passe d'une politique paternaliste d'intégration horizontale de type fordien à une nouvelle stratégie caractérisée par une forme d'intégration verticale qui vise à lier les aspirations et les objectifs individuels des salariés au projet de l'entreprise. Pour la direction FIAT, le Quality of Working Life est un concept composé de dimensions historiquement et socialement déterminées qui recouvre un nouvel espace et entraîne de nouvelles formes de relations industrielles. Dans cette stratégie, confluent parallèlement des inter-relations pas toujours facilement identifiables et des impulsions de diverses natures (productive, sociale, idéologique). D'un point de vue théorique, l'entreprise semble vouloir sauvegarder d'abord les prérogatives du management pour concilier, de façon efficiente et créatrice de ressources, les facteurs de la production afin d'élever les facteurs de rendement et augmenter la compétitivité au niveau mondial. Ensuite, pour dépasser l'émergence d'une désaffection envers le type et le poste de travail, la

firme vise à créer pour le travailleur une zone d'autonomie exécutive. Les nouvelles formes de relations industrielles et le nouvel espace conquis en matière de flexibilité humaine contribuent à redimensionner l'importance de la variable technologique. Il s'agit d'une nouveauté récente qui mérite d'être prise en considération car la compétitivité de l'entreprise n'est plus exclusivement centrée sur les performances technologiques mais relève également des dynamiques nouvelles permises par la flexibilité dans les conditions d'usage du travail. Ce nouveau rapport flexibilité technologique/flexibilité du travail ne se structure plus à sens unique, il se révèle, au contraire, de plus en plus complémentaire et interdépendant. Dans ce cadre, la technologie perd son rôle central, elle n'est plus utilisée comme substitutif de la rigidité du travail, elle n'est plus un choix stratégique autonome mais une variable qui s'intègre aux autres facteurs (humains, organisationnels) qui sont en train de dessiner un nouvel ordre productif.

Les problèmes pourtant ne sont pas définitivement résolus, le vieux démon de la revanche et l'instabilité dans les relations industrielles est encore présent. Rien d'exceptionnel pour un pays comme l'Italie, « *arrivé en retard au Welfare State et caractérisé par un système imparfait dans les relations industrielles* » [5]. Cette spécificité on peut la retrouver encore aujourd'hui dans le déséquilibre existant entre les acteurs sociaux de l'univers FIAT, dans le domaine des relations industrielles. La disproportion des rapports de force, tels qu'ils sont présents en ce moment dans les usines FIAT, d'un côté favorise le déploiement d'une stratégie hégémonique de la part de l'entreprise, d'un autre côté marginalise et réduit le rôle d'interlocuteur que devrait tenir le syndicat.

Une vieille histoire semble ainsi continuer et se perpétuer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] R. ALQUATI : *Sulla FIAT e altri scritti*, Feltrinelli, Milano, 1975.

[2] P. BAIRATI : *Vittorio Valleta*, UTET, Torino, 1983.

[3] N. BALESTRINI : *Vogliamo tutto*, Feltrinelli, Milano, 1971.

[4] S. BELFORTE, M. CIATTI : *Il fondo del barile*, La Salamandra, Milano, 1980.

[5] R. BOYER, Rapport FERE, *Les transformations du rapport salarial en Europe 1973/1984*, Tome 2, p. 39.

[6] V. CASTRONOVO : *Giovanni Agnelli*, UTET, Torino, 1971.

[7] V. COMITO : *La Fiat tra crisi e ristruttarazione*, Editori Riuniti, Roma, 1982.

[8] E. DEAGLIO : *La FIAT come'é*, Feltrinelli, Milano, 1976.

[9] M. FREYSSENET : *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'œuvre*, C.S.U., 1979.

[10] G. GHEZZI : *Processo al sindicato. Una svolta nelle relazioni industriali : i 61 licenziamenti FIAT*, De Donato, Bari, 1981.

[11] G. GIUGNI, *Il sindicato tra contratti e riforme : 1969-1973*, De Donato, Bari, 1973.

[12] G. GUIDI, A. BRONZI N., L. GERMANETTO : *FIAT : Struttura aziendale e organizzazione dello sfruttamento*, Mazzotta, Milano, 1974.

[13] L. LANZARDO : *Classe operaia e partito comunista alla FIAT. La strategie della collaborazione : 1945-1949*, Einandi, Torino, 1971.

[14] B. MANTELLI, M. REVELLI : *Operai senza politica*, Savelli, Roma, 1979.

[15] F. MANA, T. VALVO : *FIAT-Auto anni 80*, Franco Angeli, Milano, 1985.

[16] E. MATTINA : *Fiat e sindacati negli anni 80*, Rizzoli, Milano, 1981.

[17] E. PUGNO, S. GARAVINI : *Gli anni duri alla FIAT*, Einandi, Torino, 1974.

[18] M. RAVELLI : *L'ultima FIAT. Appunti su un tempo perduto*, in Quaderni Piacentini, n° 1, 1981.

[19] G. SANTILLI : *L'autre usine. Automation, qualité de la vie de travail, jeunes ouvriers dans les usines FIAT de Turin*, Thèse de 3e Cycle de Sociologie, Université PARIS VII, 1985.

[20] B. TRENTIN : *Da sfruttati a produttori*, Di donato, Bari, 1981.

[21] S. TURONE : *Storia del sindacato in Italia : 1943-1969*, Laterza, Bari, 1972.

[22] G. VOLPATO : *Industria dell'auto e dei componenti*, F. Angeli, Milano 1982.

[23] A. BECCHI-CODILLA, S. NEGRELLI, *La transizion nell'industria e nelle relazioni industriali : l'auto e il caso FIAT*. F. ANGELI, Milano, 1986.