

***Les années 68 :
événements, cultures politiques et modes de vie***

Lettre d'information n°16

Séance du 15 avril 1996

***Les luttes ouvrières à la FIAT
et la transformation du travail***

par Marco REVELLI

Michelle Zancarini-Fournel

Nous accueillons Marco Revelli qui enseigne à la faculté de Sciences politiques de l'université de Turin et qui va nous parler de la FIAT. Parmi ses travaux on peut citer : *Lavorare in FIAT* et *Le due destre*, ouvrage qui vient de sortir.

Marco REVELLI

L'historiographie sociale dominante et le sens commun placent d'habitude le point de départ, le *terminus a quo*, du cycle des luttes qui, en Italie, caractérise le fordisme mûr et qui en signe simultanément la fin, dans ce qu'on appelle communément *l'autunno caldo* (l'automne chaud). C'est-à-dire dans cette brûlante saison syndicale qui va du mois de septembre à décembre 1969, quand on enregistra un niveau de conflictualité sociale sans précédent en Italie, tant par sa radicalité que par son étendue ; cette conflictualité allait se prolonger, presque sans rupture, dans la première moitié des années 1970.

Toutefois, si nous voulons saisir les traits propres et spécifiques de cette expérience historique et sociale, si nous voulons saisir le « moment de l'origine » effectif et non formel de ce phénomène, il faut retourner un peu en arrière, en mai-juin de cette année là, dans une seule ville du Nord – Turin –, dans un seul groupe industriel – la FIAT –, et même dans un unique établissement – Mirafiori. Là, comme dans un gigantesque laboratoire social et productif, se sont manifestés à l'état pur – avec les traits d'originalité de l'état naissant – les caractères sociaux et organisationnels qui différencient ce cycle de luttes de tous ceux qui l'ont précédé.

Et cela pour deux raisons.

1. Avant tout en raison de l'exemplarité du « lieu productif » où cela s'est passé. En raison du caractère – pour ainsi dire – *absolu* de la FIAT Mirafiori, symbole et synthèse exaspérés, hors norme, du modèle fordiste : un établissement de 3 millions de m², 37 portes d'entrée, avec presque 60 000 ouvriers concentrés et encadrés sur à peu près 40 kms de chaînes de montage et alimentés par 223 kms de convoyeurs aériens. Pas *une* fabrique fordiste mais *la* fabrique fordiste par excellence. Un véritable monument au fordisme accompli.

2. En second lieu pour l'originalité de l'expérience. Pour son caractère « non induit » par les niveaux institutionnels, ni imitatif d'autres expériences ouvrières. Le conflit, ici, s'est engendré suivant des lignes intérieures, suivant une dynamique entièrement enracinée dans le terrain productif. Le conflit ne fut pas le produit de décisions extérieures, d'une quelconque organisation territoriale, ni mûri par contagion d'autres réalités ouvrières. En un peu plus d'un mois vont s'accumuler plus d'un million cent trente mille heures de grève (1 130 000) presque toutes spontanées, c'est-à-dire non programmées par quelque structure syndicale officielle que ce soit. Ces heures de grève coûtèrent à la FIAT un déficit de production d'environ 40 000 voitures, plus d'un tiers du volume total prévu dans cette période. Ce qui montre le caractère « constituant » et non « constitué » de cette expérience. Sa nature de variable indépendante dans le cadre des mouvements sociaux de l'époque.

Je voudrais examiner les quatre caractéristiques fondamentales de cette expérience.

a) La dynamique de lutte

Significative, en premier lieu, la dynamique qui – selon un mécanisme bien connu des historiens sociaux – voit le conflit, en situation extrême, éclater et se diffuser avec une vélocité et une intensité égales et contraires au degré de contrainte subi. Il démarre dans le secteur au plus haut niveau de qualification et de conscience politique parmi les « aristocraties ouvrières » et s'étend avec une rapidité et une radicalité de plus en plus fortes aux couches massifiées et déqualifiées. Le premier foyer de lutte s'allume en effet parmi les 8 000 ouvriers des usines *Ausiliarie* (usine où travaillent des ouvriers très qualifiés qui préparent des outils pour les autres), en réponse à l'introduction de nouvelles machines à contrôle numérique qui rabaissèrent, avec l'automatisation, les compétences professionnelles de ces ouvriers. Ce mouvement s'étend le lendemain, selon une réaction en chaîne incontrôlable aux 1 000 *carrelisti* (carristes) qui s'occupent du transport des pièces d'un atelier à l'autre et aux ouvriers des grues – des travailleurs très qualifiés eux aussi – qui bloquent les communications entre les différents secteurs productifs. Plus tard, ils gagnent les presses, un poste stratégique qui fournit la matière première pour le travail à tous ceux qui dépendent des départements en aval : l'assemblage des habitacles, la peinture, le montage final. Des milliers de travailleurs, employés dans

des opérations en aval, sont sans travail. Entre-temps, dans tous les départements en lutte, se tiennent des assemblées et on élit des délégués.

C'est à ce moment-là que la direction de FIAT prend des mesures en concluant des accords dans les ateliers les plus combatifs, en acceptant des revendications des travailleurs en matière de changement de catégorie et d'augmentation du salaire, pour tenter d'arrêter le cycle conflictuel. Mais l'opération ne réussit pas. Le 28 mai, les grèves spontanées atteignent la section carrosserie de Mirafiori, une concentration de 15 000 ouvriers, presque tous de chaîne, presque tous déqualifiés (OS), presque tous immigrés (du sud de l'Italie). Une masse très peu syndicalisée, avec peu d'expérience organisationnelle, avec un *turn over* très élevé (chaque semaine entraînent dans cet atelier 1 000 ouvriers nouveaux tandis que 1 000 autres en sortaient car les conditions de travail étaient insupportables). Quelques jours avant, le montage s'était bloqué, alors que déjà il fonctionnait par à-coups pour cause de manque de matériaux. Puis, en tache d'huile, s'arrêtent la sellerie et l'assemblage. Ici, dans cette section, on ne lutte pas avec ordre comme à *Ausiliarie* ou aux presses, on n'avance pas de revendications sophistiquées : au contraire, la grève se déroulait avec des manifestations impétueuses à l'intérieur des ateliers, qui vidaient les chaînes de montage en lançant des outils ou des pièces de métal, et les revendications portaient seulement sur de fortes augmentations de salaire égales pour tous et sur l'abolition des distinctions par catégories.

Pendant un mois encore, pendant tout le mois de juin, ces travailleurs rendront l'établissement ingouvernable en bloquant la production à des points stratégiques, en provoquant des conséquences tant en amont qu'en aval, et surtout en faisant sauter complètement le pouvoir de contrôle de la hiérarchie de l'usine, de cette armée de presque 5 000 chefs – un pour douze ouvriers – qui constituait la clé du système d'organisation de FIAT, l'instrument grâce auquel cette masse de travail vivant était contrainte de s'incorporer dans le système de machines rigides et synchronisées et d'accepter les rythmes féroces qui faisaient marcher ce système.

b) L'acteur des luttes

Apparaît ainsi un second trait caractéristique de ce cycle de lutte : le sujet de ce cycle de lutte – un nouveau sujet – acteur de nouveaux modes de lutte. La donnée la plus significative de ce premier épisode de conflit c'est en effet, l'apparition au premier plan, au bout d'un mois à peine, d'un nouvel acteur incarné précisément par l'ouvrier de chaîne déqualifié, pur fournisseur de travail simple, dépourvu, sous de nombreux aspects, de mémoire politique et organisationnelle, entièrement déterminé dans ses comportements politiques, par sa position dans le procès du travail, par le rapport avec la machine, par le type de commandement que la machine exerce sur lui et par le type de socialisation que la machine lui impose en synchronisant son travail de manière rigide avec celui des autres travailleurs. Ouvrier mâle, jeune, souvent dépourvu d'expérience industrielle préalable, presque toujours dépourvu de rapport stable avec le territoire extérieur à l'usine, avec le tissu urbain, privé également d'un réseau familial et d'une vie privée : voilà le portrait-robot de cette nouvelle force de travail définie comme « ouvrier-masse ». Il faut

souligner sa consubstantialité avec la production de masse dont il constitue le côté humain.

C'est cette figure déjà centrale dans le cycle productif fordiste-tardif mais encore marginale dans le système de la subjectivité ouvrière – objectivement centrale mais subjectivement muette – qui, en quelques semaines, conquiert l'hégémonie, prend violemment la parole, donne son « signe » politique au conflit. Et qui dorénavant, tiendra fortement entre ses mains la direction des luttes à la FIAT, en opposant formes d'organisation et contenu avec une rupture explicite par rapport au cycle précédent.

c) Les formes d'organisation

Sur ce terrain, la discontinuité est particulièrement évidente. Si, en effet, le sujet productif précédent – l'ouvrier de métier assez qualifié et professionnalisé, protagoniste des luttes ouvrières jusqu'au début des années soixante – avait fait confiance aux instruments d'organisation traditionnels dans le syndicat territorial et dans le parti de masse (c'est-à-dire à des formes d'organisation hautement formalisées, centralisées et bureaucratisées), la pratique de ce nouveau sujet, au contraire, est marquée par un haut niveau d'informalité ; au point de confier la socialisation et la généralisation du conflit à des modalités d'organisation totalement dépourvues de formalisation, de stabilité et de centralisation. Il est ici impropre de parler de spontanéité car ces luttes possèdent bien un principe d'organisation qui est très fort, mais ce principe ne consiste pas dans le modèle bureaucratique formel traditionnel (le modèle webérien). Il découle plutôt de la forme même de l'usine, de la morphologie du procès du travail, pourrait-on dire. Dans ce modèle, c'est la structure du procès du travail avec ses interdépendances techniques, ses successions linéaires, sa parfaite intégration, qui permet de faire circuler le conflit. C'est l'usine qui marche, non plus comme un appareil de production des marchandises mais directement comme un appareil de généralisation et de production d'insubordination sociale. C'est le parcours des marchandises d'un atelier à l'autre, d'une section à l'autre, le long de la chaîne de production, qui annonce aux équipes en aval, par la raréfaction des pièces, la rupture de l'ordre productif. C'est l'homogénéité technique des équipes qui crée le collectif, la cellule originaire du conflit, qui définit les besoins et les objectifs. C'est la topographie productive de l'usine qui dessine les bases de la topographie politique future : ceux de l'atelier 85, ceux de l'atelier 56, ceux du montage, ceux des « fosses ». Voilà le nouveau lexique politique, la base de nouvelles appartenances, l'usine comme parti pourrait-on dire. L'organisation du travail comme archétype de l'organisation du conflit, comme représentation d'un procès de production instantané de l'identité collective fondé sur l'autogestion de l'unité de travail par des groupes rendus homogènes par la fonction productive.

d) Le contenu de la lutte

La même observation vaut, d'autre part, pour le contenu de cette lutte, pour les objectifs qui en sont le centre. On peut noter ici, une très forte consonance avec les caractéristiques des luttes des étudiants de l'année 1968, en particulier avec les caractéristiques du mouvement étudiant de Turin fortement anti-autoritaire. Si un trait manquait dans cette lutte, c'était la présence, à l'intérieur de ce mouvement, d'un objectif général, d'un discours politique de dimension nationale (la réforme de l'école, le financement public etc.) et on pouvait regretter que le conflit soit réduit à la communauté d'étude et de travail. On avait là une forte quotidianisation du discours et de l'action individualisant ses ennemis et ses objectifs dans un rayon à sa portée – tel ou tel professeur, le corps enseignant d'une faculté précise, la sélection, le mécanisme des examens, les instruments du micro-pouvoir directement exercé. Le même phénomène se produit dans l'usine : le caractère le plus évident de cette lutte c'est qu'elle définit des objectifs immédiats à l'intérieur du lieu même du conflit ; ces luttes sélectionnent des ennemis proches contre lesquels l'action peut être dirigée, directement. Souvent les objectifs s'identifient avec la forme même du conflit, coïncident avec lui (l'auto-réduction de la production, le ralentissement des rythmes, le « coulage » [*salto della scocca*] : ce qu'en ce temps-là on appelait « la pratique de l'objectif »). L'objet de la lutte c'était la construction d'un pouvoir – pouvoir d'interdiction – à l'intérieur du procès même de travail, qui s'identifiait avec la construction d'une communauté ouvrière antagoniste, d'une identité collective capable d'exercer un pouvoir non délégué.

J'ai insisté longuement sur ces quatre caractéristiques – la dynamique de la lutte, le sujet, les formes d'organisation et le contenu – non seulement parce qu'elles constituent le terrain de rencontre – sur le plan concret des comportements de masse, et non pas simplement sur le plan idéologique – avec le mouvement des étudiants, avec l'action pratique que les étudiants avaient mise en oeuvre dans cette ville depuis l'année précédente, mais aussi parce qu'elles expliquent les causes de l'extraordinaire durée, à un niveau très élevé, de ce cycle de lutte, sa capacité de se prolonger avec la même radicalité bien au-delà du moment magique du début, de la rupture, en étant à l'origine de ce « soixante-huit long », de ce « mai rampant » qui fait la particularité du cas italien.

Ces mêmes caractéristiques de mai et juin, nous les retrouvons, très multipliées, dans la grande saison syndicale d'octobre-décembre 1969, quand le cadre syndical offre une extraordinaire occasion de généralisation et d'extension à ce type de comportement. Durant ces mois, à la FIAT, on enregistre presque 20 millions d'heures de grève (7% du total national) et un manque de production évalué à 277 000 voitures et 7 800 tracteurs (presque 80% de la production prévue dans la période). Le programme des syndicats confédéraux dut alors être modifié très rapidement, et même renversé à 180 degrés lors d'une assemblée convoquée en juillet, pour incorporer le programme égalitaire ouvrier apparu spontanément à la FIAT le mois précédent (des augmentations égales pour tous, droit d'assemblée dans l'usine, élection de délégués d'atelier, etc.). Par ailleurs, les formes de luttes

inventées en mai par les ouvriers de FIAT – des manifestations à l'intérieur, la grève tournante, le « coulage », toutes formes qui utilisaient l'usine comme instrument d'organisation – ces formes se généralisent et deviennent pour ainsi dire la norme. Ce qui devint surtout la norme, ce fut un aspect pour ainsi dire intrinsèque à ce type nouveau de comportement – l'absence d'intermédiaire. Sa tendance à se prolonger au-delà de chaque négociation, précisément parce qu'il se centra sur l'immédiateté de l'acte conflictuel, sur la pratique de l'action directe et sur l'exercice du pouvoir direct dans le procès de travail, parce qu'il tendait à produire « de la communauté » et à confier à cette communauté – qui signifiait la fin des divisions, de la peur, de la soumission aux chefs – sa propre force ; ce comportement ne se contentant pas d'atteindre quelque objectif que ce soit : la lutte ici n'est pas une action instrumentale (un moyen pour atteindre une fin), c'est une action qui a une valeur en soi, elle vaut par les transformations existentielles qu'elle produit. En effet, le conflit se prolongea plus de trois ans à un niveau tout à fait « anormal ». Le nombre des épisodes de lutte qui pendant les années soixante s'était maintenu autour de 2 500-3 000, était monté en 1969 à 3 788, en 1970 à 4 162, en 1971 à 5 598 et il dépasse les 6 000 en 1972 et en 1973. De la même façon, le nombre des grévistes qui n'avait jamais dépassé le chiffre de 1 million, atteint en 1969 7 millions, pour se stabiliser en 1970 à 3 700 000, en 1971 il monte à 3 900 000 et il atteint en 1973 les 6 millions.

On peut discuter longuement sur les causes de cette durée, de cette forte rigidité du cycle de lutte qui s'est ouvert en 1968-1969. On peut évoquer les caractéristiques du système politique italien, son incapacité à proposer des solutions politiques aux demandes de la société civile après la crise du centre-gauche (comme le fait Tranfaglia), on peut mettre l'accent sur la dialectique singulière entre spontanéité et organisation politique et syndicale du mouvement ouvrier (comme le fait Sydney Tarrow), on peut insister sur le jeu entre arriération et modernité particulièrement marqué en Italie (Pizzorno). Mais sans doute un rôle de premier plan a été joué par le lien étroit entre organisation du travail, composition de classe et subjectivité ouvrière qui, chez FIAT, s'est exprimé sous une forme pure et qui a marqué une bonne partie des situations d'avant-garde, des épicycles pourrait-on dire de la longue révolte ouvrière de ces années-là. Cette capacité à faire fonctionner à l'envers l'usine fordiste, comme appareil de reproduction élargi de l'insubordination et non comme un lieu de production de marchandises.

C'est précisément cette tendance à adhérer presque totalement à la structure technique de l'usine, à s'exprimer rigoureusement sur le terrain de l'usine en faisant de sa propre rigidité de force de travail un facteur de contrôle et de commandement sur le capital et du statut même du taylorisme un moyen pour lier les mains à la direction de l'entreprise, c'est cette manière d'opérer à l'intérieur et contre – en insistant davantage tantôt sur l'un des aspects, tantôt sur l'autre – la machine productive qui permet à ce comportement de résister à tous les instruments traditionnels d'attaque des luttes ouvrières, tant politiques qu'économiques. À la fois à ceux, plus banaux de la pure répression politique, et à ceux, plus raffinés du refroidissement du cycle économique, de la récession, du *stop and go*.

Ces deux formes de contre-attaques patronales furent tentées entre 1970 et 1973. La première avec le virage à droite qui suivit les élections politiques de 1972, avec le lancement d'un gouvernement de centre-droite (Andreotti, Malagordi) et la mise en place de politiques de répression, sans compter la sanglante « stratégie de la tension » qui commença avec le massacre de Piazza Fontana à Milan le 12 décembre 1969 (précisément en pleine lutte syndicale). La seconde, avec la récession économique de 1970-1971. Toutes les deux échouèrent : les très dures luttes pour le contrat en 1973, culminant avec l'occupation des établissements FIAT de Turin d'une part, et l'explosion de l'inflation qui atteint 20% entre 1973 et 1974 d'autre part, montrent la perte de contrôle du cycle social par l'*establishment* politique et économique.

C'est précisément à ce tournant décisif entre 1973 et 1975 que mûrit la stratégie alternative de réponse aux défis ouvriers. Stratégie technologique – non plus politique et économique – mais visant à modifier la forme même, la morphologie du procès du travail, la nature même de l'usine fordiste. Ayant pris acte de l'impossibilité de vaincre à terrain découvert, dans un heurt frontal, cette composition de classe identifiée à la composition technique du capital, ayant constaté la non-élasticité du cycle de luttes par rapport au cycle économique, son indifférence aux mouvements du marché du travail, les responsables de l'entreprise choisissent une stratégie d'évitement qui dérobe la terre sous les pieds du sujet ouvrier qui, autrement, apparaît imbattable. Si le point de force du sujet ouvrier est l'organisation du travail, si c'est la clé d'organisation qui en explique la capacité de résistance, alors c'est l'organisation du travail qu'il faut changer. Si c'est l'usine qui engendre le conflit, alors c'est l'usine qu'il faut changer dans son statut technique même. Pour dissoudre la force collective qui s'est accrue à l'intérieur, le capital doit lutter lui-même, se dissoudre pour se recomposer ailleurs.

C'est ce qui advient, à partir de 1974. Sous le double effet de la crise énergétique de 1974-1975 qui bouleverse les marchés des matières premières et des produits finis et d'une révolution technologique qui signe le passage de la forme mécanique à la forme électronique et informatique, la FIAT mit en place, la première parmi ses partenaires italiens et internationaux, une restructuration technique radicale qui, en un peu plus de 5 ans, l'amena à une totale modification de son système de production.

Cette restructuration s'appuie sur trois éléments.

En premier lieu, une restructuration technologique fondée sur une robotisation, une informatisation et une automatisation très poussées des segments du cycle de travail. L'idée est de substituer les machines aux hommes aux endroits où la capacité des ouvriers à conditionner le procès de travail était la plus forte. C'est-à-dire aux points les plus vulnérables. Les premiers exemples d'introduction d'un robot remontent à 1974-1975, quand on semi-automatisa certaines opérations de peinture et d'assemblage des habitacles dans l'établissement de Mirafiori. En 1976, on introduit le Digitron, une machine gigantesque qui assemble automatiquement dans une série unique d'opérations, toutes les parties mécaniques de la voiture (moteur, boîte de vitesse), cette machine se substitue aux 110 ouvriers de ce qu'on

appelait « les fosses » où les travailleurs devaient travailler les bras levés. En 1979, on introduit le Robogate dans l'établissement de Rivalta, long tunnel composé d'un robot de soudure dans lequel, sans aucune intervention humaine, on fait l'assemblage complet de l'habitacle. Entre 1979 et 1980, entre en fonction le LAM (Lavorazione asincrona motori), un système de montage du moteur qui substitue à la longue ligne rigide de montage unidimensionnelle un système de postes d'assemblage indépendants les uns les autres et reliés par des chariots automatiques (pilotés par ordinateur).

Le trait commun de tous ces changements c'est qu'il ôte au contrôle direct humain, à l'emprise du pouvoir ouvrier, des points particulièrement vulnérables et conflictuels du cycle de travail : ils étaient, dès lors, hors de portée du facteur humain, ce qui produisait une fluidification du procès entier de travail. La carte des innovations technologiques recouvre d'une manière quasi parfaite la carte de la conflictualité des années précédentes : peinture et assemblage, ateliers particulièrement dangereux pour les hommes et très peuplés, ces deux ateliers avaient été les lieux d'où traditionnellement partaient les manifestations à l'intérieur de l'usine ; les fosses, poste stratégique où l'arrêt de travail pouvait bloquer le travail de tout le système FIAT (on bloquait 25 000 ouvriers). L'atelier de mécanique où se montaient les moteurs et où a été introduit le LAM était le lieu de FIAT où la capacité ouvrière d'utiliser le taylorisme pour lier la direction de l'entreprise et pour négocier était la plus avancée (c'est dans cet atelier qu'a été passé l'accord en 1971 sur les saturations qui posait des limites techniques à la direction). Frapper l'emprise ouvrière sur ces points stratégiques du système d'usine signifiait pour la FIAT un gain en flexibilité et de ce fait augmenter la productivité du travail de 30 à 40%.

La deuxième stratégie qui guide le procès de restructuration est constituée par le décentrement de la production, le transfert hors de l'entreprise d'un nombre croissant d'opérations productives. La FIAT est une des premières entreprises en Europe qui a eu recours aux méthodes, aujourd'hui assez diffusées, de l'*outsourcing* (recours à la sous-traitance). C'est une inversion de tendance par rapport au modèle fordiste pur qui, au contraire, tendait à centraliser dans un unique système d'organisation hiérarchisée la plus grande partie des fonctions techniques, en valorisant la logique du *make* par rapport à la logique du *buy*, et en pratiquant des formes très développées d'intégration verticale. Ceci implique de vider ces établissements qui jusqu'alors s'étaient régulièrement étendus en surface et en nombre d'ouvriers. Ceci signifie aussi chercher à décomposer, à fragmenter, à disperser cette force collective qui s'était concentrée et renforcée. Dans cette période naît une gigantesque sous-traitance composée de très petites unités de production où les contrôles syndicaux sont très difficiles, où l'on n'applique ni les contrats de travail nationaux, ni les statuts des travailleurs qui avaient été approuvés en Italie en 1970 et où souvent le travail s'effectue au noir.

La troisième voie de réorganisation est constituée par la croissante financiarisation du groupe industriel. Les opérations financières – sur les taux de change de la monnaie, sur l'acquisition de titres de crédit public, sur les marchés financiers italiens et internationaux – acquièrent, par rapport aux opérations

purement industrielles, une dimension de plus en plus importante. Défié comme système de machine et comme procès concret de travail, le capital opère sa propre métamorphose, reprend sa « forme » abstraite, se propose à nouveau sous la forme d'argent mobile incorporé, intouchable à cause de la dimension concrète des comportements ouvriers. Le capital se fait toujours plus abstrait, tandis que les ouvriers restent dans leur détermination concrète.

Les effets de ces trois métamorphoses sur les dynamiques sociales à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine, ne se font pas attendre. À partir de 1975-1976, le nombre des grèves commence à baisser, surtout les grèves décidées à l'intérieur de l'usine. Moins de grèves donc et la plupart décidées par les organisations territoriales (= les syndicats nationaux).

Deux conséquences découlent de ce renversement de climat dans l'usine.

D'une part, on assiste à la perte tendancielle d'autonomie des organismes de démocratie directe à l'intérieur de l'usine – les conseils d'usines, qui étaient la véritable expression du point de vue ouvrier des équipes, sont transformés en lieux de confrontation entre identités politiques générales – et le système des partis fait son entrée dans l'usine et colonise pour ainsi dire les instruments de démocratie directe ouvrière. Il y a une évidente crise d'initiative de la base et une croissante surdétermination des décisions par les grandes organisations territoriales. D'autre part, on voit l'apparition, dans une ultra-minorité, du terrorisme, de la tentation de la lutte armée pour prolonger (en lui substituant la puissance de la technologie militaire) une radicalité du conflit et du mouvement que l'on voit décliner et que l'on voit technologiquement vaincu. Il faudrait consacrer un exposé spécifique au terrorisme en Italie, mais il n'y a pas de doute que le terrorisme a aussi des racines ouvrières. Il exprime un aspect minoritaire de l'histoire ouvrière : c'est l'illusion de pouvoir arrêter la dissolution technologique de cette composition de classe et de ce cycle d'insubordination de masse, par l'action armée d'une avant-garde clandestine. Il produit exactement le résultat opposé, en contribuant à accélérer la dissolution de cette communauté ouvrière, de ses modules de comportements, et du langage même de la communauté. Les années qui vont de 1976 à 1979 sont entièrement dominées par ces deux logiques : la logique de la colonisation de la société civile par le système des partis d'un côté, et la logique de mort du terrorisme qui pense exprimer la société civile.

L'effet le plus important de ce changement c'est toutefois la défaite de la grève ouvrière de l'automne 1980. La FIAT peut alors supprimer quelques 30 000 postes de travail, licencier 23 000 ouvriers et fermer l'établissement de Lingotto et produire un nombre de voitures supérieur à ce qu'elle produisait précédemment. La révolution technologique et organisationnelle a permis au *management* de FIAT de bouleverser complètement l'organisation du travail et de mutiler la composition de classe. 1980 est le véritable point de conclusion de ce cycle qui avait commencé en 1968-1969.

DISCUSSION

Robert Frank

Votre exposé amène une question sur la chronologie du double processus de l'évolution sociale et technologique. Si l'on compare avec d'autres pays, on peut se demander ce qui a amené cette révolution technologique et tué le fordisme à la FIAT : est-ce *l'autunno caldo* ou la grande crise économique mondiale ?

Y-a-t-il d'autre part une influence japonaise ? La FIAT qui connaît les premières grandes transformations de l'organisation du travail avec l'automatisation, est-elle en avance sur ce plan sur le Japon ? Et quelles ont été les réactions ouvrières ?

M. Revelli

Je pense que les procès de réorganisation de la production ne sont pas limités à la FIAT, tout l'univers productif change. Mais il y a des variables spécifiques italiennes, en particulier à la FIAT. Elle a représenté une forme extrême de fordisme, par le gigantisme de l'établissement, par le système de contrôle bureaucratique militaire, par la radicalité de l'exploitation de la force de travail etc. Elle a été aussi l'exemple le plus radical de conflictualité. Ces éléments nous font comprendre que la FIAT a anticipé et réalisé sous une forme extrême les changements du procès d'organisation. Le procès de robotisation, d'automatisation et l'abandon de la logique d'intégration verticale est apparu très tôt au Japon, mais en Occident, c'est la FIAT qui anticipe ce procès. Il y a aussi une exaltation technologique du *management* FIAT que j'ai appelée une forme d'idéologie pan-technologique : de 1980 à 1989 le *management* FIAT, fort du succès remporté à l'automne 1980, maximalise, exaspère l'automatisation, la robotisation, l'informatisation de la production. L'établissement de Cassino est le type même de l'usine automatique qui s'est révélée être une catastrophe (défauts dans les pièces). Ce choix de la FIAT a été fait aux dépens de la qualité du produit.

Toutes les transformations technologiques ont été négociées et signées par le syndicat. Ces transformations réalisaient en effet une partie du programme syndical (suppression de la chaîne de montage) mais dans un cadre qui n'était pas modifié et ce procès a été utilisé pour nier la force des ouvriers. Pendant trois ou quatre ans ce procès de transformation de la force de production s'est manifesté dans l'usine par un ralentissement très fort des rythmes et des temps de travail. Les ouvriers semblaient disposer de beaucoup de temps libre, ils pouvaient fumer une cigarette, lire le journal, parler avec les autres. Les transformations n'avaient pas encore été appliquées jusqu'au bout, mais, quand la direction a décidé de le faire, cela a supprimé 30 000 postes de travail.

Yves Cohen

La façon dont vous parlez des nouvelles technologies est passionnante parce que vous leur redonnez leur caractère politique. Et cela nous amène à réviser nos instruments de réflexion : vous montrez bien que ce qui est technologique est entièrement social. Il faut donc aménager notre vocabulaire, peut-on parler de

techno-social ? Nos vieilles oppositions s'épuisent devant ce phénomène auquel tout le monde a participé, y compris les ingénieurs dont certains, issus de 1968, voulaient alléger la peine ouvrière.

J'ai une question de fait à vous poser qui porte sur les accords de saturation de 1971 et une question d'interprétation : le mouvement des ouvriers colle au processus de production, et au lieu de produire des voitures, il produit de l'insubordination. Comment cela se faisait-il ? Votre exposé ne montre pas suffisamment l'élément actif. Cela ne se réalisait pas de manière organique.

M. Revelli

L'accord sur les saturations est techniquement difficile à expliquer : sur une chaîne de montage, il y a beaucoup de postes de travail. Mettons qu'il y en ait 5 : quand les 5 ont terminé leurs opérations sur la pièce, la chaîne peut faire un pas en avant. Mais toutes les opérations ne demandent pas toutes le même temps. Cet accord établit que sur une chaîne, aucun poste ne peut être saturé pour plus de 80% du temps. Avant, les postes dont les opérations demandaient un temps plus long travaillaient à plus de 100% de sorte que le poste dont la durée était la moins longue soit, lui, à 100%. Cet accord (à 80%) crée donc des moments de temps libre ; le LAM en supprimant le caractère rigide de la chaîne, en découplant les postes de travail les uns par rapport aux autres permet de mettre fin, de fait, à cet accord.

J'ai mis l'accent sur l'intégration technique mais bien sûr la subjectivité compte, selon qu'il y a des leaders ou non dans une équipe, telle ou telle équipe se met en grève. Mais il y a un mécanisme de diffusion du conflit qui utilise la composition technique de l'usine et il est significatif que les différents secteurs technologiques aient des comportements très différents les uns des autres : les carrossiers, par tradition, ont des comportements très différents de la mécanique.

Robert Paris

Je me pose, en vous écoutant, un problème d'historiographie, celui de la production d'un discours cohérent. Vous n'avez pris ni le point de vue de l'historien, ni celui du sociologue mais vous avez repris le point de vue des acteurs. Le récit que vous produisez est très séduisant mais trop « collé » à ce que les gens disaient, vous reprenez certains propos léninistes de l'époque, par exemple lorsque vous dites que le procès du travail conditionne la morphologie des grèves. Il y a des éléments de longue durée qui échappent à l'analyse ouvriériste : lorsque l'on fait l'histoire du développement de la classe ouvrière en Italie, on s'aperçoit que par moments (après 1848 et la Commune de Paris) la bourgeoisie italienne renâcle et freine pour qu'il n'y ait pas de classe ouvrière en Italie.

Il y a un aspect presque Bossuet dans votre analyse, on a l'impression que la classe ouvrière a pour mission d'accomplir le plan du capital. Tout cela donne un récit très séduisant, qui fonctionne très bien mais ce récit ne peut-il être invalidé ?

Geneviève Dreyfus-Armand

Quelles ont été les relations entre les formes de démocratie directe et les syndicats ?

Roberto Giaccone

Qu'est-ce qui explique cette défaite : le mouvement ouvrier avait-il déjà été brisé à l'intérieur par FIAT, ou bien était-ce le résultat d'une situation syndicale plus générale.

Michelle Zancarini-Fournel

Vous avez dit au début que le mouvement avait démarré chez les ouvriers très qualifiés et était passé chez les ouvriers non qualifiés. Qu'est-ce qui explique ce transfert ?

M. Revelli

Je vais répondre aux quatre questions qui m'ont été posées.

J'ai utilisé dans cette analyse, des catégories qui ont été définies à Turin (entre autres par Panzieri) au début des années soixante, elles ont permis de comprendre les événements du cycle montant. Bien sûr, il y a eu certains phénomènes qui ont surdéterminé ce processus et que nous n'avons pas vus au moment de la lutte ; par ailleurs, le fordisme était déjà sûrement dans sa phase terminale quand nous pensions que nous en étions au stade du triomphe du fordisme. Le fordisme a éclaté pour au moins deux grandes raisons : l'une étant l'impossibilité de contrôler ce type de force de travail déqualifié, massifié ; l'autre cause de la mort du fordisme, que nous n'avons pas vue, mais qui est devenue évidente aujourd'hui, c'est la fin de la croissance rapide. Le fordisme est une forme de production adaptée à un système économique en croissance rapide, dans une conception de la production illimitée. Or nous sommes entrés dans une période de croissance stable et le modèle fordiste avec ses grands investissements en capital fixe, en stockage, en logistique, ne marchait plus.

Mais nous n'étions pas les seuls à penser que le seul problème du système industriel était le commandement de la force de travail. Le patronat le pensait aussi, estimant que le seul problème était de rendre flexible la force de travail. Ce n'est qu'à la fin des années 1980 qu'ils ont compris que le problème était de changer l'organisation. J'aimerais « hégéliser » ces ouvriers de la FIAT et voir dans ces mouvements une sorte de raison historique qui pousserait le capital à l'innovation, malheureusement je pense que ce n'est que l'effet d'un conflit concret d'innovation. Si la FIAT a été la première à changer le mode de production, c'est sans doute qu'elle avait affaire à un conflit plus radical qu'ailleurs.

En ce qui concerne les rapports entre les formes de démocratie directe et les syndicats, le rapport est étroit. L'« automne chaud » en Italie marque le passage entre le syndicat à l'extérieur de l'usine et le syndicat à l'intérieur de l'usine. C'est la période où le syndicat effectue sa rentrée dans l'usine, s'y enracine et produit ce réseau de représentants des ouvriers qui est à double face. Il exprime d'un côté la manière des ouvriers d'être dans le procès du travail et de l'autre, il exprime la ligne,

les propositions et le point de vue général des organisations syndicales à l'intérieur de l'usine. Pendant plusieurs années il y a équilibre entre le point de vue ouvrier et le contrôle territorial syndical. Les choses changent dans la seconde moitié des années soixante-dix, et plus que les syndicats, ce sont les partis politiques qui colonisent les conseils d'usine.

Pourquoi cette catastrophe ouvrière a-t-elle eu lieu ? L'automne 1980 a été une véritable catastrophe ouvrière dans laquelle ont été effacées une mémoire, une identité collective, une communauté, une manière de penser. On a dit que les ouvriers de la FIAT avaient exagéré en radicalité, qu'ils n'auraient pas dû occuper les établissements, ni se livrer à une confrontation avec l'encadrement de l'usine. Je pense qu'il n'y avait pas d'alternative : à la fin du mois d'octobre la FIAT a communiqué les noms des ouvriers qui étaient expulsés de l'usine, or cette liste comportait les noms de tous les cadres militants de l'usine. S'ils acceptaient leur expulsion, il était impossible de faire désormais aucune grève à l'intérieur de l'usine. Il fallait prendre cette décision d'occuper l'usine, de réunir les expulsés et les autres.

La partie était déjà perdue, elle avait été perdue au cours des trois années précédentes, avec le procès de réorganisation qui était hégémonique au sens gramscien du terme. Le projet de transformation du patronat incorporait une partie du projet ouvrier. Il était très difficile de combattre cela, il y avait un mouvement ouvrier fortement conditionné par l'idéologie du progrès, de la technologie, par l'idée que le robot pouvait produire plus avec moins de souffrance. Le contexte culturel et politique rendait impossible l'opposition. Personne ne voulait rester sur la chaîne, mais sans la chaîne, il n'y avait plus de pouvoir ouvrier.

Quant à la communication entre les différents secteurs au début de la lutte, il est significatif que la première lutte ait commencé dans une usine où le PSIUP était très fort (organisation la plus modérée parmi celles qui étaient implantées à la FIAT à cette période et qui contrôlait les ouvriers les plus anciens et dont la culture politique était la plus forte). La lutte des *Ausiliarie* avait été préparée par des mois de réunions, de discussions, d'élaboration d'un programme de revendications qui soulignait fortement la spécificité professionnelle. C'était le contraire des ouvriers des carrosseries. La lutte s'est communiquée de façon contingente : la production qui s'arrêtait, les pièces qui n'arrivaient plus, tout cela parlait d'une lutte en cours dans quelque partie de cette immense ville qu'était la FIAT. La majorité des ouvriers ne savait pas où se trouvaient les ateliers en lutte. C'est la circulation politique et l'interconnexion de l'usine qui a mis en branle le mécanisme de la lutte.

Luciano Bosio

J'ai vécu l'année 1969 tous les jours devant FIAT et je crois qu'il faut moduler ce que dit Marco Revelli à propos de l'importance du facteur politique et de la culture qui se sont rencontrés en 1969 à l'intérieur de FIAT.

Turin et le Piémont constituaient une exception en matière de culture marxiste, non seulement en Europe mais même en Italie. À Milan par exemple sévissaient des groupes très idéologiques qui n'avaient aucune rapport réel avec la dynamique de la classe ouvrière. Mais à Turin, il y avait depuis des années une

tradition de réflexion sur le marxisme et la classe ouvrière qui était très féconde et originale parmi les groupes que vous avez rappelés, par exemple les *Quaderni rossi*, mais aussi parmi des groupes liés au parti socialiste d'unité prolétarienne (le PSIUP), qui avait déjà réalisé des expériences de ce type dans la région textile du nord du Piémont. Il y avait donc à Turin un terrain théorique représenté par quelques militants de très grande envergure.

Les grèves de mai-juin chez FIAT ont été précédées par une première présence du mouvement étudiant entraîné par ses cadres. Au mois de mars, lors de la grève générale chez FIAT, une centaine d'étudiants se sont rendus à l'usine. Ils ont introduit la violence en jetant des cailloux sur la police. Cette grève de mars, bien que très classique, a été très importante car elle a permis cette rencontre entre militants révolutionnaires étudiants et des ouvriers. En mai-juin-juillet, ces contacts ont repris. L'organisation de la lutte était représentée par des assemblées bi-quotidiennes, appelées « assemblées étudiants-ouvriers ». Elles produisaient des tracts avec des mots d'ordre sur l'organisation et les objectifs de la grève, qui étaient distribués 3 fois par jour, à 5 h, à 13 h, et à 23h par des dizaines de militants. Pendant des années (5 ou 6), il y a eu de nombreux militants aux portes de FIAT qui distribuaient des tracts. Les premiers tracts signés *Lotta continua* (qui n'était pas encore un groupe politique) sont apparus à partir de mai-juin. Le gauchisme italien qui était inexistant sur la scène politique, était très puissant dans les usines (FIAT, PIRELLI). C'est parce que ce gauchisme n'avait pas dans sa culture les éléments nécessaires pour fournir un débouché politique aux luttes que le terrorisme s'est imposé petit à petit à partir du milieu des années 1970. Ces militants terroristes étaient des déçus du gauchisme qui n'a pas su combattre la restructuration.

M. Revelli

Luciano Bosio nous a décrit le contexte de communication qu'il y avait autour des luttes, mais je pense que tout cet appareil de communication ne pouvait pas produire les luttes, il ne pouvait que les rassembler, faire circuler l'information. Les étudiants constituaient le contexte à l'intérieur duquel mûrit la lutte à FIAT, sans 1968 à Turin, 1969 aurait été très différent. Mais le travail du gauchisme n'a pas produit une conscience politique solide et quand la composition de classe qui avait généré le conflit a été déconstruite, le gauchisme a disparu.