

## L'automne chaud italien de 1969 et le passage stupéfiant du paternalisme à la gestion du personnel <sup>(1)</sup>

Les grosses vagues de contestations inquiètent toujours les autorités publiques et les classes dirigeantes, que le conflit se déroule dans la rue, les quartiers pauvres ou les écoles. Mais, lorsque c'est au sein même de leurs usines que le conflit éclate, il est beaucoup plus difficile pour les classes dirigeantes d'y échapper, ou simplement de l'ignorer. 1969 a été vécu par les riches industriels comme un rude choc, une expérience traumatisante. Ils n'étaient pas tant effrayés par l'augmentation du coût de la main-d'oeuvre et les interruptions continuelles de la production que par l'anéantissement total de leur autorité. Un travailleur de la société CANDY a bien su l'exprimer : « voici ce qui embête réellement la direction : l'effondrement de l'ensemble du système d'autorité. Elle vient se plaindre chez nous pas tellement à cause du faible taux de productivité, mais plutôt parce que le personnel de l'atelier de montage flemmarde... Le système d'autorité fonctionne ainsi : on est censé être à l'usine pour travailler, on est censé se conduire d'une certaine façon ; si ce principe s'effondre, c'est un grand malheur pour elle » (tiré de Regini, 1974, p. 51).

Toutes les enquêtes publiées portant sur les attitudes des employeurs concordent sur un point : 1969 a été une « expérience traumatisante » pour beaucoup d'entrepreneurs. Les petits entrepreneurs et les entrepreneurs de la première génération, particulièrement ceux dont les usines se situaient dans de petites communes rurales, ont éprouvé « fureur, honte et frustration » lorsque les grèves ont commencé, et du fait de l'occupation des usines, des rassemblements des gens du village, des piquets de grève, des bannières, et des panneaux plantés devant leurs maisons - en un mot, du fait que la communauté ait été publiquement informée de leurs problèmes (Martinelli, 1978, pp. 32, 57 ; Associazione Industriale Lombarda, 1983).

« 1968 a été le seul événement qui m'ait réellement accablé et qui ait donné lieu à une remise en question de la liberté de conscience, en raison des problèmes de communication avec les travailleurs, des difficultés à trouver un terrain d'entente, et du sentiment d'impuissance qui les a accompagnés » (tiré de Martinelli, 1978, p.58). Les propos de ce petit entrepreneur de Lombardie rendent bien la façon dont beaucoup d'employeurs ont vécu l'« automne chaud ». Il ressort d'un sondage particulier que les termes le plus fréquemment employés par 663 directeurs d'entreprises à qui l'on demandait de décrire leurs réactions étaient l'« ahurissement », le « désarroi » et la « panique » (Derossi, 1982, p. 106). Beaucoup de ces directeurs disent avoir souffert de traumatismes psychologiques (Derossi, 1982, p. 102).

Certains entrepreneurs, se sentant assiégés, « ont fait leurs valises et se sont enfuis au Brésil » (tiré de Martinelli, 1978, p. 31). D'autres, « totalement découragés, ont préféré placer leur argent à l'étranger, non dans un but spéculatif, mais par peur », avoue un entrepreneur démoralisé lors d'une interview (tiré de Martinelli, 1978, p. 29). Il convient en effet de noter que les deux principales vagues de sorties illégales de capitaux depuis l'Italie coïncident avec les deux principales vagues de conflits sociaux et les événements politiques s'y rapportant (par exemple, la formation, en 1962, d'un gouvernement de Centre-Gauche). Comme l'a écrit Vicarelli, un économiste de la Banque d'Italie : l'expérience italienne de la dernière décennie [les années 1960] témoigne de l'extraordinaire accroissement d'un certain type de sortie de capitaux : la sortie illégale de billets. Au cours de la période s'étendant entre 1960 et 1969, sur un montant brut total de sorties de capitaux de 19 milliards de dollars, 44% ont été réalisées sous forme de billets. Ce chiffre donne seulement une idée de l'ordre de grandeur de ce phénomène qui, à certaines périodes (comme 1962-1964 et 1968-1969) a at-

(1) Texte extrait de : *Countermobilization processes : reactions by the state and employers to strike waves in* Roberto Franzosi. *The puzzle of strikes. Class and state strategies in postwar Italy*. Gunbridge, 1995, Cambridge University Press.

teint des sommets particulièrement élevés (Vicarelli, 1970, p. 322).

Certains entrepreneurs ont quitté le pays ; d'autres, moins peureux mais néanmoins prudents, ont mis leur argent en lieu sûr, à savoir les paradis fiscaux que sont les banques suisses. Mais la grande majorité d'entre eux est restée. Selon les propos acerbes d'un employeur, « ceux qui s'enfuient avec famille et valises ne sont pas des entrepreneurs » (tiré de Martinelli, 1978, p. 24). Ceux qui sont restés ont commencé à chercher des moyens de couvrir leurs pertes. Plus loin j'analyserai la façon dont les employeurs italiens ont organisé leur contre-offensive, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs entreprises. Mais avant cela, je souhaiterais faire comprendre pourquoi les événements de 1969 ont tellement pris les employeurs italiens au dépourvu, pourquoi la surprise et le choc qu'ils ont éprouvés ont été si traumatisants pour eux. Afin de comprendre cette situation, nous avons besoin d'analyser l'évolution de l'attitude des employeurs envers la main-d'oeuvre. Considérons l'opinion du Stanford Research Institute sur le sujet. En 1950, sur requête du Parlement italien, cet institut a entrepris d'étudier la situation de l'industrie métallurgique en Italie. En se basant sur une enquête réalisée auprès de 120 entreprises, l'équipe de Stanford a conclu, dans son dernier rapport, qu'[En Italie], la direction se laisse guider par l'idée que, puisqu'elle est titulaire du droit de propriété sur les équipements matériels de l'usine, elle détient le pouvoir de contrôle absolu sur tous les aspects du fonctionnement de l'usine... Les directeurs n'accordent que trop peu d'importance à l'état d'esprit des travailleurs... Au fond, cette attitude trahit une profonde condescendance... En échange des avantages sociaux accordés de façon paternaliste, la direction a réussi à gagner une bonne dose de gratitude filiale de la part des travailleurs (CISIM, 1952, pp. 268-9).

A l'époque, en 1950, les relations sociales étaient principalement fondées sur un mélange de paternalisme et d'autoritarisme. Même les très grandes entreprises n'avaient pas de service du personnel tel que nous l'entendons aujourd'hui, à savoir, attaché à la tâche spécifique qu'est la gestion du personnel. Rien de tout cela n'était nécessaire sous l'égide protectrice du Régime fasciste. Selon les termes du Stanford Research Institute, le rôle que joue la direction dans le domaine des « relations industrielles »... demande à être étendu à toute l'Italie. Elle implique que les travailleurs soient

traités comme les associés d'une entreprise, et reconnaît qu'ils peuvent contribuer pour beaucoup à son succès ou à son échec. Il peut être difficile, pour des directeurs habitués à un régime qui mettait en avant l'idée que les travailleurs sont des pupilles de l'Etat, et qu'ils doivent obéir au règlement plutôt que de prendre part aux négociations, de se soumettre à cette attitude... Les rapports entre employeur et employé sont tellement médiocres qu'ils portent préjudice à toute vraie tentative de coopération (CISIM, 1952, pp. 39, 67).

Les travailleurs italiens n'auraient pu être que d'accord avec cette dernière affirmation. Dans le rapport réalisé en 1953 par l'ACLI, l'Association italienne des travailleurs chrétiens, on peut lire que « [Nous, les] travailleurs, traitons nos chiens beaucoup mieux. Les employeurs devraient mieux nous traiter, nous aussi ! [p. 31] »

« Les relations humaines n'ont d'humain que le nom. Nous sommes revenus à l'époque de l'esclavage. Le mot d'ordre est "produire", "produire" » [p. 22],

Cela se passait dans les années 1950, la décennie des « mesures de répression », selon les termes de Salvati. Mais les choses allaient très certainement finir par changer. Et, en effet, les choses ont changé. Cependant, en 1976 encore, beaucoup d'employeurs parlaient toujours du choc qu'ils avaient éprouvé en 1969 dans les mêmes termes (tiré de Martinelli, 1978, pp. 58, 60) : « Pour moi, l'entreprise est une grande famille », « Je les [les travailleurs] ai traités comme je traite mes propres enfants ». Le paternalisme est persistant; 71,8% des employeurs interrogés par Bonazzi *et al* (1972, p. 361) étaient favorables à une conception paternaliste des relations sociales. Les employeurs dont les entreprises totalisaient le moins de ventes (<50 millions de liras) avaient davantage tendance à adopter une attitude paternaliste (81,0%, contre 50,3% pour les entreprises dont les ventes représentaient entre 201 et 500 millions de liras). Il est évident que le paternalisme est bien plus que de l'amour parental. Consultons une fois de plus le rapport du Stanford Research Institute : la direction s'est fréquemment comportée en parent, en retirant des avantages à un travailleur qui s'était montré récalcitrant ou indiscipliné... Mais parfois, elle s'écarte de l'attitude parentale, en ne contribuant pas, d'une part, à la maturité de la main-d'oeuvre, et d'autre part, en ne favorisant pas leur capacité à prendre part

aux réunions familiales, à assurer leur propre bien-être et à contribuer, par leurs initiatives, à l'harmonie familiale (CISIM, 1952, pp. 268-9).

Ainsi, paternalisme et autoritarisme allaient souvent de pair. La relation qu'entretenait l'employeur paternaliste avec ses travailleurs s'apparentait à une relation père-fils telle qu'elle est représentée par Gavino Ledda dans son roman Padre Padrone : une relation d'autoritarisme despotique et violent. Fait intéressant, il ressort de l'enquête réalisée par Bonazzi & associés que les chefs de petites entreprises sont deux fois plus nombreux que les grands entrepreneurs (52,4% contre 29,1%) à attribuer les variations de productivité à l'enthousiasme ou à la réticence des travailleurs face au travail, plutôt qu'à des facteurs organisationnels (Bonazzi *et al.*, 1972, p. 358). Le fait que paternalisme et répression sont souvent associés a été confirmé par une enquête datant de 1971-1972 menée auprès de 663 directeurs d'entreprises : les directeurs qui avaient une conception paternaliste des rapports hiérarchiques étaient plutôt favorables à des mesures répressives dans le but d'étouffer les conflits (Talamo, 1979; p. 66).

Comme l'on pouvait s'y attendre, l'attitude paternaliste et autoritaire des employeurs était couplée avec une attitude anti-syndicale. Au milieu des années 1960, l'une des premières enquêtes disponibles sur les employeurs fait apparaître que 51% des interrogés rejettent le concept même de syndicat (Farneti, 1970, p. 134). Dans le cas des très petits entrepreneurs, le taux était de 62%, contre 37% pour les très grands entrepreneurs. De surcroît, 73% des interrogés étaient d'avis que les syndicats ne répondaient pas aux « vrais » intérêts des travailleurs (Farneti, 1970, p.131). Là encore, les employeurs appartenant à de grandes entreprises (en particulier les directeurs) considéraient dans une plus large mesure que les syndicats répondaient aux intérêts des travailleurs (61% contre 38%) (Farneti, 1970, pp.131-132). Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'U.I.L. était considérée comme le moins dangereux des syndicats (28%), suivi par la C.I.S.L. ; la C.G.I.L. était à la traîne avec 6% (Farneti, 1970, p. 134).

Il n'est donc pas surprenant, si l'on considère leur altitude, qu'un nombre toujours plus grand d'employeurs se soit tourné vers l'aile droite de l'échiquier politique, en réaction à la vague de contestations de *l'autunno caldo*.

L'enquête de Talamo auprès d'un échantillon de chefs d'entreprises italiens montre que la plupart de ces chefs d'entreprises étaient favorables à une réaction, soit de type répressif (41%), soit de type paternaliste (35%) face à l'intensification des conflits. 24% seulement des chefs d'entreprises sondés estimaient nécessaire d'accroître la participation des travailleurs aux prises de décisions au sein de l'entreprise (Talamo, 1979, p. 109). Les chefs d'entreprises étaient partisans d'un Etat puissant et de l'usage de la force afin de faire respecter la loi et de rétablir l'ordre. Ils ont exprimé leur opinion en ces termes (Talamo, 1979, p.118) : «Faites régner l'ordre, même s'il faut passer par l'usage de la force ». « Si la violence s'étend au-delà des structures de l'usine, le recours à la mitrailleuse devient nécessaire : avec des tanks et des divisions blindées, nous aurions évité *Vautunno caldo* ». « Seuls les colonels peuvent rétablir la façon correcte de considérer les choses ».

Les autodidactes, les fondateurs de leurs sociétés, étaient particulièrement contrariés par le nouvel état des choses. Les fondateurs avaient plutôt tendance à percevoir les relations sociales comme des rapports très conflictuels, et à avoir une vision négative des grèves (Farneti, 1970, pp. 125, 141). Le jeudi 12 mars 1970, figure à la une du // *Corriere della Sera*, un journal sérieux italien : incident sérieux devant une usine de la province de Vicence. Un père et son fils ont ouvert le feu sur les grévistes ; bilan : dix blessés. Un petit entrepreneur et son fils ont ouvert le feu sur un groupe de travailleurs qui manifestaient devant leur usine lors d'une grève des travailleurs de la branche textile. Dix hommes, avec parmi eux deux représentants syndicaux, ont été blessés. L'entrepreneur et son fils ont été arrêtés par les carabinieri. L'entrepreneur de l'usine textile, qui avait lui-même autrefois travaillé à l'usine, devait déclarer plus tard au tribunal : « J'ai pris peur et j'ai perdu la tête ». Bien que cet épisode soit rare (mais loin d'être exceptionnel), il témoigne réellement des passions du long *autunno caldo* et des sentiments des employeurs de petites entreprises.

Les héritiers et les chefs d'entreprises, et même les fondateurs les plus instruits, étaient plus libéraux. Ils acceptaient l'idée de changement et le partage de l'autorité (Martinelli, 1978, p. 40). Ils avaient moins tendance « à perdre la tête ». Emotionnellement parlant, ils étaient moins impliqués dans leurs confrontations avec la main-d'oeuvre, et ils envisageaient les

intérêts de l'autre partie de façon plus pragmatique et réaliste. Ils étaient davantage portés à placer les relations sociales sur le plan de la « coopération antagoniste ». Selon les termes de l'un de ces employeurs, « Les syndicats et les employeurs sont deux forces qui s'opposent, et nous devons nous combattre...mais cette lutte doit mener à l'intérêt commun » (tiré de Martinelli, 1978, p. 62). Comme l'on pouvait s'y attendre, les fondateurs étaient généralement associés aux petites entreprises, et les directeurs aux grandes entreprises - les petites entreprises étant, une fois de plus, rattachées à une conception plus conservatrice des relations sociales.

Etant donné la grande dispersion territoriale des petites entreprises, il était sans aucun doute bien plus raisonnable pour les syndicats de concentrer leurs ressources syndicales, limitées, sur les très grandes entreprises. Mais les analyses développées dans cette étude ont révélé une autre dimension du problème de la syndicalisation des petites entreprises : l'opposition des employeurs aux mouvements de syndicalisation était beaucoup plus forte dans les très petites entreprises. Il ressort de l'enquête de 1981 de Regalia sur les *consigli di fabbrica* que, dans les petites entreprises, la direction les considérait généralement comme des fléaux (54% contre 10%), tandis que 53% (contre 23%) des directeurs de grandes entreprises estimaient qu'ils étaient utiles (Regalia, 1984a, p. 304). Certains délégués des petites entreprises l'ont exprimé de façon très succincte (tiré de Regalia, 1984a) : « S'il [l'employeur] le pouvait, il nous mettrait au pied du mur. Le délégué, c'est toujours la bête noire, la brebis galeuse de l'usine. Et l'employeur essaye de monter d'autres travailleurs contre nous [p. 305] ». « Les délégués sont les adversaires des employeurs. Sans les délégués, ils feraient ce que bon leur semble [p. 305] ».

Les relations sociales dans les très petites entreprises, même celles qui avaient accepté que les travailleurs soient représentés, avaient plutôt tendance à être antagonistes, ce qui n'a rien d'étonnant. Les délégués des très petites entreprises étaient deux fois plus nombreux (29% contre 14%) que leurs homologues des grandes entreprises à exprimer leur opposition à l'égard de l'employeur (Regalia, 1984a, p.122). Les documents publiés à ce sujet révèlent que les rencontres entre les délégués et la direction/les employeurs étaient moins fréquentes dans les très petites entreprises.

Le paternalisme s'étant révélé persistant et ayant bien survécu tout au long des années 1960 et même au-delà, le rôle que la direction a à jouer dans les relations hiérarchiques n'a pas été défini sans difficulté. Durant de nombreuses années, l'expérience de relations sociales modernes menée chez Olivetti n'est restée qu'un lointain objet de curiosité, alors qu'elle aurait pu devenir un exemple à suivre. Au début des années 1970, la plupart des grandes entreprises se sont finalement décidées à créer un service du personnel. Les relations sociales, les relations industrielles, la gestion du personnel et les ressources humaines étaient de tout nouveaux concepts pour les entreprises italiennes, lorsqu'ils ont été tardivement « découverts » au début des années 1970. Même alors, les relations hiérarchiques modernes sont restées limitées aux plus grandes entreprises. Martinelli, se basant sur une enquête auprès des petits entrepreneurs, a conclu que dans beaucoup de très petites entreprises, même au milieu des années 1970, « Il n'existait pas de système de relations travailleurs-patronat, mais plutôt un système de relations personnelles » (Martinelli, 1978, p. 59). Une enquête de l'Assalombarda datant de 1983 a apporté la confirmation que, dans les années 1980, le management des relations sociales avait encore un caractère temporaire dans beaucoup de petites entreprises et était lié au hasard et à l'opportunité (Associazione Industriale Lombarda, 1983, p. 49) - pourtant, cette enquête ne portait que sur des entreprises ayant une implantation syndicale !

En effet, les relations sociales ne figuraient pas au haut de la liste de priorités des employeurs. Selon une enquête de la Federlombarda, les employeurs de grandes entreprises participaient dans une plus large mesure (75% contre 17,2%;) que les employeurs de petites entreprises aux cours de management. Pourtant, même pour les employeurs des grandes entreprises, les cours de relations industrielles arrivaient en dernier sur la longue liste des cours auxquels ils auraient aimé assister s'ils avaient eu à choisir (1,6% des préférences contre 46,1% pour les cours de management, le choix n°1) (Urbani, 1977a, p. 412). La même enquête fait apparaître que 20,4% des employeurs n'avaient aucun contact avec les syndicats et que 41,6% n'avaient que des contacts occasionnels (Martinelli, 1977, pp. 330 ; 355). Comme l'on pouvait s'y attendre, l'absence de toute structure organisationnelle au niveau de l'usine, alliée à un climat de relations sociales pacifiques était en corrélation avec les pour-

centages de contacts bas avec les syndicats (Martinelli, 1977, pp. 331, 355, 356). Le conflit engendre l'interaction, et l'interaction, même dans des situations de conflit, semble engendrer la compréhension réciproque. Dans beaucoup d'enquêtes auprès d'employeurs, ceux d'entre eux qui exprimaient les opinions les plus positives sur les syndicats et les relations sociales étaient précisément ceux dont les entreprises avaient également davantage tendance à être le théâtre de rapports conflictuels (Martinelli, 1977, p. 333 ; Trigilia, 1986, p. 232).

Si les premières grèves qui ont touché leurs usines avaient déjà été une expérience traumatisante pour beaucoup d'employeurs italiens, le Statut des Travailleurs a probablement représenté la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. En assurant une plus grande protection aux travailleurs et aux syndicats, en étendant aux travailleurs et aux syndicats certains droits de citoyenneté au sein de l'entreprise, on a considéré que la loi empiétait sur les traditionnels « privilèges des directeurs ». Les ruses autrefois utilisées par les employeurs ne pouvaient plus fonctionner sous la nouvelle loi. « Ce statut est un crime », hurla un petit entrepreneur (tiré de Martinelli, 1978 p. 63). Il est certain que tous les employeurs n'étaient pas de cet avis. Ainsi, un entrepreneur plus large d'esprit répondit à l'entrepreneur ultra-conservateur ci-dessus mentionné que « Le Statut des Travailleurs sanctionne des principes sacrés, tels que la dignité des travailleurs ».

Mais, qu'ils soient pour ou contre le statut, la plupart des employeurs rejetaient sur la nouvelle loi la responsabilité de beaucoup des problèmes auxquels ils étaient confrontés dans leurs usines : l'absentéisme, les grèves, l'inflexibilité de la main-d'oeuvre ou le manque de motivation. Une enquête auprès des plus grands industriels du pays révèle que 91% des personnes interrogées estimaient que le Statut des Travailleurs avait entraîné une augmentation des négociations dans le cadre de l'usine, et que 98% d'entre elles étaient d'avis qu'elle avait provoqué une hausse du taux d'absentéisme (Martinelli *et al.*, 1981, p. 106). Plus généralement, les employeurs considéraient que la charte poussait trop à « l'ouverture à gauche » des rapports de force qui, autrefois, poussaient trop, à « l'ouverture à droite ». Selon les termes d'un employeur, « Jusqu'à il y a dix ans, l'employeur jouissait d'un pouvoir discrétionnaire absolu sur le travailleur, tandis qu'aujourd'hui, la situation s'est inversée »

(tiré de Martinelli, 1978, p. 64). Là encore, les employeurs de petites entreprises avaient dans une plus large mesure une vision négative du statut. L'enquête de la Federmeccanica de 1983 ayant pour objet les employeurs et l'état des rapports de travail dans leurs entreprises a fait apparaître que 40% des employeurs de petites entreprises (par opposition à 23% pour les employeurs de grandes entreprises) défendaient l'affirmation selon laquelle les relations industrielles seraient améliorées si le statut était aboli (Mortillaro, 1984, p. 200). De surcroît, 80% environ des employeurs interrogés ne croyaient pas en l'impartialité des Prud'hommes (Mortillaro, 1983, p. 184).

Il n'est pas surprenant que les employeurs italiens, apeurés, en colère, humiliés, déconcertés, et incertains quant au parti pris par l'Etat, aient désespérément cherché une échappatoire, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs usines. C'est la survie même de leur condition de classe qui était en jeu.

### **DES REPONSES COLLECTIVES REAFFIRMANT LA CENTRALITÀ DELL'IMPRESA**

Le 20 février 1970, la Confindustria a rendu public le rapport définitif d'une commission que la Confindustria elle-même avait mise sur pied en 1969 dans le but d'enquêter sur le rôle de l'organisation patronale et de suggérer d'éventuels changements organisationnels, le fameux *Rapporto Pirelli*, qui tire son nom du chef de la commission, Leopoldo Pirelli, le fabricant de pneus basé à Milan (Pirzio Ammassari, 1976, pp. 130-3 ; Lanzalaco, 1990, pp. 167-71). Le rapport Pirelli revendiquait une rupture idéologique avec le passé, supprimant toute opposition têtue à la main-d'oeuvre et favorisant une nouvelle situation de dialogue et de franchise à l'égard de la main-d'oeuvre. La direction de la Confindustria passait des mains d'une faction capitaliste vieux jeu, conservatrice et fermement opposée à la main-d'oeuvre, composée d'employeurs de petites entreprises et opérant sur un marché intérieur compétitif, aux mains de ceux qui dirigeaient les oligopolles multinationales qui s'étaient développées au cours de l'après-guerre (par exemple la Fiat, la Pirelli, l'Olivetti...). En peu de temps, la plupart des vieux de la vieille, à la fois au sein même de la Confindustria et dans les organisations territoriales, avaient été remplacés (Pirzio Ammassari, 1976, p. 138 ; Lanzalaco, 1990, p. 172).

Les nouveaux dirigeants de la Confindustria partageaient la vision de Giovanni Agnelli d'un nouveau rôle largement politique pour la Confindustria (Pirzio Ammassari, 1976, p. 142). Un processus de décentralisation des fonctions, et plus particulièrement des fonctions de négociation, a été mis en oeuvre, conformément à l'idée que s'en faisait Agnelli. Le 11 décembre 1971, une nouvelle association d'industries a été créée, la Federmeccanica, la fédération des industries mécanique, d'équipement, métallurgique et lourde. Le principal but de ce nouvel organisme bien pensé était de mener à bien la fonction de convention collective. L'idéologie des relations sociales a changé, là aussi, conformément à l'idée que s'en faisait Agnelli. Cette nouvelle idéologie insistait sur le caractère commun des intérêts et la coopération, plutôt que sur la résistance et les conflits. Cette nouvelle vision des choses a connu un plus ample développement lorsqu'Agnelli est devenu président de la Confindustria en 1973. Au cours d'une série d'interviews, Agnelli a défendu sa position avec une insistance acharnée (Pirzio Ammassari, 1976, pp. 182-8). Il a invité ses pairs à prendre une part plus active dans la vie culturelle et politique du pays. Il a tempêté contre l'accumulation de capital dormant, que ce soit au niveau de l'Etat ou des particuliers. Il a préconisé le besoin d'agir efficacement et de pouvoir prévoir. Il a souligné l'importance de l'existence d'intérêts communs entre le travail et le capital. La lutte contre la main-d'oeuvre est entrée dans le domaine idéologique. Au slogan gauchiste « priorité aux travailleurs » (*centralità operaia*), l'offensive idéologique des employeurs a opposé la devise « priorité à l'entreprise » (*centralità deU'impresa*).

En 1973, lors d'une interview au *Il Carrièra della Sera* réalisée à la suite d'une grève infructueuse des employés de la Fiat, Giovanni Agnelli déclarait : « Nous préférons avoir un syndicat puissant. C'est dans l'intérêt de chacun. [Sinon, on court le risque de revenir à] des protestations désordonnées de la part de groupes radicaux » (tiré de Pirzio Ammassari, 1976, p. 182). En 1983, à une époque où les syndicats italiens étaient sur le déclin, Giovanni Agnelli déclarait, au cours de sa longue interview à Arrigo Levi, ce qui suit :

A mon avis, un syndicat doit être puissant avant tout. ... Les syndicats sont nécessaires parce qu'ils représentent les besoins des travailleurs, et que cela contribue à la croissance de l'entreprise. ... Un syndicat puissant et re-

présentatif est utile ; ou plutôt, il est nécessaire. ... Les syndicats représentent les travailleurs, mais dans une certaine mesure, on peut dire qu'ils réconcilient aussi les travailleurs avec leur travail. ... En ce moment, les syndicats connaissent une période de troubles : ils sont dans le creux de la vague. Et cela n'est pas bon pour nous (Levi, 1983, pp. 64-70, *passim*).

Les propos d'Agnelli reflètent un changement de ton radical, par rapport à l'attitude fermement anti-syndicale des employeurs au cours des années 1950 et 1960. Ce qui, en fait, effrayait les grandes entreprises, c'était l'éventualité d'un retour à *l'autunno caldo* de 1969 : bien souvent, les travailleurs devenaient violents non seulement pour s'opposer aux employeurs mais aussi pour défier ouvertement les syndicats, et ce de manière fortement perturbatrice et par rapport à des questions particulièrement radicales (Talamo, 1979, pp. 96-108).

Il est évident que les employeurs et les chefs d'entreprises avaient leur propre opinion de ce que devait être un syndicat : avant tout, un syndicat devait être apolitique ; il devait être « représentatif » (on entend par là qu'il devait respecter les règles démocratiques bourgeoises concernant les prises de décision) ; il devait être « responsable » (ce qui signifie qu'il ne devait pas insister sur des revendications incompatibles avec la rentabilité de l'entreprise) ; finalement, selon les termes d'Agnelli, « il devait traduire les *vrais* besoins des travailleurs, qui sont aussi ceux de voir leur entreprise croître,... ce qui permettrait aux travailleurs de mieux vivre, de travailler dans de meilleures conditions et un nombre d'heures moindre » (Levi, 1983, pp. 69-71 ; Talamo, 1979, pp. 105-8). A ce propos, les réponses fournies par 663 chefs d'entreprises italiens lors d'une enquête réalisée en 1971-1972 étaient très parlantes. A une époque où l'autorité des directeurs dans leurs usines était au plus bas et subissait les attaques de groupements ultraradicaux, toute tentative visant à permettre à des groupes d'extrême gauche non officiels et non parlementaires de s'immiscer dans les relations sociales était considérée par ces mêmes chefs d'entreprises comme étant absolument néfaste. Car c'étaient ces mêmes groupes qui avaient eu l'idée dangereuse de fusionner les revendications d'ordre politique et économique : « Il existe maintenant des groupements radicaux encore plus à gauche que les syndicats ». « Hantés par l'idée qu'il puisse y avoir

plus à gauche qu'eux, les syndicats sont forcés de mettre en avant des revendications de plus en plus radicales afin de justifier leur existence », se plaignent les chefs d'entreprises (tiré de Talamo, 1979, p. 106). Dans un tel climat, les employeurs et les chefs d'entreprises (surtout dans les grandes usines) en sont venus à considérer les syndicats comme leurs alliés (alors que, quelques années plus tôt, ils étaient encore leurs adversaires, leurs ennemis implacables).

Dans une interview à l'hebdomadaire Espresso du 19 novembre 1972, Agnelli demandait aux travailleurs de lutter tous ensemble contre le capital dormant : Le produit national est réparti entre les bénéfices et les salaires. Je n'avance là que des affirmations élémentaires. En plus des bénéfices et des salaires, il y a les rentes. Nous avons appris à distinguer ces choses à l'école. Malheureusement, nous les avons oubliées en chemin. Les rentes rémunèrent les groupes sociaux improductifs. ... J'ai l'impression qu'aujourd'hui, en Italie, les rentes improductives parasitaires se sont développées de façon pathologique. Etant donné que, dans une société démocratique, on ne peut diminuer les salaires, ce sont les bénéfices qui doivent être réduits. Voici le mal qui nous tourmente, et contre lequel nous devons absolument réagir (Pirzio Ammassari, 1976, p. 157 ; Provasi, 1976, p. 289).

Quelques années plus tard, Guido Carli, ancien gouverneur de la Banque d'Italie et successeur d'Agnelli à la présidence de la Confindustria, a émis la même idéologie, à savoir que la convergence des intérêts entre le travail et le capital, dans une société industrielle moderne, peut améliorer l'efficacité et rendre plus facile l'organisation de la lutte contre, à la fois, les rentes improductives profitant à certains capitalistes et la bureaucratie tatillonne qui envahit l'Etat (les cordes, *lacci e lacciuoli*, comme le dit Carli dans sa célèbre expression, qui étranglent l'économie) (Scalfari, 1977) : Il est dans l'intérêt [des riches industriels], avant tout, de lutter durement et sans relâche contre toute forme de parasitisme, d'inefficacité, de rente improductive, d'anarchie, qui suffoque la vie économique, mais aussi morale, du pays. Les riches industriels ont mis de nombreuses années à réaliser que *c'était là leur véritable ennemi*. C'est à présent chose faite. ... Les travailleurs du secteur industriel, les techniciens, la classe moyenne productive, les agriculteurs : *ce sont eux, nos alliés* (Scalfari, 1977,

pp. 121-2 ; les parties en italique ont été rajoutées).

La horde impatiente des petits employeurs serait les rangs derrière les deux grands leaders, Agnelli et Carli. Après tant de discours sur l'exploitation, la valeur des excédents, la répression et le paternalisme, quelqu'un, enfin, remettait au centre de la scène les capacités innovatrices du héros animé de l'esprit d'entreprise de Schumpeter. Selon les termes de l'un de ces héros, « La présidence d'Agnelli, en réaffirmant le rôle socio-politique de l'entrepreneur, a dérangé l'ordre établi » ; « Aujourd'hui, lorsque nous parlons, les gens écoutent, tandis qu'il y a quelques années encore, il n'était pas facile de faire passer le message » (tiré de Martinelli, 1978, pp. 51-2, 33). La plupart du temps, le héros s'enorgueillait de sa contribution au développement économique du pays. Il se plaçait au centre de la scène et, inlassablement, racontait l'histoire de sa réussite, obtenue grâce à son dur labeur [« une société créée à partir de rien, fruit d'un travail incroyablement pénible » (tiré de Martinelli, 1978, p. 37)], son ingéniosité et ses capacités créatrices, alors que tout était contre lui : un Etat qui n'avait rien fait pour l'aider à exporter son produit, mais qui avait pourtant fait tout ce qui était en son pouvoir pour lui mettre des bâtons dans les roues lorsque tout allait bien ; un système bancaire qui avait déroulé le tapis rouge même pour les employeurs de grandes entreprises ruinés, mais qui l'avait forcé (*lui*, qui avait tellement de travail !) à faire le pied de grue pendant des heures, des jours, des mois même, afin d'obtenir des crédits pour son entreprise florissante, sans parler de la concurrence déloyale des conglomérats publics, qui ont facilement accès au crédit bancaire ; les syndicats enfin, au sein desquels un groupe de Communistes s'est probablement infiltré, et qui l'étranglent avec leurs revendications déraisonnables. Tout cela n'était pas du goût du *Siur Brambilla*.

Au cours des années 1970 et 1980, une pluie d'enquêtes sur les employeurs, dont la plupart étaient directement financées par des organisations patronales, témoignent des changements d'attitudes, de l'ouverture de portes autrefois fermées. Ainsi que deux employeurs de petites entreprises l'ont avoué dans l'une de ces enquêtes (tiré de Martinelli, 1978, pp. 23-4) : Nous ne pensions qu'au travail ; nous avons commis cette erreur, et nous en payons à présent le prix ; nous nous sommes confinés dans nos entreprises, de façon un peu égoïste, alors

qu'un entrepreneur doit s'engager dans la politique, il ne doit pas se limiter à son entreprise.

L'erreur de base commise par l'entrepreneur remonte aux années 1950 et à la première moitié des années 1960, alors que ses seules pensées allaient à la production et à la croissance de l'entreprise, sans tenir compte du contexte social extérieur.

Mais ces enquêtes ont également révélé la persistance des attitudes conservatrices entre employeurs et les limites du soutien des employeurs aux politiques de compromis avec la main-d'oeuvre mises en avant par Agnelli. Les employeurs de petites entreprises n'appréciaient pas l'entente amicale entre Agnelli et les syndicats. La politique de compromis d'Agnelli ne bénéficiait qu'aux employeurs de grandes entreprises, pas à lui, le héros animé de l'esprit d'entreprise harcelé de tous côtés par les conflits opposant les différentes classes sociales entre elles, ou les membres d'une même classe sociale entre eux (Martinelli, 1978, p. 53). L'enquête de la Federlombarda de 1975 révèle que les employeurs étaient beaucoup plus favorables à la participation des employeurs qu'à la participation des syndicats à la formulation des politiques gouvernementales (Urbani, 1977a, p. 289) : seuls 13% des employeurs interrogés étaient favorables à un rôle décisionnel des syndicats dans l'élaboration de politiques d'intérêt national ; 60,7% d'entre eux étaient favorables à un rôle consultatif ; et 26,3% étaient contre toute implication des syndicats dans les questions de politique nationale (Martinelli, 1977, p. 332 ; Urbani, 1977a, p. 338). Une fois de plus, la répartition des chiffres était liée à la taille des entreprises, les employeurs de très petites entreprises étant les plus hostiles à un rôle décisionnel des syndicats (Martinelli, 1977, p. 332). Par ailleurs, presque tous les employeurs (96,9%) étaient d'avis que les organisations patronales devaient prendre part aux procédures de prises de décisions au niveau national. De même que les politiques de *compromesso storico* n'avaient pas été appuyées par l'ensemble de la classe ouvrière formant la base du Parti Communiste, les politiques parallèles d'arrangements corporatistes n'ont pas connu de soutien unanime de la part des membres de la Confindustria - essentiellement des petits entrepreneurs. Etant donné qu'aucun des camps ne manifestait le moindre enthousiasme, il n'est pas surprenant que le *compromesso* ait échoué, tant sur le plan politique que sur le plan économique.

## LES MACHINES NE FONT PAS GREVE

Les licenciements et les menaces de licenciements sont des armes puissantes dont peuvent user les employeurs. Dans un régime capitaliste, le besoin des travailleurs de vendre leur force de travail les rend particulièrement dépendants de la volonté des employeurs d'acheter cette force. Les employeurs ne le savent que trop bien. Dans l'enquête de la Federmeccanica de 1983 sur les employeurs d'entreprises métallurgiques, les interrogés cataloguaient « la peur des travailleurs de perdre leur emploi » comme la raison n°1 de l'amélioration du climat dans les relations sociales au début des années 1980 (Mortillaro, 1984, p. 137). Mais la menace de l'« arme du licenciement » ne fonctionne pas toujours. Dans des conditions de, presque, plein emploi, la menace d'un licenciement perd beaucoup de son effet. Bien évidemment, les travailleurs qualifiés sont toujours protégés parce que leurs compétences sont rares. Enfin, le climat politique et la balance des forces entre les classes peuvent rendre tout recours au licenciement imprudent ou tout simplement impossible. Tous ces facteurs étaient présents en Italie en 1969 ou après 1969. Même si les employeurs se servaient effectivement des licenciements pour faire pression sur les travailleurs, même au début des années 1970, cet usage était limité. En son absence, ils faisaient leur possible pour moderniser la production au moyen d'innovations d'ordre technologique et d'investissements dans du matériel nouveau. Au moins, les nouvelles machines donnaient aux employeurs une excuse légitime (même dans un contexte politique défavorable pour le capital) pour déplacer les travailleurs, comme le montre la courbe des taux de transfert. Le transfert des travailleurs représentait une occasion de disperser des groupes de travail homogènes, terrain propice aux attitudes de solidarité et de militantisme. Considérons l'explication de ce travailleur par rapport à l'absence quasi-totale de conflits dans une usine Ignis au cours des années 1960 : « Chaque année, à l'usine Cassinetta, la disposition physique des machines était totalement revue. Avant 1968, il n'arrivait jamais qu'au retour de leurs congés d'été, les travailleurs retrouvent la même disposition » (Santi, 1974, p. 117).

La courbe représentant le rapport capital/travail (K/L) illustre à quel point les conflits avec les travailleurs ont incité les capitalistes à intervenir



tir les facteurs de production ; en effet, les deux plus fortes montées que connaît la courbe K/L coïncident avec les deux vagues de grèves, de 1959-63 et 1968-72. La courbe représentant l'investissement en matériel est tout aussi révélatrice du rapport entre les vagues de grèves et les décisions d'investir. Là encore, les deux plus hauts sommets de la courbe de l'investissement en matériel reflètent assez fidèlement les vagues de grèves des périodes 1959-63 et 1968-72. Bien sûr, les courbes peuvent très bien refléter simplement l'étroite relation entre investissement de capitaux et croissance économique (par exemple, les années de *miracolo economico* fin des années 1950, début des années 1960). Dans ce cas, la relation existant entre les décisions concernant l'investissement et le militantisme ouvrier pourrait être totalement fallacieuse - les conflits comme les investissements étant le produit d'une économie saine et en expansion. Cependant, les sommets correspondant aux investissements sont postérieurs aux sommets correspondant au militantisme ouvrier, en particulier après *l'autunno caldo*. Selon les termes de Barca et Magnani (1989, p. 122), «Les grandes entreprises ont fait de grands efforts pour réagir à l'augmentation du coût de la main-d'oeuvre, à l'intensification de la rigidité dans l'emploi de main-d'oeuvre, et à l'augmentation du prix des matières premières, en rehaussant l'importance de l'autre facteur de production : le capital fixe.

Conséquemment à *l'autunno caldo*, le capital fixe consistait principalement en un déploiement extensif de machines au design et à la conception traditionnels. L'organisation sociale de la production restait inchangée : elle se basait sur les modèles de Taylor et Ford. Simplement, les employeurs avaient introduit des perfectionnements en changeant la combinaison des facteurs de production : ainsi, l'apport de travail était réduit et celui de capital augmenté (Heimler & Milana, 1982).

*Rapport entre le capital emprunté et le capital produit intérieurement, selon la taille de l'entreprise et par année : Source : Fondazione Giovanni Agnelli (1973, p. 121).*

Taille de l'entreprise	1968	1969	1970	1971
Grandes Entreprises	1,87	1,97	2,41	3,00
Entreprises Moyennes	2,84	3,04	3,14	3,26

Bien que les nouvelles machines disponibles sur le marché et la technologie à laquelle ils avaient accès n'étaient sans doute pas à la pointe du progrès scientifique, le fait qu'ils aient été prêts à s'endetter lourdement est sans doute la preuve que l'investissement technologique avait un rôle clé dans la stratégie de lutte des employeurs contre les travailleurs. Les dettes contractées par les entreprises auprès des institutions financières afin de pouvoir financer leurs investissements ont fait un bond prodigieux, passant ainsi de 33,9% en 1970 à 50,5% en 1973 (Barca & Magnani, 1989, p. 34). Le taux d'endettement des entreprises s'est maintenu à ce plafond record jusque fin 1977, pour redescendre à 40% en 1980 (Barca & Magnani, 1989, p. 49). Les chiffres du tableau ci-dessus révèlent que le rapport entre le capital emprunté et le capital produit intérieurement s'était aggravé pour les très grandes entreprises au cours de la période 1968-1971, puisqu'il passait de 1,87 en 1968 à 3,0 en 1971, ce qui représente une augmentation de 60,4%, tandis que pour les entreprises de taille moyenne, il augmentait de 14,8%, passant de 2,84 à 3,26. En 1971, les bénéfices réalisés par les très grandes entreprises étaient moitié moindres qu'en 1968, et leurs pertes avaient quintuplé ; les entreprises de taille moyenne, elles, avaient réalisé 11% de bénéfices de plus qu'en 1968, et leurs pertes n'avaient augmenté que de 28% (Fondazione Giovanni Agnelli, 1973, p. 122).

Les employeurs, harcelés d'un côté par la main-d'oeuvre et de l'autre par les capitalistes concurrents, rêvaient de flexibilité à l'égard à la fois du travail et du capital (conflits opposant les classes sociales entre elles et les membres d'une même classe sociale entre eux). L'histoire des grands industriels recherchant la flexibilité à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de leurs usines mérite d'être contée.

## L'expérimentation de nouvelles technologies

Au début des années 1970, la Fiat a commencé à expérimenter l'utilisation de robots dans le processus de production (Becchi Collidà & Negrelli, 1986, pp. 220-42). Les travailleurs et les syndicats avaient poussé la société à supprimer les postes les plus dangereux et les plus néfastes à la santé (on se souvient de leur devise *la salute non si tratta*, « La santé ne se négocie pas »), et la décision de la Fiat d'essayer de satisfaire ces revendications s'imposait. Mais la Fiat avait des raisons qui lui étaient propres de vouloir relever ce défi. Comme toutes les autres sociétés italiennes en cette période de crise, la Fiat avait vu s'effondrer la structure de son autorité ainsi que son contrôle du processus de production. La Fiat avait des raisons contraignantes de favoriser l'innovation technologique, parce que cela engendrerait des occasions de moderniser la production et de déplacer les travailleurs, voire même d'en renvoyer certains (en particulier les travailleurs militants, comme ceux des ateliers de peinture, de montage et de soudage).

A la Fiat, l'expérimentation des innovations technologiques a commencé en 1972 avec l'introduction de seize robots dans l'atelier de soudage puis, en 1974, de vingt-trois autres dans l'atelier de montage (Becchi Collidà & Negrelli, 1986, p. 214). La vulnérabilité des chaînes de montage a également été diminuée. Les longues chaînes ont été divisées en chaînes plus courtes, et l'on a introduit des stocks (*pohnoni*, « les poumons ») intermédiaires afin que l'ensemble de la chaîne dépende moins d'une synchronisation rigide des opérations. Ces innovations ont donné naissance à un système plus flexible ; parmi ses particularités, figuraient la limitation du potentiel de production de différents modèles sur une même chaîne de montage et l'augmentation des capacités à résorber les goulets d'étranglement survenant tout au long de la chaîne. Pourtant, c'est en 1977 que la Fiat a incité à l'aménagement d'une usine entièrement automatisée. Le système Robogate, introduit en 1978 dans les usines Rivalta (à Turin) et Cassino (au centre de l'Italie) était le résultat de nombreuses années d'expérimentations sur des robots, des convoyeurs mécanisés et des micro-ordinateurs.

Il y avait, derrière la conception de ce système extrêmement complexe et coûteux, le rêve de la Fiat d'obtenir une flexibilité totale, décrit avec

précision dans un de ses mémoires (Becchi Collidà & Negrelli, 1986, p. 218) : (1) flexibilité dans la réutilisation du matériel lorsqu'un modèle particulier de voiture cesse d'être produit ; (2) flexibilité dans l'utilisation du système, pour permettre la production de différents modèles de voitures en même temps ; (3) amélioration de la qualité de vie des travailleurs au sein de l'usine. On s'attendait à trouver, dans ce mémoire de la Fiat, comme troisième point, « flexibilité à l'égard de la main-d'oeuvre ». Ceci, bien sûr, aurait été imprudent du point de vue politique. Mais il est vraiment très bizarre que la Fiat ait, à la place, inclus la qualité de vie des travailleurs parmi ses objectifs, car la direction de la Fiat avait conçu le système Robogate sans avoir jamais consulté les syndicats ou les travailleurs - peut-être avec juste raison. Après tout, les ingénieurs de la Fiat avaient conçu le système de production le plus sophistiqué et le plus automatisé au monde, pour l'époque, dans un contexte social où le taux de chômage était élevé et toujours croissant. Selon les termes causétiques de Federico Buttera, « Pratiquement personne ne pense à évaluer l'effet que la nature du travail a sur le bien-être des travailleurs, tandis que l'on va même jusqu'à calculer avec une extrême précision la quantité de graisse consommée (tiré de Sabel, 1982, p. 213). Mais la direction de la Fiat avait concentré tous ses efforts sur la poursuite de son rêve de flexibilité totale à l'égard de la main-d'oeuvre et du marché. Le système Robogate était la matérialisation de ce rêve : des robots qui travaillent sans interruption, sans jamais se plaindre des fumées, du bruit ou de la fatigue, qui ne font jamais grève, et qui peuvent passer d'un modèle à l'autre en l'espace de quelques secondes et sans qu'un rééquipement en machines soit nécessaire. Robogate était un système coûteux, qui avait nécessité des années d'investissements avant son introduction, et en nécessiterait encore après. Mais pour la Fiat, le résultat final, à savoir une flexibilité totale envers les caprices tant des consommateurs que des travailleurs, en valait le prix (Locke & Negrelli, 1989, p. 69). Il est intéressant de noter que les usines Fiat conçues ultérieurement (par exemple, la Mirafiori, la Termoli 3), édifiées à une époque où l'agitation ouvrière était retombée au niveau de 1970, n'incorporaient qu'une partie de la flexibilité obtenue aux usines Rivalta et Cassino.

Bien sûr, la Fiat n'était pas la seule à se mettre en quête de nouvelles technologies qui matérialiseraient le rêve de flexibilité totale

d'Agnelli. Lorsqu'une vague de grèves balaie un pays tout entier, et même l'ensemble de l'économie capitaliste mondiale, beaucoup de sociétés en viennent à investir doublement dans leurs services de recherche, et beaucoup d'employeurs en viennent à partager le même rêve. Beaucoup de preuves viennent pourtant appuyer le fait que les innovations technologiques se produisent par grosses vagues, sans aucun lien avec les rêves collectifs des employeurs (par exemple, Hartmann & Wheeler, 1979 ; Mandel, 1980).

## **LES TRAVAILLEURS DES PETITES USINES NE FONT PAS GREVE**

Les machines ne font pas grève. Et, c'est certain - du moins dans des périodes de fort militantisme ouvrier -, les employeurs doivent rêver d'usines qui fonctionneraient entièrement grâce à des machines, sans aucun travailleur. Mais, au début des années 1970, les machines seules ne pouvaient assurer toute la production - du moins pas encore. Les travailleurs étaient encore indispensables, et ils pouvaient faire grève.. Pas tous, cependant. Effectivement nous avons vu que les travailleurs des petites usines n'avaient pas l'habitude de faire grève. De plus nous avons vu que la plupart des petites entreprises échappaient au contrôle des syndicats, que ce soit sur le plan pratique ou sur le plan juridique : les clauses du Statut des Travailleurs de 1970 ne s'appliquaient qu'aux entreprises de plus de 15 employés. Enfin, nous avons vu que les négociations salariales dans le cadre de l'usine, souvent confrontées à de forts mouvements d'actions collectives de type militant, avaient essentiellement lieu dans les très grandes usines. Lorsque les négociations salariales dans le cadre de l'usine concernaient de très petites entreprises, les clauses du contrat étaient généralement plus normalisées, et moins susceptibles d'empiéter sur les privilèges des directeurs. Une analyse de Giubilato porte sur un échantillon constitué d'un petit nombre d'accords passés dans le cadre de l'usine dans 36 entreprises (appartenant aux catégories suivantes : 30-40 employés, 150-200 employés et plus des 300 employés), sur un total de 1223, ayant passé des accords dans le cadre de l'usine au cours de la période 1979-81 en Vénétie. Cette analyse montre que le contrôle de l'organisation de la production par les travailleurs (*prganizzazione del lavoro*) n'était pas un point litigieux dans les très petites entreprises (Giubilato, 1982 ; Castegnaro, 1983). Ces conclusions ont été confirmées par

les études respectives de *Giovani Imprenditori* et de *l'Assalombarda* sur les petites et moyennes entreprises : le contrôle de l'organisation de la production par les travailleurs n'était jamais un point litigieux (Pastorino & Ragazzoni, 1980, p. 55 ; Associazione Industriale Lombarda, 1983).

Non seulement les travailleurs des très petites entreprises n'avaient pas concentré leurs revendications autour du contrôle de l'organisation de la production, mais les employeurs de petites entreprises avaient su résister au raz-de-marée de l'amélioration des compétences techniques du personnel qui avait frappé les très grandes entreprises. Il ressort de toutes les recherches sur les enquêtes disponibles que, dans les années 1970, les travailleurs de très grandes entreprises étaient généralement assimilés aux rangs supérieurs ; dans les très petites entreprises, c'est le contraire qui se produisait. Les petites entreprises de moins de dix employés avaient une tendance disproportionnée à classer les travailleurs, et surtout les jeunes et les femmes, dans la catégorie « non-qualifiés » (Bagnasco & Trigilia, 1984, pp. 156, 160). En outre, alors que dans les très grandes entreprises, à peine une poignée de travailleurs était classée dans la catégorie des apprentis (catégorie inférieure encore à la catégorie des non-qualifiés), dans les petites entreprises, la proportion d'apprentis était plutôt élevée. Le taux de rotation du personnel était élevé dans les petites entreprises et, ainsi, les employeurs de petites entreprises évitaient d'avoir à payer les hauts salaires liés à l'ancienneté (Centro Studi Federlibro, 1974, p. 136). A l'autre extrémité, la proportion de travailleurs qualifiés variait manifestement en fonction de la taille de l'entreprise.

Le fait que, dans les très petites entreprises, la répartition des compétences techniques obliquait vers les rangs inférieurs, avait pour résultat une masse salariale *per capita* bien inférieure à celle des grandes entreprises. De surcroît, les petites entreprises avaient été plus prospères parce qu'elles avaient évité à la fois les clauses des contrats collectifs et les politiques des syndicats favorables à l'égalité des salaires. Il était très courant, dans ces entreprises, de voir remettre des primes de la main à la main (Brusco, 1975, p. 22). Les entreprises artisanales les plus hautement spécialisées, qui fonctionnaient souvent avec moins de dix travailleurs, employaient aussi bien des travailleurs hautement qualifiés, qui gagnaient deux fois plus que leurs homologues travaillant

à l'usine, que des travailleurs non-qualifiés, qui gagnaient à peine le tiers de ce qu'ils auraient gagné en travaillant à l'usine.

Au niveau des petites entreprises, l'absence de syndicats et de négociations dans le cadre de l'usine, l'infériorité des salaires et la plus grande facilité de se soustraire aux clauses du contrat (sans parler des versements à la Sécurité Sociale et des charges sociales), étaient toutes d'excellentes raisons, pour les entrepreneurs accablés, de vouloir limiter la croissance de leurs entreprises. Mais, dans les années 1970, un autre événement était peut-être plus important encore : la plus grande flexibilité des employeurs de petites entreprises dans leurs relations avec le personnel. Des résultats d'enquêtes ont révélé que la mobilité interne n'était pas un problème pour les petites entreprises (Associazione Industriale Lombarda, 1983, pp. xx, 107). Lorsque des collègues étaient absents, les travailleurs devaient mettre la main à la pâte afin que leurs tâches soient exécutées, que ce soient ou non leurs missions habituelles (Pastorino & Ragazzoni, 1980, p. 30). Les programmes qualifiés de pilotes dans les très grandes entreprises (la rotation des postes, l'enrichissement et l'élargissement des tâches, c'est-à-dire, la capacité des travailleurs à exécuter des tâches variées) faisaient partie intégrante de la vie quotidienne des très petites entreprises. C'était même là leur stratégie de survie.

La classification officielle des compétences techniques dans les très petites entreprises n'avait pas grand-chose à voir avec le type de technologie utilisée ou le niveau réel des compétences techniques exigé pour cette tâche. Elle reflétait plutôt la faiblesse structurelle de syndicalisation des travailleurs dans les très petites entreprises, ainsi que leur incapacité (et celle des syndicats) à faire instaurer une classification beaucoup plus favorable du personnel. (Brusco, 1975, pp. 15-18). En fait, l'acquisition de compétences techniques réelles et la capacité à maîtriser les métiers de l'artisanat traditionnels, étaient beaucoup plus répandues dans les très petites entreprises (Bagnasco & Trigilia, 1984, pp. 162-3). Les travailleurs semblent avoir pris conscience de la très grande diversité des tâches elles-mêmes dans les petites entreprises : 81,5% des employés travaillant dans des entreprises de moins de 10 employés qualifiaient leur travail d'« intéressant », contre seulement 70,9% des employés travaillant dans de grandes entreprises (Bagnasco & Trigilia, 1984, p. 186).

Mais, si cet aspect-ci de la vie dans les petites entreprises était positif, d'autres ne l'étaient pas. Dans les petites entreprises, il était habituel, sinon obligatoire, de faire des heures supplémentaires (Brusco, 1975, p. 20 ; Pastorino & Ragazzoni, 1980, p. 95). Il n'était pas rare de travailler le samedi, et même le dimanche. Les demandes record pouvaient être honorées grâce à de longues périodes, allant parfois jusqu'à quelques mois, où les travailleurs avaient des semaines de travail de sept jours (Bagnasco & Trigilia, 1984, p. 171). Considérons les petits entrepreneurs tels que se les représentait Giovanni Agnelli : Ce sont des gens très exigeants envers eux-mêmes ; il est assez logique qu'ils soient tout aussi exigeants envers leurs employés, en termes de discipline dans le travail ; ce sont des gens qui ne plaisaient pas avec les grèves, même s'ils sont plutôt généreux pour les salaires. En tant qu'employeurs, ils attendaient énormément de leurs travailleurs, comme par exemple des heures supplémentaires le samedi et même le dimanche (Lovi, 1983, p. 15).

En résumé, grâce à des mécanismes divers, (l'absence de contrats au niveau de l'usine, rendant nécessaire l'amélioration automatique des compétences techniques de la main-d'oeuvre, et combinée avec une politique de primes individuelles, de primes distribuées de la main à la main et un contournement des clauses de contrats nationaux), les petites entreprises ont évité, dans les années 1970, la promotion massive des compétences techniques imposée aux très grandes entreprises lors de l'introduction de l'LU. ainsi que l'aplatissement de la courbe des salaires du fait des politiques égalitaires mises en avant par les syndicats.

Etant donné que, au début des années 1970, la nature des relations sociales variait selon la taille de l'entreprise, il était prévisible que les employeurs italiens allaient chercher la flexibilité là où elle se trouvait : dans les petites entreprises. Certains cas se sont produits où les employeurs de 100-200 employés, désespérés, ont fermé leurs usines parce que les problèmes liés aux relations sociales devenaient trop écrasants. Ils ont ensuite réorganisé la production dans, mettons, une douzaine de petites unités de production (de 10-15 employés chacune) et ont réembauché les travailleurs en qui ils avaient le plus confiance (Associazione Industriale Lombarda, 1983, pp. 51-2). Il arrivait aussi à des employeurs confrontés au même type de pressions de demander aux travailleurs

intégrés dans un groupe de travail très militant et homogène de fonder ensemble une société coopérative, en leur promettant de leur soustraire le travail qu'ils effectuaient à ce moment-là dans leur usine (Centro Studi Federlibro, 1974). En tout cas, les très grandes entreprises sous-traitaient de plus en plus à des entreprises externes une partie de la production qu'elles effectuaient autrefois elles-mêmes : *decentramento produttivo*.

Il existe beaucoup de preuves de l'expansion du *decentramento produttivo* au cours des années 1970 et 1980. Il ressort des enquêtes menées à Bologne en 1972, 1975 et 1977, à Modène en 1974 et à Reggio Emilia en 1976 que dans l'industrie métallurgique, 40% environ de l'ensemble de la production était sous-traitée, des records approchant les 50% pouvant être atteints dans certains secteurs (par exemple celui des motocyclettes). A l'usine de motocyclettes Morini de Bologne, seuls les arbres à cames et les moteurs étaient produits sur place ; tout le reste était sous-traité (le cadre, les amortisseurs, les freins, le réservoir d'essence, le guidon, les roues et la boîte de vitesses). La motocyclette était produite dans sa quasi-totalité par des sous-traitants, puis le montage final était assuré par l'entreprise elle-même (Brusco, 1982, p. 172). Environ 70% des entreprises métallurgiques sondées lors de l'enquête de 1983 de la Federmeccanica sur l'état des relations sociales sous-traitaient une partie du processus de production (Mortillaro, 1984, p. 116). Bien que 40% de ces entreprises sous-traitaient à peine moins de 10% de leur production, 30% environ de ces entreprises sous-traitaient davantage.

Une fois que les employeurs italiens eurent acquis les compétences administratives nécessaires pour la décentralisation, il leur fut facile de poursuivre la décentralisation, dont ils sont devenus extrêmement dépendants (Brusco, 1975, pp. 30-41). Ainsi, la décentralisation de la production est devenue le fait des grandes comme des petites entreprises. Selon les informations de Bergamo FLM, 12,5% des entreprises, même celles de la catégorie de 1-9 employés, avaient recours à la décentralisation, même quand elles auraient pu produire elles-mêmes ; le nombre passait à 66,7% pour les entreprises qui employaient plus de 100 travailleurs.

Comme les grandes entreprises, confrontées à des pressions du fait de la nature fortement conflictuelle des relations sociales, faisaient de

plus en plus appel à des sous-traitants, les petites entreprises prospéraient. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 3, les informations tirées des statistiques industrielles révèlent que les années 1970 ont été marquées par un boom économique des très petites entreprises (surtout celles employant de 1-20 travailleurs), et par une stagnation pour les très grandes entreprises, qui ont connu un déclin à la fois dans leur nombre d'unités (Tableau 3.13, p. 85) et dans la moyenne de leur taille (Tableau 3.14, p. 85). L'économiste italien Bruno Contini, spécialiste des questions relatives à la main-d'oeuvre, fait les commentaires suivants dans un résumé de son analyse de l'économie souterraineE: Il semble incontestable qu'en Italie, l'un des éléments qui déterminent la taille d'une usine soit la capacité des travailleurs à contrôler l'organisation de la méthode de travail. Le modèle causal est le suivant : un fort contrôle des travailleurs sur l'organisation de la production, et des entreprises de petite taille entraînant la décentralisation de la production.

Se basant sur une analyse de très petites entreprises de Bergame, une province de Lombardie, Brusco (1975, p. 58), de la même façon, en est arrivé à la conclusion que « La tendance à la décentralisation de la production, qui s'est accélérée à la fin des années 1960, ne peut s'expliquer qu'en termes de stratégie patronale, qui permettrait de résister à une forte offensive de la classe ouvrière ».

Pour autant que les données statistiques puissent être révélatrices d'un boom économique ayant touché les très petites entreprises au cours des années 1970, le fait que l'enquête statistique porte sur une durée de dix ans trouble quelque peu le lien entre les vagues de grèves et le *decentramento produttivo*.

*Variation de la proportion des travailleurs en « bleu » employés, en fonction de la taille de l'entreprise et de la période. Source : Bergamasci (1977b, p. 253).*

Période	NOMBRE D'EMPLOYÉS					
	1-19	20-49	50-99	100-249	250-499	500-999
1969-75	+99,9	+4,6	-3,2	+1	-1,1	-4,3
1972-75	+23,4	-2	+4,0	+6,1	+8	+3,5

Les données recueillies par la Federlombarda dans une enquête par sondage auprès des entreprises membres confirment les conclusions tirées des statistiques. Selon ces conclusions, la Lombardie, la région la plus industrialisée d'Italie, aurait, au cours de la période comprise

entre 1969 et 1975, eonnu une baisse de l'emploi dans les entreprises de plus de 250 employés (Bergamasci, 1977a, p. 235). Les entreprises concernées par une croissance spectaculaire de l'emploi étaient celles de moins de 20 employés (+99,9%). Dans toutes les entreprises plus grandes, l'emploi soit ne connaissait qu'une faible croissance, soit était en baisse. Cependant, il ressort des données de la Federlombarda que l'essentiel de la croissance des très petites entreprises et l'essentiel du déclin de toutes les autres s'étaient produits au cours des trois années ayant suivi *Vautunno caldo* (c'est-à-dire, au cours des années de *conflittualità permanente*). Les spectaculaires variations de la structure des entreprises au cours de la période 1969-72 reflètent les efforts illimités fournis par les employeurs italiens en vue de reprendre les rênes de la production et de la compétitivité. L'observation du ralentissement de la croissance dans les très petites entreprises (une croissance passant de 99,95% à 23,4%) au cours des années qui ont suivi (1973-1975) et d'une croissance positive au cours de cette même période de toutes les grandes entreprises confirme le fait que, en 1973, les employeurs italiens, qui luttaienent contre la main-d'oeuvre, se rapprochaient de la victoire.

### **FACE AU MARCHÉ ET A LA MAIN-D'OEUVRE, LES EMPLOYEURS REVENT D'UNE FLEXIBILITE TOTALE**

L'*autunno caldo* et les années de *conflittualità permanente* qui ont suivi expliquent en grande partie le phénomène de restructuration de l'industrie italienne au cours des années 1970 (le *decentramento produttivo*, l'augmentation du nombre des petites entreprises, le phénomène de diminution générale de la taille des grandes entreprises). Mais d'autres faits historiques allaient également dans ce sens (Pennachi, 1980 ; Brusco, 1982 ; Sabel, 1982, pp. 194-209). La spécialisation des besoins du marché était particulièrement révélatrice du manque de souplesse et des limites du Fordisme-Taylorisme en tant que forme de production.

Le grand avantage du Fordisme était qu'il permettait de produire de grandes quantités de biens à faible coût, destinés à un marché de consommation (Aglietta, 1979, pp. 116-21); Sabel, 1982, pp. 32-6, 194-231). La production était concentrée sur des machines ultra-spécialisées conçues pour accomplir des tâches

très précises. Ces tâches étaient organisées en opérations successives le long de chaînes de montage qui avançaient mécaniquement, transportant le produit d'un poste au poste suivant. Etant donné qu'une division minutieuse du travail était nécessaire à cette technologie, le processus de production pouvait être assuré, dans sa quasi-totalité, par des travailleurs non-qualifiés. On n'avait besoin que de quelques travailleurs qualifiés, pour l'entretien et d'autres tâches spécialisées. Mais, plus tard, le grand avantage du Fordisme allait devenir son principal inconvénient : le système était très rigide et inflexible. Ce système était également très vulnérable. Tout goulet d'étranglement survenant à un point précis de la chaîne, qu'il ait été causé par les machines ou par les travailleurs, paralysait l'ensemble de la chaîne. Les employeurs américains, au cours des grèves sur le tas des années 1930, ainsi que les propriétaires italiens de grandes usines, au cours de *Vautunno caldo* de 1969, se sont rendu compte de façon douloureuse combien ils étaient vulnérables aux arrêts du travail.

Ce système était vulnérable non seulement au mécontentement de la main-d'oeuvre, mais aussi aux variations des préférences des consommateurs. Les machines spécialisées pouvaient exécuter très vite et avec une grande précision les tâches pour lesquelles elles avaient été conçues, mais leurs capacités s'arrêtaient là. Lorsqu'un nouveau modèle était introduit, la chaîne de montage devait être démontée, son agencement devait être revu, et les machines devaient être soit remplacées, soit modernisées. Résultat : ce rééquipement occasionnait périodiquement des temps morts, ce qui coûtait extrêmement cher. La rentabilité était liée à l'existence d'un marché de consommation capable d'absorber le volume des produits qui avaient fait l'objet d'une grande distribution, mais elle était aussi liée à la stabilité dans le temps de la demande des consommateurs ou, au moins, au temps nécessaire pour couvrir les frais élevés d'investissement dans le matériel spécialisé et dans la chaîne de montage. Il était également nécessaire que les consommateurs demandent un produit standard, banal. Comme disait Ford, il pouvait proposer aux consommateurs sa célèbre « Ford T, de la couleur de leur choix, aussi longtemps qu'ils choisissaient le noir » (tiré de Sabel, 1982, p. 168).

Mais les consommateurs ont fini par exiger des voitures de la couleur de **leur** choix, de deux ou quatre portes, avec une puissance de moteur le mieux adaptée à leurs besoins, avec ou sans

airbags, avec ou sans anti-blocage de freins, avec des intérieurs en velours ou en plastique disponibles en plusieurs couleurs. Lorsque les consommateurs demandent un produit industriel réalisé sur commande (et sont disposés à payer un supplément pour le caractère luxueux de leur choix), une technologie rigide ne suffit plus, même si les biens peuvent être produits à un faible coût. Par contre, la décentralisation de la production représente la solution idéale aux besoins de flexibilité permettant de s'adapter à une demande extrêmement instable, et de capacité à fournir aux consommateurs exactement ce qu'ils désirent.

De façon paradoxale, la naissance du Fordisme et de la technologie dans les chaînes de montage a créé un marché pour les biens standardisés bon marché, mais a également conduit à une augmentation du niveau de vie, ce qui a permis aux gens de différencier leurs goûts. La décentralisation de la production a permis aux employeurs de relever le défi de flexibilité et, une fois en place, la production décentralisée a eu tendance à se maintenir au même niveau, à se reproduire : tout d'abord, une fois que les employeurs ont acquis les compétences organisationnelles spécifiques à la sous-traitance, cette pratique est devenue plus simple et plus répandue (Brusco, 1975, p. 38). Ensuite, une fois que les consommateurs se sont habitués aux produits sur mesure, personnalisés, ils n'ont plus rien voulu d'autre, et ceci ne concernait pas seulement les chemises, les costumes et les chaussures, mais aussi les motocyclettes, les voitures, les réfrigérateurs et les meubles. Dans les années 1980, la *griffe*, la signature du créateur est devenue une obsession pour les consommateurs italiens.

Lorsque, à la fin des années 1970 et dans les années 1980, les besoins du marché mondial ont changé, l'économie italienne avait déjà un système de production flexible, mis en place progressivement au cours de la lutte prolongée entre le capital et le travail, et qui était basé sur les petites entreprises, associées dans des pratiques de sous-traitance réciproque. Les solutions aux problèmes à la fois de relations sociales et de marché concurrentiel (conflits entre les classes et entre les membres d'une même classe) avait convergé pour récompenser ce système de production spécialisée très flexible. La réussite des petites entreprises en Italie (surtout lorsqu'elle est comparée au piètre fonctionnement des très grandes entreprises) a été à l'origine d'une soudaine poussée de publications enthousiastes. Les PMI (*piccola-*

*media industriale*, les petites et moyennes industries) sont devenues à la mode malgré les syndicats et le Parti Communiste, qui se concentraient autrefois sur les grandes entreprises, les bastions de la main-d'œuvre (*aree forti*). Les syndicats ont commencé à mettre de côté leurs vieux préjugés contre les petites entreprises, parfaitement illustrés par l'équation suivante : petites entreprises = grosse exploitation. Ainsi, lorsque les syndicats décidaient d'une taille minimum des entreprises comme critère de participation à une enquête par sondage, ils s'arrangeaient pour que ce minimum soit assez élevé, de manière à dissimuler la réalité du milieu des très petites unités de production. Sinon, lorsqu'ils ne convenaient pas d'une limite inférieure pour le paramètre de la taille des entreprises, ils présentaient les conclusions statistiques de façon à ce que les petites entreprises soient assimilées à des ensembles plus vastes (par exemple, 1-100).

En effet, on harcelait les syndicats pour qu'ils dissipent la piètre image donnée des relations sociales dans les petites entreprises. Les syndicats prétendent que, même lorsqu'aucun syndicat n'était présent dans une petite entreprise, cela ne signifiait pas pour autant que les travailleurs de cette petite entreprise n'avaient pas de protection syndicale. En Italie, les syndicats fournissaient gratuitement certains services à leurs membres, tels qu'une assistance dans les domaines fiscal, juridique et des assurances. Dans les très grandes entreprises, les services de ce genre étaient accessibles aux membres syndicaux directement dans les usines. Ceci étant plus difficilement réalisable dans les très petites entreprises, c'étaient les syndicats territoriaux qui étaient responsables de ces services (Squarzon, 1990). Le fait que les travailleurs des très petites entreprises avaient une situation plus précaire et que les syndicats avaient plus de difficultés à s'infiltrer dans ces entreprises-là a forcé les syndicats à modifier leur stratégie concernant les très petites usines : un passage de la protection collective à la protection individuelle, construit autour des recours portés en appel concernant le Statut des Travailleurs, s'imposait (Cagnato, 1981 ; Castegnaro, 1983). Ainsi, tout travailleur en Italie disposait d'un minimum de soutien, qu'il soit individuel ou collectif.

Cette stratégie semble plutôt rationnelle, si l'on considère à la fois ce que coûte la syndicalisation des travailleurs dans les très petites entreprises et la plus forte proportion de victoires, dans les procès aux Conseils des Prud'hom-

mes, des travailleurs pris isolément par rapport aux syndicats, particulièrement dans les très petites entreprises. Mais, selon les syndicats et les théoriciens, les relations sociales sont *plus complexes* dans les petites entreprises. Leur argument est le suivant : non seulement il existe, dans les petites entreprises, une protection syndicale individuelle **et** une protection syndicale collective, mais il existe aussi les négociations collectives **et** les négociations individuelles. Ces dernières permettent à un seul travailleur ou à une poignée de travailleurs qualifiés de mieux s'en sortir individuellement qu'en passant par les négociations collectives (Trigilia, 1986 ; Perulli & Trigilia, 1990). A la lumière du document présenté ici, cette vision de la situation semble être trop optimiste.

Et c'est ainsi que « tout ce qui est petit est mignon » est devenu à la mode. Les PMI étaient en vogue. Au cours de la décennie s'étendant de 1970 à 1980, ce sont les entreprises de 10-20 employés dont le nombre a le plus augmenté (+61,8%), suivies par les entreprises de 6-9 employés (+47%). Le nombre d'entreprises de 20-49 employés a augmenté moins vite (+19,2%). Quant aux autres catégories d'entreprises, soit leur nombre a baissé (c'était par exemple le cas des très grandes entreprises), soit il n'a que faiblement augmenté (environ 5%) (Barca & Magnani, 1989, p.

195). Le miracle des très petites entreprises s'expliquait par le fait que cette catégorie avait échappé à l'influence des syndicats et que, bien souvent, elle n'était pas comprise dans la portée de la plupart des recherches empiriques. L'avertissement de Castegnaro vaut sans doute la peine d'être cité : Les chercheurs, que ce soit par choix ou du fait du manque systématique de publications sur les accords passés dans le cadre de l'usine, ont tendance à concentrer leurs recherches sur les très grandes entreprises. Il existe une sorte de convergence entre les intérêts cognitifs des chercheurs et les intérêts organisationnels des syndicats locaux, qui produit des analyses qui surestiment systématiquement l'étendue des négociations (Castegnaro, 1983, p. 195).

Si cela était vrai pour les négociations établies dans le cadre de l'usine, cela était vrai également pour les chiffres concernant la syndicalisation et pour les autres indicateurs des relations sociales. Et si cela était vrai pour les recherches financées par les syndicats, on ne pouvait être très optimiste à l'égard des conclusions sur l'état réel des relations sociales dans les petites entreprises tirées des recherches menées pour le compte des employeurs - les principaux sponsors, avec les syndicats, des recherches sur les relations sociales en Italie.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACLI. 1953. *La classe lavoratrice si difende*. Milan : Associazioni Cristiani Lavoratori Italiani.
- Aglietta, Michel. 1979. *A Theory of Capitalist Regulation : The U.S. Experience*. London : Verso.
- Associazione Industriale Lombarda. 1983. *Le relazioni industriali nelle piccole e medie imprese milanesi*. Milan : AIL.
- Bagnasco, Arnaldo, and Carlo Trigilia. 1984. *Società e politico nelle aree di piccolo impresa. Il caso di Bassano*. Venice : Arsenale Editrice.
- Barca, Fabrizio, and Marco Magnani. 1989. *L'industria tra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese daU'autunno caldo alia ristrutturazione*. Bologna : 11 Mulino.
- Becchi Collidà, Ada, and Serafino Negrelli. 1986. *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali : l'auto e il caso Fiat*. Milan : Franco Angeli.
- Bergamaschi, Tullia Myriam. 1977a. "Organizzazione della produzione". Pp. 165-96, in Federazione Regionale fra le Associazioni Industriali della Lombardia (ed.), *La piccolo e media industria in Lombardia, Vol. 1, Relazione generale. Rapporti del gruppo di lavoro. Indagine campionaria*. Milan : Edizioni Industriali.
- Bonazzi, Giuseppe, Arnaldo Bagnasco, and Salvatore Casillo. 1972. *L'organizzazione della marginalità. Industria e potere politico in uno provincia méridionale*. Turin : LI/ED L'impresa Edizioni.
- Brusco, Sebastiano. 1975. "Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico". Pp. 9-67, in FLM di Bergamo (ed.), *Sindacato e piccolo impresa. Strategia del capitale e azione sindacale nel decentramento produttivo*. Bari : De Donato.



- Cagnato, Alberto. 1981. "Azione sindacale e piccola impresa nel Veneto". *Prospettiva sindacale*, Vol. 12, n°41, pp. 63-70.
- Castegnaro, Alessandro. 1980. "Una provincia del Nord a prevalenza CGIL". Pp. 47-88, in Guido Rognagnoli (ed.), *La sindacalizzazione Ira ideologia e pratica. Il caso italiano, 1950/1977. Volume 2*. Rome : Edizioni Lavoro.
- Centro Studi Federlibro, FIM, SISM-CISL di Verona. 1974. *Piccola Azienda, grande sfruttamento. Note sul decentramento produttivo*. Verona : Bertani.
- CISIM (Commissione Indagini e Studi sull'Industria Meccanica. Gruppo di consulenza dello Stanford Research Institute, Stanford, California). 1952. *Economie and Industrial Problems of the Italian Mechanical Industries*. Tivoli : Arti Grafiche A. Chicca.
- Derossi, Flavia. 1982. *The Technocratic Illusion. A Study of Managerial Power in Italy*. Armonk, N.Y. : M. E. Sharpe, Inc.
- Farneti, Paolo. 1970. *Imprenditori e società*. Turin : LI/ED L'impresa Edizioni.
- Fondazione Giovanni Agnelli. 1973. *Il sistema imprenditoriale italiano. Rapporta di ricerca*. Turin : Fondazione Giovanni Agnelli.
- Hartman, Raymond, and David Wheeler. 1979. "Schumpeterian Waves of Innovation and Infrastructure Development in Great Britain and the United States : The Kondratieff Cycle Revisited". *Research in Economic History*, Vol. 4, pp. 37-85.
- Heimler, Alberto, and Carlo Milana. 1982. *Prezzi relativi, redistribuzione e produttività*. Bologna : Il Mulino.
- Lanzalaco, Luca. 1990. *DalTimpresa allTassociazione : le organizzazioni degli imprenditori. La Confindustria in prospettiva comparata*. Milan : Franco Angeli.
- Levi, Arrigo. 1983. *Giovanni Agnelli. Intervista sul capitalismo moderno*. Bari : Laterza.
- Locke, Richard, and Serafino Negrelli. 1989. "Il caso Fiat Auto". Pp. 61-95, in Marino Regini and Charles Sahel (eds.), *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna : Il Mulino.
- Mandel, Ernest. 1980. *Long Waves in Capitalist Development*. Cambridge University Press.
- Martinelli, Alberto. 1977. "Una prima indagine sugli atteggiamenti imprenditoriali nella piccola e media industria lombarda". Pp. 311-58, in Federazione Regionale fra le Associazioni Industriali della Lombardia (ed.), *La piccola e media industria in Lombardia, Vol. 2, Relazioni del Comitato Scientifico*. Milan : Edizioni Industriali.
1978. "La cultura economico-politica e ideologica degli imprenditori". Pp. 15-71, in Darko Bratina and Alberto Martinelli (eds.), *Gli imprenditori e la crisi. Ricerca sulTimpresindustrialita a cura dell'IDOM - Impresa Domani*. Bologna : Il Mulino.
- Mortillaro, Felice. 1984. *Sindacati e no. Primo rapporta della Federmeccanica sulle relazioni industriali*. Milano : Edizioni del Sole 24 Ore.
- Pastorino, Silvana and Alessandro Ragazzoni. 1980. "I contenuti della ricerca." Pp. 27-154, in Valeria Maione, Silvana Pastorino, Alessandro Ragazzoni, Gianni Tamburri, and Vittorio Traverse (eds.), *Vivere in fabbrica. Ricerca dei Giovani Imprenditori sull'organizzazione del lavoro nella piccola e media impresa*. Rome : CEDIS.
- Pennacchi, Laura. 1980. "Decentramento Produttivo o Divisione del Lavoro ?" *Politico ed economia*, Vol. 11, No. 2, pp. 33-40.
- Perulli, Paolo, and Carlo Trigilia. 1990. "Organizzazione degli interessi e relazioni industriali nelle aree di piccola impresa". Pp.73-88, in Paolo Perulli (ed.), *Le relazioni industriali nella piccola impresa*. Milan : Franco Angeli.
- Pirzio, Ammassari, Gloria. 1976. *La politico della Confindustria*. Naples : Liguori.
- Provasi, Giancarlo. 1976. *Borghesia industriale e Democrazia Cristiano. Sviluppo economico e mediazione politico dalla Ricostruzione agli anni'7()*. Bari : De Donato.

- Regalia, Ida. 1984a. *Eletti e abbandonati. Modelli e stili di rappresentanza in fabbrica*. Bologna : Il Mulino.
- Regini, Marino. 1974. "Candy". Pp. 23-110, in Alessandro Pizzorno (ed.), *Lotte operate e sindacato in Italia : 1968-1972, Vol. 2, Candy e Ignis (IRE)*, Bologna : Il Mulino.
- Sabel, Charles. 1982. *Work and Politics. The Division of Labor in Industry*. Cambridge University Press.
- Santi, Ettore. 1974. "Ignis (IRE)." Pp. 113-209, in Alessandro Pizzorno (ed.), *Lotte operaie e sindacato in Italia : 1968-1972, Vol. 2, Candy e Ignis (IRE)*, Bologna : Il Mulino.
- Scalfari, Eugenio. 1977. *Guido Carli. Intervista sul capitalismo italiano*. Bari : Laterza.
- Talamo, Magda. 1979. *I dirigerai industriali in Italia*. Turin : Einaudi.
- Trigilia, Carlo. 1986. *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*. Bologna : Il Mulino.
- Urbani, Giuliano. 1977 a. "I piccolli e medi imprenditori lombardi di fronte alla politica : aspetti culturali e modelli di partecipazione." Pp. 377-414, in Federazione Regionale fra le Associazioni Industriali della Lombardia (ed.), *La piccola e media industria in Lombardia, Vol. 2, Relazioni del comitato scientifico*. Milan : Edizioni Industriali.
- Vicarelli, Fausto. 1970. "L'esportazione di banconote nell'esperienza italiana dell'ultimo decennio : una analisi quantitativa". *Studi economici*, Vol. 25, No. 3-4, pp. 322-47.