

## Introduzione

Nell'Italia da curva Sud in cui ci capita di vivere, la Fiat di Sergio Marchionne è il soggetto ideale. Crea tifo, scatena passioni, divide le famiglie. Marchionne è un imprenditore moderno, coraggioso, che rompe gli schemi, o è il restyling del padrone d'altri tempi, paternalista, cinico e antisindacale? Forse è tutt'e due, un maglioncino con il cappello a cilindro.

Ma non è sciogliendo questo dilemma che si capisce la metamorfosi della Fiat nei primi dieci anni del nuovo millennio. Perché il vero interrogativo non è la natura di Marchionne ma la natura dell'Italia, il suo adattarsi e modificarsi di fronte a un mondo senza rendite di posizione, in una lotta continua tra poco garantiti e meno garantiti, dove le lezioni sulla modernità vengono non di rado da maestri che sognano il ritorno all'Ottocento, la messa in mora della cultura dei diritti e la sua sostituzione con quella della necessità. Nella nuova Italia c'è sempre meno spazio per ciò che nei luoghi di lavoro è stato acquisito in anni di lotte e conquiste sindacali. Anzi, proprio quelle che fino a ieri si chiamavano conquiste diventano improvvisamente privilegi, lacci che avviluppano il libero esprimersi dell'iniziativa privata. In questa metamorfosi c'è sempre meno confronto e sempre più comando, sempre meno riconoscimento reciproco e sempre più autorità, sempre meno complessità e sempre più semplificazione, in una rappresentazione della realtà che trasforma la discussione in tifo e la politica in contrapposizione bipolare, come se il linguaggio binario dell'informatica fosse diventato l'unico in grado di spiegare e dare senso. Insomma, nella nuova Italia

– per semplificare, seguendo la moda – c'è sempre meno Europa e sempre più America. Per questo finisce la logica della concertazione, per questo i sindacati sono ridotti a semplici consulenti dei governi o dei consigli di amministrazione. Il loro parere può essere utile ma non è decisivo, pesa se è favorevole, è irrilevante se è contrario. La discussione sulla modifica della legge contro gli ingiusti licenziamenti ha segnato una pietra miliare in questa metamorfosi.

Di questa nuova Italia la vicenda Fiat non è un semplice tassello. È un capitolo decisivo, perché il gruppo dirigente del Lingotto è stato uno dei principali promotori della trasformazione, l'ha per certi aspetti creata, in modo da volgerla a favore dei suoi interessi nella perenne ambiguità – non priva, in altri contesti, di conseguenze virtuose – che confonde ciò che è bene per Torino con ciò che è bene per il Paese. Della vicenda Fiat l'avventura di Sergio Marchionne rappresenta, a sua volta, l'ultima parabola simbolica, partita indicando la modernità nei modelli concertativi dell'Europa socialdemocratica e approdata allo schema amico-nemico tipico del pragmatismo anglosassone. A seconda, naturalmente, dell'incidenza sugli utili di questa o quella sponda dell'Atlantico.

Ma non è certo l'opportunismo il tratto originale del periodo di Marchionne. Colpisce invece la rapidissima trasformazione del suo modello di riferimento, dalla fabbrica piatta di metà anni Duemila, dove il lavoro di squadra e il confronto sostituivano la piramide delle antiche gerarchie, all'azienda burbera che non tollera nemmeno il dissenso di un impiegato sorpreso a girare ai colleghi una mail di critica alla politica aziendale. Che cosa ha determinato questo repentino cambio di prospettiva? Dove ha origine una trasformazione che cambia la natura della fabbrica, da luogo dell'impresa comune a recinto dove sono sospese le regole basilari della democrazia rappresentativa?

Perché, incredibilmente, la parabola del manager filosofo approda oltre la linea gialla che divide il mondo in cui è possibile esprimere il proprio punto di vista da quello in cui

la libertà di espressione si può pagare con la perdita del lavoro. Non è un'esagerazione. Nei primi mesi di funzionamento della nuova fabbrica di Pomigliano, nessuno dei 2000 cassintegrati assunti nel nuovo stabilimento era iscritto alla Cgil. E, ancor più incredibilmente, quella esagerazione viene teorizzata come l'unica via per garantire l'efficienza, come se la modernità fosse misurabile dal tasso di adesione alle scelte dell'impresa.

Eppure, ridurre la Fiat di Marchionne a una gigantesca «Officina stella rossa» (il soprannome dei reparti confino dell'epoca vallettiana) sarebbe profondamente sbagliato. Nonostante le cadute di tono maccartiste del suo ultimo periodo, il manager di Torino è stato certamente il principale elemento di sprovincializzazione dell'Italia berlusconiana, dov'era il presidente del consiglio a dettare la lunghezza d'onda dei dibattiti di corto respiro che conquistavano la scena, coinvolgendo inevitabilmente la quasi totalità dell'opinione pubblica. A Marchionne va il grande merito di aver continuato a parlare di gente in carne e ossa, che ogni giorno lavora e scommette sul suo futuro, mentre sembrava che il cuore della discussione fosse inevitabilmente confinato all'orizzonte dei piatti doccia di una villa in Sardegna. Di quella sprovincializzazione fa parte anche il tentativo di reintrodurre nell'azienda il criterio del merito, lato positivo dello spirito di Detroit che ha cominciato a soffiare in Fiat grazie al nuovo amministratore delegato, ben prima dell'alleanza con Chrysler. Lo spirito di chi sa gettarsi nelle imprese impossibili salvando un'azienda dal fallimento e contemporaneamente abbattendone le incrostazioni barocche e sabaude ereditate dal Novecento. Lo spirito di chi a suo modo ha saputo raccontare all'Italia che cos'è l'economia nel resto del mondo.

Tentazione autoritaria e internazionalizzazione sono i due piatti della bilancia con la quale si è tentati di giudicare Sergio Marchionne. È però necessario compiere un altro sforzo e sottrarre per un attimo la discussione all'ambito personale, per allargarla ai dilemmi di fronte ai quali la Fiat si trova-

va nell'anno del suo centenario, il 1999. Da quel compleanno ha origine il racconto di questo libro, alla ricerca dei fili conduttori di un'avventura solo in parte conclusa. Comincia dal dilemma se convenga continuare a essere, nel bene e nel male, l'industria di riferimento del Paese o accettare di trasformarsi nella succursale italiana di una multinazionale straniera. Il paradosso ha voluto che la crisi di inizio secolo fosse tanto profonda da impedire alla Fiat di farsi acquistare da uno straniero, quasi costringendola a puntare sul suo carattere nazionale e sull'orgoglio italiano per rinascere. A questa prima fase ne è seguita una seconda, non meno paradossale, nella quale è la Fiat risanata a risanare la Chrysler per poter sopravvivere con una dimensione adeguata alla sfida della concorrenza. La terza fase è quella di oggi, con l'azienda americana che ha finito per imporre i suoi canoni di funzionamento a quella italiana, nell'ulteriore rovesciamento per cui è il malato che detta la ricetta al medico. L'idea di abolire il sindacato conflittuale sterilizzando le fabbriche dal contagio della critica radicale è solo una delle applicazioni di quei canoni. Che non prevedono la possibilità di critica all'interno dell'impresa, se non in forme limitate a poche materie non decisive, in una discussione che non tocca mai le scelte di fondo: come nuotare controcorrente nella piscina di una nave. La globalizzazione può certamente aumentare le opportunità, estendere diritti ma anche la loro negazione. Per uscire dal fallimento, uno dei canoni imposti alla Chrysler dagli uomini di Obama è stato l'impegno dei sindacati a non scioperare fino al 2015. All'epoca, vista dall'Italia, era apparsa una stranezza esotica americana. Pochi anni dopo quella stranezza è diventata la clausola di responsabilità del nuovo contratto Fiat. Per un amministratore delegato al quale è stata concessa l'abolizione dello sciopero, è difficile resistere alla tentazione di estendere il blocco a tutti i suoi stabilimenti. Può addirittura diventare una necessità, se si vuole evitare che alcuni costino molto più di altri e che dunque siano inevitabilmente condannati alla chiusura.

Il giudizio sulla Fiat di Marchionne, sulla sua sorprendente capacità di rinascere dalle ceneri, sull'abilità dell'amministratore delegato di far convivere mondi e culture diverse, di ridare speranza a una città affascinante e disperata come Detroit, è oggi inevitabilmente sospeso. Intanto perché dare una valutazione distaccata sull'attualità sarebbe pura presunzione. E poi sull'intero periodo grava come un macigno la nuvola della discriminazione, quella che inevitabilmente mette in secondo piano i successi economici e di mercato. Perché, almeno in Europa, la questione della democrazia nella fabbrica, della possibilità per ciascun dipendente di scegliersi il suo sindacato senza farselo scegliere dall'azienda, è una questione dirimente, prerequisito di ogni discussione. Anche di quella, legittima, che censura gravemente i sindacati incapaci di rispettare gli impegni presi dalla maggioranza dei lavoratori. Si può imporre a un sindacato di rispettare un accordo che non condivide. Non si può imporre a un lavoratore di scegliersi un sindacato che non condivide.

Questa nuvola getta, per ora, un'ombra scura su un'avventura affascinante e ricca di colpi di scena. L'avventura di un'impresa che sa reinventarsi, che scommette sul suo futuro nel mondo, che rischia e in qualche caso vince. Oggi il Lingotto ha di fronte la scelta del quartier generale della futura società con Chrysler e soprattutto la scelta di un nuovo alleato in grado di garantirne la presenza sui mercati asiatici. Può darsi che l'arrivo di un nuovo socio modifichi anche i tempi e le scelte di fusione con Detroit. Può darsi che il nuovo socio non arrivi e che l'alternativa tra il modello europeo e quello americano rimanga il fulcro della discussione sul futuro del Lingotto.

Quel che è certo è che quella discussione, inevitabilmente, riguarda tutti noi, anche i molti che non hanno direttamente a che fare con la Fiat e l'automobile. Perché, a dispetto delle teorie contrarie che hanno cominciato a mietere consensi nei convegni dell'Italia degli anni Ottanta, quella dell'auto continua a essere la madre di tutte le industrie, osservatorio

privilegiato di ciò che accade anche oltre le Alpi, pietra di paragone e dello scandalo in un Paese troppo provinciale che ha preso una sbandata per tutto ciò che è economicamente piccolo. E così facendo ha rinunciato per almeno vent'anni a scommettere sulla sua trasformazione.

Torino, 23 marzo 2012